

## Das Ende des "Raubbaus"? Der demografische Wandel als Gelegenheitsfenster für nachhaltige Arbeit in Ostdeutschland

Hinz, Sarah; Göttert, Anne

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Hinz, S., & Göttert, A. (2017). Das Ende des "Raubbaus"? Der demografische Wandel als Gelegenheitsfenster für nachhaltige Arbeit in Ostdeutschland. *AIS-Studien*, 10(2), 37-52. <https://doi.org/10.21241/ssoar.64843>

### 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.

Sarah Hinz, Anne Göttert<sup>1</sup>

## **Das Ende des „Raubbaus“? Der demografische Wandel als Gelegenheitsfenster für nachhaltige Arbeit in Ostdeutschland**

**Abstract:** Der ostdeutsche Arbeitsmarkt war nach der Wiedervereinigung lange geprägt von einem Überhang qualifizierter Erwerbspersonen und hoher Arbeitslosigkeit. Die Folgen der Transformation legten die Basis für einen fortgesetzten „Raubbau“ an der Ressource Arbeitskraft. Inzwischen spitzt sich die demografische Entwicklung insbesondere in den neuen Bundesländern zu. Mit seinen antizipierten Verwerfungen auf dem Arbeitsmarkt sowie für die Finanzierung der Renten- und Sozialversicherungskassen ist der demografische Wandel seit Jahren ein politischer und medialer Dauerbrenner in der Frage, wie den negativen Folgen beizukommen sei. Dabei geht es hauptsächlich um die quantitative Steigerung des Erwerbspersonenpotenzials, die entstehende Fachkräfteengpässe abfedern soll. In den Hintergrund gerät dabei das Gelegenheitsfenster, das der demografische Wandel eröffnet, um Arbeit als Ressource nachhaltiger zu gestalten. Mit einer regional differenzierten Analyse, wie wir sie beispielhaft für Thüringen vornehmen, zeigen wir gleichermaßen auf, welche Hemmnisse einem progressiven Umgang mit dem demografischen Wandel in der betrieblichen Arena im Weg stehen.

### **1 Einleitung**

„Wenn der Arbeitsmarkt leergefegt ist, wissen die Arbeiter, dass der Arbeitgeber für sie keinen billigen Ersatz finden kann. Die Konsequenz, zumindest in der Theorie: steigende Löhne“ (Brankovic 2017).

Dies konstatierte jüngst die Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ), um sogleich einzulenken, dass die Realität anders aussehe. So bleiben beispielsweise die Löhne in Thüringen trotz Entgelterhöhungen teilweise weit hinter Tarifniveau zurück. Immerhin kann seit einiger Zeit ein deutlicher Rückgang der Arbeitslosigkeit beobachtet werden. Das trifft auch für Ostdeutschland zu, welches lange mit den Folgen der Transformation zu kämpfen hatte (Goes et al. 2015). Der in den neuen Bundesländern voranschreitende demografische Wandel trägt erheblich zur Verbesserung der Arbeitsmarktsituation für Arbeitnehmer\_innen bei und äußert sich mitunter bereits in Fachkräfteengpässen (Schwengler/Bellmann 2015). Bisher konnten Unternehmen in Ostdeutschland lange Zeit aus einem großen Reservoir von (Fach-)Arbeitskräften schöpfen. Vor dem Hintergrund eines beständig drohenden Arbeitsplatzverlustes waren Arbeitnehmer\_innen nach der Wiedervereinigung lange Zeit bereit, niedrige Löhne und schwere Arbeitsbedingungen in Kauf zu nehmen – frei nach dem Motto „Hauptsache Arbeit“ (Artus/Röbenack 2015). Unternehmen nutzten die prekäre Arbeitsmarktlage aus und betrieben mit ihrer paternalistischen, aber rigiden Personalpolitik ‚Raubbau‘ an der menschlichen Arbeitskraft. Dies fand im Wesentlichen Ausdruck in langen und flexiblen Arbeitszeiten sowie in schlechter Entlohnung. Auch

---

<sup>1</sup> Sarah Hinz, M.A., Friedrich-Schiller-Universität Jena. E-Mail: sarah.hinz@uni-jena.de. Anne Göttert, M.A., Friedrich-Schiller-Universität Jena. E-Mail: anne.goettert@uni-jena.de. Der Artikel stellt einige Ergebnisse aus dem BMBF-Verbundprojekt rebeko „Zukunftsfähiges Kompetenzmanagement – prospektiv, lebensphasenorientiert und regional flankiert“ vor. Sämtliche der hier vorgestellten Thesen und Befunde sind in enger Zusammenarbeit mit unseren Kollegen Stefan Schmalz und Ingo Singe entstanden. Wir danken außerdem unserem ehemaligen Mitarbeiter Daniel Meyer sowie den Hilfskräften Maria-Elisabeth Neuhauss, Claudia Foltyn, Daniel Menning und Jannik Widon, die uns in unserer Arbeit unterstützt haben.

eine auf Dauer gestellte Arbeitsverdichtung infolge einer knapp bemessenen Personaldecke sowie physisch belastende Tätigkeiten führten zu einer stärkeren Vernutzung der Arbeitskräfte. Für die Arbeitgeberseite stellten die Konsequenzen keine Schwierigkeit dar, schließlich konnten sie, auf Grund der hohen strukturellen Arbeitslosigkeit, problemlos aus einem großen Pool qualifizierter und motivierter Arbeitskräfte schöpfen. Mit der aufkommenden Arbeitskräfteknappheit im Zuge des demografischen Wandels kommt es zunächst jedoch zu einer sukzessiven Verbesserung der Arbeitsmarktsituation zu Gunsten der Erwerbspersonen. Zunehmend sehen sich Arbeitnehmer\_innen in einer besseren Verhandlungsposition, um selbstbewusst Ansprüche an Arbeitgeber und Arbeitsbedingungen zu stellen (Dörre et al. 2016; Göttert et al. 2016; Schmalz et al. 2017a). Auch ein Wechsel des Arbeitgebers wird im Zweifel nicht gescheut (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2014). Diese Entwicklung deuten wir als eine Gegenwehr zu den vernutzenden Personalpolitiken der Nachwendezeit. Geraten also die „Raubbaupraktiken“ von Arbeitgeber\_innen in Ostdeutschland an ihre Grenzen? Es stellt sich die Frage, ob der demografische Wandel gleichsam als „Game Changer“ für eine Stärkung der Position der Arbeitnehmer\_innen gegenüber Arbeitgebern fungiert und so den Weg für bessere, nachhaltige Arbeitsbedingungen ebnet. Darunter verstehen wir nicht nur eine deutliche Verbesserung der Lohnsituation der Beschäftigten. Auf betrieblicher Ebene zeichnet sich ein sorgsamerer Umgang mit den Arbeitnehmer\_innen außerdem durch eine Umsetzung von Maßnahmen aus, die die Arbeitszeitwünsche und Ressourcen sowie die gesundheitlichen Voraussetzungen der Beschäftigten berücksichtigen. Eine Arbeitsprozessgestaltung, die Autonomie und lebenslanges Lernen der Beschäftigten fördert, gehört zu den basalen Investitionen einer umsichtigen Personalpolitik, die auch dazu dient, Beschäftigte an das Unternehmen zu binden. Nachhaltig bedeutet außerdem, die Implementierung einer vorausschauenden Rekrutierungspolitik der Betriebe, die frühzeitig auf etwaige Engpasskonstellationen reagiert.

Zunächst folgt eine knappe Darstellung der Auswirkungen der Transformationsprozesse für Betriebe und Arbeitnehmer\_innen in den neuen Bundesländern. Anschließend umreißen wir die demografischen Entwicklungen der letzten Jahrzehnte, die aus unserer Sicht zu einer Umkehr der Situation auf dem Arbeitsmarkt sowie auf der betrieblichen Ebene führen können. Schließlich zeigen wir in unserem Beitrag die beschriebenen Veränderungen am Beispiel eines Ostthüringer Betriebes der Elektroindustrie auf. Wir gehen dabei von der These aus, dass die aufgrund des demografischen Wandels erstarkten Interessen der Beschäftigten nicht umstandslos zu einem Bruch mit den „Raubbaupraktiken“ ostdeutscher Betriebe im Umgang mit der Ressource Arbeitskraft führen. Im Fazit geben wir einen Ausblick auf mögliche Handlungsoptionen für Akteure in Betrieben, Gewerkschaften und Arbeitspolitik in Ostthüringen.

## **2 Ostdeutscher „Raubbau“: Etablierung vernutzender Arbeitsmarktpraktiken**

Im Zuge der Wiedervereinigung kam es seit 1989 zu erheblichen Veränderungen in der ostdeutschen Gesellschaft. Für die Wirtschaft bedeutete das vor allem eine modernisierende Umstrukturierung, um den Anschluss an den westdeutschen Markt zu

vereinfachen (Bluhm 1992; Brenke/Zimmermann 2009). Für westliche Unternehmen waren Investitionen in Ostdeutschland während der 1990er Jahre vor allem aufgrund niedriger Arbeitskosten und wegen des hohen Facharbeiterstandes aus DDR-Zeiten attraktiv (Ludwig 2015; Blien/thie Hong 2015). Zusammen mit dem Wegbrechen der bisherigen Absatzmärkte in der Sowjetunion (Brenke/Zimmermann 2009) wurden die ehemaligen DDR-Betriebe im Rahmen von Reorganisationen häufig zu „verlängerten Werkbänken“ westlicher Betriebe (Dörre et al. 2016). Gegen Ende der 1990er Jahre wurden die Investitionsbemühungen reduziert, da die Kostenvorteile der Produktion in den neuen Bundesländern spätestens mit der EU-Osterweiterung 2004 zu Gunsten neuer Niedriglohnstandorte schwanden. Insgesamt umfassten die Transformationsprozesse nach dem Ende der DDR eine Vielzahl von Betriebsauflösungen und Privatisierungen, die neben der Freisetzung von unzähligen Arbeiter\_innen zu einer massiven Veränderung in den sozialen Beziehungen in den Kombinatbetrieben führten. Diese waren bis dahin charakterisiert durch informelle Aushandlungen zwischen Leitungsebene und Beschäftigten zur Erfüllung staatlich festgelegter Produktionspläne (Bluhm 1992). Solche ‘Planerfüllungspakte’ (Artus 2001) basierten vor allem auf der Abhängigkeit der Betriebe von flexiblen Ableistungen der Überstunden (ebd.; Bluhm 1992), einer arbeitsrechtlich starken Position der Arbeiter\_innen<sup>2</sup> (Neuhauss/Singe 2017) sowie eines aufgrund der demografischen Entwicklung vorherrschenden chronischen Arbeitskräftemangels (Schmidt 1996). Tatsächliche Gestaltungsmacht besaßen die Beschäftigten trotz dieser „passiven Stärke“ (Voskamp/Wittke 1990) nicht, da die Arbeiter\_innenschaft aufgrund von betrieblichen Interessenunterschieden und Diskriminierungen gespalten war (Neuhauss/Singe 2017). Zudem fehlte eine institutionalisierte Interessenvertretung, welche die Belange der Arbeiter\_innen hätte durchsetzen können. Daher entwickelten die Beschäftigten individualisierte Aushandlungsstrategien, wie informelle Kompromisse mit den Betriebsleitungen, um ihre Interessen durchzusetzen. Offiziell konnten die Beschäftigten sich über institutionell abgesicherte Eingaben beschweren, um so ihre Interessen zu artikulieren. Zudem wurden von Einzelnen – allerdings eher selten – Streiks als Mittel der Interessendurchsetzung eingesetzt (Hürtgen 2005).

Mit der Privatisierung der Betriebe ab 1989 zerfielen die Planerfüllungspakte: Die Kompromisslösungen verloren mit einer zunehmenden Gestaltungsmacht der Betriebsleitungen<sup>3</sup> ihren Boden. Ohne diese brachen bis dahin verdeckt schwelende Konflikte zwischen „oben“ und „unten“ in den Betrieben offen auf (Senghaas-Knobloch 1992; Neuhauss/Singe 2017). Gründe dafür lagen unter anderem in der finanziellen und hierarchischen Besserstellung der Leitungsebenen, die in den Kombinatbetrieben bis zur Wende in vergleichsweise schwachen und prestigearmen sozialen Positionen gestanden hatten (Bluhm 1992). Die mit der Wende aufkommende Entwertung von Qualifikationen sowie manuell-industrieller Arbeit führte zu einer Aufweichung der Stellung der Arbeiterklasse, was von dieser als Kränkung wahrgenommen wurde. Der aus der besonderen Stellung der DDR-Arbeiter\_innen resultierende „Pro-

---

<sup>2</sup> Siehe Art. 24, Verf. der DDR 1974.

<sup>3</sup> Aufgrund der staatlichen Vorgaben für Betriebe und Beschäftigte war der Spielraum der Betriebsleiter hinsichtlich der Implementierung von Anreizsystemen in der DDR stark eingeschränkt gewesen (Hürtgen 2005).

duzentenhabitus“ (Schmidt/Schönberger 1999), der vor allem die harte körperliche Arbeit als ‚richtige‘ Arbeit definierte, wirkt bis in die Nachwendezeit hinein (ebd.).

Die Auswirkungen des Transformationsprozesses auf die sozialen Beziehungen zeigten sich auch auf dem Arbeitsmarkt: Die aufkommende Massenarbeitslosigkeit führte zu einem Überschuss an Arbeitskräften (Blien/thie Hong 2015; Bielenski/Magvas/Parmentier 1992), was die einstige passive Stärke der Arbeiter\_innen schwächte und zumindest diejenigen Personengruppen disziplinierte, die ihren Arbeitsplatz behalten hatten (Dörre et al. 2016; Dörre 2011; Behr/Engel 2001). So sank die Erwerbstätigenquote zwischen 1990 und 1999 von 90 auf knapp 53 Prozent (Behr/Engel 2001). Um die gravierende Arbeitsmarktsituation zu entlasten, kamen staatliche Maßnahmen wie „Kurzarbeit Null“<sup>4</sup>, Übernahmen in Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaften sowie Vorruhestandsregelungen zum Einsatz (Senghaas-Knobloch 1992; Bluhm 1992). Aufgrund von Kriterien der sozialen Verträglichkeit wurden vor allem Jüngere und Personen im Vorruhestandsalter entlassen. So entstanden in den Betrieben „Schrumpfungsbelegschaften“ (Behr/Engel 2001), in denen hauptsächlich ein fester Kern von 35- bis 50-jährigen Beschäftigten verblieb. Der Erhalt des eigenen Arbeitsplatzes hatte bei den verbliebenen Beschäftigten oberste Priorität, daher waren diese bereit, schlechte Arbeitsbedingungen, lange und flexible Arbeitszeiten sowie niedrige Löhne im Tausch gegen einen sicheren Arbeitsplatz hinzunehmen (Dörre et al. 2016). Um ihre Arbeitsplätze mit Blick auf die hohe strukturelle Arbeitslosigkeit nicht zu gefährden, waren Beschäftigte zu zahlreichen Konzessionen bereit – so trugen sie mit ihrem restriktiven Verhalten zu einer Stabilisierung der etablierten Unternehmensstrategien bei, die vor allem auf eine möglichst effiziente Nutzung der Arbeitskräfte ausgerichtet war. Der Erhalt der Beschäftigten-gesundheit und -reproduktion stand dabei überwiegend im Hintergrund der Personalpolitiken. Das widerstandslose Fügen der Beschäftigten in eine Personalpolitik, die eine solche (selbstoptimierende) Vernutzung von Arbeitskraft forcierte, beruhte teilweise auf den in der DDR-Zeit erlernten Verhaltensmustern (Schmidt/Schönberger 1999). Dabei war eine individuelle Strategie der Interessendurchsetzung – sofern diese nicht unter das Unternehmenswohl untergeordnet wurde – als auch eine Abkehr von vorherigen Maßnahmen zur gewerkschaftlichen Organisierung charakterisierend (Dörre et al. 2016).

Auf diese Weise etablierte sich ein „spezifischer Sozialcharakter der Arbeit“, nämlich der des „*ostdeutschen Arbeitsspartaner[s]*“ (Behr/Engel 2001, Hervorh. i. O.). Dieser Sozialtypus agierte nach dem Motto „Lieber einen schlechten Arbeitsplatz als gar keinen!“ (Lange 1992), sodass „Raubbaupraktiken“ in der Personalpolitik ostdeutscher Unternehmen ohne Gegenwehr der Arbeiter\_innenschaft fortbestehen konnten. Es entstanden „Betriebsgemeinschaftspakte“ (Artus/Röbenack 2015), die das Fortbestehen der Betriebe sichern sollten. Charakterisiert waren diese Kooperationsformen sowohl durch geringe formale Strukturen als auch durch eine Abkehr von in der Wendezeit eingeführten tayloristischen Formen der Arbeitsorganisation sowie durch einen autoritären Führungsstil, bei dem Entscheidungen und In-

---

<sup>4</sup> Bei „Kurzarbeit Null“ wird die Arbeit für eine vorübergehende Zeit vollständig eingestellt (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2016).

teraktionen in einer „monokratisch-paternalistischen“ (Behr/Engel 2001) Form ausgeübt wurden. Die Planerfüllungspakte der DDR kehrten sich damit im Zuge der Transformations- und Anpassungsprozesse um. Aufgrund der Angst vor einem Verlust des Arbeitsplatzes sowie den negativ geprägten Erfahrungen, die die Arbeiter\_innen in der DDR hinsichtlich der nicht erfolgten Interessenvertretung durch den Freien Deutschen Gewerkschaftsbund (FDGB)<sup>5</sup> und die Betriebsgewerkschaftsleitungen (BGL) gemacht hatten (Thiel/Eversberg 2017), zeigten sich die Beschäftigten während der Transformation wenig konfliktbereit (Dörre et al. 2016). Zudem stellte die „Arbeitersubjektivität“ (Neuhauss/Singe 2017), die auf Ruhe und ein harmonisches Miteinander im Betrieb zielte, eine hinderliche Größe für einen offen geführten Konflikt dar. Insgesamt trugen die schlechten Jobperspektiven und Arbeitsbedingungen sowie die hohe Arbeitslosigkeit wesentlich zur ersten großen Abwanderungswelle der hauptsächlich jungen, qualifizierten, weiblichen und mobilen Arbeitskräfte in die alten Bundesländer bei (Bluhm 1992; Bielenski/Magvas/Parmentier 1992).

### **3 Demografischer Wandel als „Game Changer“: Wende auf dem Arbeitsmarkt?**

Weitere Abwanderungswellen in den Folgejahren dünnten besonders die Gruppe der 20- bis 35-Jährigen immer mehr aus. Weder die seit Mitte der 1990er Jahre positiver verlaufende Geburtenentwicklung (Kröhnert 2008), noch der Rückgang der Abwanderung seit 2012 kann die zunehmend älter werdende Bevölkerung in den neuen Bundesländern verhindern (Slupina u. a. 2016; Thüringer Landesamt für Statistik 2017). Neben Sachsen-Anhalt gilt insbesondere der Freistaat als demografisches Sorgenkind: Immerhin erlitt Thüringen zwischen 1991 und 2015 einen Bevölkerungsverlust von insgesamt 16,2 Prozent (Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2017). Nach einer Phase der Abwanderung und Suburbanisierung in den 1990er Jahren stabilisierten sich dort um die Jahrtausendwende einige urban geprägte Cluster, wie die Optikindustrie in Jena oder die Automobilindustrie in Eisenach (Kröhnert et al. 2006). Dadurch treten regionale Unterschiede immer deutlicher zu Tage: So ziehen urbane Ballungszentren neue Arbeits- und Fachkräfte an, wogegen ländliche und strukturschwache Regionen weiter (potenzielle) Fachkräfte verlieren. Die ökonomischen Diskrepanzen zwischen den Regionen wirken sich auch auf das Erwerbspersonenpotenzial aus; in der Folge ist auch die Ausprägung branchenspezifisch auftretender Fachkräfteengpässe regional unterschiedlich verteilt. Die Gründe dafür resultieren nicht nur aus den Erblasten der Nachwendezeit mit ihrer raschen Privatisierung und Zergliederung der Volkseigenen Betriebe (VEB). Auch die jahrzehntelang bewährte Nachwendestrategie der Unternehmen, auf niedrige Löhne und die gezielte Ansiedlung von Zulieferindustrie zu setzen, stößt bei der Rekrutierung geeigneter Arbeitskräfte zunehmend an Grenzen. Der Verlust der jüngeren Generation in der Nachwendezeit macht sich heute in den Betrieben bemerkbar: Für die größte Gruppe der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Thüringen, die 50- bis 60-Jährigen, die heute bereits mehr als 28 Prozent umfasst, findet sich immer schwerer Ersatz.

---

<sup>5</sup> Der FDGB wurde hauptsächlich als Instrument zur Herrschaftssicherung eingesetzt – und diente weniger der Interessenvertretung der Arbeiter/-innen (Artus 2001).

Insgesamt hat das ausgeprägte (Über-)Angebot von Arbeits- und Fachkräften in Ostdeutschland durch den demografischen Wandel erheblich abgenommen. Die für Unternehmen vorteilhafte Arbeitsmarktsituation kehrt sich seit Mitte der 2000er Jahre immer mehr um. Das „Fachkräfteparadies“ (Schmalz et al. 2017a), von dem Unternehmen lange zehren konnten, hat sich damit allmählich erschöpft. Die in strukturschwächeren Regionen ansässigen Betriebe haben mit ihrer vernutzenden Personalpolitik an Attraktivität für die Beschäftigten eingebüßt. Die anhaltenden Wanderungsbewegungen in andere Bundesländer, wie auch die Abwanderung aus den ländlichen in die urbanen Agglomerationen Ostdeutschlands, trifft sie besonders schwer.

Die beschriebene Dynamik hat auch eine Veränderung der Machtverhältnisse am Arbeitsmarkt zur Folge, die tendenziell zugunsten der Beschäftigten erfolgt. Inzwischen sind es vor allem die qualifizierten Arbeitnehmer\_innen, welche zusehends in die Lage versetzt werden, eine ‚Bestenauslese‘ bei der Wahl des künftigen Arbeitgebers vorzunehmen. Ein Indikator für das „Ende der ostdeutschen Bescheidenheit“ (Dörre et al. 2016; Thiel/Eversberg 2017) ist, neben der wachsenden Offenheit gegenüber gewerkschaftlicher Organisation, die angebotsseitige Personalfluktuationsrate. Während es in der Vergangenheit für viele Beschäftigte aufgrund der Arbeitsmarktrisiken keine Option war, den Arbeitsplatz freiwillig zu verlassen, kündigen immer mehr Arbeitnehmer\_innen von sich aus ihren Arbeitsvertrag. Noch im Jahr 2005 wurden lediglich 13 Prozent der Arbeitsverträge von Beschäftigtenseite aufgekündigt, wogegen sich diese Zahl sieben Jahre später bereits auf 31 Prozent erhöhte<sup>6</sup> (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2014). Vor diesem Hintergrund verliert der opferbereite „Arbeitsspartaner“ als dominante Sozialfigur an Bedeutung (Behr 2017); Beschäftigte zeigen ein erstarktes Selbstbewusstsein und ziehen zunehmend Grenzen gegen den „Raubbau“ an ihrer Arbeitskraft. Neben Lohnforderungen äußert sich dies vor allem in der Artikulation von Ansprüchen an Arbeit, die eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Leben, gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen sowie Themen wie Beteiligung und Qualifizierung umfassen (Götttert et al. 2016). So gaben etwa 84,4 Prozent der Befragten aus der Bevölkerungsbefragung RAuL (Regionalstudie Arbeit und Leben) an, sich keine Sorgen um ihren Arbeitsplatz zu machen. Dies gilt insbesondere für junge und qualifizierte Menschen (ebd.)<sup>7</sup>.

Zudem sinkt die Verzichtsbereitschaft zum Wohle des Unternehmens: Rund 63 Prozent der Befragten wären nicht mehr bereit, für die Sicherung ihres Unternehmens Mehrarbeit zu leisten oder auf Lohn zu verzichten. Vielmehr fühlen sich viele Beschäftigten unterbezahlt. Insgesamt 34,6 Prozent finden, dass ihr Arbeitseinkommen nicht ihrer Leistung entspricht. Ansprüche, wie ein gleichberechtigter Zugang zu Weiterbildungsmaßnahmen oder eine Anerkennung als Person statt nur als Arbeitskraft, werden häufig nicht erfüllt (38,8 Prozent bzw. 30,1 Prozent). Vor dem Hinter-

---

<sup>6</sup> Umgekehrt kündigten Arbeitgeber 2005 noch 35 Prozent der Arbeitsverträge auf; im Jahr 2013 waren es dagegen nur noch 25 Prozent (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2014).

<sup>7</sup> Es handelt sich um die Ergebnisse einer Bevölkerungsbefragung in Ostthüringen (Regionalstudie Arbeit und Leben, RAuL). In 2188 telefonischen Interviews wurde die Bevölkerung Ostthüringens zu den Themenkomplexen Arbeit, Gesellschaft und regionale Entwicklung befragt. Die Erhebung fand zwischen März und Mai 2016 statt. In Bezug auf die Betriebsfallstudie handelt es sich um erste Befunde, auf die weitere Analysen folgen.

grund längerer Vakanzenzeiten, einer sinkenden Anzahl von qualifizierten Bewerbungen und höheren Ansprüchen von Bewerber\_innen an den Arbeitgeber, korrigieren einige Unternehmen zum Teil ihre Personalpolitik und bieten neben der Anpassung von Löhnen<sup>8</sup> attraktivere Arbeitsbedingungen an (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2015). Gleichzeitig kommt es, nicht zuletzt auf Grund mangelnder Partizipationsmöglichkeiten, mitunter zu wachsender Unzufriedenheit und Konflikten in den Belegschaften. Dies äußert sich jedoch nicht zwangsläufig in kollektiver Organisation, sondern findet nicht selten Ausdruck in verdeckten, individuellen Widerstandsformen gegen die anhaltende Vernutzung von Arbeitskraft. Dazu gehören neben Absentismus, Resignation und einer verstärkt instrumentellen Arbeitsorientierung auch der Jobwechsel.

#### **4 Fallbetrieb: Auf dem Weg zu nachhaltiger Arbeit?**

Diese Entwicklung möchten wir am Beispiel eines mittelständischen Betriebes der Metall- und Elektroindustrie beleuchten und auf die Frage eingehen, inwiefern der demografische Wandel tatsächlich einen „Game Changer“ darstellen könnte. Hierfür wird der Umgang der Akteure im Betrieb mit den aufgezeigten Problemkonstellationen untersucht. Wir stützen unsere Argumentation auf 18 problemzentrierte Interviews mit Beschäftigten, mit dem oberen und mittleren Management sowie mit der betrieblichen Interessenvertretung. Zudem beziehen wir erste Befunde einer Belegschaftsbefragung (n = 385) und der Regionalstudie Arbeit und Leben (RAuL) ein (Göttert et al. 2016).

Das Industrieunternehmen „Volt“<sup>9</sup> wurde in den 1940er Jahren gegründet. Nach der Wiedervereinigung erfolgte die Ausgründung aus einem der ehemaligen VEB und die Übernahme durch einen westdeutschen Eigentümer. Obwohl in einer strukturschwachen Stadt ansässig, gelang dem Unternehmen eine zügige Etablierung auf dem Weltmarkt. Das Unternehmen verfügt über mehrere Standorte in der Region. Die überwiegende Mehrheit der 500 Mitarbeiter ist in der Produktion beschäftigt, welche seit geraumer Zeit unter Vollausslastung läuft. Die lange anhaltende Ausrichtung auf die Fertigung standardisierter Produkte weicht zunehmend spezifischen Projektaufträgen, was eine größere Variantenvielfalt mit sich bringt. Um dem damit einhergehenden flexiblen Arbeitsaufkommen zu begegnen, beschäftigt das Unternehmen einen hohen Anteil an Leiharbeiter\_innen, je nach Produktionsbereich zwischen 16 und 28 Prozent. In einigen Bereichen ist die Produktionsfähigkeit des Unternehmens nur durch ihren strategischen Einsatz gesichert (Holst et al. 2009). Die Stammbeschäftigten verfügen über Standardvertragsformen mit einer Wochenarbeitszeit von 40 Stunden, ihre Arbeitsverhältnisse sind in der Regel unbefristet. Im Betrieb wird auf den Einsatz geringfügig Beschäftigter verzichtet. Leiharbeit stellt somit das einzige Mittel interner und externer Flexibilisierung dar (Hohendanner/Bellmann 2006). In den vergangenen Jahren konnte, trotz einer eher älteren Beleg-

---

<sup>8</sup> Zwar nahmen die Bruttolöhne in Thüringen von 2005 bis 2014 um 21 Prozent zu, dennoch liegen die Durchschnittslöhne in Thüringen weiterhin um bis zu 30 Prozent unter dem westdeutschen Schnitt (Ragnitz 2015).

<sup>9</sup> Es handelt sich hierbei um ein Pseudonym, um das Bedürfnis der interviewten Personen nach Anonymität zu gewährleisten.



schaft, das Durchschnittsalter auf 45,6 Jahre (Stand: Dezember 2016) gesenkt werden. Die „Verjüngungskur“ ergab sich im Wesentlichen durch eine hohe Personalfluktuationsrate. Bei Neuanstellungen werden überwiegend bereits im Betrieb beschäftigte Leiharbeiter\_innen übernommen.

Der Betrieb ist nicht tarifgebunden. Die Entlohnung erfolgt, über alle Beschäftigungsgruppen hinweg, etwa 20 bis 30 Prozent unterhalb der üblichen Löhne der Metall- und Elektroindustrie. Die jährliche Erfolgsprämie ist in den vergangenen zehn Jahren trotz steigender Umsätze gesunken. Zudem ist der Lohn in einigen Bereichen – darunter der von uns fokussierte Vorfertigungsbereich – an ein Leistungsentgelt gekoppelt, welches sich aus Einzelakkordarbeit generiert. Bei den davon betroffenen Produktionsbeschäftigten herrscht überwiegend große Unzufriedenheit mit dem bestehenden Entgeltsystem. Intransparente Leistungsnormen sowie hohe Qualitätsanforderungen erscheinen ihnen kaum nachvollziehbar. Zudem finden sich diverse Schichtsysteme im Betrieb, welche sowohl zwischen einzelnen Bereichen als auch zwischen Beschäftigten innerhalb von Abteilungen variieren. Immer häufiger umfasst die anstrengende Schichtarbeit auch Wochenendarbeit. Obwohl zum Teil materielle Anreize für freiwillige Mehrarbeit gesetzt werden, gibt es keine etablierten Mechanismen für einen zeitlichen Ausgleich. Zudem existiert in dem starren Arbeitszeitsystem keine Möglichkeit zur Reduzierung der wöchentlichen Vertragsarbeitszeit, etwa auf Grund von Pflegeverpflichtungen.

Die schweren Arbeitsbedingungen wirken sich negativ auf die Gesundheit der Beschäftigten aus und schlagen sich daher in einem hohen Krankenstand nieder. Dieser liegt im Unternehmen bei knapp zehn Prozent (Stand: Dezember 2016) – im Vergleich dazu liegt der landesweite Durchschnitt bei rund sechs Prozent (AOK Plus 2017). In den Fertigungsbereichen und bei den älteren Beschäftigten kommt es immer häufiger und länger zu Krankheitsausfällen. Die Leistungsanforderungen treffen im Unternehmen folglich auf einen dauerhaft hohen Krankenstand, Probleme bei der Rekrutierung von (Fach-)Kräften sowie auf eine exzessive Nutzung von Leiharbeit. Etliche, vor allem individuelle, Kommunikationsversuche mit unmittelbaren Vorgesetzten und Betriebsrat wurden unternommen, um für die damit verbundenen Probleme zu sensibilisieren – jedoch erfolglos.

Weder dem Krankenstand und der – insbesondere durch Zeitarbeit bedingten – hohen Personalfluktuationsrate setzt das Management eine sukzessive Verbesserung der Arbeits- und Produktionsbedingungen entgegen, sondern forciert stattdessen eine Ausweitung der ohnehin intensiv genutzten Leiharbeit. Nach eigenen Aussagen hat der Betrieb seinen regionalen Pool an Leiharbeitsbeschäftigten jedoch weitgehend erschöpft und gerät auf diese Weise zunehmend in Schwierigkeiten, neue Leiharbeiter\_innen zu rekrutieren. So wird seit einiger Zeit der gezielte Einsatz von Leiharbeitnehmer\_innen aus dem osteuropäischen Ausland vorangetrieben. Diese Gemengelage bildet die Basis für ein weitreichendes Ungerechtigkeitsgefühl in der Belegschaft. Bei den Arbeiter\_innen mit langjähriger Betriebszugehörigkeit wird dieses Gefühl durch den starken Rückgang der jährlichen Erfolgsprämie noch verstärkt. Für sie ergibt sich kein kohärentes Bild: Einerseits werden sie verstärkt für Zuschichten, Wochenend- sowie Feiertagsarbeit herangezogen und im Produktionspro-

zess angetrieben. Im Gegenzug erfahren sie – aus ihrer Sicht – jedoch keine entsprechende (monetäre) Anerkennung.

Große Teile der Belegschaft haben daher individuelle Strategien entwickelt, um mit der fehlenden Anerkennung sowie mit den generellen Unwägbarkeiten im Produktionsprozess umzugehen. Beispielsweise werden in Abhängigkeit von der jeweiligen Zeitbemessung „gute“ mit eher schwer realisierbaren Tätigkeiten und Aufgaben kombiniert, um ein ausgeglichenes Soll zu erreichen sowie Maschinen manipuliert, um deren Output zu erhöhen. Auch das Abschalten der Produktion vor Schichtende gehört mitunter dazu, etwa sobald ein bestimmtes Tagessoll erreicht wurde. Die angewandten „Tricks“ sollen auch eine Justierung von Normierungen, die die Beschäftigten für angemessen halten, verhindern. Diese individuellen Strategien erfolgen ungeachtet der allgemeinen oder akuten Auftragslage, drücken sich im Rahmen von Akkordarbeit aber in regelkonformem Verhalten aus.

Die generelle Unzufriedenheit findet ebenso Ausdruck in der Personalfuktuation: Für das gesamte Unternehmen betrug sie 2016 bereits 6,3 Prozent, wobei die Fluktuation in der Produktion mit 12,9 Prozent deutlich ausgeprägter ist. Von den Interviewten sah sich in fünf Jahren fast niemand mehr bei Volt – die Pläne schwankten zwischen konkreter Jobsuche, der Auslotung alternativer Beschäftigungsmöglichkeiten sowie dem Herbeisehnen der (Früh-)Verrentung. Im Vergleich zur RAuL-Studie, wonach rund 13,5 Prozent der Erwerbstätigen und Auszubildenden angaben, sich gelegentlich zu bewerben, waren es im Fallbetrieb 35,3 Prozent der Beschäftigten. Damit zeigen die Beschäftigten eine ähnliche Strategie wie Arbeiter\_innen in der ehemaligen DDR, deren einzige Exit-Strategie darin bestand, in andere Beschäftigungsbedingungen zu wechseln (Schmidt/Schönberger 1999). Denn eine schwache Stellung des gewerkschaftsfreien Betriebsrats trägt im Beispiel Volt dazu bei, dass Konflikte zwischen Produktionsbeschäftigten und (mittlerem) Management schwelen und ungelöst bleiben. Dem Betriebsrat wird weder eine bedeutende Machtposition zugesprochen, noch erweckt er den Eindruck, mit konkreten Forderungen auf das Management zuzugehen, um Verbesserungen für die Belegschaft zu erreichen. Er wird als Akteur von Geschäftsführung, mittlerem Management und Belegschaft zwar toleriert, aber nicht als ernstzunehmender Stratege anerkannt. Bei den Beschäftigten gilt er als kaum durchsetzungsfähig: Nur 25,3 Prozent stimmen der Aussage zu, der Betriebsrat übe einen großen Einfluss auf die Unternehmensleitung aus. Die mangelnde Mitsprache äußert sich auch darin, dass 75,5 Prozent der Beschäftigten zustimmen, dass Konflikte oft unter den Teppich gekehrt würden. Verschärft wird dieses ablehnende Klima durch die Verhinderung einer gewerkschaftlichen Organisation der Beschäftigten von Seiten der Geschäftsführung. Seit der Wendezeit ist es deren offene Politik, die Arbeitsplätze am Standort nur dann zu erhalten, wenn die IG Metall nicht im Betrieb verankert ist<sup>10</sup>. Ihre prekäre Arbeitssituation führen die Beschäftigten unmittelbar auf das Vorgehen ihrer Vorgesetzten zurück. Für das Management stellen sich die Sachverhalte jedoch umgekehrt dar: Die Arbeitenden in

---

<sup>10</sup> In der Vergangenheit setzte sich der Eigentümer dafür ein, das Unternehmen auch in der schwierigen Nachwendzeit am Standort zu halten.

der Fertigung würden den Produktionsprozess sabotieren, sie seien unmotiviert und würden ungerechtfertigte Ansprüche stellen. Die daraus erwachsende wechselseitige Delegitimierung kulminiert schließlich in einer Spirale des Misstrauens. Das Interviewmaterial ist durchzogen mit wiederkehrenden gegenseitigen Anschuldigungen, vor allem mit Blick auf eine von den Beschäftigten wahrgenommene Zunahme von Kontrolle – und wie sie beispielhaft erlebt wird:

„Hier ist immer so ein bisschen Spionage [...]. Ich meine, ich bin doch nicht im Knast, oder was. Wenn ich mal kurz Zeit hab, kann ich doch mal drei Worte wechseln, ne. Das ist halt so eine Sache und da gucken halt auch andere drauf – die Hunde, die der Abteilungsleiter da hat, naja die Schichtleiter [...] dass die irgendwas mitkriegen, was sie dann wieder hintragen können. Ja das ist schlimm so, diese Anscheißerei.“ (Werkerin Fertigung I)

Ein ganz ähnlicher Vorfall wird aus Führungssicht dagegen folgendermaßen beschrieben:

„Ich habe letzte Woche ein Erlebnis gehabt. Ich bin Samstag früh um acht hier rein, und hab in die Fertigung geguckt, wo die Damen gelötet haben und da sehe ich keinen außer den Schichtführer. Und plötzlich klingelte sein Telefon und der ging ran, hat geantwortet, legte das Telefon hin und rief in den Raum rein: »Der [Personalleiter] ist im Haus. Haltet eure Pausenzeiten ein«. Und ich steh zehn Meter weg, der hat mich aber nicht gesehen. [...] Dann hab ich mir den Schichtleiter vorgenommen: »Sie wissen was sie gerade gesagt haben? Und was das bei mir für einen Eindruck hinterlässt. Das heißt eigentlich, wenn ich nicht im Haus bin oder wenn von den Chefs niemand im Haus ist, dann macht hier jeder was er will und jeder macht seine Pausen, wann er will [...].“ (Personalleiter)

Beschäftigte erfahren auf diese Weise erhebliche Anerkennungsdefizite, woraus mitunter eine innere Verweigerungshaltung sowie die Verschärfung von Konflikten erwächst. Von den meisten Abteilungsleitern und anderen Personen mit Führungsfunktion werden die widersprüchlichen Anforderungen und erlebten Ungerechtigkeiten nicht erkannt. Ihnen erscheinen die Produktionsanforderungen eindeutig und die beschriebenen Aktivitäten von Beschäftigten als mindestens kontraproduktiv, wenn nicht offen gegen die Produktion gewandt. Die Folge ist eine verstärkte Ausübung von Druck, Kontrolle und Überwachung der Produktionsbeschäftigten durch Leitungs- und Führungspersonen. Mitunter werden die erheblichen Schwächen des Besoldungssystems, das sich negativ auf die Beschäftigten wie auf die Produktionsprozesse insgesamt auswirkt, zwar anerkannt. Die sich daraus ergebenden Konsequenzen bestanden aber nicht etwa in einer Verbesserung oder Umgestaltung des Entlohnungssystems, sondern mündeten stets in einer Ausweitung einschränkender und gängelnder Maßnahmen. Die Konsequenz ist ein beständiges *muddling through* aller Akteure in mitunter chaotisch anmutenden Produktionsprozessen ohne Aussicht auf baldige Verbesserung.

Die Unzufriedenheit und Ohnmachtsgefühle der Beschäftigten mit ihrer eigenen betrieblichen Lage finden mitunter Ausdruck in demonstrativem Ungehorsam und Sabotageakten, wie der Beschädigung des Eigentums von Vorgesetzten (Schmalz et al. 2017b). Zusammengefasst können wir bei den Beschäftigten über alle Statusgruppen hinweg eine ausgeprägte Tendenz zu Resignation und verdeckten industriellen Konflikten beobachten, insbesondere bei solchen, welche ihre Arbeitsmarktchancen als weniger gut einschätzen.

„Ich hatte dann so eine Tabelle mal geführt, wann die Leute in den Hallen gegen das Essensverbot und Getränkeverbot verstoßen. Und das ist dann halt rausgekommen. Und dann wurde mir die ersten vier, fünf Monate das Leben zur Hölle gemacht. Mir wurden die Ärmel abgeschnitten beim Reinraummittel; es verging kein Tag, wo der Betriebsratschef zu mir kam, weil Beschwerden über mich kamen, ich würde die Leute mobben hier und alles [...]. Zum Glück hatte ich den Rückhalt von dem Abteilungsleiter, und dem Herrn Geschäftsführer. Die haben gesagt: „Wir ziehen das weiter so durch, wir müssen die schwarzen Schafe da rauspicken, die hier denken, sie können machen, was sie wollen.“ Es war 'ne schwere Zeit für mich. Ich meine, ich bin manchmal nach Hause gegangen und daheim bei meiner Frau, mir kamen die Tränen. Ich hab gesagt, „Ich kann nicht mehr“. Stellenweise hab ich auch schon gesagt: „Ich schmeiß das hin. Ich komme damit nicht mehr klar.“  
(Schichtführer Fertigung)

Dagegen werden keinerlei Ansprüche formuliert, welche zu einer Verbesserung der konkreten Arbeitsplatzsituation führen könnten, da (vom Management initiierte) Veränderungen nicht für realisierbar gehalten werden.

Die aufgeführten Entwicklungen verdeutlichen nicht nur die Bewältigungsstrategien der Beschäftigten, sondern offenbaren insgesamt die Grenzen des „Raubbaus“ im Fallbetrieb. Ein wichtiger Grund für diese Dynamik ist das Fehlen einer durchsetzungsfähigen betrieblichen Interessenvertretung. Das Ende der „ostdeutschen Bescheidenheit“ scheint hier nicht in eine kollektive Organisierung umzuschlagen. Die Unzufriedenheit im Betrieb entlädt sich stattdessen in permanenten Konflikten und Unruhen einerseits sowie einer erhöhten Personalfluktuation andererseits. Dabei lassen die Strategien der Volt-Beschäftigten doch einige Parallelen zwischen den oben beschriebenen innerbetrieblichen Beziehungen in den ehemaligen Kombinatbetrieben zu: So werden hier weiterhin, statt über den Betriebsrat oder eine Gewerkschaft, individuelle (Widerstands-)Praktiken genutzt, um gegen die rigiden Arbeitsbedingungen und die als ungerecht erlebte Behandlung im Betrieb zu protestieren. Insbesondere hinsichtlich der Frage danach, warum es nicht zu einer kollektiven Interessenvertretung kommt, muss den Erfahrungen der überwiegend noch aus DDR-Zeiten stammenden Belegschaft Rechnung getragen werden. Insgesamt weisen die aufgezeigten Entwicklungen im Fallbetrieb darauf hin, dass eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Entwicklung der Ressource Arbeitskraft trotz spürbarer Dysfunktionalitäten auf dem Arbeitsmarkt und im Betrieb bislang ausbleibt. Es erfolgt weder eine langfristige orientierte strategische Rekrutierungspolitik, die auftretende Fachkräfteengpässe und allgemeine Lohnentwicklungen berücksichtigt, noch werden substantielle Maßnahmen ergriffen, um die Produktionsbedingungen für die (alternde) Belegschaft mit Blick auf Gesundheit, Vergütung und Partizipation zu verbessern. Stattdessen deuten unsere Befunde auf eine ungebremsste Spirale aus Vernutzung der Arbeitskraft, Drohung der Arbeitsplatzverlagerung sowie resignativem Einfügen der Belegschaft auf der einen Seite und widerständigen Tendenzen der Beschäftigten auf der anderen Seite hin.

## **5 Fazit: Grenzen des „Raubbaus“?**

Mit der Zuspitzung der demografischen Entwicklungen hat in Ostthüringen zwar die Arbeitslosigkeit – und scheinbar auch die Angst vor ihr – abgenommen. Insbesondere

re jüngere Beschäftigte weisen ein höheres Selbstbewusstsein und eine niedrigere Verzichtsbereitschaft auf. Allerdings sind hier zwei Präzisierungen vonnöten: Erstens bedeutet die verbesserte Arbeitsmarktsituation nicht, dass damit automatisch ein sensiblerer Umgang mit der Ressource Arbeitskraft einherginge. So zeigt das Beispiel unseres untersuchten Fallbetriebes: Auch wenn die Beschäftigungssicherheit steigt, bleibt die Arbeit dort tendenziell prekär. Nicht nur, weil die Arbeit für weite Teile der Beschäftigten lediglich ein geringes Einkommensniveau erlaubt, welches die Reproduktion des Lebens vielfach als unsicher erscheinen lässt (Dörre 2013). Zudem geht die Arbeit mit hohen gesundheitlichen Belastungen einher, die aus repetitiven Tätigkeiten, Schichtarbeit und Überstunden erwachsen. Die Angst vor Arbeitslosigkeit spielt weiterhin eine Rolle; vor allem ältere Arbeitnehmer\_innen bleiben bezüglich der eigenen Chancen auf externen Arbeitsmärkten skeptisch.

Das Fallbeispiel impliziert überdies, dass Betriebe womöglich ihre nutzenmaximierenden Strategien, die das betriebliche und gesundheitliche Wohl der Beschäftigten missachten, noch weiter ausreizen – gerade weil die demografischen Veränderungen spürbarer werden, wenn weniger Arbeitskräfte auf dem Markt verfügbar sind. Im konkreten Fall bedeutet das eine Arbeitsverdichtung, Arbeitszeitausweitung sowie stärkere Kontroll- und Überwachungsmaßnahmen im Betrieb. Dass sich die objektive Arbeitsmarktsituation zu Gunsten der Beschäftigten verändert, ist den Verantwortlichen im Betrieb nur zum Teil bewusst. Maßnahmen wie Lohnsteigerungen oder das Werben mit attraktiven Arbeitsbedingungen etwa werden in unserem Fallbeispiel nicht als zielführend erachtet, um Fach- und Arbeitskräfteengpässen adäquat zu begegnen. Der hohe Krankenstand bei älteren Arbeiter\_innen sowie die ausgeprägte Personalfuktuation bei Leiharbeitern und jüngeren Beschäftigten wird nicht mit den rauen Arbeitsbedingungen im Betrieb in Verbindung gebracht, sondern allein auf vermeintlich mangelnde Motivation der Beschäftigten zurückgeführt. Selbst aufgrund von Personalmängeln entstehende Produktionsausfälle veranlassen die Betriebsleitung nicht dazu, eine andere Personalpolitik zu implementieren. Von einer Maßnahmenimplementierung, die Arbeit im Betrieb im Sinne einer nachhaltigen Arbeitsgestaltung sowohl für das Unternehmen als auch für die Belegschaft zu gestalten, sind die Verantwortlichen weit entfernt.

Die Beschäftigten sind mit ihrer Situation zwar vielfach unzufrieden, versuchen ihre Interessen aber kaum auf betrieblicher Ebene durchzusetzen. Ein Teil von ihnen, vorwiegend jüngere und qualifizierte, aber auch Leiharbeiter\_innen, ziehen eher den Bruch mit dem Unternehmen vor und nutzen ihre verbesserte Verhandlungsposition auf dem Arbeitsmarkt, um einen besseren Arbeitsplatz zu finden. Der andere Teil der Belegschaft, der seine Chancen auf dem Arbeitsmarkt auf Grund von mangelnder Qualifikation, geringer Mobilität oder Alter als eher schlecht einschätzt, verharrt in der scheinbar ausweglosen Situation. Im Unterschied zum „Arbeitsspartaner“ der Transformationsphase sind die im Betrieb verbleibenden Beschäftigten aber – wie oben ausgeführt – kaum noch bereit, *freiwillig* Mehrarbeit zu leisten und die schlechten Arbeitsbedingungen stumm zu ertragen. Schließlich bleibt ihnen die wirtschaftlich erfolgreiche Lage, die der Betrieb im Unterschied zur Nachwendezeit erfährt, keineswegs verborgen. Es handelt sich um dieselben Beschäftigten, die dem Betrieb in den

vergangenen 20 Jahren mit ihrer hohen Arbeitsbereitschaft und -moral zum Aufschwung verhalfen. Gewerkschaftliche Organisierung stellt für diese Beschäftigten-gruppe auch heute noch kein probates Mittel für die Verbesserung ihrer Situation dar, was nicht zuletzt damit zusammenhängt, dass eine Verbesserung ohnehin nicht mehr für möglich gehalten wird. Die Ausbildung von Protestfähigkeit konnte der Arbeitsspartaner der Nachwendezeit aufgrund der Delegitimierungserfahrung der eigenen Arbeiterklasse im Zuge der Transformation nicht leisten. Da in der DDR-Vergangenheit keinerlei Erfahrungen mit funktionierenden Interessenvertretungen oder kollektiven Konfliktformen gemacht wurden, fehlte diesem Sozialtypus die Fähigkeit, die mit der Transformation errungenen Möglichkeiten und Institutionen zu nutzen. Dies wirkt – das verdeutlicht das Fallbeispiel „Volt“ – noch nach (vgl. Schmidt/Schönberger 1999), ebenso wie der ausgebildete Angstmechanismus zur Untätigkeit. Diese Situation wird gestützt durch die ablehnende Haltung gegenüber Gewerkschaften, die sich bereits während des DDR-Regimes herausbildete. Im Fall von „Volt“ interagiert zudem die eigene Einschätzung der Arbeitsmarktchancen mit einer aus der Nachwendezeit gebliebenen Loyalität gegenüber dem Geschäftsinhaber, was kollektive Zusammenschlüsse verhindert.

Damit der demografische Wandel tatsächlich zum „Game Changer“ für den Umgang mit Arbeit werden kann, kommt es also darauf an, die strukturellen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und die sich ableitenden Konsequenzen für den Betrieb systematisch zu erfassen, um entsprechend positiv Einfluss auf die Entwicklungen zu nehmen. Sowohl für Personalpolitik, Gewerkschaften und Betriebsräte als auch für korporatistische Zusammenhänge bietet sich damit ein Gelegenheitsfenster, um Arbeit nachhaltiger zu gestalten (Schmalz et al. 2017a). Auf personalpolitischer Ebene zeigt sich, dass Betriebe sich zwar zum Teil im Lernprozess befinden, um entsprechende Veränderungen auf den Weg zu bringen. Die Konsequenzen des demografischen Wandels werden aber mitunter nur begrenzt wahrgenommen, sodass hier noch stärkerer Unterstützungsbedarf besteht, um adäquate Maßnahmen einleiten zu können. Dabei darf nicht vernachlässigt werden, dass es sich bei den Beschäftigten und Betrieben teilweise um Akteure handelt, die weiterhin in ihren sozialen Beziehungen und ihrem Habitus Strategien verfolgen, die sie in der ehemaligen DDR herausgebildet haben (Reckwitz 2008). Der Transformationsprozess erscheint unter der Beleuchtung der aktuellen Strategien zur Bewältigung von unternehmensinternen Situationen nicht vollständig überwunden. In Unternehmen kommt vor allem Betriebsräten die zentrale Aufgabe zu, „Raubbaupraktiken“ der Arbeitgeber einzudämmen und andere Strategien einzufordern, um Arbeits- und Fachkräfteengpässen im demografischen Wandel zu begegnen. Es ist an ihnen und an den Gewerkschaften, das erstarkte Selbstbewusstsein von Arbeitnehmer\_innen aufzugreifen und deren artikulierte Ansprüche an Arbeit und Leben auf die politische Agenda zu setzen.

## Literatur

AOK Plus (2017): Krankenstand in Thüringen stabil geblieben. AOK PLUS legt Gesundheitsbericht für das Jahr 2016 vor, <https://www.aokplus-online.de/presse/>

- pressemittelungen/einzelansicht/krankenstand-in-thueringen-stabil-geblieben.html [zuletzt aufgesucht am 07.09.2017].
- Artus, Ingrid/Röbenack, Silke (2015): Betriebsräte im Aufbruch? Vitalisierung betrieblicher Mitbestimmung in Ostdeutschland. Eine Studie der Otto Brenner Stiftung, OBS-Arbeitsheft 82, Frankfurt a. M.
- Artus, Ingrid (2001): Krise des deutschen Tarifsystems: Die Erosion des Flächentarifs in Ost und West. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Behr, Michael (2017, i. E.): Das Ende des ostdeutschen Arbeitsspartaners. In: Berliner Debatte Initial 28 (3).
- Behr, Michael/Engel, Thomas (2001): Entwicklungsverläufe und Entwicklungsszenarien ostdeutscher Personalpolitik. Ursachen, Folgen und Risiken der personalpolitischen Stagnation. In: Pawlowsky, P./ Wilkens, U. (Hg.): Zehn Jahre Personalarbeit in den neuen Bundesländern. Transformation und Demographie. München/Mering: Hampp (Schriftenreihe Arbeit, Organisation und Personal im Transformationsprozess, Bd. 16), S. 255-278.
- Bielenski, Harald/Magvas, Emil/Parmentier, Klaus (1992): Arbeitsmarkt-Monitor für die neuen Bundesländer. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2/92, Stuttgart, S. 136-157.
- Blien, Uwe/Phan thie Hong, Van (2015): 25 Jahre nach der Wiedervereinigung. Schwierige Startbedingungen wirken nach. In: IAB-Forum, Heft 1, S. 4-14.
- Bluhm, Katharina (1992): Vom gescheiterten zum nachholenden Fordismus? In: Senghaas-Knobloch, Eva/Lange, Hellmuth (Hg.): DDR-Gesellschaft von Innen. Arbeit und Technik im Transformationsprozess. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, S. 44-56.
- Brankovic, Maja (2017): Warum die Löhne nicht steigen. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/konjunktur/deutscher-arbeitsmarkt-warum-loehne-nicht-staerker-steigen-15111829.html> [zuletzt aufgesucht am 07.09.2017].
- Brenke, K./Zimmermann, K. F. (2009): Ostdeutschland 20 Jahre nach dem Mauerfall: Was war und was ist heute mit der Wirtschaft? In: Vierteljahresheft zur Wirtschaftsforschung 78 (2), S. 32-62.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016): Fragen und Antworten zu Kurzarbeit und Qualifizierung, [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/kug-faq-kurzarbeit-und-qualifizierung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/kug-faq-kurzarbeit-und-qualifizierung.pdf?__blob=publicationFile&v=3) [zuletzt aufgesucht am 05.09.2017].
- Dörre, Klaus/Goes, Thomas/Schmalz, Stefan/Thiel, Marcel (2016): Streikrepublik Deutschland? Die Erneuerung der Gewerkschaften im Osten. Frankfurt a. M./New York: Campus.
- Dörre, Klaus (2013): Prekarität. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Minssen, Heiner (Hg.): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie. Berlin: Edition Sigma, S. 393-398.
- Dörre, Klaus (2011), Prekarität und Macht. Disziplinierung im System der Auswahlprüfungen. In: WSI-Mitteilungen, Heft 8, S. 394-401.
- Goes, Thomas/Schmalz, Stefan/Thiel, Marcel/Dörre, Klaus (2015): Gewerkschaften im Aufwind? Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht in Ostdeutschland. OBS-Arbeitsheft, Nr. 83. Frankfurt a. M.: Otto-Brenner-Stiftung.

- Göttert, Anne/Hinz, Sarah/Meyer, Daniel/Schmalz, Stefan/Singe, Ingo/Dörre, Klaus (2016): Erste Ergebnisse der Regionalstudie „Arbeit und Leben“ (RAuL). Jena, 22.11.2016.
- Hohendanner, Christian/Bellmann, Lutz (2006): Interne und externe Flexibilität. In: WSI-Mitteilungen, Heft 5, S. 241-246.
- Holst, Hajo/Nachtwey, Oliver/Dörre, Klaus (2009): Funktionswandel von Leiharbeit. Neue Nutzungsstrategien und ihre arbeits- und mitbestimmungspolitischen Folgen. Frankfurt a. M.: Otto-Brenner-Stiftung.
- Hürtgen, Renate (2005), Zwischen Disziplinierung und Partizipation. Vertrauensleute des FDGB im DDR-Betrieb. Köln/Weimar/Wien: Böhlau.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hg.) (2015): IAB-Betriebspanel. Länderbericht Thüringen 2014. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hg.) (2014): IAB-Betriebspanel. Länderbericht Thüringen 2013. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- Kröhnert, Steffen (2008): Bevölkerungsentwicklung in Ostdeutschland. Berlin: Berlin-Institut für Bevölkerungsentwicklung.
- Kröhnert, Steffen/Medicus, Franziska/Klingholz, Reiner (2006): Die demografische Lage der Nation. Wie zukunftsfähig sind Deutschlands Regionen? Berlin-Institut für Bevölkerungsentwicklung, München: dtv.
- Lange, Hellmuth (1992): Loyalitätsarbeit und Ersatzarbeit. Realsozialistische Verformungen beruflicher Standards. In: Senghaas-Knobloch, Eva/Lange, Hellmuth (Hg.): DDR-Gesellschaft von Innen. Arbeit und Technik im Transformationsprozess. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, S. 102-119.
- Ludwig, Udo (2015): Der unvollendete Aufholprozess der ostdeutschen Wirtschaft. In: Berliner Debatte Initial 26 (2), S. 34-50.
- Neuhauss, Maria/Singe, Ingo (2017): Vom Planerfüllungspakt zur Konfliktbereitschaft? Zur Geschichte des Arbeiterbewusstseins in Ostdeutschland. In: Berliner Debatte Initial 28 (3).
- Ragnitz, Joachim (2015): Ostdeutschland im Schatten gesamtwirtschaftlicher Entwicklung. In: Berliner Debatte Initial 26 (2), S. 5-17.
- Reckwitz, Andreas (2008): Subjekt/Identität: Die Produktion und Subversion des Individuums. In: Moebius, Stephan/Reckwitz, Andreas (Hg.): Poststrukturalistische Sozialwissenschaften. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 75-92.
- Schmalz, Stefan/Hinz, Sarah/Hasenohr, Anne/Singe, Ingo (2017a): Totgesagte leben länger: Demografischer Wandel und Arbeitspolitik in Ostdeutschland. In: Berliner Debatte Initial 28 (3).
- Schmalz, Stefan/Hasenohr, Anne/Hinz, Sarah/Singe, Ingo (2017b): Demografischer Wandel als Game Changer: Vier Thesen zum Ende des Arbeitsspartaners. Jena.
- Schmidt, Werner (1996): Betriebliche Sozialordnung und ostdeutsches Arbeitnehmerbewusstsein im Prozess der Transformation. München/Mehring: Rainer Hampp Verlag.



- Schmidt, Werner/Schönberger, Klaus (1999): „Jeder hat jetzt mit sich selbst zu tun“. Arbeit, Freizeit und politische Orientierungen in Ostdeutschland. Konstanz: UVK.
- Schwengler, Barbara/Bellmann, Lutz (2015): Fachkräfte aus regionaler Perspektive. Gerade Kleinstbetriebe sitzen immer öfter auf dem Trockenen. In: IAB-Forum, Heft 1, S. 56-59.
- Senghaas-Knobloch, Eva (1992): Notgemeinschaft und Improvisationsgeschick. Zwei Tugenden im Transformationsprozeß. In: Senghaas-Knobloch, Eva; Lange, Hellmuth (Hg.): DDR-Gesellschaft von Innen. Arbeit und Technik im Transformationsprozess. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, S. 91-101.
- Slupina, Manuel/Damm, Theresa/Klingholz, Reiner (2016): Im Osten auf Wanderschaft. Wie Umzüge die demografische Landkarte zwischen Rügen und Erzgebirge verändern. Berlin: Berlin-Institut für Bevölkerungsentwicklung.
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2017): Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder. Einwohner 1991 bis 2016, <http://www.vgrdl.de/VGRdL/tbls/tab.jsp?rev=RV2014&tbl=tab20&lang=de-DE> [zuletzt aufgesucht am 24.07.2017].
- Thiel, Marcel/Eversberg, Dennis (2017): Desillusioniert, aber konfliktbereit: Eine junge Beschäftigtengeneration in Ostdeutschland entdeckt die Interessenvertretung wieder. In: Berliner Debatte Initial 28 (3).
- Thüringer Landesamt für Statistik (2017): Gesamtwanderungen ab 1985 in Thüringen, <http://www.statistik.thueringen.de/datenbank/TabAnzeige.asp?tabelle=zr000104%7C%7C> [zuletzt aufgesucht am 27.08.2017].
- Voskamp, Ulrich/Wittke, Volker (1990): Aus Modernisierungsblockaden werden Abwärtsspiralen – zur Reorganisation von Betrieben und Kombinatn der ehemaligen DDR. In: Sofi-Mitteilungen, 17. Jg., Heft 18, S. 12-30.



## **AIS-Studien**

Das Online-Journal der Sektion Arbeits- und Industriosozologie  
in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS).

[www.arbsoz.de/ais-studien](http://www.arbsoz.de/ais-studien)