

Hildebrandt, Eckart

Book Part — Digitized Version

Annäherung an einen untergehenden Betrieb

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Hildebrandt, Eckart (1990) : Annäherung an einen untergehenden Betrieb, In: Thomas Blanke, Rainer Erd (Ed.): DDR - Ein Staat vergeht, ISBN 3-596-10460-2, Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt/M., pp. 92-113

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/112072>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



WZB-Open Access Digitalisate

WZB-Open Access digital copies

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB).

Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH

Bibliothek und wissenschaftliche Information

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

E-Mail: bibliothek@wzb.eu

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)

Library and Scientific Information

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

e-mail: bibliothek@wzb.eu

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**.

More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

Annäherung an einen untergehenden Betrieb

Ich weiß nicht, ob der Betrieb noch existieren wird, wenn dieses Buch erschienen ist. Die Chancen dafür stehen eher schlecht. – Heute ist der 10. Mai. Gerade hat sich die DDR wieder ein Stück weiter demontiert. Die Einzelgewerkschaften in der DDR haben einen Sprecherrat gebildet, um den Dachverband FDGB aufzulösen. Der Hintergrund: Der FDGB hatte in einem Brief an den Ministerpräsidenten einen sofortigen Teuerungszuschlag von 30 Prozent, die sofortige Einführung der 38-Stunden-Woche sowie eine weitere 30prozentige Lohnerhöhung mit Einführung der Währungsunion gefordert. »Woher die so angesprochene Regierung angesichts der entstandenen Liquiditätslücken das Füllhorn für die geforderten Segnungen nehmen sollte«, blieb nicht nur in dem Brief unklar. Das ginge an den Realitäten total vorbei, ja, »diese Forderungen sind ein Angriff auf unsere Arbeitsplätze«, reagierten die Gewerkschaftsdelegierten aus der Krisenbranche Braunkohlebergbau. Den Vorstand der die Auflösung initiiierenden Gewerkschaft Bergbau, Energie und Wasserwirtschaft (BEW) soll zusätzlich aufgeregt haben, daß der FDGB für die Nutzung seines Kongreßsaales unter Hinweis auf die neuen Marktbedingungen eine Tagesmiete von 7000,- Mark gefordert hatte. Nicht unwichtig für den Auflösungsbeschuß dürfte gewesen sein, daß der DGB-Vorsitzende Ernst Breit vor wenigen Tagen die Zusammenarbeit mit dem FDGB aufgekündigt hatte, weil dieser bei den Arbeitnehmern in der DDR diskreditiert sei.

Auch auf der Seite der Betriebsleitungen ist der Tag nicht ereignislos verlaufen: Auf Beschluß des DDR-Ministerrats werden die Generaldirektoren der volkseigenen Kombinate und Vertretungen abberufen. Dieser Beschluß steht im Zusammenhang mit der Umwandlung der einzelnen Betriebe der Kombinate in Aktiengesellschaften oder GmbHs; gleichzeitig wurde einer Reihe von Generaldirektoren vorgeworfen, sie hätten sich »sehr, sehr selbständig verhalten – als ob ihnen die Betriebe privat gehören würden« (Tagesspiegel v. 10. 5. 1990). Sie hätten nicht pünktlich bzw. ausreichend Steuern bezahlt, sie würden unabgesprochen und in einer rechtlichen Grauzone Entlassungsaktionen durchführen bzw. einleiten, und es gibt auch Gerüchte, daß einige »ihre« Betriebe unter der Hand schon an westdeutsche Interessenten verkauft hätten.

Die innere Demontage setzt sich, wie ich gerade in einem Gespräch im Betrieb erfahren habe, auch hier fort. Es soll eine Vorlage innerhalb der Geschäftsführung geben, nach der 100 der zur Zeit knapp über 400 Beschäftigten zum 1.9. abgebaut werden, allein 30 Prozent im Planungs- und Leitungsbereich. Das hat zu Kontroversen zwischen den Direktoren geführt, da es immer noch keine Überlebensstrategie für den Betrieb gibt, auf die hin dieser Personalabbau zugeschnitten sein könnte. Ein Teil der Leitung setzt also auf Personalabbau als einen in jedem Fall geeigneten Faktor der Kostenverringerung, ohne zu wissen, welche und wieviele Beschäftigte eventuell nach dem 2. Juli noch gebraucht werden. Statt Strategieentwicklung interner Streit um eine mit Sicherheit ineffektive Maßnahme – nicht nur, weil sie für das Überleben des Betriebs nur wenig bringt, sondern auch, weil sie den Betrieb in einen Konflikt hineinziehen wird, der ihn die nächsten Monate beschäftigen und die gemeinsame Konzentration auf die Umstellung auf die neue Marktlage stören wird. Zwar existierten im Betrieb schon immer Gerüchte um Entlassungen, allein aufgrund der Intransparenz der Umbruch-Situation, aber offiziell gibt es eine Zusage der Betriebsleitung, daß zumindest noch für 1990 die Arbeitsplätze gesichert sind.

Auch die Beschäftigten streiten sich, allerdings ums Geld. Nach der geltenden Regelung erhalten die Arbeiter jeweils im laufenden Monat eine Abschlagszahlung auf den Lohn (bis 50 Prozent) und den Rest im nächsten Monat; die Angestellten erhalten ihr volles Gehalt im laufenden Monat. Das würde für den Juni 1990 bedeuten, daß die Arbeiter das Privileg hätten, einen Teil ihres Lohnes im Juli in DM zu erhalten – was die Angestellten nicht akzeptieren können. Woher überhaupt die DM für Löhne und Gehälter ab Juli kommen sollen, darauf weiß auch der Direktor momentan noch keine Antwort.

Als ich in Pankow zu meinem Wagen zurückgehe, hängt ein Flugblatt hinter dem Scheibenwischer: Warnstreik der GEW Berlin-Ost gegen den Abbau von Arbeitsplätzen in pädagogischen Einrichtungen, für ein neues Bildungskonzept etc. Die Demontage ruft ersten organisierten Widerstand hervor. Es ist viel passiert an diesem Tag. Und solche Tage hat es viele gegeben seit November 1989.

Seit dem 13. August 1961 war für mich als Westberliner Ost-Berlin weit weg. Das lag nicht nur daran, daß wir dort keine näheren Verwandten hatten und daß die Antragsmodalitäten aufwendig waren. Es war vielmehr ein tieferer, innerer Abstand, der sich über die vielen Maueransichten und zudringlichen Grenzkontrollen vollzogen hatte und sich nicht mehr so leicht in Frage stellen ließ. Auch nicht durch kurze Reisen ins dörfliche Thüringen, mit dem mich Erinnerungen an die Evakuierung 1943 bis 1945 verbinden. Dort interessierte mich weniger das politische System, das ich nur in kleinen Gesprächen, Ausschnitten und mit Be-

fremden beschnupperte, sondern das Lebendigmachen von Erinnerungen: der weite und ruhige Blick vom Kirchberg über das Saaletal, das Mahnmal des Todesmarsches der Buchenwald-Häftlinge, der durch »unsere Straße« gegangen war, aber auch ein Besuch in Hoch-Kochberg zu Goethe. Hier schien sich Jahrzehnte wenig bewegt zu haben, der Faschismus gekommen und gegangen, der Sozialismus gekommen, doch dem Alltagsleben der Bekannten äußerlich, immer nur Gegenstand von Beschwerden, Klage und Selbstverleugnung. Da gab es auch keine Zeichen, daß sich zukünftig etwas ändern würde. Das eigene Haus, Gärten für die Selbstversorgung, verwandtschaftliche Bindungen quer durch das Dorf, Nachbarschaftshilfe – das machte einen stabilen Eindruck und behielt seine Stabilität auch über den November '89 hinaus.

Der erste Anstoß zum Umdenken kam für mich auf dem wissenschaftlichen Gebiet, von dem ich Anfang der siebziger Jahre mit der Auseinandersetzung um die sogenannte wissenschaftlich-technische Revolution und die Klassenanalyse Abschied genommen hatte. Bei den Soziologen der Humboldt-Universität war eine Studie zu den »Sozialen Implikationen der Einführung neuer Technologien« entstanden, eine nach meinem festgefügteten Urteil überraschende Sichtweise, die einen Vergleich mit eigenen Forschungsergebnissen nahelegte. So war ich für den 30. 11. 1989 als erster Westberliner zu einem Vortrag bei den Soziologen eingeladen, der durch die November-Ereignisse unter ganz anderen Bedingungen stattfinden konnte.

Euphorisch fuhr ich mit einem österreichischen Kollegen über den Kontrollpunkt hinüber nach Friedrichsfelde, eintauchend in den weißlich-stinkenden Abgasnebel, der bald die Augen tränen machte. Am Eingang zum Institut ein Anblick, der von heute aus gesehen symptomatisch war: Auf dem Adressenschild »Institut für marxistisch-leninistische Soziologie« war »marxistisch-leninistisch« mit schwarzer Farbe deutlich unlesbar gemacht. Einstimmig war der Beschluß der Institutsversammlung gefallen, allerdings nicht mit der Begründung, daß sich diese Weltanschauung überlebt oder als falsch erwiesen hätte, sondern man wäre natürlich weiterhin marxistisch, aber die anderen Universitätsinstitute würden dies auch nicht explizit in ihrem Titel führen. So auch der Gesamteindruck: Die Sichtweisen und Resultate der westlichen Soziologie waren bekannt; man hatte schon lange Probleme mit den vorgegebenen Denkweisen, und jetzt würde die Schere im Kopf wegfallen. Bei uns Überraschung über die unvermutete Nähe und Verwunderung darüber, wo denn plötzlich die 40 Jahre DDR geblieben sind. Zur Abrundung des Besuchs suchen wir abends lange nach einem Platz in einem Restaurant, sitzen mit einem alten Leipziger am Tisch, der die Abgründe des Telefonnetzes der DDR darstellt und empört einen Artikel über Wandlitz über den Tisch schiebt, und seinem Trinkkumpan, der sich auf unangenehmste Weise als DDR-

Musterfamilie für einen Fernseh-Report anbietet. Mit häckselartiger Wurstmasse im Bauch, von Kerosin entzündetem Hals und geröteten Augen fragt der österreichische Kollege auf dem Rückweg, ob wir uns das mit der Vereinigung nicht doch noch einmal gründlich überlegen sollten.

Ein Resultat des Vortrags war die Nachfrage eines Pankower Maschinenbaubetriebs um Beratung in Fragen der Produktionsorganisation. Es handelte sich um einen 85 Jahre alten, mittelgroßen Betrieb (420 Beschäftigte), der in einer Monopolstellung Druckluftwerkzeuge für den RGW-Markt produziert und dem Kombinat 7. Oktober angehört. Das Kombinat hatte bereits einen Beratungsvertrag mit McKinsey abgeschlossen, deren Strategie zentral auf Personaleinsparungen hinausläuft. Auf eine Kontaktanzeige im »Handelsblatt« hatten sich im wesentlichen nur Firmen gemeldet, die eine Teilfertigung zu Bedingungen vergeben wollten, die z. B. durch koreanische Produzenten gesetzt sind (Beispiel für den Leipziger Betriebsteil, in dem u. a. Büroklammern hergestellt werden zum derzeitigen Selbstkostenpreis von 61 Ost-Pfennig pro 1000 Stück. Das zu unterbietende koreanische Kostenniveau wurde mit 18,5 West-Pfennig markiert).

Es scheint in der Betriebsleitung einen Konsens darüber zu geben, selbständig zu bleiben, die Produktion weiterzuführen und sich in eigener Regie auf Konkurrenzbedingungen einzustellen. Dazu wurde betont, daß die sozialen Interessen der Beschäftigten einen hohen Stellenwert hätten und auf absehbare Zeit gewährleistet werden könnten. Ich schien auf einen der wenigen Betriebe gestoßen zu sein, der sich nicht zu jeden Bedingungen der Übernahme andiente, sondern sich Zeit zur reflektierten, selektiven Aneignung westlicher Produktionskonzepte nehmen wollte. Für mich bedeutete das erst einmal, den Zustand und die Funktionsweise eines volkseigenen Betriebes kennenzulernen.

Die kommenden Monate waren ein verwirrender Lernprozeß in doppelter Hinsicht, der kaum zu rekonstruieren ist: einmal das eigene Kennenlernen eines DDR-Betriebes, der bisher keinem westlichen Soziologen zugänglich war und über den auch nicht berichtet worden war. Zweitens die schnelle Veränderung der gesellschaftlichen Situation, der Hauptprobleme und der Sichtweisen der Akteure.

Von Woche zu Woche wechselte die Situation, so schnell, daß sich keiner Rechenschaft über die Konsequenz der eigenen Positionswechsel geben mußte. Viele Westberliner und westdeutsche Berater und auch Gewerkschafter haben sich allerdings auch keine Mühe gegeben, nicht als Mitglied eines politisch überlegenen Systems die eigenen Vorstellungen als »one best way« nach drüben zu tragen.

Ich begann mit der interessierten Betrachtung einer anderen Produktionsorganisation und lernte einige ganz unterschiedliche Organisations-

prinzipien kennen, die die Probleme eines schnellen Übergangs zu kapitalistischer Produktionsorganisation schier unmöglich erscheinen ließen. Ein Direktor des Betriebs charakterisierte diesen folgendermaßen: Der Betrieb ist weitgehend Monopolist auf dem DDR- und RGW-Markt. Der Verkauf lief über die staatliche Handelsorganisation; die Nachfrage war immer höher als die Produktionskapazität. Die Jahresplanung war eine Fortschreibung der bisherigen Produktion plus 5 Prozent Wachstum. Kundenwünsche bezüglich Sonderausführungen, Qualitätsanforderungen, Service und Lieferterminen – die für die Entwicklung der Produktionsorganisation in der Bundesrepublik in den letzten Jahren entscheidend waren – spielen in den DDR-Betrieben kaum eine Rolle. Das Produktionsergebnis wird über eine Staatsbürokratie verteilt.

Die Jahresplanung erfolgt nach dem »Bilanzsummenprinzip«. Der Planentwurf wird durch eine Vielzahl materieller und finanzieller Bilanzen unterlegt. Zum Ende des Jahres stellen sich jedoch in der Verfügbarkeit von Rohstoffen, Halbfabrikaten, Teilen etc. zunehmend Lücken ein, so daß nur das produziert wird, wofür die Teile verfügbar sind. Diese »Restproduktion« wird dann häufig dazu benutzt, direkt mit anderen DDR-Betrieben Waren einzutauschen, die dringend benötigt werden. Entscheidend ist die Erwirtschaftung des Jahreswertes. Zum Beispiel waren in diesem Betrieb im Beschaffungsplan für 1989 neun PCs vorgesehen, geliefert wurden nur vier ohne Drucker. Diese hat sich der Bereichsleiter EDV über den Tauschmarkt bei der Firma Robotron selber beschafft.

Die hohe Bedeutung der Planungs- und Kontrollbeziehung zwischen Betrieb und Staat drückt sich in der Beschäftigtenstruktur aus: Von 420 Beschäftigten sind 120 sogenannte Grundarbeiter in der Produktion, ca. 80 in der Produktionsvorbereitung, einschließlich Forschung und Entwicklung, beschäftigt. Die restlichen 220 entfallen auf Leitung und Verwaltung, sind nach unserer Funktionsgliederung kaum zuordenbar. Eine Abteilung EDV und Organisation dagegen gibt es erst seit 1987 und besteht aus zweieinhalb »Projektanden«, die notdürftig die Materialwirtschaft und die Durchlaufplanung bedienen.

Eine Verfolgung der Positionen durch die Produktion klappt schon lange nicht mehr: wegen nicht vorhandenen Materials, Maschinenausfällen, kurzfristigen Programmänderungen durch die Direktoren. Wegen der Unmöglichkeit bzw. Unzuverlässigkeit von Zulieferungen und Dienstleistungen Dritter wird möglichst alles selbst gemacht (große Fertigungstiefe), die Reparatur und Instandhaltung umfaßt allein über 20 Personen.

Die Qualifikation der Beschäftigten ist hoch, ca. 80 Prozent der Produktionsarbeiter sind Facharbeiter. Allerdings ist die Fortbildung gering, es werden zu wenig Kurse im kombinatseigenen Institut angeboten; es gibt kaum betriebliche Aufstiegsmöglichkeiten. Die direkte Bedeutung der

Parteizugehörigkeit und Aktivität in der »gesellschaftlichen Arbeit« wird gering eingeschätzt. Insgesamt sei die Arbeitsmotivation niedrig.

Die Beschäftigten sind nicht gewohnt, eigene Verantwortung zu tragen, es kommen keine Informationen von oben nach unten; es gibt immer einen Grund, etwas nicht zu tun. Der Durchschnittsverdienst beträgt ca. 1400 Mark netto; die leistungsabhängigen Teile sind gering (sogenannte Leistungskennziffer). Es gibt einen großen Kern von Stammbeschäftigten mit langer Betriebszugehörigkeit, aber auch einen größeren Teil mit kurzer Betriebszugehörigkeit. Die Zahl der zu dieser Zeit in die Bundesrepublik übergewanderten Beschäftigten ist mit acht relativ gering; es waren hochqualifizierte Mitarbeiter mittleren Alters, die gerade in den letzten Jahren Fortbildungskurse in Anspruch genommen hatten. Der ehemals hohe gewerkschaftliche Organisationsgrad (95 Prozent) ist erheblich zurückgegangen, der Einfluß der Betriebsgewerkschaftsleitung (BGL) gesunken. Ein gewerkschaftliches Engagement für eine neue Betriebspolitik war nicht sichtbar.

Der anschließende erste Betriebsbesuch zeigte auf den ersten Blick kein anderes Bild als mancher alte, mittelständische Maschinenbaubetrieb in der Bundesrepublik: ältere Industriebauten, Materialhalden auf dem Hof, vorwiegend Grautöne, der spezifische Geruch von Holz und Maschinenöl, rotierende Maschinengeräusche. Innen in der Teilefertigung werden die Unterschiede deutlicher: Es ist überhaupt kein Materialfluß sichtbar, überall stehen Kästen mit Rohmaterial und Zwischenprodukten. Fast alle CNC-Werkzeugmaschinen stehen still; es gibt Probleme mit den Steuerungen. Allein in dieser kleinen Halle stehen NC-Maschinen mit zwölf verschiedenen Steuerungen, zu denen es teilweise keine Herstellerschulung und -beratung gibt: ungarische, bulgarische, russische, japanische und auch bundesdeutsche. Der Kern der Fertigung ist völlig heterogen, dysfunktional angeordnet und hochgradig stör anfällig.

Dahinter ein kleiner Raum, das Museum genannt, in dem eine alte Zahnradfertigung mit Maschinen aus den dreißiger Jahren untergebracht ist. Langsam und glänzend ölig werden Flanken herausgefräst und geschärft, angetrieben teilweise noch mit ledernen Treibriemen. Dieser Bereich, der schon seit Jahrzehnten stillgelegt werden sollte, läuft kontinuierlich. Offensichtlich hat der Betrieb die Phase der Rationalisierung mittels breitem EDV-Einsatz nicht bewältigt.

Die große politische Bewegung des Herbstes 1989 fand allerdings außerhalb der Betriebe statt. Es gibt keine Aushänge und Plakate im Betrieb, alle schienen vor sich hin zu arbeiten. Von Unruhe zeugte allein ein Anschlag, auf dem die Betriebsleitung um Auskunft über den Verbleib von Geldern für Verbesserungsvorschläge aufgefordert wurde. Auskunft über den Zustand der neuen Bewegung war direkter von den neuen Bürgergruppen zu erwarten.

Wir besuchten einen Wirtschaftsfachmann des Neuen Forum in Teltow. Er berichtete über die Geschichte seiner jahrzehntelangen Opposition, private runde Tische und Verweigerung im Beruf, die ein faktisches Berufsverbot nach sich gezogen hatten. Die Opposition sei klein und vereinzelt, nicht auf den Zusammenbruch vorbereitet, insbesondere nicht darauf, fertige Konzepte für die Umgestaltung aus den Schubladen zu ziehen: Das Haus wäre zusammengebrochen, nachdem die Termiten es längst verlassen hätten. Automatisch hatte sich bei mir das Bild einer Opposition gebildet, die seit Jahren verdeckt an Konzepten gearbeitet hatte und jetzt gut organisiert ihre Position verbreitet. Nichts von dem: Die Kontakte laufen persönlich, vielen Oppositionellen wird ein Telefon verweigert, Schriftliches gibt es nur direkt aus der Schreibmaschine, Frau und Kinder machen Telefondienst. Keine arbeitsteilige Organisation, wenig Information zwischen den einzelnen Gruppen, so daß wir aus dem Westen manchmal besser über andere Aktivitäten in Ost-Berlin informiert waren.

Auch bezüglich der strategischen Grundorientierung waren wir auf dem falschen Weg: kein Interesse an einer Diskussion über einen anderen Sozialismus, über demokratischen Sozialismus, über Für und Wider des Sozialsystems der DDR. Statt dessen die eindeutige Option für Freie Marktwirtschaft und »keine Experimente«. Die Ausreisewelle und die großen Demonstrationen ließen keinen anderen Spielraum. Auf unsere Fragen nach genaueren Vorstellungen über diese freie Marktwirtschaft gibt es wenig Antwort, vom gelernten Marxisten kein Satz einer marxistischen Analyse des kapitalistischen Wirtschaftssystems. Auch in Sachen betriebliche Interessenvertretung kein Anknüpfen an gewachsene Strukturen, sondern die Empfehlung, »parteilosophisch und gewerkschaftlich (!) unabhängige Betriebsräte« zu wählen. Die bestehenden Gewerkschaften wurden offensichtlich auch gezielt von außen demontiert; die Regierung Modrow sprach sich ebenfalls für die Bildung von Betriebsräten aus. Ein Besuch bei der Ost-Berliner IG Metall vermittelte dagegen einen ganz anderen Eindruck. Versagt hätte allein die Dachorganisation des FDGB (Territorialprinzip) in seiner engen Anbindung an die SED; die Einzelgewerkschaften dagegen (Produktionsprinzip) seien intakt und hätten ihre Aufgaben der Regelung der Arbeits- und Lebensbedingungen schon immer gut wahrgenommen und könnten jetzt aus der Abhängigkeit vom FDGB heraustreten (Satzungsentwurf für den außerordentlichen FDGB-Kongreß Ende Januar). Keine Spur von (produktiver) Verunsicherung, im Gegenteil, jetzt könne man erst richtig loslegen.

Diese Einschätzung ließ sich nachprüfen. Für Samstag, 20. Januar 1990, hatten »Gewerkschafter Berliner Betriebe« unter dem Motto »Aufbruch '90« zu einer ersten Kundgebung aufgerufen: für eine Erneuerung der Gewerkschaften, für starke und unabhängige Einzelgewerkschaften, für

echte Mitbestimmung. So radelte ich erwartungsvoll zum Platz der Akademie, um im für mich so neuen, aber traditionsreichen Stadtkern eine Manifestation der DDR-Gewerkschaftsbewegung zu erleben. Demonstrationen mit über 100000 Teilnehmern waren in diesen Tagen üblich, und besonders die DDR-Gewerkschafter hatten ja ihre Traditionen von Aufmärschen. Doch es waren nur 50 Teilnehmer, später an die 200 – die Kulisse viel zu groß.

Die Redner/innen warfen dem FDGB vor, sich am Umbruch in den letzten Monaten nicht beteiligt zu haben, nicht zu den Mitgliedern gegangen zu sein. Es müßten in allen Betrieben demokratische Wahlen von unten stattfinden, das Tempo der Erneuerung sei zu langsam, jeder müsse ein neues Mandat vorweisen. Mehrfach wurde die Auflösung der Kreis- und Bezirksvorstände des FDGB gefordert sowie eine Überarbeitung des neuen Satzungsentwurfs; die Finanzen müßten klar auf den Tisch, neue Gesetze seien notwendig. Im breiten Meinungsspektrum der Redner/innen gab es auch Mahnungen, die Solidarität zwischen den gesellschaftlichen Gruppen nicht aufzukündigen (Ausländer); eine Hausfrau wies auf die weitreichenden Auswirkungen der Streichung von Subventionen hin (erstmalig bei Kinderkleidung); ein anderer Redner klagte eine Strategie für die zu erwartende Arbeitslosigkeit ein: Die soziale Frage sei von der Gewerkschaft noch nicht aufgegriffen worden. Aus dem Rahmen dieser engagiert-vereinzelt Beiträge fiel der Beitrag des Vorsitzenden des Vorbereitungskomitees für den außerordentlichen FDGB-Kongreß, der einerseits durch das westliche Outfit des sportlichen Gewerkschaftsfunktionärs von den anderen abstach, andererseits die einzige wortradikale Rede hielt. Während er die Zerschlagung der alten Gewerkschaften forderte, rührte sich keine Hand.

Die geringe Resonanz war mir dringend erklärungsbedürftig. Einen Hinweis brachte die Zeitungsberichterstattung am nächsten Tag. Die »Berliner Zeitung« berichtete, »Kaisers neue Kunden kamen in Scharen«. Die Lebensmittelliste Kaiser's Kaffee hatte zur gleichen Zeit mit Kaffee, Coca-Cola, Schultheiss-Bier, Orangen und besonders großen Bananen über 20000 Interessenten angelockt. Unter diesem Artikel ein kurzer Hinweis auf »einige hundert Gewerkschafter«. Eine weitere Erklärung lieferten *Potsdamer Kollegen vom Neuen Forum*: Im Flugblatt wäre von einer »souveränen DDR« gesprochen worden, eine Formulierung, die nur die SED/PDS benutzen würde. Aber die Kundgebung des Neuen Forums Potsdam für neue Gewerkschaften am 27. Januar hatte noch weniger Resonanz. Auf beiden Kundgebungen sprach der Westberliner DGB-Vorsitzende Pagels, forderte Streikrecht und Tarifautonomie und bot einen gemeinsamen Regional-Ausschuß gegen die Unternehmer an.

Mich interessierten natürlich auch Anregungen aus der DDR-Demokratie-Bewegung für die westdeutschen Gewerkschaften. Wichtig in dieser

Hinsicht waren die Hinweise auf die Gründung von gesellschaftlichen Aufsichtsräten (z. B. VEB Fernsehelektronik) oder Beiräten, die Konzepte für den Umbau mitentwickeln und mitbestimmen sollten. Darüber hinaus sollten die nach dem Arbeitsgesetzbuch bestehenden Rechte der Gewerkschaften nach dem Willen der Kundgebungsredner erhalten und genutzt und nicht zugunsten einer nicht abgesicherten Betriebsratslösung aufgegeben werden.

Der Aufbau neuer, demokratischer Organe in den Betrieben war aber eher die Ausnahme. Die Regel war der Bedeutungsverlust der Betriebsgewerkschaftsleitungen durch ein Verharren in teilweise selbstgerechter Erstarrung und der Versuch der schnellen Anpassung an bundesrepublikanische Strukturen, der bei den westlichen Gewerkschaften Überlegenheitsgefühle und eine Übernahmementalität miterzeugte und stützte. Ein Besuch in einem Teltower Werk für elektronische Bauelemente illustrierte dies. Wir reisten als gemischte Gruppe an: ein Mitglied der Wirtschaftsjunioren, ein Unternehmensberater, die IG-Metall-Technologieberatungsstelle, zwei Betriebsräte und ich.

Schon zu diesem Zeitpunkt war klar, daß dieser Großbetrieb mit 6500 Beschäftigten keine Chance hatte, sich als Ganzes gegen die westlichen Elektronik-Konzerne zu behaupten. Eine Ingenieursgruppe hatte die Initiative ergriffen, Beratung heranzuholen, insbesondere um die Möglichkeiten neuer Selbständigkeit zu überprüfen. Die Lage war bereits desolat, die Betriebsleitung lief erfolglos einer Vielzahl von West-Firmen hinterher. Die Gesprächspartner aus dem Betrieb zeigten auch ganz unterschiedliche Interessenlagen. Die Mitglieder der BGL und einige Vertrauensleute waren umstandslos an den Regularien des Betriebsverfassungsgesetzes interessiert; die Westberliner Betriebsräte kamen in die Position von Experten des richtigen Wegs und nahmen diese Gruppe exklusiv unter ihre Fittiche.

Eine zweite vorgeschlagene Themenstellung, die zukünftigen Organisations- und Produktionsstrukturen von Großbetrieben in der DDR, fand überhaupt kein Interesse. Dagegen gab es eine große Gruppe, die über die Voraussetzungen von Neugründungen und von Kleinbetrieben informiert werden wollte. Die Gruppe zog in die Kantine, leer, grau und schmucklos, verzehrte ein gutes Essen für 0,75 Mark, und dann legte der Unternehmensberater nach der Metaplan-Methode los. Er heftete herrlich weiße Bögen an die Wand, schrieb jeden Gesichtspunkt gekonnt mit bunten Filzern mit und ordnete die roten, blauen und grünen Karten unter systematischen Gesichtspunkten an der Wand. In einer Stunde entwarf er vor den staunenden Augen der DDR-Arbeiter ein ganzes Programm: farbig, konkret, lösungsbezogen, systematisch. Das waren z. B. ein bereits selbständiger Bauleiter, ein Bereichsleiter einer Einkaufs- und Versandgenossenschaft, ein Werkzeugmacher, der einen Handwerksbe-

trieb für Fleischereimaschinen eröffnen, ein Feinmechaniker, der einen Schlüsseldienst eröffnen will, eine Industriekauffrau, die seit 1983 versucht, eine Gaststätte aufzumachen. Sie fragen: Wie werden gewerbliche Kleinbetriebe gefördert, wie können elterliche Betriebe zurückgekauft werden; wie wird das private Handwerk in Potsdam unterstützt, welche Chancen haben Ingenieurbüros, wie ist der Ablauf einer Gründung, wie mache ich gutes Marketing, welche Rechtsklippen tauchen auf, wie komme ich zu qualifiziertem Personal, wie zu einem Gewerberat? Wir sind überschüttet mit Fragen, die uns klarmachen, daß wir gar nicht helfen können, daß wir die derzeitigen Rahmenbedingungen, z. B. in Potsdam, nicht kennen, daß unsere Erfahrungen hier nicht gelten und Unterstützung höchstens punktuell und individuell möglich ist, z. B. durch das Angebot eines Praktikums in West-Berlin.

Diese Erfahrung erhellt auch den »Drehtür«-Tourismus von Beratern, der in diesen Tagen in die DDR strömt. Auf der einen Seite fühlen sich viele Bundesbürger, als Mitglieder des überlegenen Systems, zum Berater berufen. Wenig Erfolgreiche wittern hier ihre Chance, können ja auch von den DDR-Interessenten nicht kritisch beurteilt werden. Andererseits hat die überwiegende Mehrzahl dieser Berater nur oberflächliche Kenntnisse der DDR-Verhältnisse, kann nur ausmalen, »wie wir das im Westen machen«, aber in keiner Weise raten und unterstützen, welche Schritte zur Überlebenssicherung sinnvoll wären. Vielleicht begründet sich in dieser überlegenen Hilflosigkeit auch das vorherrschende Urteil, daß die DDR-Fabriken – bis auf ein paar rühmliche Ausnahmen wie Robotron und Polygraph – am besten abzureißen und woanders neu aufzubauen sind. Für mich steht dahinter aber ein viel tiefergehenderer und systematischer Mangel unserer Ökonomie: Sie orientiert sich als Leitbild an den Marktführern auf dem Weltmarkt. Diese setzen die Maßstäbe für Qualität, Rentabilität, Marketing etc. Prosperierende und innovative Betriebe müssen sich an diesem Maßstab messen, neue Märkte erschließen, Marktanteile abjagen, Kostenvorteile herausrationalisieren. Für einzelne Betriebe, die in jeder Hinsicht ein paar Stufen unter diesem Niveau stehen, erst recht für eine ganze Volkswirtschaft, ist in diesem Denken kein Platz, gibt es keine Rolle. Die Marktwirtschaft kann außer einigen Nischen und einer lokalen Kleinökonomie für solche Betriebe, obwohl sie wertvolle Qualifikationen, Maschinerie und Erfahrungen enthalten, keine Funktion definieren. Der Wille zur »brüderlichen« Hilfe und das Effizienz-Dogma fallen so weit auseinander, daß am Ende verlegene Hilflosigkeit und Rückzug bleiben.

Viele DDR-Gewerkschafter versuchen, ihre Konzeptionslosigkeit mit rastloser Aneignung von westlichen Gewerkschaftssatzungen und Gesetzen zuzuschütten. Die erste öffentliche Veranstaltung der IG Metall West-Berlin für BGL-Mitglieder am 18. 1. 1990 ist überfüllt. Alle Besucher sta-

peln Satzung, Wahlordnung, Verwaltungsstellenstruktur, Tarifverträge und Leitfäden für Mitbestimmung auf ihren Tischen. Sie munitionieren sich mit dem Wissen für die neuen Verhältnisse, wollen aber alte Einflüsse nicht aufgeben: Die in der DDR bestehenden Rechte sollen erhalten bleiben (Recht auf Arbeit, Einfluß der Gewerkschaften auf die Regierung u. a.), man habe ein gegenseitiges Interesse an starken Gewerkschaften, Betriebsräte seien suspekt. Die sozialistischen Direktoren hätten sich schnell in marktwirtschaftliche Manager verwandelt und die Idee der Betriebsräte von ihren Westreisen mitgebracht, um die Gewerkschaften in der DDR auszuschalten.

Auch die Westberliner IG Metall vertritt noch die Position, daß die BGL die einzige legitime Interessenvertretung im Betrieb ist; ihre Rechte seien im gültigen Arbeitsgesetzbuch garantiert. Als Einschränkung deutet sich jetzt schon an, daß dieses Prinzip nur durchzuhalten ist, wenn der gewerkschaftliche Organisationsgrad hoch bleibt. Von daher ist es nicht verwunderlich, daß viele Gewerkschaftsmitglieder mit dem FDGB versuchen, durch eine schnelle Organisationsreform (Aktionsprogramm, neue Satzung, Gewerkschaftsgesetz) möglichst viel Bestand in die neue Struktur hinüberzuretten. Auch die westlichen Gewerkschaften sind daran interessiert, einen stabilen Ansprechpartner zu haben und sich mit einer möglichst mitgliederstarken Organisation zusammenzutun. So ist es auch nicht verwunderlich, daß bei den DDR-Gewerkschaften weniger die Zukunftsprobleme eines Wirtschaftsumbruchs im Mittelpunkt stehen als organisatorische und regulative Fragen.

An der Diskussion um das große Transformationsprojekt, das Wie des Übergangs und das Was des Ziels, sind die Gewerkschaften bisher nicht beteiligt. Ihnen wird auch von den Beschäftigten keine Rolle mehr zugemessen. Dazu sind sie zu enttäuscht; Artikel über die Anklagen gegen den ehemaligen FDGB-Vorsitzenden Harry Tisch hängen an den Brettern: 4,5 Millionen Mark für ein Jagdreservat mit luxuriöser Behausung, 84000 für Privaturlaube, 100 Millionen Mark Spende an die FDJ. Dahinter steht das fast schon bedingungslose Interesse, möglichst schnell in den Wohlfahrtsverband der Bundesrepublik aufgenommen zu werden. Gewerkschaften könnten dabei eher stören, Betriebsräte dagegen werden ja auch von den erfolgreichen BRD-Unternehmen empfohlen, sind quasi Bestandteil des Wohlstandspakts und nicht Korrekturfaktor gegen kapitalistische Vereinnahmung. Nicht zu Unrecht wird der Spruch eines DDR-Arbeiters kolportiert: »Lieber 3000 DM im Monat und ausgebeutet, als 800 Ost-Mark und mitregieren« (»Hamburger Abendblatt« v. 5.2.1990). Es ist nicht die Zeit der Arbeiterinteressenvertretung, Demontage und Aufspringen auf den Zug bestimmen das Denken.

Doch wie findet der Umbau des Betriebes auf die neuen Bedingungen

statt; wer plant die Umstellung, nachdem die staatliche Planung und Koordination von einem Tag auf den anderen außer Kraft gesetzt ist; wer sind die Aktiven im Betrieb? Mein allesbeherrschender Eindruck ist der Wegfall alter Strukturen, ohne daß neue an ihre Stelle getreten sind. Es gibt zwar immer noch einen Jahresplan für 1990, aber seine Grundlagen haben sich vollständig verändert: Die Zulieferung von Material und Vorprodukten muß jetzt direkt vom Betrieb organisiert werden, ebenfalls der Absatz der Produkte direkt bei den Kunden in der DDR, in Polen etc. Es gibt weder eine Planbarkeit der Zulieferung noch des Absatzes. Es gibt keine Beratung durch die regionalen Gremien, sondern höchstens erste Seminare für die Betriebsleiter durch die Dresdner Bank in Frankfurt am Main. Das Betriebsmanagement ist für kapitalistische Betriebsführung nicht qualifiziert, Kosten-Controlling und Absatz-Marketing sind unbekannte Felder. Eine extern und intern begründete Instabilität hat in den ersten Monaten 1990 zu erheblichen Produktionseinbußen geführt, quasi eine Selbstzerstörung der Betriebseinheiten, bevor sie überhaupt der Konkurrenz ausgesetzt sind. Ursachen sind der Rückgang der PGA, Störungen durch Ausfall von Kooperationsleistungen und Materialzulieferungen, Anstieg der Maschinenausfallzeiten und ein Rückgang der Überstunden auf Null.

Den stärksten Rückhalt scheint die Betriebsleitung über das Kombinat zu erhalten. Das Kombinat 7. Oktober, benannt nach dem Gründungstag der DDR, ist ein Verbund von 16 Maschinenbaubetrieben mit 23000 Beschäftigten und drei Milliarden Mark Umsatz (davon 20 Prozent Export in den Westen), das durch eine Mehrzahl ökonomisch starker Betriebe (Dreh- und Schleifmaschinen) und eine stabile und aktive Kombinatleitung zusammengehalten wird. Generaldirektor Warzecha, der im November '89 den Aufruf »Für unser Land« mitunterschrieben hatte, ist einer der gefragtsten Gesprächspartner der neuen Managementgeneration der DDR. Er sieht die Möglichkeit, das Kombinat über eine entschiedene Steigerung des Umsatzes pro Kopf in zwei Jahren konkurrenzfähig zu machen. Dabei lehnt er Schutzbestimmungen gegen westdeutsche Übernahmen, wie die 49-Prozent-Klausel, als ideologische Vergangenheitsbewältigung ab: »Ein Betrieb, der mit einem DDR-Anteil von 20 Prozent blüht, ist mir zehnmal lieber als einer, der mit 51 Prozent DDR-Anteil seine Arbeitsplätze nicht garantieren kann« (FR v. 16.2.1990).

Der Betriebsleiter in unserem Betrieb gehört – wie wohl die überwiegende Mehrzahl der DDR-Betriebsdirektoren – nicht zu diesem schnellen und dynamischen Typ. In einer in dieser unübersichtlichen Situation naheliegenden Sicherheitsstrategie, die sich allerdings auf die Sicherheiten von gestern bezieht, versucht er, mit fachlichem und finanziellem Rückhalt bei der Kombinatleitung die vorhandene »Strecke« (Produkt-

linie Preßluftwerkzeuge) zu stabilisieren und langsame Rationalisierungsmaßnahmen einzuleiten:

- Minimierung der Investition für 1990;
- Verkauf ungenutzter Grundmittel;
- Stornierung und Verkauf von Produktionsmaterialien;
- Reduzierung der Fertigwarenbestände;
- Ausgliederung von Funktionen wie Polytechnisches Zentrum, Industrieladen, Kantine und Haushandwerker.

Große Neuentwürfe wie die Kooperation mit einem westlichen Maschinenbauer oder die Hereinnahme von Lohnaufträgen zur Sicherung der Grundfinanzierung sind bisher nicht gelungen.

Ein Besuch mit drei Direktoren in einem der wenigen modernen Maschinenbaubetriebe West-Berlins führt uns die Größe des Abstandes noch einmal drastisch vor Augen:

- Während der Westberliner Maschinenbauer es auf 180000 DM Umsatz pro Beschäftigten und Jahr bringt, sind es im DDR-Betrieb nur 50000 Ost-Mark. Unter dem Motto »Es gibt nichts Teureres als Personal« wird empfohlen, möglichst viel Randbeschäftigte abzubauen (Reinigung, Kantine, Instandhaltung) und statt dessen Service-Verträge abzuschließen.
- Das Produkt ist altmodisch, es müssen durch detaillierten Vergleich mit den Konkurrenzprodukten die Schwachstellen herausgefunden und durch Umkonstruktion beseitigt werden. Dazu bedarf es einer starken Konstruktions-Abteilung mit mindestens 20 qualifizierten Ingenieuren – die jetzt nicht vorhanden ist. Außerdem sind andere Werkstoffe (Plastik) und andere Zulieferer, die bessere Materialien zu teilweise wesentlich niedrigeren Preisen als in der DDR liefern, nötig.
- Entscheidend für den Absatz ist das Preis-Leistung-Verhältnis. Auf der Kostenseite muß insbesondere die Verwaltung verkleinert (Statistik und Berichtswesen) und effektiviert werden (umfassende Informatisierung). Es fehlt an Kostenrechnung und Kosten-Controlling. Selbst wenn der Betrieb, wie grob errechnet, ungefähr die DM-Listenpreise der Konkurrenz bei optimistischer Zukunftsprognose erreichen könnte, wie will er dann noch die branchenüblichen Rabatte von bis zu 45 Prozent einräumen?
- Die westlichen Bewerber bieten in diesem Marktsegment geschlossene Werkzeugsysteme in ausgefeiltem Design über eine breite Absatzorganisation, einschließlich Service, an. Der DDR-Betrieb hat kein vollständiges Sortiment, er fertigt keinen Schrauber und keinen Kompressor. Produktentwicklung, Test beim Kunden, Optimierung und Markteinführung würden mindestens drei Jahre in Anspruch nehmen – und woher die Vorfinanzierung nehmen?

- Der DDR-Betrieb hat keine eigene Vertriebsorganisation. Die Handelshäuser werden von den West-Firmen zur Zeit wegen Kosteneinsparung zunehmend ausgeschaltet. Der Aufbau einer eigenen Vertriebsorganisation braucht Jahre, und mittelfristig müßte der Absatz auf Westeuropa ausgedehnt werden. Im Bereich Design bis hin zur Messepräsentation liegt das DDR-Produkt erheblich zurück. Die Prospekte erinnern an Zeitungsanzeigen aus den fünfziger Jahren. Es zeugt von der Desoltheit der Situation, daß noch im Herbst '89 vorliegende Design-Entwürfe des Dessauer Bauhauses beim Aufräumen weggeworfen worden sind.
- Die Kunden auf dem westeuropäischen Markt verlangen kurze Lieferzeiten und umfassende Betreuung. Die Konstruktion der Produkte muß fertigungsfreundlich und systemgerecht werden; die Fertigung flexibel und schnell, d. h. auf sechs Wochen Lieferzeit herunterkommen; es muß ein Garantie- und Servicesystem aufgebaut werden.

Als Resultat dieses Besuchs schält sich heraus, daß erstens eine möglichst genaue Marktabschätzung (mögliches Absatzvolumen, Verhältnis zu Konkurrenzprodukten, Sortimentsentwicklung) als Grundlage jeglicher weiteren Planung erfolgen müßte und daß zweitens dem einzelnen DDR-Betrieb sowohl die Zeit wie auch das Geld fehlt, um diesen Abstand kurzfristig aufzuholen. Ein Überleben für einen Betrieb, der bisher nur marginal auf den westlichen Markt ausgerichtet war, scheint nur in Kooperation mit einem westlichen Unternehmen möglich, das kurzfristig Rationalisierungswissen und Vertriebsorganisation zur Verfügung stellt. Unter diesem Eindruck werden die Kontaktversuche über die Hannover-Messe, die Industrie- und Handelskammer Berlin und den Fachverband WEMA intensiviert. Die Zeit vergeht.

Entsprechend dieser Situation konnte der Direktor des Betriebs den Beschäftigten nur wenig Überzeugendes mitteilen. Durch die Schwächung der ehemals tragenden, engen Bindung zwischen Unternehmensleitung, Parteileitung und Betriebsgewerkschaftsleitung als anerkanntem Entscheidungsmechanismus war ein Vakuum entstanden. Der Direktor gründete im Januar '90 in dieser Situation einen »Gesellschaftlichen Beirat«. Die Unsicherheit und Unruhe im Betrieb erforderten neue Kommunikationsformen; der Aushang über die Einberufung dieses Beirats war der erste an einem neuen Brett »Die Betriebsleitung informiert«. Vertreter aller Fachbereiche, die Mehrzahl ohne Leitungsfunktion, sollten als Mitglieder gewählt werden. Vorgegebene Ziele des Beirats waren:

- »1. Rechenschaftslegung der Betriebsleitung zu den Arbeitsergebnissen des Betriebes;
2. Beratung zu aktuellen Fragen der Plandurchführung, Entlohnung, Arbeits- und Lebensbedingungen;

3. Beratung und Information zu langfristigen Entscheidungen der betrieblichen Entwicklung wie Produktionsprofil, Investitionen, Kapitalbeteiligung, ausländische Firmen;
4. Erarbeitung von Maßnahmen und Informationen zu Strukturmaßnahmen im Rahmen der Wirtschaftsreform 1990/91;
5. Entscheidungen zu Aktivitäten von Parteien, Gruppen usw.«

Da die Aktivitäten innerhalb der BGL zurückgingen, die politischen Programme eingestellt waren und der Direktor ein Abkommen durchgesetzt hatte, daß politische Diskussionen aus dem Betrieb herausgehalten werden, war dies das einzige öffentliche Informations- und Diskussionsgremium. Schon in der ersten Einladung zum Gesellschaftlichen Beirat wird die Überführung des Beirats in einen zu wählenden Betriebsrat vorgegeben.

Ich konnte an mehreren Sitzungen des Beirats teilnehmen. Ihr Verlauf war durch den Bericht des Betriebsleiters geprägt; es war eine sehr einseitige Informationsveranstaltung der Geschäftsführung, die aber auch weitergehende Fragen ansprach. Wie erklärt sich diese Einseitigkeit? Einmal lagen alle Informationen über den Stand des Betriebes und alle Initiativen für seine Weiterentwicklung beim Betriebsleiter. In einem späteren Interview äußerte er mir gegenüber, daß kein Betriebstyp so ausschließlich auf die Person des Leiters zugeschnitten sei wie der volkseigene Betrieb. Die anderen acht Betriebsdirektoren traten im Beirat nicht auf. Die Beschäftigten waren von vornherein in die letztlich passive und zudem ungewohnte Rolle der Nachfragenden gedrängt. Bei ihnen mischten sich, wenn überhaupt Wortmeldungen kamen, begrenztes Selbstbewußtsein und Hoffnungen mit Verunsicherung und Wissensmangel. Eine der hoffnungsvollen Fragen zu den eigenen Zukunftschancen lautete, ob nicht die DDRler zu den Japanern der neunziger Jahre werden könnten...

Am eindrucksvollsten kam der hohe Entscheidungsdruck bei völliger Unsicherheit und Uninformiertheit in der Beiratssitzung zum Ausdruck, auf der zum erstenmal über die Umwandlung der VEBs in Aktiengesellschaften oder GmbHs gesprochen wurde. Da westliche Geldgeber sich prinzipiell weigern, mit VEBs in konkrete Verhandlungen zu treten, hatte eine Regierungsdirektive die Kombinarsleitungen aufgefordert, die Einzelbetriebe in Privatbetriebe dieser Rechtsformen umzuwandeln. Das Kuriosum war, daß selbst der vortragende Betriebsleiter weder über genaueres Wissen über diese Rechtsformen verfügte noch über Informationen, wie der Prozeß der Umwandlung stattfinden könne. Bei meinem nächsten Besuch trug ich das erste Aktien- und GmbH-Gesetz in den Betrieb.

Der Direktor hatte die vage Vorstellung, daß die Anteile der Beschäftigten am Volksvermögen eventuell als Gesellschafteranteil in die GmbH

eingehen könnten; bei 900 Milliarden Mark Wertzuwachs des DDR-Volkvermögens seit 1949 und 16 Millionen Einwohnern seien dies knapp 60 000 Ost-Mark pro Person. Es gäbe kein Recht auf Auszahlung, aber es könne auch nicht sein, daß die BRD sich dieses Vermögen über einen Anschluß nach Paragraph 23 einverleibt. Auf dieser dünnen Grundlage waren die Beschäftigten zu Stellungnahmen aufgefordert. Verständlicherweise kam wenig mehr als einige zögernde Nachfragen. Der BGL-Vorsitzende, noch nicht in Neuwahlen bestätigt, machte sich für einen schnellen Wechsel der Rechtsformen stark – ehe alles zu spät sei. Die BGL müsse aus den Reihen der Kollektive und der Vertrauensleute wieder gestärkt werden und aktiv zum Erhalt des Betriebs beitragen. In den weiteren Wortmeldungen wurde der umfassende Vertrauensverlust in die Gewerkschaft deutlich: Sie hätte maßgeblich die alte Mißwirtschaft mitgetragen, sie beteilige sich nicht an der Reformdebatte. Wie viele Mitglieder sie überhaupt noch hätte? Der BGL-Vorsitzende mußte eingestehen, daß er das nicht wisse, daß aber nur noch sieben von 24 Kollektiven gewählte Vertrauensleute hätten. Es wird deutlich, daß, wenn die nächsten BGL-Wahlen nicht eine breite Beteiligung bringen, direkt auf die Vertretungsform Betriebsrat übersprungen wird.

Die Karriere des BGL-Vorsitzenden gibt einen Eindruck in die andersartigen Grundlagen der Gewerkschaftsarbeit in der DDR. Er hat 20 Jahre in der Armee gedient und ist anschließend als Sicherheitsbeauftragter im Betrieb eingestellt worden. Er bezeichnet sich als überzeugten Marxisten, engagiert sich in der Parteischulung, der Deutsch-Sowjetischen Freundschaftsgesellschaft, dem Zivilschutz und der Freiwilligen Feuerwehr. Dazu hatte er bis zur Wende ausreichend Gelegenheit, er beschreibt diese Zeit als ruhige Phase. Als 1989 der alte BGL-Vorsitzende den Karrieresprung in den FDGB-Kreisverband macht, kandidiert er in Absprache mit der Metallgewerkschaft und wird gewählt. Er kooperiert eng mit der betrieblichen Parteileitung und dem Betriebsleiter. Seit der Wende, sagt er, würden einige den Mund aufreißen, aber keine Verantwortung übernehmen. Seine Grundaussage: daß er sich schon immer engagiert für die Interessen der Beschäftigten eingesetzt hat, dabei aber zu wenig unterstützt wurde. Bei der folgenden BGL-Wahl am 21. März 1990 waren noch 260 Belegschaftsmitglieder stimmberechtigt (63 Prozent gegenüber früher 85 Prozent), der alte BGL-Vorsitzende erhielt die wenigsten Stimmen. Neuer Vorsitzender wurde ein älterer, nicht vorbelasteter Kollege, der im Arbeits- und Umweltschutz tätig war, sich aber bisher nicht in der Gewerkschaftsarbeit engagiert hatte.

Die gewerkschaftliche Interessenvertretung im DDR-Betrieb ist nicht so aufgebaut, daß sie zur Mitarbeit auffordert. DDR-Betriebe haben, im Gegensatz zur BRD, ein ausgebautes und funktionierendes System von Vertrauensleuten. Diese werden alle vier Jahre von den Brigaden bzw.

Kollektiven gewählt (also den Arbeiter- und Angestelltengruppen) und vertreten die Mitarbeiter in allen arbeitsrechtlichen Fragen (Einstellungsgespräche, Prämienvorschläge, Lohn- bzw. Gehaltserhöhungen, Festlegung der Leistungskennziffern). Sie sitzen zwischen den Stühlen, d. h. zwischen den Anweisungen der BGL, den Wünschen der Beschäftigten und den Vorgaben der Betriebsleitung. Die Arbeit bedeutet viel Ärger, muß außerhalb der Arbeitszeit erledigt werden und wird nicht honoriert – weder geldlich noch durch höheres Ansehen bei den Kollegen. Offensichtlich sollten die Beschäftigteninteressen durch die Konstruktion des volkseigenen Betriebes und die Dominanz der SED bereits so weit gewährleistet werden, daß die Ausstattung der originären betrieblichen Interessenvertretung (gezielt?) vernachlässigt wurde. Das Amt des Vertrauensmannes war folglich in keiner Weise attraktiv.

Da auch die neuen politischen Gruppierungen der DDR wie Neues Forum, Demokratie jetzt oder gar die Initiative für unabhängige Gewerkschaften nicht im Betrieb auftraten, hatte ich lange den Eindruck, daß die November-Revolution nicht nur nicht von den Betrieben ausgegangen war, sondern dort auch nicht mitvollzogen wurde. Anfang März führte jedoch die Unsicherheit zu der Formierung einer direkten innerbetrieblichen Opposition. Der Beirat hatte aufgrund der einseitigen und zurückhaltenden Informationspolitik und fehlender Entscheidungskompetenz schnell an Bedeutung verloren, die Zeit verstrich, und die Bemühungen des Leiters um Konsolidierung brachten wenig vorzeigbare Erfolge. Die beiläufige Bemerkung eines Direktors, daß nur 250 Beschäftigte den Strukturwandel überleben würden, führte dann zum Protest beim Direktor. 25 Beschäftigte drängten auf Auskunft darüber, »wie es mit dem Betrieb weitergeht«. Der Verweis des Direktors auf die planmäßige Belegschaftsversammlung wurde abgelehnt, und eine kurzfristige Versammlung zum 12. März einberufen.

Auf dieser Versammlung wurde der gesamten Betriebsleitung von den Beschäftigten die Vertrauensfrage gestellt und bei 30 Enthaltungen das Mißtrauen ausgesprochen. Begründung: Die Betriebsleitung sei nicht in der Lage, den Betrieb überlebensfähig zu machen. Eine gewisse Arroganz und Zurückhaltung des Direktors, die Zersplitterung in der Leitungsebene, das Fehlen sichtbarer Erfolge und undurchsichtige Verhandlungen auf der Kombinatsebene hatten zu immer tieferem Mißtrauen bei breiten Belegschaftsteilen geführt.

Aus der Protestgruppe bildete sich ein »Runder Tisch«, der den Gesellschaftlichen Beirat ablöste. 29 Mitarbeiter wurden gewählt, unter ihnen der BGL-Vorsitzende und viele verunsicherte Produktionsarbeiter. Gleich am nächsten Tag diskutierte der Runde Tisch die Konsequenzen aus dem Mißtrauensantrag. Die Tatsache, daß sie keine neue Geschäftsführung herbeizaubern konnten, verunsicherte die Initiative und führte

dazu, in einem Brief an den Generaldirektor des Kombinats die Abberufung zurückzuziehen. Bei einer erneuten internen Abstimmung war die festgelegte Zweidrittelmehrheit nicht erreicht worden. Sie schrieben: »Das Vertrauensverhältnis zum Betriebsdirektor und dem Leitungskollektiv ist weiterhin nicht gegeben«, der Runde Tisch erwarte, »daß durch entsprechende sachbezogene, kurzfristige Leitungsentscheidungen zum Wohle des Betriebs das notwendige Vertrauensverhältnis wiederhergestellt wird. Eine Voraussetzung dafür ist, daß der vom Runden Tisch gewählte Sprecherrat – vier Kollegen – bei allen für die derzeitige Situation und für die Zukunft des Betriebes notwendigen Entscheidungen mitbestimmend hinzugezogen wird.«

Vielleicht nicht ganz untypisch für die Situation war, daß der einzige potentielle Kandidat des Runden Tisches für den Posten des Betriebsleiters kurz vorher von der Geschäftsleitung fristlos entlassen worden war, da er als Absatzdirektor sich von einem westdeutschen Konkurrenzunternehmen hatte abwerben lassen. Nach etwas über einem Monat löste sich der Runde Tisch selbst auf, »es waren zu viele Personen, zu viele Meinungen. Es wurde viel diskutiert und viel zerredet.« Der Versuch einer räteartigen Arbeitervvertretung war gescheitert, die Geschäftsführung arbeitet kommissarisch, aber faktisch wie bisher weiter.

In der Endkontrolle konnte ich mit einem der Initiatoren des Runden Tisches sprechen, also einem der wenigen aktiven Beschäftigten, die sich nach dem November im Betrieb außerhalb der bestehenden Institutionen einsetzen. Doch die Geschichte seines Engagements ist wenig spektakulär. Er hatte sich für diesen Betrieb wegen der relativ guten Entlohnung entschieden; er hat ein gutes Verhältnis zu den Kollegen. Die Parteimitglieder waren in der Produktion wenig angesehen, sie wurden oft geschnitten und im Lohn gedrückt. Die Gespräche im Betrieb drehten sich wenig um Politik; das Fernsehen und der alltägliche Lebensstandard standen im Mittelpunkt. Die Schule der sozialistischen Arbeit oder die Vorträge bei der Deutsch-sowjetischen Freundschaftsgesellschaft waren auch für ihn Routine, die Gewerkschaften waren allein wegen ihrer billigen Reiseangebote attraktiv. Eher aus einer normativen Überzeugung von der Bedeutung der Gewerkschaften war er seit vier Jahren in der BGL. Der 9. November war auch für ihn ein Schock: Die Hälfte war am nächsten Morgen nicht bei der Arbeit, die andere Hälfte hat diskutiert. »Für die meisten war das unfassbar.« Am wichtigsten für ihn war die Meinungsfreiheit; alles werde ausgesprochen, und Handlungen hätten sich entsprechend geändert. Anfangs hätte man alles für gut befunden, gerade das Neue Forum und die Kirche. Viele haben sich selbst informiert und demonstriert. Aber es gab keine Gruppenbildungen und keine Zuordnung zu den politischen Gruppierungen; eine zersplitterte, eher reaktive und zaghafte Politisierung im Betrieb, die sich nur an einigen zentralen Fragen bündelte.

Die folgenden Monate waren davon geprägt, weiter zu produzieren, Aufträge zu erhalten – was z. B. oft am Ausfall des eigenen Wagenparks scheiterte – und die Überlebensstrategie zu konkretisieren. Dabei wurden drei Linien verfolgt:

- a) Konsolidierung der bisherigen Druckluft-Werkzeugfertigung;
- b) Finden eines westlichen Kooperationspartners für dieses Sortiment, für Lohnfertigung oder für eine neue Produktionslinie;
- c) Ausgliederung kleiner, selbständiger Kollektive.

Eine weitere Strategie bestand darin, den Umweltschutz sowohl bezüglich der Verbesserung der Produktion wie auch bezüglich einer neuen Produktionslinie zu einem eigenständigen Ziel zu machen und so Kooperation zu West-Firmen zu finden. Zwar haben alle größeren DDR-Betriebe einen Umwelt-Beauftragten, aber seine Möglichkeiten waren beschränkt. Der Umweltschutz im Betrieb wurde über Planvorgaben des Ministeriums gesteuert; jeder Betrieb sollte sich möglichst selber helfen, für umwelttechnische Analysen fehlte die Ausstattung. Die Kontrolle der Umwelt fand wesentlich über Riechen, Sehen, Fühlen statt, mehr stand in der Regel nicht zur Verfügung.

Die ökologischen Hauptprobleme des Betriebes waren schnell ermittelt: erstens die Ölverschleppung in der Produktion (Ölnebel, Ölversickerung an den Maschinen); zweitens das betriebliche Heizhaus mit 70 Prozent Rohbraunkohle-Einsatz und ohne Entstaubungs- und Entschwefelungstechnik. Die jährliche Schadstoffmenge beläuft sich auf 720 Tonnen Asche, 20 Tonnen Flugasche, 12 Tonnen Schwefeldioxid. Und drittens stellt die Salzbad-Härterei eine hohe Umweltgefährdung durch Lagerung, Abluft und Havariemöglichkeiten dar. Die Entsorgung in der Grube Moorsleben ist teuer (10000 Mark pro Tonne) und zudem für die Zukunft aufgekündigt.

Der Gang durch das Heizhaus war für mich beeindruckend, einerseits deprimierend, andererseits eine faszinierende Atmosphäre, weil er Szenen aus dem Totenschiff von Traven oder Bilder einer Inszenierung des haarigen Affen von O'Neill lebendig werden ließ: schwitzig-rußverschmierte Muskelkörper in den Heizbunkern alter Schiffe. Nur wenige Lichtstreifen brechen durch die blinden Fenster und lassen den Kohlestaub in der Luft greifbar werden. Sie erhellen Ausschnitte der acht mächtigen Heizkessel, die die Farbmuster altgedienten Eisens tragen, Rostkrusten und weiße Ablagerungen. Über den Kästen ein Gewirr von Leitern und Stiegen, die zu großen Trichtern führen, in die die Braunkohle aus Baggerschaufeln geschüttet wird. Auch die Asche wird ohne Absaugung mit Schaufelbaggern ins Freie gefahren und dort neben dem Braunkohleberg gelagert. Die Rohbraunkohle sieht wie Torfmull aus und vermischt sich mit Kohlestaub und Aschenschlamm auf dem Hof.

Dies waren Anknüpfungspunkte für Kontakte zu einem westdeutschen Unternehmerverband, der aktive Umweltpolitik propagiert und natürlich auch nach einem Einstieg in die DDR-Wirtschaft suchte. Zu dritt fuhren wir nach Halle zu einem ersten Treffen umweltinteressierter DDR-Unternehmen. Schon die Teilnehmerliste sträubte mir die Nackenhaare. Unter anderem waren die Umweltbeauftragten von Buna, Leuna und Bitterfeld vertreten. Im Bezirk Halle, in dem rund ein Zehntel aller DDR-Bürger leben, werden 30 Prozent aller Luftschadstoffe in die Luft geblasen, 31 Prozent aller Abwässer erzeugt und gar die Hälfte allen Giftmülls. Für 40 Prozent aller Menschen im Bezirk kann das Trinkwasser nicht aus heimischen Brunnen gewonnen werden. Die Saale (»An der Saale hellem Strande...«) sieht in der Stadt wie ein Altöl-Rinnsal aus, schwarz, schwer, glänzend, auch die Äste im Wasser sind tiefschwarz. So einen Fluß habe ich noch nie gesehen, der dazu noch neben langen Häuserreihen fließt, die gespenstisch verfallen durch zersplitterte Fenster sehen. Deprimierend und trostlos.

Der für Abwasser im Bezirk zuständige Referent erläutert uns, daß die Unternehmen im Bezirk 1989 allein 1,1 Milliarden Mark Abwassergelder bezahlen mußten, die dem allgemeinen Staatshaushalt zugute kamen. Umweltverschmutzung als Einnahmequelle. Um so unverständlicher, zynisch die Stellungnahme des Ratsmitglieds für Umweltschutz im Bezirk Halle: Die staatlichen Organe würden die Umweltprobleme nach Art und Umfang kennen und auch die Maßnahmen, die zu ergreifen seien. Es fehle jedoch an Finanzen zur Erledigung der umfangreichen Umweltaufgaben in der DDR, geeigneten Projektmanagern und entsprechender Ausrüstung.

Für alle Umweltdaten galt seit 1982 die zweithöchste Geheimhaltungsstufe. Alle Umweltberichte mußten persönlich von Günter Mittag geprüft werden, »für den das Wort Ökologie ein absolutes Fremdwort gewesen ist« (»Junge Welt« v. 19. 1. 1990). Die dadurch verursachten Umweltschäden werden inzwischen auf über 50 Milliarden Mark pro Jahr geschätzt (»Tagesspiegel« v. 31. 5. 1990). Auch hier das gleiche Phänomen: Die alten Träger des Systems, die Planer, die Organisatoren und Kontrolleure, sie behaupten, jetzt erst richtig loslegen zu können – keine Trauer über das Ausmaß der Naturzerstörung, keine Infragestellung des eigenen Beitrags, sondern schneller Wechsel zu effektiverer Verwaltung unter neuen Rahmenbedingungen.

Ein Mitglied des im März neugegründeten unabhängigen Instituts für Umweltfragen führt uns am Abend durch die Stadt. Auf dem zentralen Platz stehen Menschentrauben um Verkaufsstände. Neugierig wühlen wir uns durch: Es sind die ersten Stände westlicher Händler, die mit einem Mercedes herübergefahren sind und Kiwis für 3,50 Mark das Stück verkaufen, 24 Mark für den Zwei-Kilo-Sack Apfelsinen. Mit ihren weiß-ro-

ten Fußballschals um den Hals leuchten sie als attraktive Farbflächen über den ganzen grauen Platz. Bei diesem Bild wird mir ein wichtiger Grund für die »Überlegenheit« unseres Wirtschaftssystems klar: nicht allein die Produktqualität, sondern entscheidend auch die Warenästhetik, die attraktive Verpackung, die Statussymbole, das raffiniert auf Wünsche ansprechende Design. So sind die Stände für viele DDR-Bürger allein zum Ansehen hoch attraktiv, andere schütteln den Kopf, eine Frau murmelt: »Es wird Zeit, daß das vorübergeht.«

Daß es schnell vorübergeht, das signalisieren auch die Wahlergebnisse am 18. März. Das Ergebnis können wir nicht feiern, im Haus der Demokratie in Potsdam. Die SPD ist erstaunlich wenig deprimiert und erstaunlich gut vom Westen versorgt, das Wahlbündnis tröstet sich mit dem relativ guten lokalen Ergebnis über die generelle Enttäuschung hinweg. Wir geraten auf den Hof des ehemaligen Stasi-Gefängnisses und sind plötzlich in der Welt des alten Gewaltapparates, den wir nie direkt wahrgenommen haben. Dicke Backsteinmauern, Hofzellen, über die Laufstege für Wachposten gelegt sind, alles in helles Licht getaucht, überall durch Stacheldraht, Zaunspieße und elektrische Zäune gegen Menschen bewehrt. Ein junger Mann erzählt, daß er noch im letzten Jahr hier zwei Tage eingesperrt war. Zum Abschied schenkt er mir das Schild eines Zellschlüssels.

Die DDR-Gewerkschaften traten erstmals wieder offensiv in Erscheinung und griffen soziale Interessen der Bevölkerung während der Demonstration am 5. April gegen die Umtauschrelation 2:1 auf. Die PDS hatte bereits auf dem Wahlplakat »Wir sind ein Volk 1:1« den Nagel auf den Kopf getroffen; die Position der Bundesregierung wurde als Rücknahme der Wahlkampfversprechen und als Abwertung der Leistungen der DDR-Bevölkerung gesehen. 100000 kamen diesmal zum Berliner Lustgarten, und politische und selbstkritische Töne waren gefragt. »Wir haben die einmalige Chance, zum Hinterhof und Armenhaus der BRD zu werden«, karikierte die Schauspielerin Käthe Reschel vom Roten Forum; auch die Feststellung »Wir sind ein dummes Volk« erhielt viel Applaus. Die SPD wurde wegen ihres Koalitionsverhaltens ausgepiffen, Gysi dagegen badete wie ein kleiner Napoleon in der Menge. Viele Beiträge vermitteln den Eindruck, daß die massiven sozialen Kosten und Gefährdungen der Währungsunion inzwischen deutlicher hervortreten und die Notwendigkeit einer starken Interessenvertretung wieder neben den Willen zum Aufstieg nach westlichem Modell getreten ist.

Auch im Betrieb ist die Spannung gestiegen, Kristallisationspunkt ist die Art der Umwandlung des VEB in eine GmbH. Wer sind die neuen Gesellschafter, wer wird Einfluß haben, wer hat das Geld? Der Direktor kann auch hier keine klare Auskunft geben. Der Übergang von der Treuhandgesellschaft, die das ganze Betriebskapital hält, zu neuen Gesellschaftern bleibt im dunkeln. Klar ist nur, daß die Belegschaften weder am Kapital

noch am Prozeß der Umwandlung beteiligt werden. Vielmehr deutet sich an, daß die alten Betriebsdirektoren und die Kombinatiensleitung entscheidend beteiligt sind. Mehr als die Hälfte der Teilnehmer verläßt empört die Vertrauensleuteversammlung im Betrieb. »Schluß mit dem Geeiere«, »da bedienen sich doch wieder die alten Genossen«, sind die wütenden Kommentare. Am 22. März tauchte erstmals ein Info-Blatt im Betrieb auf: »GmbH-Bildung: Werden wir aufs Kreuz gelegt?«

Einige Tage später bin ich wieder im Museum, der alten Zahnradfertigung, und spreche mit einem Arbeiter. Er hat von der Unruhe gehört, worum es genau geht, weiß er nicht. Er sieht die Zukunft schwarz. 1972 ist er aus Polen gekommen, nachdem dort alle Anstrengungen keinen Erfolg gebracht hatten. Jetzt, mit 58 Jahren, ist er mit der DDR zum zweitenmal bankrott gegangen. Gefragt, ob er sich mit seinem Wissen selbständig machen könne, schüttelt er den Kopf. Er ist hier mit den Maschinen alt geworden; seit er hier ist, hat sich an den Maschinen und am Produkt nichts geändert. Er hätte nur gelernt zu arbeiten, und es wäre nie anerkannt worden, wie sie die alten Maschinen immer wieder in Gang gehalten hätten. Die Anstöße müßten von oben kommen, am besten wäre, ein westdeutscher Unternehmer würde den ganzen Laden übernehmen. Während er sich kurzzeitig über die Maschine beugt, leuchten hinter ihm eine Reihe von roten Wimpeln auf: »Meine Hand für mein Produkt.«