

Basten, Jörg

**Book**

## Gewerkschaften und betriebliche Sanierung: Die Wirkungen des Arbeitsrechtsregimes in den Transformationsökonomien Polens und Rußlands

International vergleichende Schriften zur Personalökonomie und Arbeitspolitik, No. 9

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Basten, Jörg (1998) : Gewerkschaften und betriebliche Sanierung: Die Wirkungen des Arbeitsrechtsregimes in den Transformationsökonomien Polens und Rußlands, International vergleichende Schriften zur Personalökonomie und Arbeitspolitik, No. 9, ISBN 3-87988-306-8, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116883>

**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.*

International vergleichende Schriften zur  
Personalökonomie und Arbeitspolitik

Jörg Basten

Gewerkschaften und  
betriebliche Sanierung

A 218135



Rainer Hampp Verlag

EIGENTUM  
DES  
INSTITUTS  
FÜR  
WELTWIRTSCHAFT  
KIEL

---

BIBLIOTHEK

# Gewerkschaften und betriebliche Sanierung

# International vergleichende Schriften zur Personalökonomie und Arbeitspolitik

Band 9

herausgegeben von Rolf Birk  
Dieter Sadowski

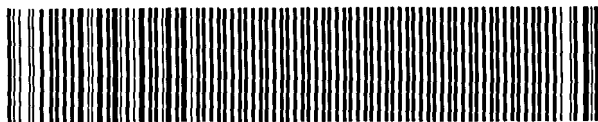
Jörg Basten

# Gewerkschaften und betriebliche Sanierung

Die Wirkungen des Arbeitsrechtsregimes  
in den Transformationsökonomien Polens und Rußlands

833 882

A 218135



Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

**Basten, Jörg:**

Gewerkschaften und betriebliche Sanierung : die Wirkungen des Arbeitsrechtsregimes in den Transformationsökonomien Polens und Rußlands / Jörg Basten. - München ; Mering : Hampp, 1998

(International vergleichende Schriften zur Personalökonomie und Arbeitspolitik ; Bd. 9)

Zugl.: Trier, Univ., Diss., 1997

ISBN 3-87988-306-8

International vergleichende Schriften  
zur Personalökonomie und Arbeitspolitik: ISSN 1430-5437

Umschlagbild: Relief von Schloß Quint, Trier

*Liebe Leserinnen und Leser!*

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

© 1998 Rainer Hampp Verlag München und Mering  
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

## Geleitwort

Trotz vielfältiger Literatur zum Systemvergleich und zur Entwicklungstheorie wurden Wirtschafts- und Sozialwissenschaften von der Herausforderung, den Übergang der zusammengebrochenen Ökonomien des real existierenden Sozialismus zu mehr oder weniger kapitalistischen Wirtschaften beratend zu begleiten, mehr oder weniger hilflos überrascht. Für einen begründeten Rat fehlten Theorien des Transformationsprozesses, also Antworten auf die Frage, welche Änderungen die wichtigsten seien und welche zuerst zu erfolgen hätten. Daß es zu einer Dezentralisierung der Entscheidungsstrukturen, ob mit oder ohne Privatisierung, kommen müßte, war evident, ebenso wohl auch, daß eine neue makroökonomische Ordnung - mit fiskalischer und monetärer Stabilität sowie Wettbewerbsgesetzen - zu etablieren sei. Weniger klar war und ist, ob den Arbeitsmarktverfassungen und den Unternehmensverfassungen eine eigene Bedeutung für den Take-off zuzurechnen ist und sie deshalb politisch zu gestalten sind oder ob der Wettbewerb auf den Produktionsmärkten und die neuen Rentabilitätsinteressen vielleicht schmerzhaft, aber doch zwingend die den neuen Umständen angemessenen Arbeitsbeziehungen und Arbeitsmarktordnungen hervorbringen werden.

Hier nun setzt die Arbeit von Basten mit drei wichtigen Entscheidungen an. Er wählt erstens mit den Gewerkschaften eine einzelne Institution, die der Transformation ausgesetzt ist und sie vielleicht selbst beeinflussen kann; er konzentriert sich zweitens auf die Transformation von Betrieben, genauer auf die Sanierungsprozesse in (noch) nicht privatisierten Großbetrieben; und er will schließlich drittens die Fruchtbarkeit der anderswo bewährten institutionenökonomischen Vermutung auch für die Transformationsökonomien empirisch erproben, wonach unterschiedlich gestaltetes Recht unterschiedliche Verhaltensfolgen zeitigen wird. Dies ist ein originelles, über den konkreten Forschungsstand hinaus auch methodisch anspruchsvolles Programm.

Die Grundfrage der Arbeit lautet zugespitzt: Wie hat das schocktherapeutische Arbeitsrechtsregime, das mit Polen assoziiert wird, im Gegensatz zu einem gradualistischen Arbeitsrechtsregime, wie Basten es Rußland zuschreibt, das Verhalten der jeweiligen Gewerkschaften beeinflußt, und zu welchen Sanierungserfolgen haben die unterschiedlichen Transformationswege geführt? Zur Beantwortung der Frage interpretiert Basten die Geschichte zum Ausgangszeitpunkt sehr ähnlicher Automobilunternehmen in Polen und Rußland im Zeitraum von 1989 bis 1995.

Basten vermag ordnungs- und organisationstheoretisch überzeugend und mit viel Liebe zum Detail den vergleichsweise erfolgreichen Sanierungsprozeß des polnischen Unternehmens zu rekonstruieren. Er hat überdies das Glück des Tüchtigen dabei: Am Ende des betrachteten Zeitraumes stand die Privatisierung des polnischen Unternehmens durch denselben koreanischen Konzern, der zuvor die



Übernahme des russischen Pendantes auch wegen zu aggressiver Gewerkschaften abgelehnt hatte. So viel an historischem Glück wird nicht jedem Autor zuteil.

Die Fachwelt muß entscheiden, wie weit die Schlüsse aus dieser von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten Studie verallgemeinert werden dürfen. Ich selbst bin da recht zuversichtlich.

Schloß Quint, Trier, im November 1997

*Dieter Sadowski*

## Vorwort

Bevor ich meine Dissertation der interessierten Öffentlichkeit empfehle, drängt es mich, für all die gewährte fachliche und emotionale Unterstützung zu danken.

Mein Doktorvater, Herr Professor Dr. Dieter Sadowski, hat diese Arbeit fordernd und fördernd begleitet. Ohne seinen Vertrauensvorschuß, daß auch Slavisten wirtschaftswissenschaftlich zu denken imstande sind, und seine ideelle und materielle Unterstützung wäre das Projekt nicht möglich gewesen. Herrn Professor Dr. Klaus Ziemer danke ich für die zahlreichen Hinweise bzgl. der Gewerkschaftssysteme in Polen und Rußland sowie für die Bereitschaft, das Zweitgutachten zu erstellen.

International vergleichende und empirische Forschung setzt neben der Zusammenarbeit von Wissenschaftlern über nationale Grenzen hinweg die Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis voraus. Ich hatte das Glück, an bestehende Kontakte von Industrial Relations Forschern in Moskau zum Automobilwerk AZLK und in Warschau zur PKW-Fabrik FSO anknüpfen zu können. Namentlich gilt mein Dank den Herren Prof. Dr. Jerzy Wratny und Prof. Dr. Kazimierz Frieske, beide Warschau, und Herrn Dr. Aleksandr Stavnickij, Moskau.

Für die Bewältigung der täglichen Tücken standen mir meine Freunde und Kollegen aus dem IAAEG Frau Dr. Kerstin Pull, Frau Dipl.-Vw. Karin Wagner und Herr Dipl.-Vw. Martin Schneider, zur Seite. Ihnen, meinen fleißigen Hilfskräften Tanja Girndt und Sergej Schnjakin und allen Quintern gilt mein herzliches Dankeschön.

Widmen möchte ich dieses Buch meinen lieben Eltern, Mathilde und Paul Basten, zum Dank für die frühe Förderung meiner Ausbildung.

Dem Leser wünsche ich bei der Lektüre ebenso viel Freude wie sie mir beim Schreiben beschieden war.

Schloß Quint, Trier, im Dezember 1997

*Jörg Basten*



## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	11
Abbildungsverzeichnis .....	12
Tabellenverzeichnis .....	12
<b>I Gewerkschaften in Osteuropa - Einführung in das Problem .....</b>	<b>15</b>
1. Die Bedeutung gewerkschaftlichen Kooperationsverhaltens im Transformationsprozeß von Plan- zu Marktwirtschaften .....	15
2. Zwei Blickwinkel bisheriger Vorarbeiten und die theoretische Einordnung .....	16
2.1 Gewerkschaften als wohlfahrtsmindernde Kartelle - das Waisenkind der transformationstheoretischen Forschung .....	16
2.2 Die mangelnde Berücksichtigung der Methode institutionenökonomischer Analyse in der Gewerkschaftsforschung .....	19
3. Der institutionenökonomisch motivierte, international vergleichende Blick auf Gewerkschaften in Osteuropa - Aufbau der Arbeit .....	25
<b>II Vom Klassenkampf über politischen Wandel zum Mikro-korporatismus? Gewerkschaften im Systemwandel .....</b>	<b>27</b>
1 Die industriellen Beziehungen in Polen und Rußland vor der Transformation .....	28
1.1 Die Ideologie der industriellen Beziehungen im Sozialismus – Von der Aufhebung der Verteilungskonflikte durch den historisch-dialektischen Materialismus .....	28
1.2 Aufgabe der Gewerkschaften – Kommunistische Massenorganisation als Transmissionsriemen der Parteipolitik .....	31
1.3 Praxis der industriellen Beziehungen – Bureaucratic Bargaining führte zu Ineffizienz und langfristig zu sozialem Unfrieden .....	34
1.4 Zusammenfassung: Die Ähnlichkeiten der Krise des Systems der industriellen Beziehungen in Polen und Rußland .....	40
2 Industrielle Beziehungen in Polen und Rußland in der Transformation .....	41
2.1 Der ideologische Wandel der industriellen Beziehungen in der Transformation zur Marktwirtschaft: Tripartitäre Kommissionen und Assoziierungsfreiheit als neue Rahmenbedingungen .....	45

2.2 Die Aufgaben der (Betriebs-) Gewerkschaften: Der Wegfall der selektiven Anreize und die neuen Gewerkschaften induzieren einen moderaten Rückgang der Mitgliederzahlen .....	47
2.3 Die Praxis der industriellen Beziehungen: Die Möglichkeit von Konflikten und das Risiko des Überlebens von Betrieb und Gewerkschaft angesichts der Sanierungsnotwendigkeit.....	50
<b>3 Zusammenfassung: Gleiche Bedingungen für die Gewerkschaften vor und divergierende Entwicklungen im Verlauf der Transformation - Auswirkungen auf den Mikrokorporatismus? .....</b>	<b>53</b>
<b>III Gewerkschaften als Investoren unter Unsicherheit - Theorie und Modell .....</b>	<b>57</b>
<b>1. Gewerkschaften als Investoren im Transformationsprozeß.....</b>	<b>57</b>
1.1 Gewerkschaftliche Zielfunktion: Hohe Zeitpräferenzrate und die gleichzeitige Sicherung des Überlebens in riskanter Umwelt .....	60
1.2 Gewerkschaftliche Spielräume und ihre Restriktionen bei Entscheidungen.....	62
1.2.1 Betriebliche Existenz als Restriktion .....	62
1.2.2 Mitgliederzahl als Restriktion.....	62
1.2.3 Zusammenhang der beiden Restriktionen nur im kritischen Fall .....	63
1.3 Die relevanten Risiken im gewerkschaftlichen Investitionsobjekt.....	64
1.4 Der intertemporale Zusammenhang zwischen den Risiken und der künftigen Lohnsumme .....	65
<b>2. Gesetzliche Rahmenbedingungen als unabhängige Variablen und ihre Wirkung auf das Gewerkschaftsverhalten in der Schocktherapie und im Gradualismus.....</b>	<b>65</b>
2.1 Rechtlich induzierter Mitgliederschwund.....	66
2.1.1 Die Liberalisierungspolitik: harte und weiche Budgetrestriktionen .....	66
2.1.2 Beschäftigungspolitik: Arbeitskräftehortung und Massenentlassungen.....	68
2.1.3 Lohnzuwachssteuern: Beschäftigungsfördernde und -abbauende Variante .....	70
2.1.4 Tarifverhandlungsgesetze: Einigungspflicht oder Separatismus .....	72

2.2 Informationsgesetze und das Risiko des Betrugs durch Arbeitgeber - Informationsasymmetrie oder der Arbeiterrat als Informator .....	73
2.3 Zusammenfassung: Der gesetzliche Rahmen - Risiken und Investitionsbereitschaft .....	73
<b>3 Abhängige Variablen: Gewerkschaftliches Kooperations- und Konfliktverhalten im Zeitablauf.....</b>	<b>75</b>
3.1 Hypothesen zur Schocktherapie: Kooperativität als gewerk- schaftliche Investition in die Zukunft .....	76
3.2 Hypothese zum Gradualismus: Konflikt als gewerkschaftlicher Konsum in der Gegenwart .....	78
<b>4. Die Fallstudie als Methode zur Untersuchung gewerkschaftlichen Kooperationsverhaltens.....</b>	<b>79</b>
<b>IV Auswahl der Fallstudien und empirische Befunde .....</b>	<b>83</b>
<b>1. Zum Matched Pair und zur Erhebung .....</b>	<b>83</b>
1.1 Auswahl der Fälle - Das matched pair .....	83
1.2 Die Quellen .....	90
<b>2. Erhebung bei FSO in Warschau und AZLK in Moskau .....</b>	<b>95</b>
2.1 Betriebliche Kennziffern zur Charakterisierung der Umstrukturierung .....	95
2.1.1 Beschäftigung .....	95
2.1.2 Reallohnentwicklung .....	98
2.1.3 Produktion .....	101
2.1.4 Produktionskosten .....	103
2.1.5 Preisentwicklung vor und nach der Liberalisierung .....	105
2.1.6 Zusammenfassung der Betriebsdaten: Mögliche Erklärungen offener Fragen? .....	107
2.2 Der Verlauf der Tarifverhandlungen .....	112
2.2.1 Die gesetzliche Einschränkung der Themen im Verteilungsstreit .....	113
2.2.2 Die Interessen der Gewerkschaften im Spiegel der von ihnen vertretenen Verhandlungspositionen.....	120
2.2.3 Koalitionsarten.....	128
2.2.4 Modus der Tarifverhandlungen: Zwischen Kompromiß und Streik .....	136

2.2.5	Zusammenfassung: Zahnlos gleich kooperativ, beherzt gleich konfliktorisch?.....	150
2.3	Der Beitrag der Gewerkschaften zur Sanierungsunterstützung .....	151
2.3.1	Aufklärungsarbeit durch die Gewerkschaft über Mißstände im Produktionsbereich .....	151
2.3.2	Eigene Aktionen und Kooperationen mit selbstgewählten Partnern .....	154
2.3.3	Unternehmerische Investitionen als sichtbare Vorleistungen.....	164
2.3.4	Zusammenfassung.....	165
2.4	Das Image der Gewerkschaften bei ihren Mitgliedern: Selbst- darstellung und Fremdwahrnehmung .....	166
2.4.1	Gewerkschaften als Interessenvertreter der Arbeitnehmer .....	166
2.4.2	Gewerkschaften als Kooperateure mit den Arbeitgebern .....	169
2.4.3	Auswirkungen der Images auf Arbeitnehmersegmente.....	174
2.4.4	Zusammenfassung.....	176
<b>3.</b>	<b>Konfrontation des rechtlichen Rahmens mit den empirischen Ergebnissen: Konflikt oder Kooperation induziert durch die Gesetze? .....</b>	<b>177</b>
3.1	Konfrontation der Hypothesen mit den Forschungsergebnissen .....	177
3.1.1	Kooperativität als Ergebnis niedrigerer Risiken bei der Schocktherapie in Polen.....	177
3.1.2	Konflikt durch den Gradualismus in Rußland .....	178
3.1.3	Zusammenfassung: Unterschiedliche Verhaltensweisen beim matched pair.....	179
3.2.	Erweiterung der Theorie der „Doppelgesichtigkeit von Gewerkschaften“ aufgrund der Fallstudienenergebnisse um den Einfluß des rechtlichen Rahmens .....	180
3.3	Richtung der Interpretation: Logische, keine statistische Repräsentativität .....	181
<b>V</b>	<b>Die Gewerkschaften in Osteuropa - Reformkraft oder Hemmnis? .....</b>	<b>183</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>187</b>

## Abkürzungsverzeichnis

Avtoselchozmaš	Avtomobil'nye selsko-chozjajstvennje mašinostroiteli (dt. Landwirtschaftliche Automobilmaschinenbauer), Name einer Gewerkschaft.
AZLK	Avtomobil'nyj Zavod Leninskogo Komsomola (dt. Automobilwerk des Lenin'schen Komsomol).
FNPR	Federacija Nezavisimych Profsojuzov Rossii (dt. Föderation der Unabhängigen Gewerkschaften Rußlands).
FSO	Fabryka Samochodów Osobowych (dt. Fabrik der Personenkraftwagen).
Goskomplan	Gosudarstvennyj Komitet po Planirovaniju (dt. Staatliches Komitee für Planungswesen).
Goskomstat	Gosudarstvennyj Komitet po Statistike (dt. Staatliches Komitee für Statistik).
GUS	Główny Urząd Statystyczny (dt. Statistisches Hauptamt).
MOT	Moskovskaja Organizacija Truda (dt. Moskauer Arbeitsorganisation).
NPG	Nezavisimye Profsojuzy Gornikov (dt. Unabhängige Gewerkschaft der Bergarbeiter).
OPZZ	Ogólne-Polskie Związki Zawodowe (dt. Allgemein-Polnische Gewerkschaften).
OTZ	Otdel' Trudy i Zarplaty (dt. Abteilung für Arbeit und Lohn).
R	Rubel
RGW	Rat für Gegenseitige Wirtschaftshilfe
S	NZZSolidarność
S80	NZZSolidarność 80
Socprof	Socjalističeskie Profsojuzy (dt. Sozialistische Gewerkschaften).
STK	Sovet trudovogo kollektiva (Arbeiterrat)
zł	Zloty
ZZIiT	Związki Zawodowe Inżynierów i Techników (dt. Gewerkschaft der Ingenieure und Techniker).

Russische Texte und Autoren werden gemäß der in der deutschen Slavistik üblichen wissenschaftlichen Transliteration zitiert. Übersetzungen von Zitaten sind im Original, d.h. für das Russische in kyrillischer Schrift und für das Polnische mit diakritischen Zeichen, wiedergegeben. Deutschsprachige Texte russischer und polnischer Autoren werden nach der Duden-Transkription geschrieben. Polnische Originale finden sich in polnischer Schrift mit diakritischen Zeichen wieder. Die Übersetzungen aus polnischen und russischen Originalen sind selbst angefertigt. Die Verweise auf die Interviews werden mit Namen und Datum angegeben.



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Veränderung der Arbeitsproduktivität und der Lohnquote im Vergleich zum Referenzjahr 1991 in Polen.....	111
Abbildung 2: Veränderung der Arbeitsproduktivität und der Lohnquote im Vergleich zum Referenzjahr 1992 in Rußland.....	111

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gewerkschaften vor und während der Transformation.....	54
Tabelle 2: Gesetze und produzierte Gefahren:.....	76
Tabelle 3: Zusammenfassung: Operationalisierung der abhängigen Variablen.....	79
Tabelle 4: Arten zu verwendender Quellen.....	80
Tabelle 5: Russischer Automobilmarkt nach Produzenten und der Stückzahl produzierter Autos.....	88
Tabelle 6: Mitgliederzahl der Gewerkschaften bei FSO.....	89
Tabelle 7: Mitgliederzahlen der Gewerkschaften bei AZLK (mit Pensionären).....	89
Tabelle 8: Die für FSO verwendeten Quellen.....	91
Tabelle 9: Die für AZLK verwendeten Quellen.....	93
Tabelle 10: Arbeitnehmerzahl bei FSO.....	97
Tabelle 11: Arbeitnehmerzahl bei AZLK, Ein- und Ausgänge 1989-96.....	98
Tabelle 12: Nominaler Jahreslohn, realer Jahreslohn, reale Lohnsumme pro Jahr in zł. 1989-95.....	100
Tabelle 13: Nominaler Jahreslohn, realer Jahreslohn, reale Lohnsumme pro Jahr in Rubel 1989-96.....	101
Tabelle 14: Anzahl der produzierten Poloneze.....	102
Tabelle 15: Anzahl der produzierten Moskviče.....	102
Tabelle 16: Anteil der Lohnkosten an den Gesamtkosten in Prozent (P).....	104
Tabelle 17: Anteil der Lohnkosten an den Gesamtkosten in Prozent (R).....	105
Tabelle 18: Durchschnittspreis für den Polonez.....	106
Tabelle 19: Durchschnittspreis für den Moskvič.....	107

Tabelle 20: Realer Bruttoproduktionswert, reale Lohnquote und ihre Veränderung zum Basisjahr 1991 bei FSO, Arbeitspro- duktivität, Verhältnis der Veränderung der realen Lohnsumme zu den realen Gesamtkosten.....	108
Tabelle 21: Realer Bruttoproduktionswert, reale Lohnquote und ihre Veränderung zum Basisjahr 1992 bei AZLK, Arbeitsproduktivität, Verhältnis der Veränderung der realen Lohnsumme zu den realen Gesamtkosten.....	110
Tabelle 22: Vergleich der betrieblichen Daten vor, nach und im Referenzjahr 0 (für Polen 1991, für Rußland 1992) .....	112
Tabelle 23: Verhandlungspositionen bei FSO .....	125
Tabelle 24: Verhandlungspositionen bei AZLK .....	127
Tabelle 25: Koalitionen bei FSO.....	134
Tabelle 26: Koalitionen.....	135



## I Gewerkschaften in Osteuropa - Einführung in das Problem

### 1. Die Bedeutung gewerkschaftlichen Kooperationsverhaltens im Transformationsprozeß von Plan- zu Marktwirtschaften

Die Transformation von Wirtschaftssystemen in Osteuropa bringt tiefgreifende Veränderungen mit sich: Löhne wandeln sich von der durch die sozialistische Zentrale festgelegten Quantität des individuellen Konsums der Werktätigen zu Preisen für Arbeit. Beschäftigung, einstmals die gesellschaftliche Zusicherung an jeden Werktätigen, seine Arbeitskraft einzubringen, ergibt sich plötzlich als Ergebnis von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt (vgl. KLÖS 1992). Schließlich gehen riesige Staatsunternehmen, die nach zentralen Plänen geführt und untereinander koordiniert wurden, in eigenverantwortliche und gewinnorientierte Wirtschaftsakteure über. In diesem Spannungsfeld erlangt das Verhalten der Gewerkschaften für den Erfolg der Systemtransformation in Polen und Rußland eine zentrale Bedeutung. Attraktive Löhne, sichere Beschäftigung und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sind nur durch eine betriebliche Sanierung, die Unterstützung von Kostensenkungen durch Entlassung gehorteter Arbeitskräfte und die Reorganisation des Produktionsprozesses erreichbar. Zur Durchsetzung der jeweiligen Sanierungsschritte auf betrieblicher Ebene ist die Unterstützung aller Interessengruppen unerlässlich.

Mit dem Wechsel des Wirtschaftssystems tritt ein Umbruch im System der industriellen Beziehungen ein, dessen Konsequenzen für die Gewerkschaften auf betrieblicher Ebene ungewiß sind. In keinem der osteuropäischen Staaten wurden die Gewerkschaften einfach aufgelöst. Im Gegenteil, sie haben sich einem Überlebenskampf an zwei Fronten zu stellen: einerseits droht durch die Niederlage im internationalen Wettbewerb die betriebliche Grundlage der Gewerkschaften zu verschwinden, andererseits fürchten die Gewerkschaften um ihren organisatorischen Fortbestand wegen der sinkenden Mitgliederzahlen (vgl. REUTTER 1995: 1048ff.; MASON 1995: 341ff.).<sup>1</sup>

Diese, für die polnischen und russischen Gewerkschaften zunächst sehr ähnliche Situation wird variiert durch den jeweils anderen rechtlichen Rahmen, den die nationalen Ausprägungen des Transformationsregimes hin zu makroökonomischer Stabilisierung sowie mikroökonomischer Liberalisierung und Dezentralisierung herausbilden. So wird in Polen eine schockartige Transformation, also Kürzung von Subventionen und staatlichen Transfers sowie Freigabe von Preisen,

---

<sup>1</sup> Über die Verschlechterung des Ansehens der Gewerkschaften im Zuge des Transformationsprozesses und drohender Mitgliederprobleme schreibt GLAUBER (1991: 43) „Nur der Warschauer Pakt hatte ein schlechteres Image“.

verfolgt, während Rußland mit langsamen Reduktionen von Subventionen und Transferzahlungen zur Abmilderung der liberalisierungsbedingten Wohlfahrtsverluste einen gradualistischen Weg gewählt hat (vgl. SCHULUS 1993: 456ff.).

Ob die rechtlichen Rahmenbedingungen auf gewerkschaftliches Verhalten bei der betrieblichen Sanierung im Transformationsprozeß von Bedeutung sind, ist offen. Welches Transformationsregime wird die „Überlebenskoalitionen“ der Gewerkschaften mit den alten Kräften in „Produktivitätskoalitionen“ (SEIDENECK 1993: 19) von Gewerkschaften und Arbeitgebern stärker forcieren? Wie wird sich gewerkschaftliche Interessenvertretung im Gradualismus mit geringeren Arbeitsplatz- und Reallohnverlusten unterscheiden von einer Interessenvertretung unter schockartiger Anpassung an Marktverhältnisse mit hoher Arbeitslosigkeit und massiven Reallohnverlusten? Kurz: welches System wird betriebliches Gewerkschaftsverhalten zu Kooperativität lenken und somit vermutlich den Transformationsprozeß unterstützen, welches hingegen zu Konflikt<sup>2</sup> und Behinderung des Transformationsprozesses führen?

## **2. Zwei Blickwinkel bisheriger Vorarbeiten und die theoretische Einordnung**

Der Frage nach der Rolle der Gewerkschaften im Transformationsprozeß gehen bisher im wesentlichen zwei Forschungsstränge nach: die transformationstheoretische und die institutionalistische Forschung.

### **2.1 Gewerkschaften als wohlfahrtsmindernde Kartelle - das Waisenkind der transformationstheoretischen Forschung**

Ausgangspunkt der transformationstheoretischen Forschung ist, daß die kommunistischen Systeme aufgrund ihrer politischen und wirtschaftlichen Defizite in eine Legitimationskrise geraten sind, die durch die komplexen Entwicklungen moderner Gesellschaften unüberwindbar wurde<sup>3</sup>. Dies gilt im besonderen für die sozialistischen Arbeitsmarktinstitutionen, v.a. die Arbeitsplatzgarantien, die Ar-

---

2 Die hier verwendete Typologie des Gewerkschaftsverhaltens auf betrieblicher Ebene greift auf die in der Literatur zu findenden grundlegenden strategischen Haltungen von Arbeitnehmervertretungen gegenüber dem Management zurück. Vgl. KOTTHOFF (1981), KEMPER (1986), BAMBERG ET AL. (1984), KERN/SCHUMANN (1985).

3 Von den grundlegenden theoretischen ökonomischen Arbeiten der Systemtransformation gehören WAGENER (1992), BOHNET/OHLY (1992), STARK (1992) und Z. SADOWSKI (1993) eher zu den der Ordnungstheorie verpflichteten Theoretikern, während KAMIŃSKI (1991) und STANISZKIS (1992: 12; 1994) einen gesellschaftspolitischen Ansatz wählen. STREISSLER (1992) nähert sich dem Phänomen der Transformation aus historischer Perspektive und schlägt einen neuen Marshall-Plan für Osteuropa vor.

beitskräftehortung und die zentral fixierten Löhne, aber auch für die unter den kommunistischen Parteien dienenden alten Gewerkschaften. Die damit einhergehende Ineffizienz begründet die Implosion der sozialistischen Staats- und Wirtschaftssysteme, deren nun einsetzende Transformation zeitgleich mit dem Übergang zu einer neuen demokratischen Ordnung erfolgt. Die makroökonomische Stabilisierungspolitik, die mikroökonomische Liberalisierung sowie die neuen politischen Rahmenbedingungen sollen der Theorie zufolge die Grundlage für die Änderung wirtschaftlichen Verhaltens von Wirtschaftssubjekten sein (vgl. LEIPOLD 1991).<sup>4</sup>

Die Unterschiede dieser je nach nationaler Ausprägung des Transformationsprozesses beschriebenen Merkmale erschließen sich in der Diskussion um Gradualismus oder Schocktherapie, als zeitlichem Horizont oder „Timing“, und dem "Sequencing", der Reihenfolge einzelner Reformschritte (BLEUEL 1996: 109ff.; BUSCH 1993)<sup>5</sup>. Dabei propagiert die Schocktherapie den sofortigen und gleichzeitigen Wechsel auf allen Ebenen: makroökonomische Stabilisierung durch Streichung von Subventionen und strenge Sparpolitik zur Inflationsbekämpfung, mikroökonomische Liberalisierung und Privatisierung zur betrieblichen Effizienzsteigerung<sup>6</sup>, außenwirtschaftliche Liberalisierung und die Errichtung eines tragfähigen Sozialsystems, in dessen Netz die Transformationsverlierer aufgefangen werden. Dem anfänglichen Anpassungsschock sollen schnelle Erfolge in Form positiver Wachstumsraten folgen (vgl. SCHNEIDER, H. 1992: 8ff.), da die radikale Herangehensweise die Betriebe und die Bevölkerung durch sofortige Preisliberalisierung und Streichung staatlicher Transfers einem Schock aussetzt, dem sodann schnelle Erholung folgen soll (vgl. HÉTHY 1993: 176).<sup>7</sup> Der Gradua-

- 
- 4 Einen Überblick über vorliegende, eher gesellschaftswissenschaftlich ausgerichtete Forschungsarbeiten zur Transformationsdebatte liefert SCHWARZ (1995). STANISZKIS (1994) strebt eine vollständige gesellschaftliche Betrachtung an, deren Ganzheitlichkeit jedoch für eine gezielt ökonomische Behandlung der Problematik zu weit greift. Die Entflechtung von politischem und wirtschaftlichem System, als Voraussetzung für eine dezentrale Planung der ökonomischen Aktivitäten, bedarf der Reform des Rechtssystems, wie JAKÓBIK (1994: 5ff.) unterstreicht.
  - 5 Als Vertreter der traditionellen Ordnungstheorie fordern SACHS (1993,1993a), BLOK (1993), BALCEROWICZ (1993), RYCHLEWSKI (1994) und JEFFRIES (1996) eine schnelle und durchgreifende Reform. Eine Gegenüberstellung von Schocktherapie und Gradualismus bietet KÖVES (1992).
  - 6 Eine theoretische Analyse der Privatisierung im Transformationsprozeß liefern MEIBNER (1993) und SCHMIDT/SCHNITZER (1993). Die Privatisierung im Zusammenhang mit ausländischen Investoren behandelt MOECKE (1996: 24ff.). Verbindungen eines Aspektes der Liberalisierung mit Beharrungstendenzen durch alte Ideologieträger wurden im internationalen Vergleich durch MEANEY (1995), DABROWSKI (1994), KALMI (1995; 1997) und COHEN (1995) versucht.
  - 7 Die Grundidee hinter einem derart umfassenden und schnellen Vorgehen bei der Systemtransformation ist, daß der marktwirtschaftliche Regelmechanismus nicht oder nur unvoll-

lismus hingegen fordert die schrittweise Anpassung an Marktverhältnisse, um Anpassungskapazitäten nicht zu überfordern und anfallende Anpassungskosten über einen längeren Zeitraum zu verteilen. Hier müssen nicht alle Reformschritte gleichzeitig vollzogen werden. Im Zentrum steht ein fein abgestimmtes System von Protektion bestehender Wirtschaftseinheiten und ihre Heranführung an Marktbedingungen (vgl. NUNNENKAMP/SCHMIEDING 1991: 14ff.).

Die Befürworter der Schocktherapie neigen dazu, die Zeitkomponente zu unterschlagen und die tiefgreifenden Belastungen der Bevölkerung durch Arbeitsplatzverlust oder Reallohnseinbußen zu unterschätzen. Somit ist die Schocktherapie eher der Neoklassik zuzuordnen. In dieser neoklassisch begründeten Sicht (vgl. ADDISON/SIEBERT 1979: 422; ADDISON 1983: 217) sind Gewerkschaften Monopole und deshalb a priori - also sozusagen theorieimmanent und nicht empirisch überprüft - zu den Transformationshemmnissen zu zählen.<sup>8</sup> Da Gewerkschaften stets höhere als die sich am Markt ergebenden Löhne fordern, gelten sie als wohlfahrtsmindernde Kartelle, zum einen weil die Erhöhung des Lohnsatzes eine Zunahme der Produktionskosten sowie der Produktpreise und damit eine Verringerung der gewinnmaximalen Beschäftigungs- und Ausbringungsmenge bzw. der Produktnachfrage verursacht und zum anderen weil die Verteuerung des Produktionsfaktors Arbeit eine Substitution durch andere Produktionsfaktoren nach sich zieht.<sup>9</sup>

Die Befürworter der graduellen Reform begründen die Forderung nach der niedrigen Transformationsgeschwindigkeit mit der begrenzten Belastbarkeit der Bevölkerung. Sie suchen eine Verbindung zwischen betrieblicher Umwandlung und Erhalt von Arbeitsplätzen, wie dies v.a. in Arbeiten über die Privatisierung von

---

ständig funktioniert, wenn Ordnungselemente der Marktwirtschaft nicht gemeinsam und gleichzeitig durch die Reformen geschaffen werden (vgl. SCHNEIDER, H. 1992: 8ff.).

- 8 Neben den strengen Befürwortern der Schocktherapie wie BALCEROWICZ (1993), ANDREFF (1993; 1993a; 1992), SACHS (1993; 1993a: 143-175) räumen BLOK (1993), RYCHLEWSKI (1994) und CORICELLI/MILESI-FERRETTI (1993) ein, daß unter bestimmten Bedingungen (Unsicherheit über exogenen Schock, Abhängigkeit der Wirtschaftsgesetzgebung vom Zustand der Volkswirtschaft sowie unsichere Zukunft der Firmen im Zusammenhang mit kurzfristiger 'output contraction') eine graduelle Transformation dem big-bang vorzuziehen sei. Daneben findet man vielfältige Analysen zur Transformationstheorie, ihrer rechtlichen Ausgestaltung und deren Konsequenzen (vgl. BLEUEL 1996; WEBER 1995).
- 9 Dort, wo Verteilungsprobleme ins Spiel kommen, gelten Gewerkschaften nach dieser Sichtweise gleichwohl als wohlfahrtsmindernde Kartelle, die über eine Monopolisierung des Arbeitsangebotes die optimale Faktorallokation verhindern und damit letztlich gesamtwirtschaftliche Ineffizienzen verursachen. Von „Schocktherapeuten“ wird sogar vorgeschlagen, Gewerkschaften ganz abzuschaffen, da sie den Transformationsprozeß behinderten (vgl. ANDREFF 1992: 91ff.; SACHS 1993a; GAJDAR 1993; BALCEROWICZ 1993). Als Beispiel führt ANDREFF (1990) die Privatisierung der japanischen Eisenbahngesellschaft an, die mit der Auflösung der Gewerkschaften begonnen hatte.

Unternehmen und die Partizipation der Belegschaft deutlich wird.<sup>10</sup> Die Stärkung von Arbeitnehmern bei der Transformation soll dabei durch zwei Wege erreicht werden: einmal durch besondere Mitbestimmungsrechte, wie sie im sozialistischen Arbeiterrat praktiziert wurden,<sup>11</sup> und zum anderen mit der Forderung nach einer neuen und stärkeren Arbeiterbewegung, angeführt durch die Gewerkschaften.<sup>12</sup>

In der transformationstheoretischen Forschungsrichtung werden also eher ordnungspolitische Aspekte der Transformation thematisiert. Je nach den ökonomisch für wünschenswert gehaltenen Orientierungen fallen die Urteile über Gewerkschaften und die ihnen zgedachte Rolle unterschiedlich aus. Empirische Untersuchungen über den Beitrag der Gewerkschaften zur einzelwirtschaftlichen Sanierung fehlen gänzlich. Da die Elastizität von Beschäftigungssenkung und Lohnrückgang durch Betriebsschließungen beim drohenden Verlust des sozialen Friedens an ihre Grenzen gelangt (vgl. HAUSNER 1992), werden in der Schocktherapie die Marktkräfte einseitig überbetont, der Aspekt ökonomischer Einwirkung von Institutionen hingegen vernachlässigt.

## 2.2 Die mangelnde Berücksichtigung der Methode institutionenökonomischer Analyse in der Gewerkschaftsforschung

Die institutionalistische Gewerkschaftsforschung dokumentiert im Falle der Transformation neben den rechtlichen Veränderungen - neue Gewerkschaftsge-

- 
- 10 Im Mittelpunkt steht hier die Strategie des sozialen Konsens in Rußland, vgl. FJODOROW (1993) und SCHEIDEL/HOFFER/BERLINGER (1995: 165-168). Die Privatisierung in Polen und ihre Konsequenzen für den Arbeitsmarkt untersuchen KROKOWSKA/KULPINSKA/SKALMIERSKI (1993) und STEINER/KWIATKOWSKI (1995). Eine Kompilierung von Länderstudien stellt die Arbeit von BLANCHARD ET AL. (1994) dar, sie wird ergänzt durch eine Studie über Sanierung von Betrieben von BLANCHARD ET AL. (1994a).
- 11 Die Eigentumsfrage im Zusammenhang mit der Arbeitnehmerbeteiligung stellen allgemein JAKUBOWICZ (1995) und speziell bzgl. des Arbeitnehmereigentums an Produktionsmitteln MUJŻEL (1995) und RUSZKOWSKI (1995) sowie PIETREWICZ (1995), KOWALIK (1995), JAROSZ (1995), GILEJKO (1995) und GARDAWSKI (1995). Im Mittelpunkt all dieser Arbeiten steht die Frage, wie das Volksvermögen zu privatisieren sei. Neben dem marktwirtschaftlichen Verkauf an einen großen ausländischen Investor werden Methoden wie Verschenken und Leasing, aber auch die Arbeitnehmerselbstverwaltung vorgeschlagen, um in der schwierigen Transformationsrezession den sozialen Frieden zu fördern und den Ausverkauf bislang staatlicher Unternehmen an Spekulanten zu verhindern.
- 12 Ausgehend von den Produktionsrückgängen und dem sinkenden Lebensstandard, die nach RAKITSKIJ (1994a: 91-114; 1994b) und RAKITSKAJA (1994: 32-66) im Nachfragerückgang durch Reallohnseinbußen begründet sind, fordern sie die Mobilisierung der Massen, um deren Verarmung im lateinamerikanischen Stil abzuwenden (BERTONI 1994: 67-90).



setze<sup>13</sup>, Aufhebung der Beschäftigungsgarantien, neue Bedingungen für Massen- und Einzelentlassungen<sup>14</sup> und Lohnfestlegung im tariflichen Rahmen<sup>15</sup> - den rasanten institutionellen Wandel von nationalen Gewerkschaften innerhalb der industriellen Beziehungen, ihre organisatorische und funktionale Ausdifferenzierung<sup>16</sup>, politische Adaptionfähigkeit und Mitgliederentwicklung<sup>17</sup>.

Die vorliegenden Beschreibungen der nationalen Gewerkschaftssysteme und deren Veränderung seit 1989 liefern ein detailliertes Bild über die neue Aufgabe sowohl der alten als auch der neuen Gewerkschaften.<sup>18</sup> Neben der Darstellung von Arbeitnehmerunruhen (vgl. MALENTACCHI 1996) gehört die Lohnberechnung zu den brisantesten Fragen<sup>19</sup>. Strittig ist dabei immer, ob der Minimallohn

- 
- 13 Dabei geben SKULIMOWSKA (1993) und MATEY (1995) eher grundlegende Einführungen zum polnischen Arbeitsrecht, während WRATNY (1994) v.a. auf die noch ungeklärten Tarifabschlüsse hinweist. In ihrer Arbeit über die Gewerkschaftsgesetzgebung der Russischen Föderation verbindet NURDIRTOVA (1993) beide Aspekte.
  - 14 Dem neuen Sachverhalt der Massenentlassungen und seiner Anpassung an das ILO-Recht widmen sich FLOREK (1993a) und ZIELIŃSKI (1993). Eine spezifischere Sicht nimmt KUDYUKIN (1994) ein, in der auch die betrieblichen Probleme bei der Umstrukturierung im Rahmen der Arbeitskräftehortung angeschnitten werden.
  - 15 Die Vorlagen des künftigen, noch nicht aktuellen Kollektivvertrages im polnischen Recht stellen LEWANDOWSKI (1996) und MATEY (1995) vor. KIRICHENKO/KOUDYUKIN (1993 : 43-54) diskutieren die russische Variante der Tripartitität, als deren Ergebnis sich die Generalübereinstimmung aller gesellschaftlichen Gruppen (Gewerkschaften, Arbeitgeber und Regierung) in Form einer vertraglichen Bindung herauskristallisieren soll.
  - 16 Über die internen Reformen russischer Gewerkschaften referieren KAGARLITSKY (1994), HOFFER (1995), CLARKE (1995), ALASHEEV (1995), CHROSCISKI/GOLINOWSKA (1995) und GOLINOWSKA (1993), sie thematisieren v.a. Tripartititätsfragen, Generalabkommen, politische Orientierungen und Koalitionen, wirtschaftliche Vorstellungen, ihre Haltung zur Privatisierung oder zum makroökonomischen Stabilitätskurs der Regierungen (GOLODKO 1993).
  - 17 KULPIŃSKA ET AL. (1995: 107-117), GILEJKO ET AL. (1994), FRIESKE/MACHOL-ZAJDA (1995) und MACHOL-ZAJDA (1993) untersuchen die Repräsentativität der Gewerkschaften nach ihrem massenhaften Mitgliederschwund in Polen, desgleichen GORDON (1990), ROGOVA (1994), VEDENEEVA (1991; 1995), PEDERSEN ET AL. (1993), KABALINA ET AL. (1995) und KOMAROVSKIJ (1995) in Rußland.
  - 18 Auf die Entstehung neuer Gewerkschaften aus Streikkomitees in Rußland geht GORDON (1993) ein. GILEJKO (1993), GARDAWSKI/GILEJKO/ZUKOWSKI (1994), GARDAWSKI (1992; 1994) und GARDAWSKI/ZUKOWSKI (1994) liefern zum Verhältnis Gewerkschaften-Arbeitgeber-Mitglieder im Rahmen der Umstrukturierung ausführliche empirische Ergebnisse aufgrund ausgedehnter Panel-Befragungen, nach denen das Verhältnis Arbeitgeber-Gewerkschaften und Gewerkschaften-Mitglieder durch immer härter ausgetragene Verteilungskämpfe schlechter wird.
  - 19 Grundsätzliche ideologische Meinungsverschiedenheiten über sozialstaatliche Grundlagen des Lohnes zwischen katholischer Soziallehre und Marxismus dokumentieren WRATNY (1994: 18-35) und JUCHNOWICZ (1993: 4-6), JACUKOWICZ (1988). Pragmatischer untersuchen SAJKIEWICZ (1993: 64-78) und CZAJKA (1993: 79-86; 1994) unterschiedliche Arten

über der Grenzproduktivität liegen darf. SEIDENECK (1993: 14ff.; 1995) spricht in diesem Fall davon, daß sich anstelle von „Produktivitätskoalitionen“ zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften „Überlebenskoalitionen“ von Geschäftsleitungen und Betriebsgewerkschaften entfalten, die den Prozeß der auf Privatisierung gerichteten Umgestaltung behindern. Gleichwohl beziehen sich diese Aussagen mehr auf den volkswirtschaftlichen Vergleich und nicht auf die betriebliche Analyse.

Die vorliegenden empirischen Untersuchungen von Arbeitnehmern in mehreren hundert Betrieben verschiedener Regionen behandeln zum einen Fragen der Integrationskraft neuer und alter Gewerkschaften<sup>20</sup> und ihrer Streik- und Kampfbereitschaft.<sup>21</sup> Inwiefern betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen der Unternehmen auf die Gewerkschaften wirken, wird lediglich im Zusammenhang mit der Privatisierung untersucht.<sup>22</sup> Bei den durchgeführten Betriebsfallstudien<sup>23</sup> bleibt die Frage völlig offen, inwiefern sich die Gewerkschaften mit den neuen, durch die Systemtransformation induzierten wirtschaftlichen Zwängen arrangieren. Auch bleibt der Aspekt der Wirkung des rechtlichen Rahmens in seiner jeweils national unterschiedlichen Ausprägung auf die gewerkschaftlichen Akteure

der Lohnberechnung und der Entlohnung. MELLER (1994: 104-119) sowie GESTERN (1995) und JAKOVLEV/SOLOV'EV (1994) treten für Löhne als Preise für Arbeit im Sinne der marktwirtschaftlichen Ordnung ein. Über die neue Rolle des Lohnes in den russischen Reformen beziehen MATYSTYN/STAVNITSKY (1993: 119-131) sozial-marktwirtschaftliche Positionen.

- 20 Für Polen und Rußland liegen ausführliche empirische Studien über die schwindende Bindungskraft der Gewerkschaften für ihre Mitglieder von GORDON (1992), GILEJKO (1993), GARDAWSKI (1994), TOWALSKI (1996) und ADAMSKI ET AL. (1981; 1982; 1986; 1989; 1991) vor. Gründe des Mitgliederverlustes sind danach für Solidarność der Wegfall des ideologischen Feindes. Für die alte, damals sozialistische Gewerkschaft sind es zurückgehende soziale Leistungen und die allgemeine Unsicherheit, aus der Unzufriedenheit unter den Mitgliedern erwächst. Gewerkschaften in leistungsfähigen staatlichen Unternehmen gelingt es besser, ihre Mitglieder zu halten, als solchen, in denen wirtschaftliche Probleme vorherrschen. Im privaten Sektor Beschäftigte sind fast ausnahmslos in keiner Gewerkschaft organisiert.
- 21 Den Streikkomitees widmen sich in Polen KLOC/RYCHLOWSKI (1993) und ZUKOWSKI (1994a), in Rußland GORSHKOV (1996) und CLARKE ET AL. (1995).
- 22 Betriebsstudien von BEDNARSKI (1993), BEDNARSKI/WRATNY (1995), DĄBROWSKI (1995), LEWANDOWSKI (1994), FEDEROWICZ (1995), CARLIN ET AL. (1994) und COMMANDER ET AL. (1992) kommen zu dem Ergebnis, daß Gewerkschaften in privatisierten Unternehmen marginalisiert wurden und daß in diesen Unternehmen Löhne entsprechend der Grenzproduktivität gezahlt werden, wohingegen sich die Entlohnung in noch staatlichen Unternehmen an der durchschnittlichen Produktivität orientiert.
- 23 Die Fallstudien von GURR (1996) und JONES (1993; 1994) beziehen sich jeweils auf ein einziges Unternehmen in Polen und Rußland; GAĆIARZ/PAŃKÓW (1996) studieren etwa 30 Unternehmen in ganz Polen und gelangen zu dem Ergebnis, daß die Arbeitsbeziehungen umso kooperativer sind, je wettbewerbsfähiger die Unternehmen sind.

mangels international vergleichender Studien unberücksichtigt (vgl. CARLIN ET AL. 1994: 25ff.).<sup>24</sup>

Die Situation der verschiedenen Unternehmensarten erfährt nachhaltige Beachtung im Zusammenhang mit ihrer Umstrukturierung, die Privatisierung, aber auch durch Kreditgewährung neu gegründeter Kreditanstalten. Unstrittig ist dabei in allen Studien, daß die Zukunft der alten Staatsunternehmen mit hohen Beschäftigtenzahlen als besonders bedrohlich eingeschätzt wird<sup>25</sup>. Fest steht dabei auch, daß der Erfolg des eingeschlagenen Transformationsweges wesentlich mitbestimmt wird von den gewerkschaftlichen Aktivitäten, ihren Lohn- und Beschäftigungsforderungen und ihrer Integrationskraft unter den Arbeitnehmern zur Aufrechterhaltung sozialen Friedens. Denn der Erfolg der Reformen hängt wesentlich von der Fähigkeit der meist noch staatlichen Industriebetriebe ab, sich während des vorgegebenen Sparkurses umzustrukturieren, und von der Bereitschaft der Beschäftigten, materielle Einbußen hinzunehmen. Auf nationaler Ebene liegen solche Studien bereits vor, bislang jedoch ohne explizite Berücksichtigung nationaler institutioneller Variablen (vgl. FAN/SCHAFFER 1994: 62; ZIELINSKI 1993: 93ff.).

Verunsicherung und falsche Anreize schlagen sich besonders in der geringen Neigung nieder, Ressourcen langfristig zu binden, also in einem Kollaps der Investitionen. In ganz Osteuropa sind die Anlageinvestitionen nach 1989 um mehr als 30 % zurückgegangen, wenn auch mit deutlichen regionalen und sektoralen Variationen. In der ehemaligen GUS gingen die Investitionen sogar um 40 bis 45 % im Jahre 1992 zurück.<sup>26</sup>

Ein großer Bedarf an sozialer Sicherheit besteht angesichts der über Erwarten groß ausgefallenen Transformationsrezession in beiden Ländern, da sinkende Reallöhne und Arbeitslosigkeit nicht von einem leistungsfähigen sozialen Sicherungssystem aufgefangen werden. Im alltäglichen Leben spielen die gewerkschaftlichen Zuwendungen bei der Versorgung mit knappen Lebensmitteln, Kindergarten-, Heim- und Erholungsplätzen eine wichtige Rolle. Fallen diese Sonderleistungen weg, lösen die Mängel das Bewußtsein schmerzhafter Defizite aus, das sich in ein Gefühl des Verlassenseins von den Gewerkschaften wendet. An-

---

24 CARLIN (1994) erwähnt, daß die betriebswirtschaftliche Situation unter Mitarbeiterbeteiligung, wie sie aus Fallstudien bekannt ist, einen umfassenden Überblick bietet, mahnt aber einen Forschungsmangel hinsichtlich der internationalen Vergleiche an.

25 Zum Problem der Arbeitskräftehortung im Zusammenhang mit Investitionen in Polen s. DABROWSKI (1993a), dazu in Rußland s. STAVNICKIJ/BORODJANSKIJ (1993). Zur Notwendigkeit des Arbeitsplatzabbaus in mittel- und osteuropäischen Ländern sowie zu den bisherigen Unklarheiten bei der Ermittlung von versteckter Arbeitslosigkeit siehe GÓRA (1992).

26 Studien über das Investitionsverhalten liegen mit den Arbeiten von GUTNIK (1993: 232), WIŚNIEWSKI (1994: 292) PANKOV (1994: 270) und HOLZMANN ET AL. (1995) vor, den enormen Kapitalbedarf für die betriebliche Umstrukturierung belegt das IMF-Gutachten von 1992.

gesichts teilweise unvereinbarer Erwartungen ihrer Mitglieder stehen die Gewerkschaften vor einem schier unlöslichen Konflikt: Von ihnen wird die Verteidigung von Arbeitsplätzen *und* die Erhaltung von Löhnen *und* die Unterstützung der Reformmotorik *und* die Aufrechterhaltung von Sozialleistungen gleichzeitig verlangt<sup>27</sup>.

Trotz dieser Brisanz unterbleibt in der institutionalistischen Forschung eine systematische Untersuchung von gewerkschaftlichem Verhalten unter den gegebenen rechtlichen Rahmenbedingungen im Hinblick auf die betriebliche Sanierung (vgl. DEG 1995: 7; GOMUŁKA 1994: 73).

Einer Studie über Gewerkschaften in Polen zufolge sind diese in fast allen großen Unternehmen vertreten. Je größer das Unternehmen, desto mehr Gewerkschaften findet man vor. Ca. 50 % der Arbeitnehmer sind in ihnen vertreten (vgl. ŻUKOWSKI 1994: 16f.). Da die alten Gewerkschaften diskreditiert sind (vgl. BORISOV/CLARKE/FAIRBROTHER 1994: 19), haben die neuen Gewerkschaften eine um so größere Macht, durch politische Agitation die Arbeitnehmer zu mobilisieren.<sup>28</sup>

Durch die Privatisierung ändern sich die Verhandlungspartner der Gewerkschaften, denen gegenüber sie ihre Vertretungsaufgaben wahrnehmen, und zwar entfallen gleichzeitig das Ministerium und der Arbeiterrat als relevante Akteure. Im Verlauf der Transformation steigt zwar die Zahl der Arbeitgeber mit dem Grad der Privatisierung der Volkswirtschaft. Jedoch kann von gefestigten Arbeitgeberverbänden weder in Polen (vgl. BASTEN 1998), wo im Industriesektor noch wenig privatisiert wurde, noch in Rußland die Rede sein.<sup>29</sup> Es lassen sich im privatisierten Sektor relativ stark organisierte Arbeitgeber beobachten, die einer fast nicht organisierten Belegschaft gegenüberstehen (vgl. ŠALAEVA 1995: 3). Ganz anders stellt sich die Situation im staatlichen Sektor dar, wo weitgehend nicht organisierte Arbeitgeber und sehr starke Gewerkschaften zu finden sind (vgl. ŹELESKI 1995: 7). Eine zweite wichtige Institution auf betrieblicher Ebene ist der bereits erwähnte sog. Arbeiterrat, der als ein Überbleibsel aus den

---

27 So beschrieben von KOŁODKO (1993: 217), SCHMIDT (1993: 284) und KORNAJ (1990).

28 Auf die Tatsache, daß dieser Zusammenhang von gewerkschaftlicher Repräsentativität und ihrer Mobilisierungskraft noch nicht ausreichend wissenschaftlich erforscht wurde, weisen FRIESKE/MACHOL-ZAJDA (1995) hin.

29 Wegen der trotz schneller Liberalisierung langsamen Privatisierung arbeiteten in Polen 1993 noch mehr als 40 % der Bevölkerung in staatlichen Unternehmen (vgl. HEIDENREICH 1994: 3ff.; ROSTOWSKI 1993: 22ff.). Knapp 60% der Bevölkerung arbeitet in Klein- und Mittelunternehmen (vgl. BŁASZCZYK, B. 1994: 206). In Rußland sind im Zeitraum Dezember 1992 bis Februar 1994 durch die Voucher-Privatisierung etwa 16.000 staatliche Betriebe, was etwa 60% des GDP und 50% aller privatisierten Aktiva entspricht, entstaatlicht worden, viele davon sind in Belegschaftshand übergegangen (vgl. BISMARCK-OSTEN 1996: 194; JAWLINSKI 1996: 103; KULPINKSKA 1992; SHUBKIN 1992). Zum heutigen Stand der Liberalisierung in Polen und Rußland vgl. KALMI (1997).

vergeblichen sozialistischen Rettungsversuchen seit 1990 erscheint und der als „Arbeiter selbstverwaltung“ in Polen und als STK (совет трудового коллектива) in Rußland in den 80er Jahren wieder eingeführt worden war (vgl. PEDERSEN ET AL. 1993: 19).<sup>30</sup> Im Zuge der Privatisierung allerdings sieht man in dieser Form der Mitbestimmung eine besondere Schwierigkeit, das Dreigestirn (Gewerkschaft, Arbeiterrat, Direktor) wird deshalb in Polen auch „Bermuda-Dreieck“ genannt (BEDNARSKI/WRATNY 1995: 19). Durch diese drei Organe seien Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten nicht mehr einzelnen Funktionsträgern zuzuschreiben.<sup>31</sup> Dies ist auch der Grund, warum der Betriebsrat mit seinen weitreichenden Kompetenzen nach der Privatisierung in beiden Ländern abgeschafft wurde. Da jedoch beide Länder unterschiedliche Privatisierungsstrategien verfolgt haben, existiert seit 1992 in Rußland der STK schon nicht mehr, während in Polen durch die verzögerte Privatisierung der Arbeiterrat (rada pracownicza) noch existiert (vgl. WRATNY 1993: 45; ROGOVA 1994: 42ff.; VEDENEEVA 1991: 111f.)<sup>32</sup>.

Betriebsstudien belegen, daß Unternehmen, die ihre Aktien zu besonders günstigen Preisen an ihre Belegschaft abgegeben haben - was in Rußland die Regel ist - ihr Investitionsproblem noch nicht gelöst haben (vgl. WEGENER 1994: 14). Wenn externe Finanzierung aufgrund fehlender Institutionen des Kapitalmarktes nicht möglich ist, muß also intern gespart werden, um investieren zu können. Daß sich diese Form der Innenfinanzierung in einer niedrigeren betrieblichen Lohnquote niederschlagen soll, fordert JAWLINSKI (1996: 32). Auf welche Art jedoch die Zustimmung der Bevölkerung und der Gewerkschaften erreicht werden soll, bleibt auch bei JAWLINSKI offen. Ob Unternehmen durch sinkende Lohnauszahlungen ihre Sanierung erreicht haben, ist bislang im vergleichenden Rahmen unbekannt. Es existieren lediglich qualitative Studien zu Löhnen; quantitative Daten auf betrieblicher Ebene, die Rückschlüsse erlaubten über den Bruttoproduktionswert oder die Gewinnlage und den folgenden Lohnanteil,

- 
- 30 Nach 1989 bestand die Aufgabe des Arbeiterrates im Bestellen und Entlassen des Direktors und im Schutz des Firmeneigentums vor der sogenannten Nomenklatura. Die Gewerkschaft Solidarność übte einen großen Einfluß auf die Aktivitäten des Arbeiterrates aus. Nach 1990 übernahm der Arbeiterrat eine Mittlerfunktion zwischen Direktion und Arbeitnehmern. Dies führte zu Konflikten zwischen den Forderungen der Gewerkschaften und jenen des Arbeiterrates. Für die Arbeitnehmer bedeutete dies oft eine Abschneidung ihrer Lohnforderungen und nötiger organisatorischer Änderungen des Arbeitsablaufs (vgl. FEDEROWICZ 1994: 49; GaCIARZ/PAŃKÓW 1994: 104f.).
- 31 Daß sich diese Meinung zwar in der Politik durchgesetzt hat, in der Forschung jedoch nicht unumstritten ist, zeigt eine Befragung von Mitgliedern des Arbeiterrates, die auch Mitglieder der Gewerkschaft Solidarność sind. Es scheint so, daß Kompromisse eher in Firmen mit funktionierenden Betriebsräten ausgearbeitet werden als dort, wo nur Arbeitgeber und Arbeitnehmer miteinander verhandeln (vgl. DaBROWSKI/FEDEROWICZ 1992: 32).
- 32 Über die allgemein geringe Popularität des samorząd bei der Bevölkerung berichten die Umfrageergebnisse von JAROSZ/KOZAK (1992: 157ff.)

fehlen (vgl. KABAJ/SHCHERBAKOV 1991: 227ff.; GROSZCZYŃSKA-MALEC/STRUŻNA 1995: 10ff.).

### **3. Der institutionenökonomisch motivierte, international vergleichende Blick auf Gewerkschaften in Osteuropa - Aufbau der Arbeit**

Die beiden Forschungsstränge der makroökonomischen Transformationstheorie sowie der ökonomiefreien Institutionenbeschreibung betrachten Gewerkschaften gleichsam von zwei unterschiedlichen Blickwinkeln. Sowohl die Transformationsökonomie als auch die institutionalistische Forschung erfassen nicht die Bedeutung der Gewerkschaften beim betrieblichen Sanierungsprozeß. Die Frage nach Kostensenkung durch Reallohn- und Beschäftigungsabbau zur Finanzierung der Sanierung des jeweiligen Betriebes liegt außerhalb ihres jeweiligen Brennpunktes. Deshalb soll im folgenden quasi durch eine alternative Blickrichtung, nämlich die Theorie der „Doppelgesichtigkeit von Gewerkschaften“ (Two Faces of Unionism) dem betrieblichen Gewerkschaftsverhalten und seinem unterstützenden oder hemmenden Einfluß auf den Umstrukturierungsprozeß nachgegangen werden.

In Ergänzung zu dem wohlfahrtsmindernden Verhalten von Gewerkschaften - wie es von den Transformationstheoretikern gesehen wird - berücksichtigt die von FREEMAN (1976; 1980a; 1980b; 1984) und FREEMAN/MEDOFF (1979; 1984) initiierte Diskussion um die „Doppelgesichtigkeit von Gewerkschaften“ die produktivitätssteigernden Wirkungen von Gewerkschaften, bei denen die Gewerkschaften als Informanten der Arbeitgeber über Präferenzen der Arbeitnehmer hinsichtlich der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen Unzufriedenheit abbauen und Fluktuation reduzieren helfen (vgl. FRICK 1995: 220f.). Hierdurch angeregt wird im folgenden die Frage nach der Unterstützung des Transformationsprozesses durch Gewerkschaften in Polen und Rußland gestellt. Es wird untersucht, ob und wie die jeweilige Transformationsart Gewerkschaftsverhalten beeinflussen kann. Insofern leistet die vorliegende Untersuchung einen Beitrag zur Rechtsanalyse „als Verhältnis von ökonomischem Gesetz und Recht“, indem sie eine Antwort auf die Frage nach einer Investitionen fördernden Gesetzgebung im Transformationsprozeß versucht (D. SADOWSKI 1996: 4).

Während die Theorie der „Doppelgesichtigkeit von Gewerkschaften“ von potentiellen positiven Einflüssen der Gewerkschaften auf den Betrieb ausgeht, wird hier erweiternd gefragt, unter welchen Bedingungen bestimmte Verhaltensweisen zu erwarten sind. Am Ende sollen Einsichten über die Bedingungen gewerkschaftlichen Verhaltens im Transformationsprozeß stehen, die Aufschluß darüber geben, welches Rechtsregime - Gradualismus oder

Schocktherapie - zu kooperativem oder konfliktorischem Gewerkschaftsverhalten führt.

Dabei steht Polen für eine Transformation im Sinne der „Schocktherapie“ und Rußland für „Gradualismus“<sup>33</sup>. Inwiefern sich Fragen der Arbeitslosigkeit, der rechtlichen Regelungen zur Lohnfindung und der Informationsverteilung auf das Gewerkschaftsverhalten auswirken, steht im Zentrum der Arbeit.

Dazu wird zunächst die Ausgangssituation während des Sozialismus in der Sowjetunion und der Volksrepublik Polen geschildert (II.1). Dem schließt sich eine Gegenüberstellung der Transformationswege - Gradualismus und Schocktherapie in ihren jeweiligen nationalen Ausprägungen in Polen und Rußland - und der gewerkschaftlich relevanten Aktionsfelder - Branchen, Niveaus, Probleme - an (II.2). In einem theoretischen Teil (III) soll ein Investitionsansatz für die besondere Situation der Gewerkschaften im Transformationsprozeß fruchtbar gemacht werden. Der neue Aspekt dieser Arbeit liegt in der Untersuchung der ökonomischen Wirkung unterschiedlicher Transformationswege, und zwar unter Berücksichtigung des gewerkschaftlichen Zeithorizontes im betrieblichen Sanierungszusammenhang.

Um die komplexe Wirkungsweise der Gesetze auf das Gewerkschaftsverhalten analysieren zu können, werden die Ergebnisse zweier intensiver Fallstudien bei Automobilherstellern in Polen und Rußland (IV) im Zeitraum 1989-1995 vorgestellt. In jeweils einem Unternehmen der Automobilindustrie wird das Kooperations- und Konfliktverhalten von alten und neuen Gewerkschaften anhand der Variablen der betrieblichen Lohnquote, der Arbeitsproduktivität, der Kostenentwicklung sowie der Verhandlungsprozesse, der Sanierungsunterstützung durch Gewerkschaften und ihrer Images i.S. von Selbstdarstellung und Fremdwahrnehmung durch die Mitglieder untersucht.

---

33 Wohl wissend, daß es sich hier um eine idealtypische Kategorisierung der Transformations-typen handelt, die in ihrer realen Ausprägung immer auch nationale Komponenten enthalten, soll dem rechtlichen Rahmen beider Regime hiermit ein Name gegeben werden. Wie sich die Begriffe von Gradualismus und Schocktherapie genau füllen, d. h. wie sie als unabhängige Variablen auf das Gewerkschaftsverhalten wirken, wird in Kapitel III näher erläutert.

## II Vom Klassenkampf über politischen Wandel zum Mikrokorporatismus? Gewerkschaften im Systemwandel

Im folgenden Kapitel werden der Wandel der politischen und wirtschaftlichen Systeme und die damit einhergehenden Veränderungen der Aufgabe und Bedeutung von Gewerkschaften in den Arbeitsbeziehungen dargestellt. Diese Darstellung trägt „holzschnittartigen“ Charakter, denn eine strikt ideosynkratische Beschreibung der Gewerkschaften in Polen und Rußland kommt aufgrund historisch und kulturell bedingter nationaler Unterschiede zu verschiedenen Ergebnissen hinsichtlich ihrer politischen Rolle<sup>34</sup>, die jedoch in der vorliegenden Arbeit nicht im Mittelpunkt steht. Auch ist keine Aufarbeitung der verschiedenen, von den Gewerkschaften im Zeitablauf vertretenen Positionen angestrebt, diese liegt mit Arbeiten von GOLINOWSKA (1993), GARDAWSKI (1992, 1994, 1996), ADAMSKI ET AL. (1981, 1986, 1991) und GORDON ET AL. (1993, 1993a) bereits vor. Statt dessen wird hier, mit Blick auf die noch zu entfaltende These der Gewerkschaften als Investoren unter Unsicherheit, auf Veränderungen fokussiert, die hinsichtlich der Wirkungen gewerkschaftlichen Verhaltens auf Betriebsebene entscheidend sind.

Die Gewerkschaften werden dabei anhand ihrer Funktionen im jeweiligen System verglichen. Kapitel 1 widmet sich den industriellen Beziehungen vor der Transformation, also im Sozialismus, und Kapitel 2 schließt mit einer Behandlung der Gewerkschaften im Transformationsprozeß an. Die beiden Kapitel sind symmetrisch aufgebaut und nach drei Aspekten gegliedert: Die Abschnitte 1.1 und 2.1 bieten eine Antwort auf die Frage, wie unterschiedliche Ideologien von Wirtschaftssystemen den Verteilungskonflikt zwischen Arbeit und Kapital theoretisch und rechtlich lösen<sup>35</sup>. Die Abschnitte 1.2 und 2.2 stellen die aus der Ideologie erwachsenden konkreten Aufgaben für die Gewerkschaften auf verschiedenen Ebenen dar und geben eine Antwort auf die Frage nach der Motivation zur Mitgliedschaft in Gewerkschaften vor und während der Transformation. Die Abschnitte 1.3 und 2.3 beurteilen die Praxis der jeweiligen industriellen Beziehungen danach, ob wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und sozialer Friede erreicht werden.

---

34 So HOLZER (1985) über die Solidarność als Untergrundbewegung, GILEJKO (1982) über die Rolle der sozialistischen Gewerkschaften in Polen, KOMAROWSKIJ (1994) über Gewerkschaften in Rußland.

35 Es geht hier nach HYMAN (1996: 7) um Ideologie im Sinne eines Entwurfes von Realität und weniger als eine Form ihrer Wahrnehmung.



# 1 Die industriellen Beziehungen in Polen und Rußland vor der Transformation

## 1.1 Die Ideologie der industriellen Beziehungen im Sozialismus – Von der Aufhebung der Verteilungskonflikte durch den historisch-dialektischen Materialismus

Ausgangspunkt der industriellen Beziehungen in sozialistischen Volkswirtschaften war der Anspruch der regierenden kommunistischen Parteien, allein fähig zu sein, die Interessen des Proletariats optimal zu verwirklichen. Diese Interpretation mußte die Wahrnehmung traditioneller Aktivitäten, die Gewerkschaften in marktwirtschaftlich orientierten Ländern entfalteten, notwendigerweise überflüssig machen, sollten sie nicht in ein Konkurrenz- und Konfliktverhältnis zur Partei geraten (vgl. ALEKSEEV 1995: 20ff.; JUR'EV 1996: 2ff.). Begründet wurde dieser Anspruch durch die kommunistische Ideologie:

„Die große sozialistische Oktoberrevolution, durchgeführt von den Arbeitern und Bauern unter der Leitung der Kommunistischen Partei und ihrem Führer V.I.Lenin, stürzte die Macht der Kapitalisten und der Bourgeoisie, zerschlug die Fesseln der Unterdrückung, errichtete die Diktatur des Proletariats und gründete den Sowjetischen Staat neuen Typs, die grundlegende Waffe zur Verteidigung der revolutionären Errungenschaften, des Aufbaus des Sozialismus und Kommunismus. Es hat die weltweit umfassende historische Umkehr der Menschheit vom Kapitalismus zum Sozialismus begonnen“ (KONSTITUCIJA 1978: 3).<sup>36</sup>

Mit der MARX'schen Kritik am klassischen Liberalismus entwickelte der Sozialismus Vorstellungen sozialer Gerechtigkeit und Gleichheit bei gleichzeitigem wirtschaftlichem Fortschritt, der mittels Taylorismus - der Ablösung der handwerklichen Güterherstellung durch industrielle Produktion<sup>37</sup> - angestrebt wurde. Der Fortschritt dieses Systems sollte einerseits in seiner wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit, andererseits in seinem fairen und angemessenen Verteilungssystem liegen, und gemäß den Annahmen über den historischen Determinismus und

---

36 „Великая Октябрьская социалистическая революция, совершенная рабочими и крестьянами России под руководством Коммунистической партии во главе с В.И. Лениным, свергла власть капиталистов и помещиков, разбила оковы угнетения, установила диктатуру пролетариата и создала Советское государство - нового типа, основное орудие защиты революционных завоеваний, строительства социализма и коммунизма. Начался всемирно исторический поворот человечества от капитализма к социализму.“ (KONSTITUCIJA 1978: 3).

37 So gilt nach TROCKI und LENIN als Ziel des Wirtschaftens weiterhin jene Vorstellung vom Taylorismus „where standardized inputs are processed to yield standardized outputs, and where different functional tasks (e.g. administration, production, marketing, design) are performed in different departments, coordinated through a hierarchy of managers“ (LINDBECK/SNOWER 1996: 1).

den dialektischen Materialismus<sup>38</sup> hätte im Kommunismus ein Wirtschafts- und Gesellschaftssystem entstehen sollen, in dem die Bedürfnisse der einzelnen Menschen ohne Verteilungsprobleme befriedigt worden wären. Gewährleistet würden diese Formen von Produktions- und Verteilungsgerechtigkeit durch eine Zentralverwaltungs- oder Planwirtschaft, die sämtliche Transaktionen der Wirtschaftsakteure auf nationaler und internationaler Ebene<sup>39</sup> koordinierte (vgl. ABALKIN 1989: 23f.).

Auf der Basis dieser ideologischen Annahmen sollte ein eigenes System industrieller Beziehungen entstehen, das sich in einer klassenlosen Gesellschaft, ohne Besitzunterschiede an den Produktionsmitteln und ohne Ausbeutung des Menschen durch den Menschen manifestierte. Die Abschaffung des Privateigentums an den Produktionsmitteln und die zentrale Steuerung der Volkswirtschaft hätten die Bedingungen für eine Gleichverteilung der Mittel gewährleistet und somit Gerechtigkeit schaffen sollen. Allerdings mußte sich das Proletariat zur Überwindung von Restbeständen bürgerlicher Auffassungen und Klassen diktatorisch gegenüber bürgerlichen Minderheiten durchsetzen. In den Ländern des „realen Sozialismus“ wurde deshalb politische Macht durchgehend gemäß der LENIN-schen Theorie der Diktatur des Proletariats ausgeübt, einer Theorie, nach der die kommunistischen Parteien als „Avantgarde der Proletarierklasse“ über die zentral organisierte Macht in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft verfügen mußten (vgl. RUMJANZEW ET AL. 1971: 91ff.).

Unter der Voraussetzung, daß die Daseinsberechtigung von Gewerkschaften in der neuen historischen Phase bejaht wurde, galt es folglich, die Funktionen von Gewerkschaften neu zu bestimmen. So kam es 1920-21 in Sowjetrußland zu einer großen Gewerkschaftsdebatte<sup>40</sup> (vgl. ŁOPAKA 1962: 134), deren Ergebnisse für

---

38 Zu der Annahme über die durchgehende Gesetzmäßigkeit der Geschichte und Entfaltung für den Begriff des Klassengegensatzes siehe KOLAKOWSKI (1981).

39 Zur Koordinierung des Außenhandels durch den Rat Gegenseitiger Wirtschaftshilfe vgl. z. B. DAMUS (1979: 48ff.).

40 Es waren vor allem drei, allerdings nicht immer in allen Aspekten scharf voneinander abgrenzbare Modelle in der Diskussion: (1) Das Modell der „Gewerkschafts- und Arbeiteropposition“ wurde von Partei und Gewerkschaftsführern um A. G. SCHLJAPNIKOV und A. M. KOLLONTAJ präferiert. Diese Richtung wollte in Verbindung mit neuen Formen der Arbeiterselbstverwaltung die Leitung und Kontrolle der gesamten Wirtschaft nicht in die Hände des Staates, sondern in die der von ihm unabhängigen Gewerkschaften legen (KOOL/OBERLÄNDER 1967: 164-246). (2) Eine andere Gruppe wünschte keine autonome Position für die Gewerkschaften, sondern erstrebte ihre Verstaatlichung. Überzeugt von dem Wegfall der traditionellen gewerkschaftlichen Aufgaben wollte sie den Gewerkschaften als Teil des Staatsapparates die Leitung und Kontrolle der Wirtschaft anvertrauen (DEUTSCHER/TROCKIJ 1962: 457-477). (3) Die größte politische Bedeutung erlangte der Streit zwischen LENIN und TROCKIJ. LENIN wollte привод (= Antrieb) als перелаточный механизм (= Transmissionsmechanismus) verstanden wissen und distanzierte sich damit von TROCKIJS Gewerkschaftsvorstellungen, der in den Gewerkschaften „Motoren der Inter-

die Entwicklung der Gewerkschaften sowie der politischen Systeme aller von kommunistischen Parteien regierten Ländern bedeutsam wurden.

Durch die Deklaration des verfassungsrechtlich verbürgten Rechts auf Arbeit<sup>41</sup>, der Hauptinstitution des Arbeitsmarktes in Zentralverwaltungswirtschaften, schrieben sich die kommunistischen Parteien als Erfolg zu, alle Probleme zwischen Kapital und Arbeit gelöst zu haben (vgl. HORN 1983b: 1009f.; KLEBMANN 1983: 912f.). So wurde in diesen Systemen der Lohn, also die Zuteilung an Kaufkraft durch die Zentrale, zentral für alle fixiert; ebenso wurden Beschäftigung und Arbeitsplätze durch die Zentrale zugeteilt, verwaltet und garantiert (vgl. PORKET 1989: 11). Die innere Schlüssigkeit des Systems sowie die Verlagerung des Gegners in das kapitalistische Ausland waren wesentliche Gründe, warum

„in diesem System kein Platz für Kollektivstreit vorgesehen war, wo doch die Theorie der Konfliktlosigkeit in den sozialistischen Arbeitsbedingungen zugrunde lag“ (WRATNY 1993: 6).<sup>42</sup>

Dieses in der Sowjetunion entwickelte Gewerkschaftskonzept wurde auf alle sozialistischen Staaten übertragen (vgl. Horn 1983a: 87ff.). In der organisationalen Struktur gliederten sich in allen Ländern des ehemaligen Ostblocks die Gewerkschaften<sup>43</sup> gemäß den nationalen, regionalen, Branchen- und betrieblichen Vor-

nationalisierung der Arbeiterklasse“ sehen wollte (vgl. LENINS Rede vom Dezember 1920 „О профсоюзах в текущем моменте и об ошибках т.Троцкого“ (= Über die Gewerkschaften im gegenwärtigen Moment und über die Fehler des Genossen TROCKI)). LENINS Nachfolger STALIN stellte stärker Gewerkschaften als провод от партий к массам. (= Leitung / Draht der Partei zu den Massen) heraus und definierte auf dieser Basis deren Aufgaben. Weiterführend zu den ideologischen Streitigkeiten über die Bedeutung der Gewerkschaften im Sozialismus s. MOSES (1990: 113-154) und PRAVDA/BLAIR (1986: 1-22).

41 „Право граждан СССР на труд -то есть на получение гарантированной работы с оплатой труда в соответствии с его количеством и не ниже установленного государством миним! мального размера, - включая право на выбор профессии, рода занятий...“ (ОСНОВЫ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА Союза ССР и союзных республик О ТРУДЕ 1988: цт. 2). Das Recht der Bürger der UdSSR auf Arbeit - d. h. auf Erhalt einer garantierten Arbeit mit Bezahlung entsprechend der Qualität und nicht niedriger als das staatlich festgesetzte Minimum - beinhaltet das Recht auf freie Wahl des Berufes und der Art der Beschäftigung ... (GRUNDLAGEN DER GESETZGEBUNG DER UDSSR UND DER SOWJETREPUBLIKEN ÜBER DIE ARBEIT VOM 31.03.1988, Art.2).

42 "W systemie tym nie przewidziano miejsca na spory zbiorowe, gdyż panowała teoria bezkonfliktowości w socjalistycznych stosunkach pracy." (WRATNY 1993: 6)

43 Zu den Definitionsstreitigkeiten darüber, ob es sich bei sozialistischen Gewerkschaften überhaupt um Gewerkschaften handele, nehmen BREISIG ET AL. (1993: 215) und PORKET (1989: 10ff.) eine ablehnende Haltung ein, während KUZ'MENOK (1993: 4ff.), GORDON (1992: 8), GLAZYRIN/ŠKATULLA (1986: 75) und (MESCHTSCHERIN 1995: 16) auch dem sozialistischen Wirtschaftssystem Gewerkschaften zubilligen. Für unsere Gedankenführung wird davon ausgegangen, daß „... Existenz und Aufgaben von Gewerkschaften ... aus der ordnungspolitischen Beschaffenheit und der hieraus sich ergebenden Funktionslogik der

gaben der jeweiligen kommunistischen Partei. Alle waren nach dem Produktions- und dem Territorialprinzip aufgebaut, bestanden also aus zwei ineinander verwobenen Strängen zwischengewerkschaftlicher Organisation mit einer gemeinsamen Spitze (Dachorganisation). Als unterste Organisationsstufe (Grundorganisation) galt im allgemeinen der Arbeitsplatz (Produktionsprinzip). Alle darüber liegenden Organisationsstufen folgten der lokalen bzw. regionalen Gliederung des Landes (Territorialprinzip). In Polen gehörten 23 an die Systematik der vorhandenen Branchenministerien der Volksrepublik Polen angepaßte Branchengewerkschaften zum Zentralrat der Gewerkschaften (Centralna Rada Związków Zawodowych (CRZZ)). Aus dem CRZZ wurde im November 1984 die Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych (OPZZ) - eine Monopolgewerkschaft (vgl. GOLINOWSKA 1993: 12). Auch in Rußland gab es faktisch eine Einheitsgewerkschaft, die sich nach dem sogenannten Produktionsprinzip in 39 Fach- oder Branchengewerkschaften und nach dem Territorialprinzip in 88 Regionen gliederte (vgl. HORN 1983b: 1011).

Und so galt für die zentrale polnische Gewerkschaftsorganisation Centralna Rada Związków Zawodowych und ihre Nachfolgeorganisation, das Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych (OPZZ), gleiches wie für die Dachgewerkschaft Rußlands, Vse-sojuznyj centralnyj sovet profsojuzov, daß, obwohl die Einzelgewerkschaften de jure unabhängig waren (vgl. WRATNY 1993: 9),

„... power was held by the standing All-Union Central Council of Trade Unions (AUCCTU), whose leadership was subordinate to the Politbureau, Secretariat and Central Committee of the Communist Party. Both the Congress of Trade Unions and the AUCCTU included representatives of territorial organs (trade union councils on republican, regional and city level), branch organizations and enterprise level groups.“ (SUHII/LEPEKHEN 1994: 64).

## 1.2 Aufgabe der Gewerkschaften – Kommunistische Massenorganisation als Transmissionsriemen der Parteipolitik

„Die Tätigkeit der Gewerkschaft formiert sich auf der Grundlage der Überzeugung der Massen, der Entwicklung ihrer Aktivität, Initiativen und der Eigeninitiative, (der Entwicklung) einer breiten Öffentlichkeit, von Kritik und Selbstkritik, also vor allem Kritik von unten (...) (die Tätigkeit der Gewerkschaften bildet somit) das Prinzip der Führung durch das Kollektiv.“ (USTAV 1987: 3)<sup>44</sup>.

Gemäß der LENINschen Konzeption von Gewerkschaft - entsprechend der Idee der Massenorganisation sollte es nur eine von ihnen geben - hatte diese die Auf-

---

verschiedenen Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme gedeutet und begriffen werden (müssen) ...“ (HENSEL 1971: 36f.).

<sup>44</sup> „Деятельность профессиональных союзов строится на основе убеждения масс, развития их активности, инициативы и самостоятельности, широкой гласности, критики и самокритики, особенно критики снизу, (...) принципа коллективности руководства.“ (USTAV 1987: 3).

gabe eines „Transmissionsriemens“ zwischen der herrschenden Kommunistischen Partei und den Arbeitern zu übernehmen. Sie sollte für die Kommunistische Partei als „Schule des Kommunismus“ im Sinne der Erziehung eines „neuen Menschen“ wirken. Dazu gehörten das Wachen über die Arbeitsbedingungen und die Motivation, aber auch die Kontrolle der Arbeitskräfte bei der Planerfüllung (vgl. HORN 1983a: 85ff.; SAPIR 1984: 104; ANDREEV 1988)<sup>45</sup>. Dieses Modell der Transmissionsriemengewerkschaft fand nach dem Zweiten Weltkrieg auch in Polen Verbreitung und hielt sich dort bis zum Zusammenbruch des Kommunismus (vgl. GILEJKO 1982: 23).

Zur Idee von der Funktion der Gewerkschaft als Schule des Kommunismus trat ergänzend die Vorstellung hinzu, daß sie über die betriebliche Selbstverwaltung (самоуправление народа) und durch ihre Zusammenarbeit mit der Planungsbehörde Goskomplan auf die Planung der Volkswirtschaft hinwirke (USTAV 1987: 4). Diese Funktion sollte sie erfüllen, indem sie im Sinne einer "collective voice" Informationen über die Bedürfnisse der Werktätigen zusammentragen und an die Partei weitergeben sollte (vgl. JUR'EV 1996: 2ff.). In Polen ging die Verflechtung von Partei und Gewerkschaft sogar so weit, daß traditionsgemäß immer ein Gewerkschaftsmitglied einen Sitz im Zentralkomitee der Kommunistischen Partei innehatte (vgl. ZIEMER 1994: 242). Tatsächlich übten die Gewerkschaften über die örtlichen Verwaltungen sowie über die Planungsinstanzen einen gewissen Einfluß auf die soziale Situation ihrer Mitglieder und die Produktion in ihren Betrieben aus (vgl. SUHIJ/LEPKIN 1994: 64).

Die beobachtbaren industriellen Beziehungen in den sozialistischen Staaten weisen viele Merkmale eines Vertragsprozesses auf: jährlich wurde eine Fülle von sogenannten Kollektivverträgen auf Branchen-, Regionen- und Betriebsebene vorbereitet, von den Arbeitgeberkonferenzen und den Branchenministerien angenommen sowie schließlich von den Gewerkschaften und den Arbeitgebern unterzeichnet. Da die zentrale Planwirtschaft keine Tarifautonomie vorsah, wurde der Aushandlungsprozeß als Ausdruck der sozialistisch-demokratischen Strukturen zwischen Arbeitern und Partei im Produktionsprozeß interpretiert. Die Kollektivverträge enthielten die Verpflichtungserklärung der Arbeiter zur Planerfüllung und die der Direktoren, hierfür die Voraussetzungen bzgl. der Beschaffung und der Produktion zu schaffen. Tatsächlich waren jedoch wichtige Fragen des Lohns und der sozialen Sicherung nicht Inhalt dieser Kollektivverträge, sondern wurden auf zentraler Ebene beschlossen. Der Umfang der Themen auf betrieblicher Ebene beschränkte sich auf wenige, eher unwesentliche Punkte, etwa die Finanzierung von Kultur- oder Sportveranstaltungen (vgl. SUHIJ/LEPEKHIN 1994: 77).

---

45 Der Text im entsprechenden Gesetz dazu lautet: „рост производительности труда, бережное использование ресурсов, повышение эффективности производства и качества продукции“ (Ustav 5).

Als Gegenleistung für die Funktion des Transmissionsriemens und der „collective voice“ wurde den Gewerkschaften von der Partei die Möglichkeit eingeräumt, die oben beschriebenen sozialistischen Tarifverträge abzuschließen, worin ihnen auch die Verwaltung der betrieblichen Sozialleistungen übertragen wurde (vgl. LIVŠIĆ 1989: 25ff; TRENENKOV 1986: 39). Die zentrale Planungsstelle stellte dem Betrieb eine bestimmte Summe für den Sozialfonds bereit, der dann von den Gewerkschaften eigenverantwortlich und selbständig verteilt wurde. Zu den sozialen Aufgaben der polnischen und russischen Gewerkschaften gehörten unter anderem die Festlegung der bei zeitweiliger Arbeitsunfähigkeit zu zahlenden Beihilfen an Arbeiter durch entsprechende Kommissionen, die Auszahlung der Unterstützungen sowie anderer Renten der Sozialversicherung sowie wesentlich die Beteiligung an der Festsetzung von Renten für Arbeiter und deren Familienmitglieder. Die Gewerkschaften auf Betriebsebene hatten auch für die bestmögliche medizinische Betreuung der Werk­tätigen und für den Schutz von Mutter und Kind zu sorgen sowie die Tätigkeiten der Organe der Sozialfürsorge zu kontrollieren. Der Verwaltung der Gewerkschaften unterstand außerdem die Betreuung der Werk­tätigen in den Sanatorien und Kurorten. Für Kinder wurden all­jährlich Ferienlager veranstaltet. Schließlich organisierten die Gewerkschaften im Falle von Versorgungsengpässen die Verteilung von schwer zugänglichen Konsumgütern (vgl. STEINBERGER 1971: 92; SZUBERT 1987: 39f.).

Die so verteilten Sozialleistungen hatten den Charakter selektiver Anreize und verschafften den Gewerkschaften Prestige, materielle Macht sowie zahlreiche Mitglieder, wodurch sie zu wichtigen Massenorganisationen in den sozialistischen Staaten wurden (vgl. PORKET 1989: 11). Auch ein nicht unerheblicher sozialer Druck trug dazu bei, daß viele Arbeiter in die Gewerkschaften eintraten. So lag der Organisationsgrad in fast allen sozialistischen Staaten bei mehr als 90 %. Dies gilt auch für Polen, wo der Organisationsgrad 1970 bei 94,9 % lag und 1976 sogar 99,3 % erreichte (vgl. ZIEMER 1987: 202). Die Gewerkschaften vereinigten also in beiden Ländern eine großen Zahl von Mitgliedern auf sich und stellten tatsächlich kommunistische Massenorganisationen dar (vgl. SZUBERT 1980:163).<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Nach Art. 85 der Verfassung der Volksrepublik Polen von 1952 war die Gewerkschaft eine kommunistische Massenorganisation. Die Novellierung der Verfassung der VRP von 1976 definiert Gewerkschaften als allgemeine Organisationen, die an der Gestaltung und Realisierung der Aufgaben bei der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung des Landes teilhaben. Das Dekret vom 6. Februar 1945 legt in Art. 3 sowohl die Interessenvertretung der Arbeitnehmer durch die Gewerkschaften als auch die Sorge für Produktionssteigerung in Einklang mit staatlicher Wirtschaftspolitik fest (vgl. WRATNY 1994: 9).

### 1.3 Praxis der industriellen Beziehungen – Bureaucratic Bargaining führte zu Ineffizienz und langfristig zu sozialem Unfrieden

Bedeutsamer als die Kollektivverträge waren die Verhandlungen zwischen Ministerien und Betrieb - vertreten durch Direktoren und Gewerkschaften - über die Festsetzung der Planvorgaben und die Zuteilung von Rohstoffen für den jeweiligen Betrieb. In diesem bürokratischen Verhandlungsspiel galt die Regel: Je mehr Ressourcen der Direktor von der ministeriellen Administration bekam, desto größer waren seine Macht und sein Einfluß im Betrieb (vgl. RUTKOWSKI 1993: 64). Gleiches galt für den Gewerkschaftsführer. Auch er versuchte, ein Maximum an Ressourcen auszuhandeln. Beide, Direktor und Gewerkschaftsführer, bildeten so eine Interessengemeinschaft mit dem gemeinsamen Ziel, in Verhandlungen mit dem Branchenministerium die Maximierung des Lohnsatzes und der Beschäftigung bei gleichzeitiger Minimierung der Planvorgaben zu erreichen (vgl. BUROWAY/KROTOV 1993: 56ff.). Man verhandelte also um die Zusage möglichst großer Inputs bei möglichst geringen Outputverpflichtungen (vgl. BLANCHFLOWER ET AL. 1993; FEDEROWICZ 1994: 25; PEDERSEN 1994: 20)<sup>47</sup>:

„...in this situation the prime objective (of the director) was not profit, but industrial peace. This was assured by catering to the consumptive objectives of employees. ... the director had to earn the support of the employees in order to secure a labour supply.“ (SOCHA/SZTANDERSKA 1993: 134).

Dieses „Bureaucratic Bargaining“-System, in dem die Wirtschaftsakteure, unter ihnen v. a. die staatlichen Unternehmen, Input horteten und den Output reduzierten, um die Planaufgaben nicht zu erhöhen (WINECKI 1993: 40), war nur im Rahmen der staatlichen Verrechnungsprozesse und der Gewährung von Subventionen möglich (vgl. KORNAJ 1980: 21ff.)<sup>48</sup>. Die sozialistischen Gerechtigkeitsvorstellungen, die in der Entlohnungs- und Beschäftigungsgarantie institutionalisiert waren und in zentraler Planung und Bureaucratic Bargaining abgearbeitet wurden, funktionierten deshalb, weil der Primat der Politik über die Ökonomie die Unternehmen der betrieblichen Liquiditätsbeschränkung entthob. Gewinn und

---

47 Wie dieses Geben und Nehmen zwischen Betrieb, Gewerkschaft und Zentrale funktionierte und daß es der Logik eines rent-sharing Systems unterlag, zeigt RUTKOWSKI (1993: 64ff.). Er geht dabei auch auf die Abhängigkeit der Verhandlungspositionen von der politischen Bedeutung der jeweiligen Produkte ein; so übten die Direktoren politisch wichtiger Rüstungsunternehmen einen besonders großen Einfluß aus. Eine anschauliche Darstellung des bureaucratic bargaining in der Holzindustrie liefern BUROWAY/KROTOV (1993: 56-90).

48 Die Sanktionen, die Betriebe angesichts des Niveaus ihrer Zahlungsunfähigkeit zu erwarten hatten, waren kaum merklich (die überfälligen Verbindlichkeiten aus kurzfristigen Krediten und gegenseitigen Verrechnungen lagen in Rußland am 1. Oktober 1989 bei 19,9 Milliarden Rubel). Der durchschnittliche Zinssatz betrug dabei bei kurzfristigen Krediten 2,8 %, bei langfristigen nur 0,82 % im Jahr und blieb damit hinter dem Tempo der Geldentwertung zurück. Es war also durchaus vorteilhaft, Schuldner und Nichtzahler zu bleiben (vgl. GAJDAR/KOGALOVSKIJ 1990: 235).

Effizienz waren zwar durchaus erwünschte Größen, doch bestand für die Ergebnisse bezüglich der Planvorgaben keine Haftungspflicht der betrieblichen Verantwortungsträger. Dehnbare ("weiche") Budgetrestriktionen schlossen die Lücke zwischen Kosten und Erträgen der Unternehmen (ABALKIN 1989a: 23f.), dies allerdings nur, solange die Transfermechanismen in Form von besonderen Verrechnungsweisen und Subventionen vom Staat an die Unternehmen noch funktionierten. So erklärt sich die Tatsache, daß bei volkswirtschaftlicher Vollbeschäftigung immer noch eine enorme betriebliche Arbeitsnachfrage vorlag, der gleichzeitig, laut RUTKOWSKI (1990), eine zunehmende versteckte Arbeitslosigkeit gegenüberstand, worauf die sinkende Arbeitsproduktivität hinweist (vgl. KLIMCZYK-DURANC ET AL. 1987; SHEN 1993: 62).

Diese statische Ineffizienz wurde noch verstärkt durch die mangelnde Innovationsfähigkeit<sup>49</sup>, die dazu führte, daß der Anschluß an moderne Produktionstechniken verpaßt wurde und man noch immer dem Taylorismus anhing. Anreize zur betrieblichen Innovation bestanden kaum, weil die Staatsunternehmen weder durch Wettbewerber noch durch drohende finanzielle Verluste dazu angeregt wurden. Auch die fehlenden Eigentumsrechte (Patentschutz) und die verbreitete Weitergabe von Entwicklungen innerhalb des RGW verursachten die geringe Innovationsquote, so daß betriebliche Forschungsleistungen kaum materiell entgolten wurden. Vielmehr sah man die Gefahr, daß Innovationen bei ihrem Einsatz in bestehenden Produktionsabläufen durch eventuell auftretende „Kinderkrankheiten“ die quantitative Planerfüllung gefährdeten (vgl. BLEUEL 1996: 117; 1994).<sup>50</sup>

Es wurde seitens der Betriebe immer versucht, die Planvorgaben zu erfüllen. War dies aufgrund der häufig auftretenden Schwierigkeiten real nicht möglich, wurden über imaginäre Zahlen in Geschäftsberichten Defizite kurzfristig kaschiert und dadurch langfristig verstärkt. Neben diesen rein quantitativ falschen Berich-

---

49 „Soviet enterprises found themselves outside of any microeconomic regime. The only directional of their activity became the logic of a deep good deficit economy. In addition, a weak government (...) was willing to gain a transient social calm in return for the emission of inflationary money. This was not only the case in the former USSR between 1989-91, but also in Poland between 1987-89. (...) According to the estimates of the International Monetary Fund, the annual index of the increase of M2 was 8.2% in 1986, 14.7% in 1987, 14.1 in 1988, 14.8% in 1989 and 15.3% in 1990 (IMF et al. 1990: 49). The main factor determining the increase in monetary stock was the increasing budget deficit. According to the same estimates it was: 2.4% of GDP in 1985, 6.2% in 1986, 8.4% in 1987, 9.2% in 1988, and 8.5% in 1989 (IMF et al. 1990:10). In 1991 it reached the astronomical level of 31% of GDP for the Russian Federation (IMF 1992: 12; vgl. auch DABROWSKI 1993a: 5).

50 Zur Innovationsfähigkeit innerhalb des RGW vgl. FAUST (1990: 9-14). Obwohl man davon ausgehen muß, daß die Daten zu den Investitionen manipuliert waren, kann man sehen, daß die 1990 Investitionsquote in Polen mit 29 % vom BIP knapp 1 % über dem RGW-Durchschnitt und über 9 % über der durchschnittlichen Investitionsquote für 1989 lag (IMF ET AL. 1992: 16f.). Zum geringen 'return of investment' vgl. ZIEMER (1987: 240ff.).



ten über den Output der Unternehmen waren die Produktion von Gütern minderer Qualität und die Beschränkung der Produktdifferenzierung übliche Praktiken, die wiederum zur Verschärfung der Mängellagen und als deren Konsequenz zur Entwicklung von Schwarzmärkten und dem Ausbau der Schattenwirtschaft beitrugen (vgl. DYKER 1992: 24ff.). Ließ sich anfangs die Knappheit durch zentral festgelegte Bedürfnisse im Plan wegdefinieren, erwies sich jedoch im Laufe der Zeit die geringe Produktivität als wesentliches Kennzeichen der administrativen Kommandowirtschaft. Dies bedeutete, daß das Wirtschaftssystem mehr Ressourcen zu Weltmarktpreisen verbrauchte, als es an Wertschöpfung durch Güter und Dienstleistungen produzierte (vgl. GAJDAR/KOGALOVSKIJ 1990: 231). Die Konsequenz der fehlenden Wettbewerbsfähigkeit waren ein sinkender Lebensstandard der Bevölkerung und anwachsende soziale Unruhe (vgl. WINIECKI 1989: 29f.).

Die Regierungen sahen sich schließlich zu umfangreichen Reformen gezwungen (vgl. BELOUSOVA 1989). Die Zielvorstellung der Wirtschaftsreformen in den 70er und 80er Jahren war es, die Bevölkerung mit hochwertigen Industrieprodukten versorgen zu können. Zugleich strebte man eine Diversifizierung des Exports an. Es kam dabei zum Aufbau neuer Produktionsstrukturen, für die man Verfahren und Produktionsanlagen aus dem westlichen Ausland auf Kredit kaufte.<sup>51</sup> Außerdem ging es in den Reformbemühungen zur effizienteren Gestaltung der polnischen und russischen Wirtschaft immer sowohl um die Verbesserung des Planungsprozesses<sup>52</sup> als auch um die Verlagerung von Entscheidungen auf die Ebene der Wirtschaftssubjekte.<sup>53</sup> Dies sollte geschehen, ohne die Idee des Sozialismus aufzugeben.<sup>54</sup>

- 
- 51 So wurden in Rußland im achten Planjahrünft (1965-70) zum letzten Mal Produktionskapazitäten in größerem Umfang in Betrieb genommen. Die in den sechziger Jahren zahlreich in Betrieb genommenen Anlagen sind heute verschlissen und fallen massenweise aus (vgl. GAJDAR/KOGALOVSKIJ 1990: 232).
- 52 Die Verbesserung, i. S. einer Verfeinerung, des Planungsprozesses hatte so weit geführt, daß im Obščesojuznyj Klassifikator (hg. vom GOSUDARSTVENNYJ KOMITET SSSR PO STANDARTAM 1987) insgesamt 4982 Berufe, Dienstleistungen und Tarife aufgelistet wurden, s. a. AKIEV (1988).
- 53 KUNEL'SKIJ (1987) dokumentiert Schulungen der Kader, Aufklärungskampagnen über Qualitätsarbeit und Stärkung der Arbeitsfähigkeit, über den Austausch im Kollektiv, das Üben in Disziplin, über die gesteigerte Verantwortung und die sozial-persönlichen (i. S. von prestigereichen) sowie materiellen kollektiven Anreize. Häufig versuchte man, mit Rekurs auf historisch-anthropologische Forschungsergebnisse den natürlichen Willen der Arbeitskräfte zu ihrer menschlichen Selbstverwirklichung im Produktionsprozeß anzustacheln (vgl. ANDREEV 1988). Diese Forschungsergebnisse wurden im Sinne einer „Personalführung“ den Betriebsdirektoren an die Hand gegeben und vor der Belegschaft stetig wiederholt (vgl. BELOUSOVA 1989; ŚLICHTER 1982).
- 54 Die Hoffnung, durch die Weiterentwicklung der EDV zu einer effizienteren Ausführung der Planungsprozesse zu gelangen, hat sich nicht erfüllt. Über die Vielfalt der entwickelten Re-

So wurden zunächst einige Aufgaben der zentralen Verwaltungsorganisationen auf die Ebene der Betriebe verlagert (vgl. MORAWSKI 1986: 22). Die Staatsorgane behielten aber die Kontrolle über die Festlegung der Löhne. Dies ließ sich mit dem Risiko des Lohndrifts bei fehlenden Budgetbeschränkungen der Firmen begründen. Darüber hinaus wirkten Lohndifferenzen vor dem Hintergrund der herrschenden Ideologie noch immer verdächtig. In dieser Hinsicht schien die Einführung von Arbeiterräten oder Selbstverwaltungen<sup>55</sup> zur Beteiligung der Arbeitnehmer an betrieblichen Entscheidungen sinnvoll. Mit der Zeit verlagerte sich jedoch die Entscheidungsmacht leicht vom Zentrum auf die Betriebsdirektoren und den Arbeiterrat. So stand schließlich der Direktor zwischen dem jeweiligen Branchenministerium und dem Arbeiterrat (vgl. FEDEROWICZ 1994: 21). Weitere Stichworte dieser Reformen sind die wirtschaftliche Rechnungsführung<sup>56</sup> und das Arbeitskollektiv als „Grundzelle der sozialistischen Selbstverwaltung“<sup>57</sup> sowie die „stimulierende Rolle des ökonomischen sozialistischen Wettbewerbs“<sup>58</sup>, mit deren Hilfe Unternehmensteile zu kompetitiven Höchstleistungen bei der Planübererfüllung animiert werden sollten (vgl. RYŽKOV 1988: 18; ABALKIN 1989).

Trotz der Neuerungen gelang es nicht, der Stagnation des Wirtschaftswachstums und der Verschärfung der Arbeitskonflikte entgegenzuwirken (vgl. GAJDAR/KOGALOVSKI 1990: 236f.). Als Resultat läßt sich konstatieren: Die grundlegenden Richtlinien der ökonomischen Ordnung ließen weder in Polen

formprogramme, angefangen mit dem radikalen 500-Tage-Plan ŠATALINS/JAVLINSKIJS und dem von ABALKIN über JANAJEV und LICAČEV zum gradualistischeren Programm RYŠKOVs, informiert SOLIMANO (1992). Die KOSYGIN-Reform der 60er Jahre wird in den empirischen Studien von KULESOV (1989) und KOLOBOV/KUTYPREV (1989) besonders beleuchtet.

55 Russ. Совет Трудового Коллектива, (dt. „Rat des werktätigen Kollektivs“), poln. samorząd (dt. Selbstverwaltung). Wegen der gleichen Funktionen werden im folgenden beide Gremien „Arbeiterräte“ genannt. Die Einführung der russischen Arbeiterräte (STK) durch eine Änderung des Arbeitsgesetzbuches im Jahre 1977 war mit dem Anliegen der Dezentralisierung von Entscheidungen von zentraler auf Betriebsebene verbunden, nach dem Arbeitnehmervertreter und Administration sich selbst koordinieren sollten. (Закон о трудовых коллективах s. SOSNIKOVA 1989: 44-45; CLARKE/FAIRBROTHER 1993: 117; CLARKE/FAIRBROTHER 1993a). Die Gewerkschaften fürchteten ihren Einfluß durch die STKs zu verlieren (MOSES 1987: 207f.; TEAGUE 1986: 17; SLIDER 1985: 183). In Polen wurden die sog. Arbeiterräte während der Aufbruchstimmung im Oktober 1956 spontan neu gegründet, um dann in den 60er und 70er Jahren wieder „einzuschlafen“ (vgl. GREVEMEYER-KORB 1978, GRAMATZKI 1986). Sie wurden erst wieder eingeführt, nachdem Streikende im August 1980 in Danzig und Stettin die betriebliche Mitbestimmung gefordert hatten. Zu ihren wichtigsten Aufgaben gehörten nach der Wiedereinführung die Verteilung der Gewinne sowie die Einstellung und Entlassung der Direktoren (vgl. KONDRATOWICZ/OKOLSKI 1993: 13; WRATNY 1994: 43).

56 „Хозрасчёт“ vgl. dazu SIEBURGER (1993: 35ff.) und GORODECKIJ (1989).

57 „Трудовой Коллектив как основная ячейка социалистического самоуправления“.

58 „Стимулирующая роль экономического соревнования“.

noch in Rußland Raum für substantielle Änderungen, da die Reformen, die bis Oktober 1988 in Polen unternommen wurden, nie die Vorherrschaft der Partei bei wirtschaftlichen Angelegenheiten in Frage stellten. Das Prinzip der Zentralverwaltungswirtschaft blieb unangetastet.<sup>59</sup>

Weder GORBATSCHOWS Perestrojka noch die Reformversuche der polnischen Regierungen vermochten diese systemimmanenten Probleme aufzugreifen und zu lösen, ohne dabei die Grundlagen des Systems zu unterminieren (vgl. GORBAČEV/AGANBEGYAN 1989: 86)<sup>60</sup>. Nach Preissteigerungen für Lebensmittel, die sich zu einer Hyperinflation auswuchsen, begannen in Polen 1980 und in Rußland 1989 von der Arbeiterschaft getragene offene Unruhen. Die Unzufriedenheit der Arbeiter mit ihren Lebensumständen und mit den Gewerkschaften als ihren Interessenvertretern äußerte sich in beiden Ländern in der Formierung großer Protestbewegungen. Diese Bewegungen organisierten sich zunächst in Form von Streikkomitees, die sich häufig gegen die Arbeiterräte wandten und deren Aufgaben übernahmen. Die in den Streikkomitees organisierten Arbeiter äußerten auch ihren Unmut über die fehlgeschlagene Wirtschaftspolitik (vgl. KRASNIKOV 1991).<sup>61</sup> Aus diesen Streikkomitees entwickelten sich später die alternativen Gewerkschaften.<sup>62</sup>

- 
- 59 Dazu FEDEROWICZ (1994: 38); PEDERSEN (1994: 20). So galt selbst in Ungarn, wo seit den Reformen der späten 60er Jahre das Wirtschaftssystem am flexibelsten war, jedes Rühren an der politischen Dominanz in der Wirtschaftsführung als Tabu. Eine Diskussion dieser Vormachtstellung setzte erst wieder in den 80er Jahren ein, als der polnische Einfluß und die Unkontrollierbarkeit des bestehenden Systems spürbarer wurden (vgl. BAUER 1984; PAWLOWSKI 1988; BALCEROWICZ 1985; GRUSZECKI 1987; RYCHARD 1995).
- 60 Völlig im Perestrojka-Fieber und in althergebrachter Terminologie titelten STUL' (1989) „Perestrojka - das lebendige Schöpferium der Massen“ und POLITIZDAT (1989) „Perestrojka - für die Arbeiterklasse, die Arbeiterklasse - für Perestrojka“.
- 61 Dazu GORDON ET AL. (1993); GORDON (1993: 25-46) und FRISZKE (1994: 553ff.). Im Artikel von CHREBTOV (1989: 20) „Нужна ли была забастовка?“ wird versucht, die Motive der Streikenden nachzuvollziehen und der Öffentlichkeit verständlich zu machen. Aus der anfänglichen Unzufriedenheit aufgrund niedriger Löhne und schlechter Versorgung entwickelte sich der Protest gegen die sinkende Effizienz der Staatsbetriebe. Im Juli 1989 streikten die Beschäftigten in Norilsk z. B. wegen zu niedriger Investitionen von Staatsseite und für die Verbesserung der Sicherheit der Grubenarbeitsplätze. Gleichzeitig wurde das Gefühl der Unmündigkeit formuliert, wie in dem Satz eines Bergarbeiters deutlich wird: „Нам надоело быть простыми винтиками в государственном механизме власти.“ (TURKIN 1990: 8). Übers.: „Wir haben es satt, die einfachen Rädchen im staatlichen Getriebe der Macht zu sein.“
- 62 Dazu CLARKE/FAIRBROTHER (1993: 121ff.); GORZKA (1987: 797ff.). Über die Unzufriedenheit polnischer Arbeiter berichtet RYCHARD (1995), indem er die großen empirischen Befragungen zusammenfaßt: ADAMSKI ET AL. (1981) befragte 2.510 Personen über ihre Meinung zum wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Konflikt; DERS. (1982) über die Nöte und Hoffnungen der Bevölkerung (1.895 Personen). DOKTOR ET AL. (1984) führte eine Befragung der Belegschaften der 10 größten und der 10 kleinsten Unternehmen in Polen über

Während der Streiks zeigten sich die Gewerkschaften immer weniger im Stande, innerhalb der bestehenden Möglichkeiten des Bureaucratic Bargaining die Interessen ihrer Mitglieder aufzugreifen und zu vertreten. Für Rußland wird dies deutlich in der Veröffentlichung einer Befragung von Politikern zum Thema „Уроки забастовки“ (Übers. „Lektion des Streiks“, freier „Was wir aus dem Streik gelernt haben“). Hier wurde einhellig der Vertrauensverlust der Arbeiter in ihre Gewerkschaften beklagt, der in der Konsequenz dazu führe, daß die Gewerkschaften ihre Mitglieder nicht mehr vertreten (BELOV 1989: 7). Auf Branchenebene entstehe daraus eine große Unsicherheit, die zur Folge habe, daß entweder neue „Unterbranchengewerkschaften“ gegründet oder der Regierung das Vertrauen entzogen würde (ZAJCENKO 1990: 12). Den Gewerkschaften fehlten jedoch zu dieser Zeit jegliche Konzepte zur Lösung der entstandenen Probleme (vgl. SPOLOCHOV 1990: 10; GORDON 1992: 8ff.).

Im Herbst 1990 wurde der Allunionsrat der Gewerkschaften der UdSSR aufgelöst und die Gesamtsowjetische Konföderation der Gewerkschaften gebildet. Auf ihrer Basis erfolgte die Gründung der „Allgemeinen Konföderation der Gewerkschaften“, die sich im April 1992 in die Föderation Unabhängiger Gewerkschaften Rußlands (FNPR) umwandelte (vgl. SCHNEIDER 1992: 37). Mitte 1992 gehörten 77 regionale und 46 Branchenverbände mit einer Mitgliederzahl von 67 Millionen Menschen der FNPR an (vgl. MESCHTSCHERIN 1995: 15).

Aus den Streikkomitees entwickeln sich neue Organisationen, so in Polen die NSZZ Solidarność. Sie wurde 1980 gegründet, am 8. Dezember 1982 verboten und erst nach Februar 1989 am Runden Tisch (okrągły stół) wieder zugelassen. Sie war seit dem Kriegsrecht vom 13. Dezember 1981 und besonders seit ihrem Verbot zu einer Massen-Bürgerbewegung (etwa 9,5 Millionen Mitglieder) und zu einer der Hauptkräfte geworden, die das alte System zum Sturz brachten.<sup>63</sup> Um die aufgebrachtten Arbeiter nach dem Verbot der Solidarność zu besänftigen, etablierte der Staat eine neue Einheitsgewerkschaft: die OPZZ, die weiterhin starke Kontakte zur Regierung und Partei behielt (vgl. PEDERSEN ET AL. 1993: 20). In Rußland entstand im Jahre 1991 die alternative Gewerkschaft Socprof.

---

die Arbeitskonflikte und deren Lösung durch. Daß dies für die Mehrzahl der polnischen Beschäftigten gilt, weisen SOCHA/SZTANDERSKA (1993:131) und o. V. (1989: 7) nach, denn über 65 % der Beschäftigten arbeiten in großen Industrieunternehmen mit mehr als 1000 Arbeitnehmern; sie verdienen wenig und die Lohndifferenzen sind gering.

<sup>63</sup> Die Unruhen begannen in Lublin im Juli 1980 durch streikende Eisenbahner. Die Konfrontation zwischen Gewerkschaft und Regierung erreichte ihren Höhepunkt auf der Sitzung der Landeskommission am 11./12. Dezember 1981 in Danzig, bei der beschlossen wurde, am 15. Februar 1982 das Volk über den Verbleib der Regierung oder Neuwahlen sowie über die Respektierung der sowjetischen Interessen abstimmen zu lassen (vgl. KRALEWSKI 1986: 159).

#### 1.4 Zusammenfassung: Die Ähnlichkeiten der Krise des Systems der industriellen Beziehungen in Polen und Rußland

Aus den für alle sozialistischen Länder gleichen ideologischen Rahmenbedingungen, wie sie in der prinzipiellen „Verteilungsgerechtigkeit“ durch die Kommunistischen Parteien vorgegeben und in Arbeitsplatz- und Lohngarantien konkretisiert waren, entwickelten sich die Gewerkschaften Polens und Rußlands zu Stabilisatoren der vorherrschenden Kommunistischen Parteien im Sinne der Transmissionsriementheorie, zu Informationsagenturen für die Betriebsleitungen und zu Verwaltern betrieblicher Sozialleistungen. Da sich diese Verteilungsgerechtigkeit der herrschenden Kommunistischen Parteien nur durch weiche Budgetrestriktionen erhalten ließen, was mit der Entkoppelung von Produktion und Entlohnung einherging, sank die Produktivität seit den 80er Jahren so drastisch, daß es zu destabilisierenden sozialen Unruhen kam (vgl. BUROWAY/KROTOV 1992: 523ff.). Von der Unfähigkeit dieses Systems, gesellschaftliche Interessen widerzuspiegeln, zeugt v.a. GORDON (1993a: 17)<sup>64</sup>:

„Formell fanden sich in den staatssozialistischen Gesellschaften drei Akteure der industriellen Beziehungen (die Arbeiterbewegung, vertreten durch die Gewerkschaften, die Arbeitgeber ..., der Staat ...). Zwar traten deren Vertreter in internationalen Organisationen häufig als drei unabhängige Elemente auf, aber faktisch unterschied sich dieses System der Arbeitsbeziehungen in Rußland, so wie auch in anderen Ländern des Staatssozialismus, qualitativ von dem System der industriellen Beziehungen in den markt-demokratischen Gesellschaften. Bei uns waren die Subjekte dieser Beziehungen - Gewerkschaften, Arbeitgeber und Staat - nicht unabhängig voneinander. Tatsächlich waren sie alle als Elemente eines wirtschaftlich-politischen Systems vollständig, sogar in Kleinigkeiten, den Direktiven ein- und derselben obersten Partei- und Staatsorgane unterworfen. Sie waren, mit anderen Worten, Pseudosubjekte der Arbeitsbeziehungen.“ (GORDON 1993a: 17).<sup>65</sup>

Hauptfunktionen der alten Gewerkschaften waren nicht die Verteidigung und Vertretung der legitimen Rechte und Interessen der Lohnarbeiter, sondern das „Löschen“ ihrer Unzufriedenheit, sowie die Aufrechterhaltung des Drucks auf die Verwaltungen und Planungsbehörden (MESCHTSCHERIN 1995: 17).

64 Vgl. auch KLOC (1992) und KABALINA/NAZIMOVA (1992).

65 „Формально и в госсотциалистических обществах существовали эти три типа общественных институтов (рабочее движение, представленное профсоюзами, работодатели и менеджеры государства). Именно в качестве трех отдельных элементов их представители нередко выступали в международных организациях. Но фактически система трудовых отношений в России, как и других странах государственного социализма, качественно отличалась от системы промышленных отношений в рыночно-демократических обществах. У нас субъекты таких отношений - профсоюзы, работодатели, государство - не были независимы друг от друга. На деле они все являлись элементами единой хозяйственно-политической системы полностью, даже в мелочах подчиненными директивам, руководству одних и тех же верховных партийно-государственных органов. Иначе говоря, они были псевдосубъектами трудовых отношений.“ (GORDON 1993a: 17)

„Die Arbeiter hatten keine unabhängige Organisation und konnten keine Grundprobleme aufwerfen, die mit dem Staat verschmolzenen Pseudogewerkschaften aber verspürten keine derartige Notwendigkeit“ (GORDON 1993a: 17) <sup>66</sup>.

Als das System durch mangelnde Leistungsfähigkeit - und dies trotz Reformen, die die Effizienz der Werktätigen durch mehr Mitbestimmung i. S. von Arbeiterräten steigern sollte - immer weniger imstande war, die Bedürfnisse seiner Arbeiter zu befriedigen, kam es zu Unruhen und alternativen Bewegungen, die allerdings in Polen stärker waren als in Rußland.

## 2 Industrielle Beziehungen in Polen und Rußland in der Transformation

Aus den wirtschaftlichen Krisen der 80er Jahre haben Polen und Rußland Reformwege in Richtung von mehr Demokratie und Marktwirtschaft eingeschlagen.<sup>67</sup> Wirtschaftspolitisch trat die Allokation durch Märkte an die Stelle der zentralen Planung. Die makroökonomische Stabilisierung erforderte eine restriktive Geld- und Finanzpolitik. Die Liberalisierung bezog sich auf die mikroökonomische Transformation, charakterisiert durch Preisliberalisierung, Dezentralisierung und Privatisierung. An das Gelingen von Stabilisierung und Liberalisierung knüpften sich Hoffnungen auf die Steigerung des Lebensstandards der Bevölkerung<sup>68</sup>, die wirtschaftliche Umstrukturierung und die Sanierung der Unternehmen zur Wettbewerbsfähigkeit.

Dabei ging Polen den Weg der Schocktherapie mit radikaler makroökonomischer Stabilisierung und umfassender Liberalisierung, wohingegen sich Rußland für eine graduelle Reform, d. h. langsamere makroökonomische Stabilisierung, aktive Industriepolitik und rasche Privatisierung entschied (vgl. BALCEROWICZ 1993: 2-4; 1995: 112).

---

<sup>66</sup> „Рабочие, не имевшие независимых условий и организации, не могли поднимать коренные проблемы, а слитые с государством псевдопрофсоюзы не ощущали такой необходимости.“ (GORDON 1993a: 17).

<sup>67</sup> Auf staatsrechtlicher Ebene wandelten sich von kommunistischen Parteien zentral regierte Volksrepubliken zu demokratisch legitimierten Präsidialsystemen. Hinweise auf das Vakuum innen- und außenpolitischer Art vertieft HORN (1993: 33-43), seine Auswirkungen auf das System industrieller Beziehungen diskutieren THIRKELL ET AL. (1994: 93).

<sup>68</sup> Zur Wachstumsnettorate seit 1950 vgl. LAVIGNE (1992: 68); ALEKSEEV ET AL. (1996: 109). Für die UdSSR (Polen) betrug sie im Zeitraum von 1976-1980 3,7 % (1,2 %), für 1981-1985 3,2 % (-0,8 %), für 1986-1990 1,3 % (-0,5 %). Zu der aus den sinkenden Wachstumsraten resultierenden Unzufriedenheit der Bevölkerung und der Hoffnung auf Verbesserungen in einem neuen Ordnungssystem vgl. GARDAWSKI (1992), GORDON (1990) und HAUSNER (1992).

### *Schocktherapie in Polen*

In Polen entstand im Frühjahr 1989 aus den Verhandlungen am „Runden Tisch“ (okragly stół) der sog. Balcerowicz-Plan zur Überwindung der Systemkrise mit dem Ziel, durch eine geeignete Veränderung des Produktionsmitteleigentums, durch Marktpreisbildung und Wettbewerb den beherzten Übergang zur Marktwirtschaft sicherzustellen (vgl. DELHAES 1991: 273ff.).<sup>69</sup>

Von wenigen Einschränkungen<sup>70</sup> abgesehen, sind am 1. Januar 1990 Preiskontrollen und Subventionen<sup>71</sup>, die 1988 noch 46 % der Staatsausgaben absorbierten, aufgehoben worden. Weitestgehend beseitigt wurde das staatliche Außenhandelsmonopol. Der Złoty wurde konvertibel (vgl. DEG 1995: 15). Zur Eigentums- umgestaltung fand eine sog. multiple Privatisierung statt (vgl. MIZSEI 1991: 41ff.; BIAŁOZYK 1991: 103ff.), bei der Unternehmen abhängig von ihrer Größe und ihrem Unternehmenserfolg auf vier verschiedene Arten<sup>72</sup> privatisiert wurden. Diese komplizierte, sehr individuelle und wenig standardisierte Ausführung der Privatisierungsentscheidungen war die Ursache für den im Vergleich zu Rußland schleppenden Fortschritt der Eigentums- umwandlung.

Die in Polen praktizierte Schocktherapie führte zu hoher Arbeitslosigkeit: im Juli 1990 waren eine halbe Millionen Menschen ohne Arbeit, dies entsprach einer Arbeitslosenquote von 1,4 %, die bis zum Jahr 1996 auf 16 % anstieg. Gleichzei-

---

69 Die restriktive makroökonomische Politik hatte nicht nur zum Ziel, den inflationären Druck auf die Volkswirtschaft abzubauen, sondern auch das Nachfrage-Angebotsverhältnis zu verändern. Nach vielen Jahren des Nachfrageüberhangs sollte eine Disziplinierung der Unternehmen einsetzen, die sich zum ersten Mal dem Absatzproblem gegenüber sahen. Diese „sobering experience“, so glaubte man, würde auch den gesamten Transformationsprozeß glaubhafter machen (vgl. KORNAI 1980: 9; WINIECKI 1993: 6).

70 Diese betrafen v. a. Kohle, Energie, Verkehrs-, Post- und Fernmeldewesen sowie Mieten in staatlichen Wohnhäusern.

71 „For example, in Poland budgetary subsidies to state enterprises were reduced from 6.2 per cent of GDP in 1989 to 1.4 % in 1992“ (vgl. BLANCHARD/COMANDEU/CORICELI 1993: 23). Zu den frühen Konsequenzen der polnischen Schocktherapie vgl. GORA (1991).

72 Die vier Arten der Privatisierung in Polen sind: 1. Äquivalentlose Privatisierung – es handelt sich um die kostenlose Verteilung eines bestimmten Teils des Volksvermögens über Holdinggesellschaften (Nationaler Investmentfonds) an die Bevölkerung, 2. Kapitalprivatisierung – große staatliche Unternehmen in guter finanzieller Verfassung werden zunächst in Ein-Mann-AG's der öffentlichen Hand umgewandelt (kommerzialisiert) und dann werden in einem zweiten Schritt die Aktien verkauft. 3. Liquidation auf der Grundlage des Gesetzes über Privatisierung staatlicher Unternehmen – kleine und mittlere staatliche Unternehmen in zufriedenstellender finanzieller Verfassung werden durch den Verkauf von Unternehmen bzw. deren Bestandteilen, durch Einbringung in eine Gesellschaft bzw. durch Überlassung zur entgeltlichen Nutzung für einen bestimmten Zeitraum in privates Eigentum überführt. 4. Liquidation auf der Grundlage des Gesetzes über staatliche Unternehmen – kleine und mittlere Firmen in schlechter finanzieller Verfassung lösen sich auf, indem das Betriebsvermögen verkauft wird (vgl. BEDNARSKI/WRATNY 1995).

tig gingen die realen Löhne seit 1990 um 33 % zurück und das jährliche Pro-Kopf-Einkommen von 1992 bis Mitte 1995 um 12,5 %.<sup>73</sup> Die hohe Realverzinsung dämmte die Kreditnachfrage ein, weshalb den Staatsbetrieben die Mittel für die Erneuerung der ausgedienten Anlagen und zukunftsweisende Investitionen fehlten. Im Zuge dieser Veränderungen kam es zum Rückgang der industriellen Produktion im ersten Halbjahr 1990 um knapp 30 % im Vergleich zum Vorjahr (vgl. SACH 1996: 10).

### *Gradualismus in Rußland*

In Rußland begann am 1. Januar 1992 die Reform nach dem vom Internationalen Währungsfonds (IWF) geprüften Gajdar-Programm (vgl. SCHRÖDER/KAZMIN 1993: 131).<sup>74</sup> Nach einer tiefen Rezession und dem vehementen Protest der Gewerkschaften (vgl. STRELA 1995: 6f.) führte die Russische Regierung die Transformation langsamer fort. Sie legte ein sogenanntes Mittelfristiges Reformprogramm auf (vgl. ROSSUSKOE PRAVITEL'STVO 1992: 4), in dem eine kontrollierte Inflation damit begründet wurde, daß diese eine tiefe Rezession verhindere und den Betrieben einen bequemeren (мягкий) Übergang zur Marktwirtschaft erlaube (vgl. DĄBROWSKI 1993: 39f.; STEFFEN 1994; 1994a). Dieser gradualistische Strukturwandel könnte durch eine staatliche Industriepolitik wesentlich beschleunigt werden. Sie müßte aus einem ganzen Komplex von Maßnahmen, z. B. Investitionen aus dem Staatshaushalt, steuerlichen und außenwirtschaftlichen Vergünstigungen, staatlichen Subventionen und Garantien bestehen, und ist in Japan nach dem 2. Weltkrieg mit enormem Erfolg angewandt worden (vgl. JAWLINSKI 1996: 104). Eine solche transformationsunterstützende staatliche Industriepolitik konnte jedoch in Rußland nicht durchgeführt werden.

Der gesamte Komplex notwendiger institutioneller Veränderungen in der russischen Wirtschaft in den Jahren 1992-94 wurde allein auf die Privatisierung redu-

---

73 Die Angaben beruhen auf Quellen der Statistischen Ämter (GUS), aus denen das Pro-Kopf-Einkommen im internationalen Vergleich (BIP je Einwohner in US\$) ablesbar ist. Aus den offiziellen Wechselkursen errechnet sich das Pro-Kopf-Einkommen für Polen im Jahre 1992 von 2196 US\$ und 1995 von 3111 US\$ (vgl. SACH 1996: 2).

74 Der Rubel hatte seine Geldfunktionen weitgehend eingebüßt, und durch die Geldentwertung war die Investitionstätigkeit nahezu gelähmt worden. Sowohl der Binnen- als auch der Außenhandel gingen massiv zurück. Der Produktionseinbruch beschleunigte sich in den Jahren 1992 bis 1994 in fast allen Sektoren. Aufgrund der fortgesetzten Subventionierung der Staatsunternehmen entstand für diese dennoch kein Anpassungsdruck, so daß der erforderliche Strukturwandel nicht eingeleitet wurde. Es waren in der Folge kaum Konkurse und nur ein geringer Anstieg der offenen Arbeitslosigkeit zu verzeichnen (vgl. AHRENS 1994: 77). Entgegen dem Balcerowicz-Plan, der in Polen auch von der Post-Kommunistischen Regierung weitergeführt wurde, standen in Rußland Reformbefürworter und Gegner in Parlament und Regierung dem Gajdar-Plan differenziert gegenüber (vgl. GAJDAR 1993: 63-90; GUTNIK 1993; HORVAT 1992).



ziert.<sup>75</sup> So folgte nur sechs Monate nach Beschluß des Gajdar-Programmes die Umsetzung des Beschlusses über die Privatisierung des Staatseigentums an Produktionsmitteln. Die Privatisierung wurde noch dazu lediglich an quantitativen Kriterien gemessen, und zwar am Anteil der „privaten“ Unternehmen sowie am Anteil des im „privaten“ Sektor produzierten Bruttoinlandsprodukts (BIP) (vgl. JAWLINSKI 1996: 104). Insgesamt galten 1996 in Rußland 70 bis 80 % der Staatsbetriebe als privatisiert.

Der Verlauf der Privatisierung war so geregelt, daß aufgrund des Präsidentenerlasses vom 01.07.1992 die Unternehmen erst kommerzialisiert (Umwandlung der Unternehmen in Aktiengesellschaften) und dann per Voucher privatisiert werden sollten.<sup>76</sup> In der Praxis wurden meist den Belegschaften der Unternehmen Aktienpakete zu äußerst günstigen Preisen verkauft. Dadurch ist bei ihnen die trügerische Vorstellung von jetzt tatsächlich kollektivem Eigentum an den Unternehmen entstanden (vgl. JAWLINSKI 1996: 106; 1995). Die Frage nach der Finanzierung der Sanierung und Umstrukturierung jedoch blieb weiterhin ungeklärt.

Die gradualistische Wirtschaftspolitik führte – zumindest in den amtlichen Statistiken – zu großartigen Erfolgen: In Rußland betrug die Arbeitslosenquote<sup>77</sup> 1996 lediglich 1,4 %, und dies bei einem jährlichen realen Zuwachs des Pro-Kopf-Einkommens von immerhin 80 % in der Zeit von 1992 bis 1995 (vgl. SACH 1996: 2)<sup>78</sup>. Trotz des niedrigen Ausgangsniveaus sind solche Einkommenszu-

75 Privatisierung bedeutet konkret, daß der Staat seine Eigentumsrechte auf die Betriebe selbst übertragen hat (vgl. JERMAKOWICZ et al. 1994: 3). Firmenbankrotte sind – trotz bestehenden Bankrottgesetzes – unbekannt geblieben (vgl. NURTDIROVA 1993: 17; SCHRÖDER/KAZMIN 1993). Zu den Schwierigkeiten der Privatisierung ganzer Volkswirtschaften bei Kapitalknappheit und der Installierung von Verfügungsrechten s. FRYDMAN/RAPACZYNSKI (1994: 174ff.), BLOMMSTEIN/GEIGER/HARE (1993: 11-38) (SONDOFF 1997: 40ff.) und BIESZCZ-KAISER/LUNGWITZ/PREUSCHE (1994).

76 Die „kleine“ Privatisierung von 71.791 Klein- und Mittelunternehmen wird hier vernachlässigt. Sie ist erfolgreich abgeschlossen, Gewerkschaften sucht man jedoch in diesen Unternehmen vergeblich (vgl. ŠALAEVA 1995: 7). Die russische Voucher-Privatisierung betraf nur Großunternehmen (vgl. SZYRIAJEWA 1993: 73), dies waren am Beginn der Transformation 2,25 % aller staatlichen Betriebe, die durchschnittlich 2.835 Arbeitnehmer beschäftigten. Der Kapitalstock dieser Unternehmen betrug 518,5 Billionen Rubel; dies entsprach 15 % aller staatlichen Assets (Anteilswerte).

77 Die ökonomisch aktive Bevölkerung umfaßt in Rußland ca. 74,8 Mio. Personen, davon waren 1993 800.000 und 1994 900.000 offiziell arbeitslos, d. h. 1,04 % bzw. 1,17 % (vgl. MESCHTSCHERKIN 1995: 11). In 1996 war diese Zahl nach offiziellen Angaben der Goskomstat auf 3,9 % gestiegen; nicht-öffentliche Stellen gaben jedoch sehr viel höhere Zahlen an, z. B. schätzte MOT (Moskovskaja Organizacija Truda) die Arbeitslosenquote im Februar 1996 auf 8,5 % (vgl. ILLARIONOV ET AL. 1996: 50). Für 1998 prognostiziert die OECD gar eine 12 %ige Arbeitslosenrate (o.V. 1997a: 13).

78 Die Angaben basieren auf Quellen der Statistischen Ämter, aus denen das Pro-Kopf-Einkommen im internationalen Vergleich hervorgeht (BIP je Einwohner in US\$; umgerechnet

wächse beachtlich und nur mit dem Anteil der Subventionen am Bruttoinlandsprodukt erklärbar, der sich bis zum Ende des Beobachtungszeitraumes auf einem Niveau von etwa 30 % hielt (vgl. JAWLINSKIJ 1995: 478; ILLARIONOV ET AL. 1996: 47; UL'JANIN 1996: 36f.).

Aus der Wahl der Transformationsstrategie durch die Regierungen ergeben sich unterschiedliche Rahmenbedingungen für die Gewerkschaften im Transformationsprozeß. Man findet eine hohe Arbeitslosigkeit in Polen, die von anfänglichen 6 % 1990 auf 13,2 % 1992 gestiegen ist und die 1993 mit 16 % ihren Höhepunkt erreichte, seitdem auf 12 % im Jahre 1997 gefallen ist (O.V. 1997a: 13). Dem stehen nur 1,4 % Arbeitslose in 1995 nach amtlichen Statistiken der Russischen Föderation gegenüber (vgl. MESCHTSCHERKIN 1995: 11; WORCESTER 1994: 5; ULICKA 1993). Die Reallöhne in Polen sinken, während sie Rußland durch weiter fließende staatliche Subventionen steigen, wenn sie auch häufig nicht oder nur in Naturalien ausgezahlt werden (vgl. O.V. 1996e: 20).

Nach der oben vorgenommenen überblicksartigen Darstellung der Rahmenbedingungen während der Transformation beziehen sich die folgenden Kapitel wieder speziell auf das gewerkschaftliche Verhalten im nun marktwirtschaftlichen Umfeld. Dabei interessiert zunächst der ideologische Wandel, denen sich die alten Gewerkschaften unterwerfen mußten (II 2.1). Weiterhin wird nach den konkreten Aufgaben, die sich unter den neuen Bedingungen für die Gewerkschaften ergeben, gefragt, hier wird sich das Hauptbetätigungsfeld der Gewerkschaften herauskristallisieren (II 2.2). In (II 2.3) geht es um die praktische Umsetzung der entworfenen Strategien und die neuen Probleme, denen sich Gewerkschaften innerhalb des nun entstandenen Systems zu stellen haben.

## **2.1 Der ideologische Wandel der industriellen Beziehungen in der Transformation zur Marktwirtschaft: Tripartitäre Kommissionen und Assoziierungsfreiheit als neue Rahmenbedingungen**

Mit der Demokratisierung und der Einführung marktwirtschaftlicher Strukturen haben sowohl in Rußland als auch in Polen die kommunistischen Parteien ihren beherrschenden Einfluß in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft verloren (vgl. PEDERSEN ET AL. 1994: 22ff.).<sup>79</sup> Die Absage der Reformer, Knappheiten und Bedürfnisse zentral regeln zu wollen, bedeutete auch, daß die ideologische Aufhebung bzw. Leugnung des Verteilungskonfliktes ihrerseits aufgehoben wurde und

---

mit offiziellen Wechselkursen); für Rußland stieg es von 1992 umgerechnet 659 US\$ auf 2103 US\$ in 1995 (vgl. SACH 1996: 2).

<sup>79</sup> In Rußland betätigten sich die Gewerkschaften als beachtliche Oppositionskraft v. a. in der Duma. In Polen hingegen sind die Postkommunisten seit der Regierung OLESKY wieder an der Macht und führen den Transformationsprozeß zusammen mit den Gewerkschaften fort, so daß hier die Loslösung weniger sichtbar wird.

man sich gezwungen sah, neue Formen der Aushandlung und Verteilung ökonomischer Renten zu finden. Für die Gewerkschaften bedeutete dies ihre ideologische und politische Selbstständigkeit, die Loslösung von der Kommunistischen Partei<sup>80</sup> sowie eine Neudefinition ihrer Tätigkeit, die sich an den Begriffen „Tripartität“ und Assoziationsfreiheit festmachen ließ (vgl. CHŁOPECKI 1994: 161ff.; KNABE 1993: 59; KLOPOV 1995).

Da weder die politischen noch die wirtschaftlichen Reformen ohne Unterstützung seitens der Gewerkschaften durchzuführen waren, haben die polnische Regierung den Runden Tisch (okrągły stół), dessen Ergebnisse im Dokument des Runden Tisches (porozumienie okrągłego stołu) festgehalten wurden (vgl. SALMONOWICZ 1989: 4), und die russische Regierung sog. tripartitäre Kommissionen eingerichtet. An ihnen sollte ein gesellschaftlicher Konsens der drei Interessengruppen Regierung, Betriebsdirektoren und Gewerkschaften ermöglicht werden. In Rußland war ihre Entwicklung jedoch von der starken Abhängigkeit der Arbeitgeber und Arbeitnehmer vom Staat, dem niedrigen Organisationsgrad der Arbeitgeber und den Streitigkeiten innerhalb der Arbeitnehmervertretungen begleitet. Außerdem erschien die Regierung in der Kommission mit drei konkurrierenden Interessen: (1) mit einem allgemein volkswirtschaftlichen Interesse, vertreten durch die Wirtschafts- und Finanzminister, gegen (2) die Interessen der Sozial- und Arbeitsminister gegen (3) die Partikularinteressen von Vertretern der Branchenministerien. So ergaben sich Koalitionen zwischen den Branchenministern und den Betriebsdirektoren, die auf eine lange Tradition aus der Zeit der Planungsrunden zurückblicken können (vgl. HOFFER 1995: 207). Die Tripartite Kommission in Polen bestand seit dem 6. Oktober 1992 und hatte die Aufgabe, (1) die Stabilisierung der staatlichen Betriebe zu gewährleisten, damit diese weiterhin Dividenden und Löhne zahlen konnten; (2) die Staatsunternehmen zu privatisieren und (3) die soziale Sicherung der Arbeitnehmer zu gewährleisten (vgl. MOHLEK 1992: 305). Am 22. Februar 1993 wurde der „Pakt über die Staatsbetriebe im Transformationsprozeß“<sup>81</sup> unterzeichnet. Er legte die Grundlage für die Tripartität während der Zeit, in der sich die Regierung sukzessive aus der Wirtschaft entfernte, garantierte den Arbeitnehmern die Teilnahme am Privatisierungsprozeß sowie ihre Vertretung in den Organen der privatisierten Unternehmen und schaffte schließlich die Rahmenbedingungen für staatliche und betriebliche Sozialleistungen (vgl. WRATNY 1993: 45). Zusammenfassend bleibt festzuhalten, daß die auf nationaler Ebene vorgelegten Abkommen der tripartitären Kommission von geringer Relevanz waren, da sie kaum substantielle Regelungen

---

80 Zu der neuen Situation in Polen und Rußland vgl. KULPINKSKA (1992) und SHUBKIN (1992). In einer theoriegeleiteten Aufarbeitung, die die Theorie der Arbeitsbeziehungen mit der Demokratietheorie verbindet, analysiert DITTRICH (1992: 101ff.) den Versuch der Gewerkschaften, sich im Transformationsprozeß zu stabilisieren.

81 „Pakt o przedsiębiorstwie państwowym w trakcie przekształcenia.“

enthielten, sondern sich im wesentlichen in umfangreichen Katalogen von Absichtserklärungen erschöpften.<sup>82</sup>

Die Assoziationsfreiheit, das Recht also, unabhängig von politischen Vorgaben Interessenverbände zu gründen, wird in Polen und in Rußland gesetzlich garantiert. Dies begründet die Möglichkeit der Differenzierung der Gewerkschaften in traditionelle, von 'oben' gewandelte, und neue, von 'unten' entstandene Gewerkschaften (vgl. CRAWLEY 1993: 253ff.)<sup>83</sup>. Neben die großen alten Gewerkschaftsorganisationen der polnischen OPZZ und der russischen FNPR traten neue Organisationen, von denen die polnische Solidarność wohl die bekannteste ist. Sie und viele andere Gewerkschaften - etwa die Solidarność 80 und die ZZiIT in Polen sowie die NPG, PALS, FPAD und Socprof in Rußland - sind aus Protestbewegungen hervorgegangen und durch die Assoziationsfreiheit legalisierte nationale Zusammenschlüsse betrieblicher Interessenvertretungen der Arbeitnehmer (vgl. GOLINOWSKA 1993: 12; SCHNEIDER, E. 1992: 22; KARTONOV 1990: 13).

## **2.2 Die Aufgaben der (Betriebs-) Gewerkschaften: Der Wegfall der selektiven Anreize und die neuen Gewerkschaften induzieren einen moderaten Rückgang der Mitgliederzahlen**

Mit der ökonomischen Transformation veränderten sich auch die Aufgaben der Gewerkschaften. Die markanteste Änderung des Arbeitsrechts bestand in der

---

82 In Rußland wurden diese Kommissionen aufgrund JELZINS Erlasses Nr. 212 über Soziale Partnerschaft beginnend auf Regierungsebene bis auf Betriebsebene vom 15. November 1991 (vgl. PEDERSEN 1994: 22) eingerichtet. Zu den Aufgaben der Kommissionen s. die Verordnung der Russischen Regierung vom 20. April 1992 (vgl. SUHII/LEPEKHIN 1994: 69; O. V. 1992a: 276f.). Zu den Schwierigkeiten zwischen Reformbefürwortern und Gegnern vgl. KOPOV/GORDON (1992: 14). Die Irrelevanz der abgeschlossenen Abkommen zeigt sich z. B. darin, daß weder ein Einkommensminimum noch eine Einkommenssicherung vorgesehen wurden. Die Tripartite Kommission legte zwar Minimallöhne fest, verlor jedoch kein Wort zu Sanktionen bei der Nichteinhaltung von Absprachen.

83 In Polen wurde am 23. Mai 1991 ein Gewerkschaftsgesetz erlassen, das Gewerkschaftspluralismus einführt (vgl. WRATNY/BEDNARSKI 1994: 28) und nach Aussage von Beobachtern die ILO-Standards - i.S. der freien Gründung von Interessenvertretungsorganisationen und freier Mitgliedschaft - erfüllt (vgl. STANDING/SZIRACZKI 1991: 137-144). Als Gewerkschaftsgesetz ist in Rußland bislang noch Kapitel XV des Kodeks Zakonov o Trude von 1972 (novelliert September 1992) gültig, das ebenfalls den Gewerkschaftspluralismus erlaubt. Hinzu kommt noch der Präsidentenerlaß vom 26. Oktober 1991 über die Gewährleistung der Rechte der Gewerkschaften unter den Bedingungen des Überganges zur Marktwirtschaft und das Gesetz vom 11. März 1992 über Kollektivverträge und Vereinbarungen. Letzteres erlaubt die Regelung von Verteilungskonflikten zwischen Managern und Arbeitnehmervertretern auf der Ebene des Betriebes. Es schreibt die Gleichheit aller Gewerkschaften fest und konkretisiert sie in der Bestimmung, daß jede Gewerkschaft im Betrieb einen Kollektivvertrag abschließen kann. Die Arbeitnehmer haben dann das Recht, sich den für sie jeweils günstigsten Tarifvertrag auszusuchen (vgl. PEDERSEN 1994: 22).

Aufhebung der Beschäftigungsgarantie und der Lohnfestlegung von staatlicher Seite (vgl. HÉTHY 1991: 349f.). Daraus folgte, daß Beschäftigung und Entlohnung künftig auf Betriebsebene in Kollektivverhandlungen - statt wie bisher auf nationaler und Branchenebenen - festgelegt wurden. Gleichzeitig wurden die Kampfmittel des Kollektivstreits und des Streiks sowohl in Rußland als auch in Polen legalisiert (vgl. THIRKELL ET AL. 1994: 84).

Für die Gewerkschaftsmitglieder schlug sich der Systemwandel am konkretesten im Abbau der betrieblichen Sozialverwaltung und ihrer Überantwortung an das Arbeitsministerium (vgl. POESE 1993: 5) nieder. Die betriebliche Sozialverwaltung, die aus Steuermitteln finanziert und an die offiziellen Gewerkschaften delegiert war, wurde wegen der staatlichen Sparmaßnahmen drastisch beschnitten. Weder die neuen Gewerkschaften noch andere Organisationen sahen sich finanziell und organisatorisch in der Lage, diese weggefallenen Funktionen zu übernehmen (vgl. HÉTHY 1991: 345ff.; 1994 SHOKHIN 1991: 359)<sup>84</sup>.

Im Zuge der politischen und wirtschaftlichen Reformen sind sowohl in Polen als auch in Rußland die Aufgaben der Gewerkschaften von zentraler auf die Betriebsebene verlagert worden. Dies spiegelt die allgemeine Tendenz zur Dezentralisierung von Entscheidungen und Verantwortlichkeiten wider. In ihrer neuen Funktion als betriebliche Interessenvertreter leisteten die Gewerkschaften vor allem die Vertretung ihrer Mitglieder bzgl. der Lohnforderungen in den jährlich stattfindenden Tarifverhandlungen (vgl. auch Statut NSZZ „Solidarność“ 1991: §8 1.2; FIET 1990; FNPR 1993; MITROFANOV 1990; MIZELINSKAJA/SMUGA 1993). Durch ihre neue Rolle als „Mitbestimmer“ überwachten sie in Polen auch die Einhaltung der gesetzlichen Richtlinien bei Massenentlassungen und waren in Polen und Rußland für die Bestätigung der Rechtmäßigkeit der Gründe bei Einzelentlassungen zuständig. Darüber hinaus verhandelten sie über die Arbeitsbedingungen und die Verteilung der durch den Kodeks Pracy festgelegten Sozial-

---

<sup>84</sup> Obwohl in Rußland bereits 1991 die Sozialversicherung aus der Hand der Gewerkschaften genommen und unabhängigen staatlichen Einrichtungen übergeben worden war, waren die Gewerkschaften und Direktoren auf Betriebsebene noch immer mit deren Verwaltung betraut (vgl. SUHIJ/LEPEKHIN 1993: 11, 70; THIRKELL ET AL. 1994: 93; TATUR 1992). Dies wurde auch seitens der Bevölkerung von ihnen erwartet, wie die Umfragen von ZASLAVSKAIA/KOMARSKIJ (1992: 105ff.) und GOPINATH (1991: 339ff.) zeigten. Die daraus entstandenen Probleme werden von HAUSNER (1992: 7ff.), ZBIKOWSKI (1993), ZASLAVSKIJ (1993: 53f.) und SZYMBORSKA (1995) für Polen beschrieben. Die Ergebnisse dieser Analysen sind durchaus auf Rußland übertragbar. Z. B. findet sich hier die gleiche, im Zeitablauf deutlicher werdende Uneinigkeit zwischen Gewerkschaften und Staat in sozialen Fragen: 1991 wurde der Minimallohn staatlicherseits auf 120 Rubel monatlich festgelegt, während nach Ansicht der Gewerkschaften die Armutsgrenze zu diesem Zeitpunkt bei 320 Rubel lag (vgl. O. V. 1991: 153f.). Wie weit die Vorstellung der staatlichen Behörden von denen der Gewerkschaften abweichen, zeigen die vom Staat zum 1. Juli 1994 gezahlten minimalen Monatseinkommen von 20.500 Rubel und die gewerkschaftlich ermittelte Armutsgrenze von 103.000 Rubeln monatlich (vgl. KATZ ET AL. 1993: 187ff.).

leistungen der Betriebe (vgl. HAUSNER 1993: 15ff.; KING 1992; GORDON 1993a).<sup>85</sup>

Die Interessenvertretung auf betrieblicher Ebene wurde durch die unverhoffte Transformationsrezession erschwert (vgl. PLEINES 1996: 252). Die enttäuschten Erwartungen der Bevölkerung und der Verlust der vergleichsweise üppigen betrieblichen Sozialverwaltung i. S. von selektiven Anreizen bewirkte, daß die Gewerkschaften wesentlich an Einfluß auf ihre Mitglieder verloren. Erschwerend kamen der breite Unwille, den die Stabilisierungsprogramme der Regierungen erregten, und die in der Folge enorm gesteigerten Erwartungen an das Engagement der Gewerkschaften hinzu, die weitgehend enttäuscht wurden, weil die Gewerkschaften selber kaum Handlungsspielraum sahen. Dies waren die Hauptgründe für Gewerkschaftsaustritte in Polen und Rußland.

Vor der Transformation (im Jahre 1990) brachten es alle sowjetischen Gewerkschaften zusammen auf die Zahl von 147 Millionen Mitgliedern.<sup>86</sup> Das waren etwa 98 % aller Werktätigen (vgl. SUHIJ/LEPEKHEN 1994: 64). Von den Anhängern der in dieser Arbeit näher betrachteten FNPR, die im Jahre 1990 in Rußland noch 77-78 Millionen Mitglieder auf sich vereinen konnte, haben bis 1993 1-2 Millionen ihren Austritt erklärt. Diese Zahl ist wider Erwarten gering, wenn man die fundamentalen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Änderungen berücksichtigt. 1992 gehörten 67 Millionen Menschen der FNPR an. (MESCHTSCHERIN 1995: 15). 1994 gaben die 39 Branchen- und die 78 Territorialgewerkschaften der FNPR ihre Mitgliederzahl mit insgesamt 64 Millionen an (SUHIJ/LEPEKHIN 1994: 73). 1992 waren in den alten Gewerkschaften noch immer ca. 80 % aller Arbeitnehmer Rußlands organisiert. Insgesamt ca. 10 % waren in den zahlreichen neuen Gewerkschaften, so in der NPG, PALS, FPAD und Socprof gemeldet, dies entsprach jedoch zusammen weniger als 500.000 Menschen. Die restlichen 10 % der Beschäftigten in Rußland gehörten zu dieser Zeit gar keiner Gewerkschaft mehr an. Die wichtigste und größte neue Gewerkschaft Socprof, die auch in der vorliegenden Fallstudie eine Rolle spielen wird, vereinte 1992 240.000 Mitglieder auf sich und hatte im Sommer 1994 immerhin schon 400.000 Mitglieder zu verzeichnen<sup>87</sup>. Inzwischen ist die Mitgliederzahl der FNPR auf 50 Millionen Arbeitnehmer gesunken (SHNJAD 1997: 1).

---

85 Der Kodeks Pracy legt die Summe der betrieblichen Sozialleistungen fest, die dann von den Betriebsgewerkschaften auf die einzelnen Posten – etwa Gesundheitsfürsorge, Krankenstationen, Unterstützung kinderreicher Familien etc. – verteilt werden.

86 Dabei gibt es kaum Anzeichen dafür, daß die Arbeiter unfreiwillig in die Gewerkschaften eintraten oder zum Verbleib genötigt wurden. Sie wurden jedenfalls nie in dem Maße zur Mitgliedschaft in den Gewerkschaften gezwungen, wie etwa die Bauern in Kolchosen. Es war vielmehr ökonomisch sinnvoll, Mitglied der Gewerkschaft zu sein.

87 Diese Zahlen sind allerdings stark umstritten, schätzt doch beispielsweise TEAGUE (1993: 5) die Gesamtzahl aller Mitglieder unabhängiger Gewerkschaften in den GUS-Staaten An-

In Polen war, bedingt durch die Oppositionsbewegung der Solidarność, schon seit den 80er Jahren ein Rückgang der Gewerkschaftsmitglieder in der offiziellen Gewerkschaft OPZZ zu verzeichnen. Die OPZZ hatte 1987 6,7 Millionen Mitglieder, das waren 56 % aller Arbeitnehmer. Sie hatte im Jahre 1992 noch 4,5 Millionen Mitglieder, während die NSZZ Solidarność im gleichen Jahr 2,5 Millionen Menschen auf sich vereinte (vgl. O.V. 1992d: 17). Die 1991 neu gegründete NSZZ Solidarność 80 wies weniger als eine Millionen Mitglieder auf.

Grundsätzlich läßt sich sagen, daß die Gewerkschaften zwar Mitglieder eingebüßt haben, jedoch in einem viel weniger drastischem Umfang, als dies in Anbetracht der immensen Umbrüche erwartbar gewesen wäre (vgl. ZARAJSKI 1996: 22ff.).

„The individual member is now faced with an increasing number of options for collective action, but the drop in membership in the official unions does not straight forwardly suggest that the new unions have experienced a parallel of new members“ (PEDERSEN ET AL. 1994: 11).

### **2.3 Die Praxis der industriellen Beziehungen: Die Möglichkeit von Konflikten und das Risiko des Überlebens von Betrieb und Gewerkschaft angesichts der Sanierungsnotwendigkeit**

Die Praxis der industriellen Beziehungen Polens und Rußlands während der Transformation wurde durch die neuen Mitbestimmungsgrundsätze bestimmt, die unter anderem dazu geführt haben, daß Betriebsgewerkschaften an „Runden Tischen“ und in Tripartiten Kommissionen vertreten sind. Sie agieren in Betrieben, für die sich die ökonomischen Rahmenbedingungen fundamental geändert haben und die unter marktwirtschaftlichen Bedingungen um ihr Überleben kämpfen (vgl. SONDRHOFF 1997: 33ff.).

Die Mitbestimmungsgrundsätze konkretisierten sich in beiden Ländern auf der betrieblichen Ebene, denn mit der Dezentralisierung war eine Marginalisierung regionaler und branchenorganisierter Gewerkschaften<sup>88</sup> verbunden. Gestärkt wurde die Position der betrieblichen Gewerkschaftseinheiten dadurch, daß einerseits Tarifverhandlungen auf die Betriebsebene verlagert wurden und andererseits Entlassungen aus wirtschaftlichen Gründen erlaubt sind.<sup>89</sup> Um den Gewerkschaft-

---

fang 1993 auf eine halbe Million und beziffert die Mitgliederzahl der drei größten neuen Gewerkschaften in Rußland zusammen auf 100.000 Mitglieder.

<sup>88</sup> Dies beweisen zwei Tatsachen: zum einen sinken in Rußland die in diesen Verträgen abgeschlossenen Lohnuntergrenzen so sehr unter das Existenzminimum, daß sie nicht als funktionale Untergrenze angesehen werden, und zum zweiten, verzichtet Polen aus diesem Grunde seit den 70er Jahren auf den Abschluß solcher Branchentarifverträge (vgl. KABALINA 1995: 12; OPTENHÖGEL/EHRKE 1992: 30ff.).

<sup>89</sup> Die Liberalisierung dieser Befugnisse erfolgte mit dem russischen Gesetz über Kollektivverträge und den Vereinbarungen vom 11. März 1992 sowie dem polnischen Gesetz vom

ten die Möglichkeit zu geben, ihre Interessen wirksam durchsetzen zu können, wurde in beiden Ländern das Streikrecht eingeführt. Dieser Schritt war auch deshalb notwendig, um den ILO-Richtlinien zu genügen.

Gleichzeitig mit der Realisierung ihrer betrieblichen Entscheidungsfreiheit stellen die Arbeitgeber und Gewerkschaften in den Betrieben fest, daß mit der Öffnung zum Weltmarkt die Produkte der polnischen und russischen Industrie häufig zu teuer, von niedrigem technischem Standard und schlechter Qualität waren. Durch die zentrale Planung waren kostenbewußte Beschaffung und Absatz unterentwickelt. Die in Gang gebrachte Wirtschaftsreform sollte den Unternehmen die ökonomische Gesundung durch einen Strukturwandel bringen. Der war jedoch aufgrund des allfälligen Kapitalmangels nur sehr eingeschränkt möglich. Ausländisches Kapital, das diesen Bedarf hätte füllen können, floß nur spärlich (vgl. HOLZER 1995: 134ff.; FELZENBAUM 1993: 101ff.). Es zeigte sich im Zeitablauf, daß zwar in der Krise nach Beginn der Transformation der Output fiel – darunter viel schlecht Produziertes und wenig Nachgefragtes – das Konsumtionsniveau aber insgesamt konstant blieb (vgl. BERG/BLANCHARD 1994: 89). Der unverminderten Nachfrage stand also ein gesunkenes inländisches Angebot gegenüber, das obendrein von minderer Qualität war, weil Innovationen und Investitionen zur Herstellung wettbewerbsfähiger Produkte fehlten (vgl. FISCHER 1994: 241). Der wenig entwickelte Kapitalmarkt führte so in eine Investitionskrise, denn notwendige Mittel konnten hier nicht beschafft werden (vgl. PANKOV 1994: 275f.).

„Sehr besorgniserregend ist die Investitionskrise. Im Anschluß an die Preisliberalisierung Anfang 1992 halbierten sich die Investitionen und blieben bis Ende 1992 auf diesem Niveau. Im Jahre 1993 schrumpften sie gegenüber 1992 um weitere 16 % und 1994 wird diese Marke schätzungsweise noch um weitere 6 % fallen. Volkswirtschaftlich findet keine Realinvestition bzw. Modernisierung statt. Sie ist auch bis Ende 1994 nicht zu erwarten, und zwar vor allem aus folgenden Gründen. Erstens gehen wegen einer akuten Budgetkrise die aus dem Haushalt gespeisten „zentralisierten“ Investitionen an die Betriebe zurück. Zweitens ist die Rentabilität der Industrie 1993 gegenüber 1992 um das 1,6fache zurückgegangen und weist weiterhin eine fallende Tendenz auf. Folglich ist es für die Betriebe unmöglich, eine ins Gewicht fallende Modernisierung aus eigenen Mitteln, ganz zu schweigen von unerschwinglich teuren Krediten (bei Zinsen von 250 % und mehr), zu bestreiten“ (JAWLINSKIJ 1996: 269).

Für die Gewerkschaften hatten die massive Sanierungsnotwendigkeit<sup>90</sup> der Unternehmen sowie die neuen betrieblichen Mitwirkungsrechte zur Folge, daß die in

---

23. Mai 1991, die das Recht konstituierten, gültige Tarifverträge auf Betriebsebene abzuschließen.

90 Die empirische Studie von JASINYJ/NABULINA (1993: 52,61) zeigt, daß sogar solche russischen Firmen, die im Vergleich zu anderen geringe Schwierigkeiten mit der Transformation hatten, vor existentielle finanzielle Probleme gestellt waren. Für Polen belegen ähnliche Daten die Kapitalmarktprobleme und die daraus folgende Notwendigkeit zu betrieblichen Investitionen (vgl. KABAJ 1993: 10f.; BIENIEK 1993: 38ff.). Daß die Unternehmen intern



nationalen Dachverbänden organisierten Gewerkschaften in betriebliche Einheiten zerfielen. Die jeweiligen betrieblichen Interessen waren drängender als diejenigen des Dachverbandes. Eine häufig zu beobachtende Strategie in dieser Situation bestand darin, daß die Betriebsdirektoren die Initiative ergriffen und mit den vorhandenen Mitteln Gewinne zu erzielen trachteten. Mit den Veränderungen der Eigentumsstrukturen und dem Verzicht auf bisher bewilligte Subventionen wurde die Eigenverantwortung nicht nur der Administration oder Eigentümer für das Betriebsergebnis, sondern gleichzeitig auch die Verantwortung der Gewerkschaften für Fragen der Beschäftigung und Entlohnung für die Belegschaft deutlicher sichtbar und zurechenbar.

Die Regierungen waren sich der Tatsache bewußt, daß die in dieser Arbeit zu behandelnden großen Staatsunternehmen nicht sofort zu privatisieren und zunächst immer noch mit dem Staatsbudget verbunden waren. Um der Gefahr einer Hyperinflation, verursacht durch betrieblich ausgehandelte Löhne, die dann aber vom Staat zu bezahlen waren, zu begegnen, „warf man zwei Anker aus“, die hier nur genannt und weiter unten noch detaillierter behandelt werden. Es handelte sich erstens um eine prohibitive Lohnzuwachsbesteuerung und zweitens die Fixierung des niedrigen Wechselkurses bis Mai 1991<sup>91</sup> (vgl. KRENCIK 1993: 20; TOPILIN ET AL. 1993: 15ff.).

In dieser Situation sahen sich die Gewerkschaften in Polen und Rußland mit zwei unterschiedlichen Regimen zur Überwindung der Transformationsrezession konfrontiert. In Rußland vollzog sich die Transformation nach dem gradualistischen Muster mit geringer Arbeitslosigkeit, schneller Privatisierung und staatlichen Subventionen an die Betriebe. In Polen wurde die schockartige Transformation versucht, die mit hoher Arbeitslosigkeit, sinkenden Reallöhnen und langsamer Privatisierung einherging (vgl. KALMI 1995; 1997; GAĆIARZ/PAŃKÓW 1994: 103-115; BACZKO 1995). Für die industriellen Beziehungen ist vor allem die Privatisierung bedeutsam, da in den Betrieben gleichzeitig mit dem Eigentümerwechsel die ehemaligen sozialistischen Arbeiterräte abgeschafft wurden. Dies scheint eine ebenso wichtige Determinante der Transformation zu sein wie der Abschied von Plänen, vorgegebenen Löhnen und Arbeitsplatzgarantien (vgl. SKULIMOWSKA 1994: 6f.; AGHION ET AL. 1994).

Festzuhalten bleibt, daß die Praxis der industriellen Beziehungen durch die folgenden Zwänge geprägt ist: Die Konkurrenzfähigkeit auf dem Weltmarkt muß bei gleichzeitiger Senkung der Produktionskosten und der Vornahme dringend notwendiger Investitionen erreicht werden (vgl. DEG 1995: 12). Dabei ist die Unterstützung der Gewerkschaften erforderlich, denn da sich aufgrund des unter-

---

sparen müssen, um in ihre Modernisierung zu investieren, folgern auch MUSIENKO (1994: 11ff.) O. V. (1993a: 9) sowie CALVO/CORICELLI (1993: 32ff.).

91 Zur niedrigeren Löhnen bei rückgängiger Produktion vgl. GABRISCH (1991: 10f.), WELLISZ ET AL. (1993: 60) sowie GOMULKA (1994a: 68).

entwickelten Kapitalmarktes keine externen Investoren finden lassen, muß intern gespart werden.

### **3 Zusammenfassung: Gleiche Bedingungen für die Gewerkschaften vor und divergierende Entwicklungen im Verlauf der Transformation - Auswirkungen auf den Mikrokorporatismus?**

Auf der Basis dieser holzschnittartigen Darstellung der Gewerkschaftssituation in Polen und Rußland sollen nun die Gleichheiten und Ungleichheiten der beiden Gewerkschaftssysteme zusammengestellt werden.

Durch die Entmachtung der Kommunistischen Parteien in allen Staaten des ehemaligen Ostblocks und die dadurch etablierte Assozierungsfreiheit sind in Polen und Rußland pluralistische Gewerkschaftsstrukturen, bestehend aus alten und neuen Gewerkschaften sowie verschiedenen Interessenverbänden, entstanden. Der Wegfall der vom Staat an die alten Gewerkschaften delegierten Aufgabe der Verwaltung der betrieblichen Sozialleistungen hat sie ihrer selektiven Anreize beraubt, wodurch ein Mitgliederschwund bei den traditionellen Gewerkschaften eintrat.

Durch die Dezentralisierung in Rußland und Polen sind die Betriebe, in denen mehrere Gewerkschaften vertreten sind, zu den wichtigsten Trägern der industriellen Beziehungen geworden. Gleichzeitig verfügen die Gewerkschaften mit den neuen Gesetzen und Verordnungen über eine in ihrer bisherigen Geschichte nie gekannte rechtliche Grundlage zur betrieblichen Einflußnahme im Rahmen der Tarifverhandlungen und der Mitbestimmung (vgl. CLARKE/FAIRBROTHER 1994: 365ff.; PERETIATKOWICZ 1992: 111).

Die mit der Transformation einhergehenden Rezessionen offenbarten die bisherige Strukturkrise in der polnischen und russischen, nach tayloristischen Vorgaben produzierenden Industrie (vgl. SAPIR 1992: 15). Die Bewältigung dieser Krise auch im Hinblick auf die angestrebte internationale Wettbewerbsfähigkeit macht eine Sanierung der ehemals staatlichen Großbetriebe durch Innovationen und Investitionen unabdingbar (vgl. ALTER 1992: 16ff.; O. V. 1991z: 3-9; TROSCHKE ET AL. 1995: 4). Der in beiden Ländern unterentwickelte Kapitalmarkt und fehlende in- und ausländische Kapitalgeber (vgl. VOLKOV 1992: 53ff; STIGLITZ 1994: 139ff.; 207ff.) beschneiden jedoch die Möglichkeiten zur Sanierung.

Eine pointierte Zusammenstellung der Ähnlichkeiten der Gewerkschaften beider Länder bezüglich der Ideologie der industriellen Beziehungen, ihrer Praxis und der Aufgaben der Gewerkschaften vor und während der Transformation bietet die nachstehende Tabelle 1. Dabei wird deutlich, daß die Gewerkschaften vor gleichen transformationsinduzierten Problemen stehen. Wie sie sich nach dem

Transformationsregime im jeweiligen gesetzlichen Rahmen ausprägen und welche Wirkungen sie auf die Gewerkschaften haben, soll in Kapitel III. 2 erörtert werden.

Tabelle 1: Gewerkschaften vor und während der Transformation

	Sozialismus	Transformation
Ideologie der Industriellen Beziehungen	– Primat der Politik vor der Ökonomie	– Primat der Ökonomie
Aufgabe der Gewerkschaften	– Transmissionsriemen – collective voice – Verwalter der betrieblichen Sozialleistungen	– Interessenvertreter der Arbeitnehmer – collective voice
Praxis der industriellen Beziehungen	– soft budget constraints durch Transfers und Subventionen – ineffizient – sozialer Unfriede – staatliche Investitionen mit niedriger Rendite	– demokratische Verhandlungen auf Betriebsebene – Investitionsnotwendigkeit – credit crunch

Quelle: Eigene Erstellung

Die Unterschiede in der Systemtransformation lassen sich in die Punkte (1) Privatisierung und ihre Konsequenzen auf die Arbeitsbeziehungen, (2) staatliche Transferzahlungen und (3) Modus der Tarifverhandlungen einteilen.

Rußland hat in einem „Gewaltakt“ einen Großteil seiner Industrieunternehmen v. a. durch Belegschaftsaktionäre privatisiert, so daß der Kapitalinflow ausblieb. Mit der Privatisierung wurde in Rußland der Arbeiterrat abgeschafft. Demgegenüber sind in Polen die Großunternehmen selbständige und selbstverantwortliche Wirtschaftsakteure unter der Kontrolle des Staates und des Arbeiterrates.

Russische Unternehmen erhalten staatliche Subventionen. Entlassungen werden dadurch zu verhindern gesucht und sind angesichts der bestehenden politischen Meinungsverschiedenheiten zwischen Regierung und Staatsduma undurchführbar. Polnischen Unternehmen sind die Subventionen gestrichen worden, Entlassungen sind nicht nur rechtlich möglich, sondern auch beobachtbar.

In Rußland gibt es Kollektivverträge: jede Gewerkschaft hat die Möglichkeit, einen Vertrag abzuschließen. In Polen sind Gewerkschaften im porozumienie placowe verpflichtet, gemeinsam mit einer Stimme bei Tarifverhandlungen zu sprechen.

Die Frage, welche Wirkungen diese unterschiedlichen nationalen Systeme der Transformation und die industriellen Systeme auf der betrieblichen Ebene auslösen, ist offen. Die Deskription der sich stetig verändernden Systeme bleibt eine systematische Antwort auf die Frage nach dem Einfluß des rechtlichen Rahmens auf die Gewerkschaften schuldig.

Die zentrale Frage, die sich aus den Entwicklungen der Transformation in Polen und Rußland ergibt, lautet: Unter welchem Regime wird es zu Mikrokorporatismus, also kooperativem Verhalten zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern auf betrieblicher Ebene, kommen? Wie verhalten sich die Gewerkschaften, wenn sie über hohe oder niedrige Löhne angesichts zwingender Innovationen und Investitionen zu befinden haben? Wie agieren die Gewerkschaften bei drohender Arbeitslosigkeit nach Jahrzehnten garantierter Vollbeschäftigung? Kann man jetzt schon Konsequenzen abschätzen von der Wahl zwischen einer kurzen, aber schmerzhaften Transformation wie in Polen oder dem graduellen, schrittweisen, relativ weniger schmerzhaften Umbau, wie Rußland (vgl. NAGY 1993: 231ff.) ihn versuchte? Wie greifen die Konfliktlösungsmechanismen angesichts der für industrielle Konflikte sensibilisierten und seit der Transformation unabhängiger gewordenen Gewerkschaften und Arbeitnehmer (vgl. KABALINA/NAZIMOVA 1992: 5)?



### III Gewerkschaften als Investoren unter Unsicherheit - Theorie und Modell

Die betriebliche Sanierungsbedürftigkeit einerseits und der durch die Assoziierungsfreiheit rechtlich ermöglichte und durch den Wegfall der selektiven Anreize ernsthaft erwogene Mitgliederaustritt andererseits beschreiben die Situation, in der sich Gewerkschaften in Polen und Rußland befinden. Durch die politischen und wirtschaftlichen Systemänderungen sind die Gewerkschaften in beiden Ländern in die jeweiligen betrieblichen Entscheidungszentren vorgerückt und verhalten sich nun weitestgehend unabhängig von ihren Dachorganisationen. Das Verhalten von Gewerkschaften hängt dabei maßgeblich von rechtlichen Rahmenbedingungen ab, die von der Transformationsstrategie geprägt sind. Da der Transformationsprozeß außerdem längerfristig angelegt ist, stellt sich die Frage, wie sich Gewerkschaften angesichts einer gradualistischen Politik oder einer Schocktherapie vor dem Hintergrund der Probleme der betrieblichen Sanierungsnotwendigkeit und des Mitgliederaustritts verhalten werden. Werden sie eher kooperativ oder konfliktorisch sein? Dieses Problem wird mit Hilfe eines dynamischen und institutionenökonomischen Modells beschrieben werden, das eine Abbildung des Konflikt- oder Kooperationsverhaltens ermöglicht.

#### 1. Gewerkschaften als Investoren im Transformationsprozeß

Die Frage nach gewerkschaftlichem Kooperations- und Konfliktverhalten bedarf einer theoretischen Grundlage, auf der sich Gewerkschaftsverhalten modellieren läßt, und zwar in beide Richtungen der potentiellen Verhaltensausprägung: einmal Gewerkschaften als monopolistische Wohlfahrtsminderer und zum anderen Gewerkschaften als Wohlfahrtssteigerer durch kollektive Interessenvertretung, als Ordnungsmacht also. Diese Grundlage bietet die institutionenökonomische Theorie der „Doppelgesichtigkeit der Gewerkschaften“ (Two Faces of Unionism), nach der nur eine simultane Analyse von gewerkschaftlich induzierten Wohlfahrtsverlusten und -gewinnen Aufschluß über die betrieblichen wie überbetrieblichen Produktivitätsfolgen kollektiver Arbeitnehmervertretungen liefern kann:

„Unions are much more than simple monopolies that raise wages and restrict the competitive adjustment process. ... This is not to deny that unions have monopolistic power nor that they use this power to raise wages for a select part of the workforce. The point is that unionism has two „faces“, each of which leads to a different view of the institution: One, which is at the core of economic analysis, is that of a monopoly, the other is that of „a voice institution“, i.e., a socio-political institution. To understand fully what unions do in modern industrial economies, it is necessary to examine both faces“ (FREEMAN/MEDOFF 1979: 73f.).

Die Argumentation von FREEMAN und MEDOFF basiert im wesentlichen auf der von HIRSCHMAN (1970) getroffenen Unterscheidung zwischen „Abwanderung“ (exit) und „Widerspruch“ (voice) und deren Anwendung auf die Analyse von innerorganisatorischer Unzufriedenheit. HIRSCHMAN (1970: 30) grenzt die beiden Begriffe folgendermaßen voneinander ab:

„Voice is here defined as any attempt to change, rather than to escape from, an objectionable state of affairs, whether through individual or collective petition to the management directly in charge, through appeal to a higher authority with the intention of forcing a change in management or through various types of actions and protest, including those that are meant to mobilize public opinion.“

Nach Einschätzung von FREEMAN und MEDOFF kann die Existenz betrieblicher Arbeitnehmervertretungen sowohl für die Unternehmen als auch für die Beschäftigten in dreifacher Weise vorteilhaft sein:

Zunächst eröffnet die Existenz einer kollektiven Interessenvertretung den Unternehmen die Möglichkeit, kostengünstig an Informationen über die Präferenzen der Arbeitnehmer hinsichtlich der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen zu gelangen, die ihrerseits die Grundlage für eine effizientere Personal- und Beschäftigungspolitik bilden könnten. Dann bietet sich den Arbeitnehmern die Möglichkeit, Präferenzen zu offenbaren und Unzufriedenheit zu artikulieren, ohne damit die Abwanderungsoption wählen bzw. eine Entlassung befürchten zu müssen. Schließlich können betriebliche Interessenvertretungen zu Produktivitätssteigerungen beitragen, indem sie das Management veranlassen, betriebliche Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe zu optimieren, d.h. effizienter zu arbeiten.

Die Theorie der „Doppelgesichtigkeit der Gewerkschaften“ bietet also die Möglichkeit, die produktive Funktion von Gewerkschaften in Gestalt der oben genannten dreifachen Weise zu erfassen (vgl. FRICK 1995: 245). Dennoch gehen die Vertreter dieses theoretischen Erklärungsansatzes nicht so weit, zu behaupten, daß es zur produktiven Funktion der Gewerkschaften gehören könnte, sich für niedrigere Reallöhne einzusetzen. Daß Reallohneinbußen wegen eines intertemporalen Kalküls der Gewerkschaften rational sein können und nicht notwendig Zeichen der Verhandlungsschwäche sein müssen, wurde in der Theorie der „Doppelgesichtigkeit der Gewerkschaften“ bislang nicht bedacht.

Dieses Defizit der mangelnden Beachtung der Zeitkomponente im Gewerkschaftskalkül kritisiert MANNING (1987: 122; 1994: 430ff.) und schlägt auf der Basis des Modells effizienter Verhandlungen ein „sequential bargaining model“ vor. Hierin wird das Gewerkschaftsverhalten als eine zeitliche Abfolge von Entscheidungen betrachtet. Demnach steht am Anfang die unternehmerische Entscheidung über die Kapitalintensität, nach der sich der Beschäftigungsbedarf richtet. In einem zweiten Schritt folgt die Entscheidung der zu fordernden Lohnhöhe für die Lohnverhandlungen. Schließlich entscheiden die Gewerkschaften - abhängig von ihrem jeweiligen Einfluß - hinsichtlich der Beschäftigung. Zentral

ist hierbei, daß die Entscheidungen nacheinander und als Reaktionen aufeinander fallen. Diesen Gedanken applizieren ALBRECHT und THUM (1994: 716ff.) auf Arbeitnehmerentscheidungen im Transformationsprozeß, wo die Arbeitnehmer über die Gestaltung der Lohnhöhe Einfluß auf die Beschäftigung ausüben können<sup>92</sup>. ALBRECHT/THUM reihen sich ein in die Tradition von Studien zur Theorie der sozialistischen Firma<sup>93</sup>, wie sie im jugoslawischen Modell der Arbeiterselbstverwaltung untersucht wurde. Daß Arbeitnehmervertreter in Zeiten sich anbahnender Wachstumsschwäche zu den in der Theorie nicht beachteten Lohnverzichtsleistungen bereit sind, zeigen konkrete Beispiele, wie etwa das Verhandlungsangebot der Gewerkschaften an die Leitung der Danziger Werft; aber auch die Betriebsräte von VW, Burda oder Mercedes waren im Interesse der Sicherung von Arbeitsplätzen zu realen Lohneinbußen bereit.<sup>94</sup>

Wenn es im Transformationsprozeß - wie in Teil II gezeigt wurde - sowohl in Polen als auch in Rußland auf betrieblicher Ebene um die Erlangung der Wettbewerbsfähigkeit geht, womit die Reduzierung der Produktionskosten, der Beschäftigungsabbau gehorteter Arbeitskräfte, die Steigerung der Effizienz und die Finanzierung betrieblicher Innovationen gemeint sind, dann stehen auf Betriebsebene mächtige Gewerkschaften inmitten dieser Entscheidungsprozesse. Gewerkschaftliche Kooperation besteht in einer solchen Situation, die obendrein noch durch einen Mangel an externem Kapital zugespitzt ist, in der Entscheidung, sich nicht gegen Reallohnkürzungen und Beschäftigungsabbau als von den Arbeitgebern den Beschäftigten auferlegtes Joch mit allen Mitteln industriellen Unfriedens zu wehren, sondern mit Blick auf die sich daraus ergebenden *künftigen* Beschäftigungs- und Entlohnungsmöglichkeiten entsprechend ihrem kontrollierenden Einfluß *heute* mitzugestalten. Für eine solche Kooperationsentschei-

---

92 Hierbei ist kritisch anzumerken, daß einerseits die individuellen Beschäftigten nicht die Entscheidungsträger sind, sondern ihre Vertretungen - Arbeiterrat und Gewerkschaften -, und daß das Kalkül einzelner Beschäftigter ein anderes ist als das von Organisationen, wie etwa Gewerkschaften.

93 Vgl. ausführlicher FURUBOTN/PEJOVICH (1973: 16ff.); FURUBOTN/PEJOVICH (1970: 431ff.) und RICHTER/FURUBOTN (1996: 87ff.). Auf die makroökonomischen Bedingungen der Humankapitalbildung im Zusammenhang mit profit-sharing gehen MITCHELL/ZAIDA (1990: 164ff.) ein.

94 Dazu gehört auch LOT, die polnische Fluggesellschaft; sie reduzierte „der eigenen Schwäche bewußt ... die Belegschaft von knapp 7000 im Jahr 1990 auf unter 4000 Beschäftigte“ und dies mit gewerkschaftlicher Unterstützung (TYCNER 1996: 53). Weitere Beispiele liefern LUDWIG (1996: 3); O. V. (1996c: 19); O. V. (1996a: 17); O. V. (1996b: 15) und HARTZ (1994). Zur Attraktivität von Investivlöhnen i. S. von Pensions-Sondervermögen vgl. O. V. (1996d: 18). Schließlich bleiben noch der Gesamtbetriebsrat von Burda Druck GmbH zu erwähnen, der eine Betriebsvereinbarung unterschrieben hat, mit deren Hilfe 30 Millionen DM eingespart und 400 Arbeitsplätze gesichert werden sollen (SCHMID 1996: 3) oder die Gewerkschaften von SEAT/Barcelona (O. V. 1996f: 36). Daß in Rußland häufig Löhne einbehalten werden, interpretieren viele Autoren als eine Variante unfreiwilligen Sparens durch die Beschäftigten (VGL. Z.B. O. V. 1996e: 20).



dung bietet sich mit MCCLOSKEY (1983: 503) die Methapher der gewerkschaftlichen Investition an. Das intertemporale Investitionskalkül der Gewerkschaften im Transformationsprozeß lautet also: „Heute“ wird Lohnverzicht geübt, um Investitionen zu tätigen, damit ein höherer Lohn „morgen“ konsumiert werden kann.

### 1.1 Gewerkschaftliche Zielfunktion: Hohe Zeitpräferenzrate und die gleichzeitige Sicherung des Überlebens in riskanter Umwelt

Das primäre Interesse der Gewerkschaften in der Unsicherheit des Transformationsprozesses liegt in der Sicherung ihres Überlebens.<sup>95</sup> Für eine Gewerkschaftsorganisation im Transformationsprozeß bedeutet dies, daß Gewerkschaften in Polen und Rußland eine gleich hohe Zeitpräferenzrate haben. Beide nehmen zunächst einmal unter gleichen Bedingungen transformationsbedingte Kosten auf sich, um ihr Überleben zu sichern. Dieses Überleben ist an einen Mindestbestand an Mitgliedern und an die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gebunden.

Da die betriebliche Sanierung ein notwendiges Kriterium für die Existenzsicherung der Gewerkschaften darstellt, diese Sanierung nicht privatisierter Unternehmen aber aufgrund des unterentwickelten Kapitalmarkts durch interne Investitionen erfolgen muß, ergibt sich das intertemporale Investitionskalkül der Gewerkschaften: jetziges Sparen für künftigen Konsum. Dies impliziert einen partiellen Konsens zwischen Arbeitgeber und Gewerkschaften<sup>96</sup>, der unterstellt, daß unter gewissen Bedingungen Gewerkschaften und Arbeitgeber kooperieren (vgl. LAWLER 1988: 12). Dieser Konsens hängt wesentlich von dem Risiko ab, das von

---

95 „Unter diesen Bedingungen der Transformation besteht die Hauptaufgabe der Gewerkschaften im Überleben selbst“ (MESCHTSCHERIN 1995: 107, NAGAJCEV 1996: 4, LUK'JANOV 1996: 20). Die Langfristigkeit der Ziele der Interessenvertretung wird im Statut der NSZZ Solidarność §6, ebenso in den Statuten der ZZLiT §§ 5,6 sowie denen der FNPR deutlich. Dort wird sehr offen formuliert, daß die Gewerkschaften am „Mittragen der neuen Entwicklungen zum Besten der Mitglieder“ interessiert sind (PILJUGINA 1995: 7f., MARKOV 1995: 9). Auf nationaler Ebene äußert sich dieses individuelle Interesse der Gewerkschaften in den jeweiligen Betrieben dadurch, daß meist durch die FNPR Kritik an der Zentrale geäußert wird. (vgl. STRELA 1995: 6). Socprof dagegen setzt sich besonders für den Kampf gegen die Arbeitgeber, d. h. gegen die Administration, ein (vgl. MARKOV 1995a: 12, KUBAREV 1996: 8). Das hat zur Folge, daß sich die FNPR auf betrieblicher Ebene mit der Administration arrangiert, während Socprof auf nationaler Ebene mit der Regierung zusammenarbeitet (vgl. POGORSKAJA 1996: 11ff.). Und während jede Gewerkschaft ihrer Klientel ihre Vorzüge anpreist (vgl. GURKINA/POLINA 1996: 20, UL'JANIN 1996: 37), stellt sich natürlich allen Gewerkschaften die Frage „Wie kann man einen Bankrott umgehen?“ (VLASOV 1995: 26).

96 Dieser Konsens, der in den Theorien zum jugoslawischen Modell (vgl. FURUBOTN/PEJOVICH 1973) beschrieben ist, wird modifiziert insoweit, als daß die jugoslawischen Arbeitnehmer durch Betriebsgewerkschaften ersetzt werden.

der Planung und Umsetzung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und der betrieblichen Situation gebildet wird. Für die Einschätzung des Risikos bleibt die betriebliche Information der Gewerkschaften über das Investitionsobjekt entscheidend. Eine Besonderheit der gewerkschaftlichen Investitionssituation besteht darin, daß es außerhalb des jeweiligen Betriebes kein anderes Investitionsprojekt gibt. Gewerkschaften einer betrieblichen Einheit können sich nicht einfach in einen anderen Betrieb transferieren; sie agieren also als Betriebsgewerkschaften. Voraussetzung für die Betrachtung ist, daß für die zu untersuchenden Gewerkschaften positive Zeitpräferenzraten bestehen. Die Investitionsoptionen müssen branchenbedingt einen positiven Kapitalwert aufweisen, d.h. die Aussicht auf einen höheren zukünftigen Lohn muß wahrscheinlich sein.

Aus den vorherigen Überlegungen ergibt sich folgende Zielfunktion gewerkschaftlichen Handelns im Transformationsprozeß: Gewerkschaften versuchen, in "quasi efficient bargaining" Verhandlungen<sup>97</sup> durch Tarifverträge sowie andere Mitbestimmungs- und Entscheidungsmöglichkeiten den Barwert der Lohnsumme ihrer Mitglieder langfristig in diesem Augenblick (Periode 1) und künftig (Periode 2) zu maximieren.<sup>98</sup>

Die Größe der jetzigen Lohnsumme wird durch Tarifverhandlungen und gewerkschaftliche Mitbestimmung in Entlassungsfragen ermittelt. Im Transformationsprozeß ist die künftige Lohnsumme abhängig von internen Investitionen. Dazu ist nötig: die Reduktion der Lohnsumme aus Periode 1, um durch Modernisierung den betrieblichen Gewinn zu erhöhen und in Zukunft auch durch eine höhere Lohnsumme in Periode 2 mehr konsumieren zu können. Ist die erwartete, abdiskontierte Lohnsumme nach der gewerkschaftlichen Nutzenfunktion gleich oder geringer als bei Nichtinvestition, dann wird die Investition nicht getätigt.<sup>99</sup>

---

97 Das Modell der effizienten Verhandlungen (vgl. MCDONALD/SOLOW 1981: 890) zeigt, daß es Kombinationen von Lohn und Beschäftigung gibt, die auf mikroökonomischer Ebene mit einer höheren Wohlfahrt als im Monopolmodell verbunden sind. Problematisch daran ist, daß im allgemeinen die Gewerkschaften nur über die Lohnhöhe und nicht über das Beschäftigungsniveau verhandeln (vgl. EISEN/SCHRÜFER 1989: 119ff.). So sind auch in Polen und Rußland betriebliche Beschäftigungsgarantien nicht zu finden. Jedoch bleibt das Mitspracherecht, das Gewerkschaften bei Entlassungen haben; dies könnte zumindest indirekt effiziente Verhandlungen ermöglichen.

98 DUNLOP (1944) unterstellt, daß die Gewerkschaften ihr Handeln an einer wohldefinierten Zielfunktion orientieren. In der Regel ist dies eine Nutzenfunktion, in die Lohnsatz und Beschäftigung (bzw. Mitglieder) als Argumente eingehen. Steigt der Lohnsatz oder die Beschäftigung, wird die neue Situation als besser eingeschätzt (vgl. HIRSCH/ADDISON 1986: 220ff.; FABER 1986: 1041).

99 Auf betrieblicher Ebene müssen zur sowohl langfristigen als auch konkurrenzfähigen Produktionssteigerung und damit zur langfristigen Sicherung der Arbeitsplätze interne Investitionen getätigt werden (vgl. STIGLITZ 1989: 200), die die Modernisierung des Kapitalstocks bei unterentwickelten Kapitalmärkten finanzieren. Interne Investitionen bedeuten aber

Die Frage ist, unter welchen Bedingungen die Gewerkschaften interne Investitionen zur Erneuerung der Technologie durch ihre Forderungen in Tarifverhandlungen unterstützen oder nicht. Hier ist zu untersuchen, inwiefern gesetzliche Regelungen dieses intertemporäre Investitionskalkül beeinflussen.

## 1.2 Gewerkschaftliche Spielräume und ihre Restriktionen bei Entscheidungen

Die Überlebenswahrscheinlichkeit jeder Gewerkschaft hängt von zwei Einflußgrößen ab: nämlich der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, d. h. dessen Fortbestand, und der Integrationskraft, mit der die Gewerkschaften die Arbeitnehmer zur Mitgliedschaft bewegen oder in ihrer Gewerkschaft behalten.

### 1.2.1 Betriebliche Existenz als Restriktion

Auch wenn die gewerkschaftliche Zielfunktion aus der Maximierung der Lohnsumme über zwei Perioden besteht, darf der Lohn in den Perioden 1 und 2 nicht null werden. Die Lohnsumme ist annahmegemäß dann gleich null, wenn das Unternehmen die Produktion einstellt. Um dieses Maß an Illiquidität zu vermeiden, müssen die in der Planwirtschaft „heruntergewirtschafteten“ Unternehmen saniert und wettbewerbsfähig gemacht werden. Hier kommen die Forderungen der neuen Wirtschaftsordnung nach Berücksichtigung der betrieblichen Sanierungsnotwendigkeit ins Spiel.

Wie gesagt, fällt der Lohn auf null, wenn die Ertragssituation einen Grad erreicht hat, der selbst die Auszahlung von Löhnen nicht mehr zuläßt. Bankrott und Betriebsauflösung sind die Folge. In einem solchen Fall würden die Gewerkschaften auf Betriebsebene ihre Existenzgrundlage verlieren, denn es wurde gezeigt, daß die in Polen und Rußland beobachteten Gewerkschaften als Betriebsgewerkschaften bezeichnet werden müssen. So ist der Bestand des jeweiligen Unternehmens die Voraussetzung für Arbeiter in Beschäftigungsverhältnissen und damit für potentielle Gewerkschaftsmitglieder. Was die gewerkschaftliche Seite zum Erhalt und zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit beiträgt, soll hier als interne Investition bezeichnet werden.

### 1.2.2 Mitgliederzahl als Restriktion

Fällt die Lohnsumme der Periode 1 auf null, erreicht die Zahl der Beschäftigten, und damit auch die Zahl der Mitglieder, ebenfalls diesen Wert. Aber eine Gewerkschaft kann nicht ohne Mitglieder existieren. Die zweite Bedingung gewerkschaftlichen Überlebens besteht also im Erhalt ihrer Mitglieder. Die Gewerk-

---

einen Kapitalzufluß in den Betrieb und aus gewerkschaftlicher Perspektive die Verringerung der Lohnsumme (vgl. BEDNARSKI ET AL. 1994: 49; CEZARY 1994: 85-86).

schaften werden sich deshalb bemühen, bei ihren Mitgliedern auch in schweren Zeiten zumindest Verständnis, wenn nicht gar das Gefühl echter Interessenvertretung durch ihre Politik zu erwecken (vgl. FREEMAN 1993: 25). Dies tun sie, indem sie für eine möglichst große Anzahl von Mitgliedern<sup>100</sup> einen möglichst hohen Lohn aushandeln, und dies so lange wie möglich.

### 1.2.3 Zusammenhang der beiden Restriktionen nur im kritischen Fall

Die Festlegung der Lohnhöhe in Periode 1 wirkt sich wie folgt auf den Lohn in Periode 2 aus: Steigt der jetzige Lohn, kann weniger investiert werden, die Wettbewerbsfähigkeit sinkt, und somit wird die künftige Überlebensfähigkeit des Unternehmens gesenkt, woraus sich tendenziell die Auflösung der betrieblichen Grundlage der Gewerkschaftsexistenz ergibt. Gleichmaßen gilt, daß bei fallendem jetzigen Lohn die künftige Überlebensfähigkeit steigen wird, da durch interne Investitionen die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens steigt.

Der Lohn in Periode 1 wirkt auf die Beschäftigung in Periode 2: Bei steigendem Lohn zum „jetzigen“ Zeitpunkt sinkt die interne Investitionsquote, wodurch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nicht erreicht wird und dadurch Arbeitnehmer/Mitglieder langfristig ihren Arbeitsplatz verlieren werden. Sinkt der jetzige Lohn, können Investitionen getätigt werden, die langfristig Arbeitsplätze sichern. Sinkt jedoch der jetzige Lohn unter eine bestimmte Grenze, werden die Arbeitnehmer ihre Gewerkschaften verlassen, weil sie sich nicht mehr vertreten fühlen. Auch ein solcher Fall reduziert die Überlebensmöglichkeit der Gewerkschaften.

Der Fall, in dem jede Lohnzurückhaltung von vornherein zwecklos wäre, da die Überlebenswahrscheinlichkeit unabhängig vom Lohn null beträgt, muß hier ausgeschlossen werden. Es kann sich hier also nur um kritische Fälle handeln, die zwei Voraussetzungen erfüllen: Sie müssen erstens ein Produkt herstellen, für das es auch in Zeiten der Transformationsrezession weiterhin eine Nachfrage gibt. Es kann also im folgenden nicht um sogenannte Konversionsbetriebe gehen, die mit der Systemtransformation - v.a. im Raumfahrt- und Rüstungsbereich - sozusagen „über Nacht“ ihre Absatzmärkte verloren haben und nun mit großem Nachholbedarf in den Wettbewerb mit anderen etablierteren Produzenten treten. Zweitens dürfen noch keine größeren Mengen von Investitionen in den Betrieb geflossen sein, die die internen, von Gewerkschaften zu leistenden Investitionen bereits vorwegnehmen.

---

<sup>100</sup> Vgl. den Begriff des "median voter" nach ADDISON (1989: 39f.).

### 1.3 Die relevanten Risiken im gewerkschaftlichen Investitionsobjekt

Bei gleicher Zeitpräferenzrate der beiden Gewerkschaften hängt deren Investitionsentscheidung von den Risiken ab, die im Modell als Zins für das Investitionsprojekt abgebildet werden. Die Erwartung der Gewerkschaften über die künftige Lohnsumme in Periode 2 hängt von drei Risiken ab:

#### *Das Betrugsrisiko*

Ein erwirtschafteter Mehrgewinn führt nicht automatisch zu höheren Durchschnittslöhnen. Dazu müßte zunächst gewährleistet sein, daß der erwirtschaftete Mehrgewinn tatsächlich investiert wird und so das langfristige Überleben des Unternehmens gesichert bleibt. Darüber hinaus könnte der Arbeitgeber im nachhinein zu Lohnerhöhungen oder zur Weiterbeschäftigung der Arbeiter nicht bereit sein. Die Tatsache, daß die Gewerkschaften keinerlei Sicherheit für geleistete Investitionen, sprich Reallohnkürzungen und Beschäftigungsabbau, und somit keinen einklagbaren Anspruch auf künftige Lohnerhöhung oder Beschäftigungswachstum, erhalten, mündet für die Gewerkschaften in der Gefahr, um ihre Erträge geprellt zu werden - es handelt sich also um ein Betrugsrisiko.

#### *Das Risiko des Mitgliederschwundes*

Bei Mitgliederschwund würde sich trotz erwirtschafteten Mehrgewinns und erhöhter Löhne der Barwert der Lohnsumme der Gewerkschaftsmitglieder verringern. Dies wird als Risiko des Mitgliederschwundes bezeichnet. Dabei kann zwischen einem direkten und einem indirekten Mitgliederschwund unterschieden werden. Zum direkten Mitgliederschwund gehören Austritte aus der Gewerkschaft, weil das Preis-Leistungsverhältnis der Mitgliedschaft den Vorstellungen der Mitglieder nicht mehr entspricht. Dies scheint v.a. durch reduzierte selektive Anreize mit dem Ansteigen von Trittbrettfahrern verbunden (vgl. OLSON 1985). Ebenso gehört der Mitgliederschwund durch Konkurrenzvertretung hierzu, wobei die Mitglieder einer Gewerkschaft in eine andere wechseln, von der sie sich besser vertreten fühlen.

Zum indirekten Mitgliederschwund dagegen zählen Reduktionen der Mitgliederzahlen durch Entlassungen seitens des Betriebes und Kündigungen seitens des Arbeitnehmers, der einem anderen Arbeitsplatzangebot folgt. Dabei stehen diese beiden Gründe in folgendem Verhältnis zueinander: je höher die Arbeitslosigkeit, desto geringer ist die Gefahr des Mitgliederschwundes, weil freiwillige Kündigungen wegen schwieriger Arbeitsplatzverhältnisse und damit einhergehender hoher Such- und Opportunitätskosten nicht zu erwarten sind. Das in einer solchen Situation zu erwartende Verhalten wird in der Insider-Outsider-Theorie entfaltet.<sup>101</sup>

---

<sup>101</sup> Nach dem Insider-Outsider-Konzept (vgl. LINDBECK/SNOWER 1986), das die Grundidee des Monopolmodells modifiziert, vertreten Gewerkschaften und Betriebsräte ausschließlich

Das dritte Risiko, das in der Betriebsschließung aufgrund exogener Schocks besteht, war nicht Gegenstand der Analyse und wurde durch das Design der Studie zu eliminieren versucht. Es ist vorstellbar, daß eine schlechte Produkt- und Absatzmarktentwicklung Mehrgewinne trotz getätigter Investitionen verhindert. Dieser Aspekt, der auf Prognoseunterschiede abzielt und nicht auf Systemunterschiede, gehört nicht zu den oben erwähnten Kriterien der kritischen Fälle. In der Empirie wird dieser Aspekt durch die Wahl eines "matched pair" aus einer einzigen Branche mit guten Produkt- und Absatzentwicklungen neutralisiert.

#### **1.4 Der intertemporale Zusammenhang zwischen den Risiken und der künftigen Lohnsumme**

Die Form, in der Gewerkschaften Investitionen in die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes tätigen können, sind gemäßigte und kooperative Tarifverhandlungen, so daß künftig höhere Profite erreicht werden, die dann die Auszahlung höherer Löhne erlauben. Für die Gewerkschaften bedeutet dies, daß eine heute reduzierte Lohnquote zu einem höheren Einkommen morgen führen wird.

Die in Periode 2 erwartete Lohnsumme ergibt sich aus dem erwarteten Durchschnittslohn und der erwarteten Anzahl der Beschäftigten. Die Erwartungen ergeben sich dabei aus der Kenntnis der Risiken des jeweiligen Transformationsweges.

## **2. Gesetzliche Rahmenbedingungen als unabhängige Variablen und ihre Wirkung auf das Gewerkschaftsverhalten in der Schocktherapie und im Gradualismus**

Die Risiken des Betrugs und des Mitgliederschwundes hängen von den rechtlichen Rahmenbedingungen des Transformationsprozesses und deren Wirkung auf betrieblicher Ebene ab; genauer gesagt von den institutionellen Möglichkeiten der Gewerkschaften, über betriebliche Zusammenhänge informiert zu werden sowie an Entscheidungen über den Produktionsprozeß teilnehmen zu dürfen. Gleichzeitig ist aber auch die Möglichkeit entscheidend, bei ihren Mitgliedern über derartige Entscheidungen Vertrauen und Verständnis erwerben zu können (vgl. NAGY

---

die Interessen der beschäftigten Arbeitnehmer (Insiders), nämlich Beschäftigungskonstanz, und, wenn möglich, Erhöhung des Lohnes. Dementgegen vertreten die Gewerkschaften kaum die Interessen von arbeitslosen Arbeitnehmern (Outsiders), nämlich Senkung des Lohnes der Insider bei Neueinstellung. Indem sich nun die Beschäftigten in Arbeitnehmervertretungen zusammenschließen, haben sie mit der nur im Kollektiv wirksamen Streikdrohung - das kann auch die Verweigerung von Kooperation mit dem Management oder mit Neueingestellten sein - ein Instrument, mit dem sie ihre Forderungen auch durchsetzen können (vgl. HARDES 1993: 368).

1993: 231ff.). Für alle Akteure im Transformationsprozeß gilt, daß sie bei der Wahl der Anpassungsstrategie den Kostenkomponenten Rechnung zu tragen haben, indem sie die Wirtschaftsreformen aufrechterhalten und somit ihre eigene institutionelle Überlebensfähigkeit sicherstellen.

„... the horizon of the interests and expectations of particular actors is a function of their cognitive perspective, while this is in turn largely determined by existing institutional and organizational structures, which are only gradually beginning to change. ...“ (FEDEROWICZ 1994: 120).

## 2.1 Rechtlich induzierter Mitgliederschwund

### 2.1.1 Die Liberalisierungspolitik: harte und weiche Budgetrestriktionen

Die Liberalisierung von Preisen und die Dezentralisierung von Entscheidungen ist in der Transformation von zentraler Bedeutung. Eine Konsequenz daraus ist die betriebliche Eigenverantwortlichkeit der Betriebsführung für ihr wirtschaftliches Handeln in den Bereichen Beschaffung, Produktion und Absatz, das sich in Aufwendungen und Erträgen, Kosten und Gewinnen niederschlägt. Dies wird in beiden Transformationsmethoden, und damit auch in den beiden betrachteten Ländern, unterschiedlich geregelt:

In Polen wurde mit den 1989 am „Runden Tisch“ verhandelten freien Wahlen die kontrollierte Machtübergabe von den Kommunisten an die erste Reformregierung vorbereitet. Ein von der Reformregierung vorgeschlagener Wirtschaftsplan, benannt nach dem Finanzminister Leszek Balcerowicz, legte die Prinzipien der Systemtransformation fest. Die Prinzipien der Stabilisierung und Liberalisierung führten dazu, daß die staatlichen Budgets konsolidiert wurden, d. h. man senkte rigoros die Subventionen für Staatsbetriebe von 6,2 % des BSP im Jahre 1989 auf 1,4 % im Jahre 1992 (vgl. BLANCHARD ET AL. 1993: 17).<sup>102</sup> Dadurch gelang es, die marktwirtschaftliche Orientierung der Unternehmen zu fördern, was eine nicht zu unterschätzende Signalwirkung auf die Belegschaft hatte (vgl. TO-WALSKI 1995: 16ff.).

---

<sup>102</sup> Was das Defizit des Staatshaushaltes angeht, erfüllt Polen nun im vierten Jahr das entsprechende Maastricht-Kriterium (maximal 3 % des BIP). 1993 waren es 2,8 %, 1994 und 1995 jeweils 2,7 %. Möglicherweise wird der für 1996 angepeilte Wert von 2,8 % unterschritten, denn das Finanzministerium teilte mit, nach den ersten neun Monaten dieses Jahres habe man erst 60,5 % des gesamten veranschlagten Defizits erreicht. Im Haushaltsplan für 1997 sind 2,6 % projiziert. Auch bei den Staatsschulden liegt Polen auf der Linie von Maastricht. Insbesondere durch die Vereinbarung mit dem Pariser und dem Londoner Club fiel die öffentliche Verschuldung von 69,5 % des BIP 1994 auf 56,2 % des BIP 1995 (vgl. VETTER 1996: 25).

In Rußland gab es zwischen der kommunistisch dominierten Duma und der Reformregierung heftige Kontroversen um das GAJDAR Programm<sup>103</sup>. Die darauf folgenden TSCHERNOMYRDIN'schen Reformen haben unter dem Deckmantel der Industrie(Struktur-)politik für die staatlichen Unternehmen zu einem „Systemvakuum“ geführt, in dem sie einerseits viel Autonomie gewonnen haben, andererseits durch hohe Subventionen weiterhin von der Zentrale getragen werden. Die Unternehmen tragen für die erlangte Autonomie noch nicht die Verantwortung des Betriebsergebnisses. Der „radikalen“ Finanzpolitik und scharfer restriktiver Maßnahmen der Haushaltspolitik der Regierung und der Nationalbank steht die zu immer neuen Geldemissionen anregende Duma gegenüber, die harte Budgetrestriktionen für die Staatsbetriebe verhindert. So erhalten die großen ehemals staatlichen Betriebe bis heute - mindestens für Löhne und Gehälter - enorme staatliche Subventionen (vgl. GUTNIK 1994: 2; SONDHOF 1997: 40). Sie sind nicht gezwungen, sich an die Marktbedingungen anzupassen, d. h. Profite zu erwirtschaften und ihre Kosten zu kontrollieren (DĄBRAWSKI 1993: 12). Hier blieb also die Signalwirkung einer Änderung der Produktion für die Arbeitnehmer aus.

Betrachtet man die Liberalisierungspolitik allein nach dem Buchstaben des Gesetzes, dann wirkt sie also in zweierlei Richtung auf den Mitgliederschwund: Die Liberalisierung in der Schocktherapie wirkt über Budgetrestriktionen in Richtung Erhöhung des Mitgliederschwundes wegen Reduktion selektiver Anreize, und sie wirkt reduzierend auf den Mitgliederschwund, da die einsetzende betriebliche Umstrukturierung positive Signale auf den Erhalt der Arbeitsplätze aussendet. Die gradualistische Liberalisierung unterstützt durch weiche Budgetbeschränkungen das betriebliche Sozialverwaltungssystem der Gewerkschaften und trägt zur Erhaltung der Mitglieder durch selektive Anreize bei; allerdings unterbleibt die Signalwirkung der Umstrukturierung zur Wettbewerbsfähigkeit.

Aus den empirischen Untersuchungen von TOWALSKI (1995) und GARDAWSKI (1996) läßt sich jedoch sagen, daß in Polen der Verlust betrieblicher Sozialleistungen bei den Gewerkschaftsmitgliedern geringer geschätzt wird als die posi-

---

103 Die grundlegenden Ziele der JELZIN-GAJDAR Regierung - die finanzielle Stabilisierung und die Schaffung eines funktionierenden Marktsystemes - wurden nicht erreicht. Bereits Mitte 1992 war GAJDARs Schocktherapie vorüber. GAJDAR wurde abgewählt, weil er sich unter dem großer werdenden Druck der verschiedenen industriellen und landwirtschaftlichen Lobbyisten befand und ohne Unterstützung war. In dem Maße, wie sich die alten Eliten an die neue Situation anpaßten, begann die Redistribution von Macht und Eigentum. Langsam wurde klar, daß ein neuer Typ des administrativen Systems, das in weiten Teilen von Korruption und Kriminalität bestimmt war, in Rußland würde entstehen können (vgl. SHEVTSOVA 1994: 325f.). Mit dem Referendum vom 25. April 1993 für die Fortsetzung der Reformen vereinte die TSCHERNOMYRDIN-Regierung Befürworter einer radikalen Marktwirtschaft mit Lobbyisten der alten Bürokratie und der roten Direktoren. Dies führte zu Privatisierung und Inflation.



ven Arbeitsplatzperspektiven. Hier wirkt das Liberalisierungsgesetz risikominierend im Hinblick auf den Mitgliederschwund.

In Rußland hingegen werden die schmaler ausfallenden betrieblichen Sozialleistungen immer weniger geschätzt (vgl. HAUSNER 1993: 4; POESE 1995: 7), gleichzeitig werden die negativen Signalwirkungen der ausbleibenden Umstrukturierung wahrgenommen, so daß die Liberalisierungsgesetze ein hohes Risiko des Mitgliederschwundes produzieren.

### **2.1.2 Beschäftigungspolitik: Arbeitskräftehortung und Massenentlassungen**

Für alle ehemals sozialistischen Volkswirtschaften stellt sich das Problem der Hortung von Arbeitskräften in den staatlichen Betrieben als Ergebnis eines "bureaucratic bargaining" Prozesses. Nachdem die Arbeitsplatzgarantie inzwischen aufgehoben wurde, stehen nun die Änderungen gesetzlicher Regelwerke an, um Massenentlassungen und Entlassungen aus anderen als den bisher legitimierte disziplinarischen Gründen rechtlich zu ermöglichen. Dies sind insbesondere wirtschaftliche Beweggründe.

Die gesetzlichen Regelungen in Polen und Rußland unterscheiden sich dahingehend, daß Polen ein Gesetz zur Massenentlassung erlassen hat, was in Rußland bislang noch fehlt. Die harten Budgetrestriktionen in Form von Subventionsstops führten in Polen zum Abbau der verdeckten Arbeitslosigkeit, während in Rußland die Unternehmen weiterhin alle ihre Arbeitnehmer beschäftigen.

In Polen regelt das Gesetz über Besondere Gründe für Entlassungen auf der Seite des Arbeitgebers vom 28. Dezember 1989 (vgl. Dz.U. Nr. 4/1990 19(1989) Massenentlassungen. Man trägt damit den Konsequenzen, die harte Budgetrestriktionen auf die Unternehmen haben, Rechnung (vgl. WRATNY 1994a: 8). Zum Schutz der Arbeitnehmerrechte und zur Kontrolle der Arbeitgeber räumt das Gesetz den Gewerkschaften das Recht ein, ihre Meinung bzgl. Massenentlassungsabsichten mit der Wirkung zu äußern, deren Rechtmäßigkeit zu kontrollieren (vgl. CUDOWSKI ET AL. 1995: 213; FLOREK 1993: 4). Auch schließen die Gewerkschaften mit den Arbeitgebern ggfs. ein Abkommen über die Auswahlkriterien zu entlassender Arbeitnehmer (vgl. SKULMOWSKA 1993: 18; WRATNY/BEDNARSKI 1994: 28f.; FLOREK 1992). Massenentlassungen sind illegal, wenn die Gewerkschaften nicht eine gewisse Zeit im voraus informiert wurden.

"Individual dismissal: An employer has a duty to supply, in writing, the cause of an employee's termination to the employee's trade union. If the trade union considers the dismissal unjustified, it can submit its reservations within three days, in case of termination without notice, or five days, in case of termination with notice. The employer, however, is entitled to terminate employment despite the trade union's reservations." (FLOREK 1993: 1)

In Rußland wurde im Jahre 1993 die Arbeitsplatzgarantie nicht mehr in die neue Verfassung aufgenommen (vgl. KONSTITUCIJA ROSSIJSKOJ FEDERACII 1993). Gleichzeitig regelt immer noch der alte KODEKS O ZAKONACH TRUDA (1988) in Art. 33 die Grundlagen von individuellen Entlassungen. Grundsätzliche Richtlinien über Massenentlassungen, wie sie angesichts der gehorteten Arbeitskräfte vonnöten wären, fehlen weiterhin. Es gibt also noch keine gesetzlichen Änderungen bzgl. der Beschäftigung seit kommunistischer Zeit.

Neben der Einzelentlassung geben der Präsidentenerlaß vom 21. April 1993 und das Gesetz über den Zwangsurlaub die Möglichkeit zur Variation betrieblicher Beschäftigtenzahlen. Der Präsidentenerlaß vom 21. April 1993<sup>104</sup> erlaubt individuelle Entlassungen aufgrund finanzieller Probleme der Firmen (vgl. NURTDINOVA 1993: 21). Trotz empfindlicher finanzieller Engpässe, die nur zum Teil durch weiche Budgetrestriktionen ausgeglichen werden, verzichten die Unternehmen auf Entlassungen (vgl. STAVNICKIJ/BORODJANSKIJ 1993: 53). Unter diesen Umständen gewinnt der Tatbestand des Produktionsstillstandes an Bedeutung. Im Falle eines von den Arbeitnehmern unverschuldeten Produktionsstillstands (простой) kann der Arbeitgeber einzelne Arbeitnehmer nach vorheriger Absprache in einen sog. „Zwangsurlaub“ (вынужденный отпуск) schicken. Der Zwang ergibt sich aus wirtschaftlichen Engpässen. Eine Kompensation für die Löhne gewährt der Bundesdienst für Beschäftigung in Form eines Kredites.<sup>105</sup>

Die drei Maßnahmen - Einzelentlassungen, Präsidentenerlaß und Zwangsurlaub - bilden die Grundlagen für weitestgehenden Beschäftigungserhalt, da sie staatliche Transferleistungen in ausreichendem Umfang gewährleisten (vgl. NURTDINOVA 1993: 21f.).

Die Beschäftigungsgesetze wirken in zweierlei Richtung: In der Schocktherapie erhöhen sie den Mitgliederschwund durch Entlassungen und senken das Risiko des Mitgliederschwundes durch freiwillige Kündigung. Im Gradualismus erhöhen sie das Risiko des Mitgliederschwundes durch freiwillige Abwanderungen und senken es aufgrund ausbleibender Entlassungen.

Da es sich jedoch im Transformationsprozeß bei Massenentlassungen in der Schocktherapie um einmalige Aktionen, i. S. eines Abbaus gehorteter Arbeitskräfte handelt, werden die Risiken des Mitgliederschwundes danach sinken. Dies steht somit im Gegensatz zum Gradualismus, wo Massenentlassungen (und folglich eine Reservearmee der Arbeitslosen) ausgeblieben sind und deshalb das Ri-

---

<sup>104</sup> UKAZ PREZIDENTA RF „О дополнительных мерах трудовых прав граждан Российской Федерации“.

<sup>105</sup> Es können Kompensationen zwischen einem und bis zu sechs Minimallöhnen pro Arbeitnehmer zu verschiedenen Konditionen gezahlt werden. Die Bearbeitungszeit beim Bundesdienst für Beschäftigung (Федеральная Служба Занятости) beträgt meist ca. sechs Monate.

siko des Mitgliederschwundes durch freiwillige Kündigung des Arbeitnehmers angestiegen ist.<sup>106</sup>

### 2.1.3 Lohnzuwachssteuern: Beschäftigungsfördernde und -abbauende Variante

Ein Hebel zur makroökonomischen Stabilisierung ist für die Länder der Systemtransformation die sog. Lohnzuwachssteuer. Sie soll die staatlichen Unternehmen, denen im Zuge der Dezentralisierung alle Entscheidungen übergeben wurden, daran hindern, sich in Kollektivverhandlungen auf überhöhte Lohnsummen zu einigen, für deren Auszahlung die Zentrale und damit die Regierung aufzukommen hätte. Deshalb werden die Lohnzuwächse besteuert. Dabei gibt es zwei Varianten zur Ermittlung der Grenze der steuerfreien Lohnsumme: erstens eine variable Variante, nach der die steuerfreie Lohnsumme durch die Arbeitnehmerzahl variiert wird. Bei steigender Beschäftigtenzahl schiebt sich die Grenze der steuerfreien Lohnsumme nach oben. Diese Variante führt dazu, möglichst viele Arbeitnehmer mit möglichst niedrigem Lohn zu beschäftigen (beschäftigungsfördernde Variante). Eine zweite Variante legt für jeden Betrieb eine Obergrenze der Lohnsumme fest, die die Arbeitgeber auf ihre Beschäftigten verteilen können. Hierbei sind die Arbeitgeber angehalten, die verdeckte Arbeitslosigkeit abzubauen und die Beschäftigten durch höhere Löhne zu motivieren (beschäftigungsabbauende Variante).

In Polen entschied sich die Regierung im Januar 1990, Lohnzuwächse eines Monats im Rahmen der Inflation desselben Monats nicht zu besteuern. Die Steuerprogression lag bei bis zu 3 % realem Lohnwachstum bei 300 % und bei mehr als 3 % realem Lohnwachstum bei 500 %. Im Juli 1990 wurden die Steuersätze von 300 % auf 100 % bei einem Lohnzuwachs bis 3 % gesenkt. Lohnzuwächse zwischen 3 und 5 % wurden mit 300 %, statt wie bisher mit 500 % besteuert. Bei mehr als 5 % Lohnzuwachs betrug der Steuersatz unverändert 500 %. Demnach konnten die staatlichen Unternehmen Reallohneinbußen ihrer Belegschaft bei entsprechendem Personalabbau verhindern. So wirkte das Gesetz als Anreiz zum Abbau verdeckter Arbeitslosigkeit (vgl. SOCHA/SZTANDERSKA 1993: 134).

Am 1. Januar 1991 wurde ein neues Gesetz über die Lohnerhöhungssteuern erlassen, das als sog. „Popiwek“ vom 1. Januar 1991 bis zum 22. Dezember 1993 (vgl. Dz.U. 1991 Nr.1 Pos.1) in Kraft war und am 1. März 1994 durch ein neues Gesetz, das sog. "Neopopiwek" ersetzt wurde. Beide Gesetze besagen, daß Löhne, die eine besondere, aus der Arbeitnehmerzahl berechnete Norm übersteigen (bis zu 3 %, bzw. 3 % bis 5 % und mehr als 5 %), mit einer "Strafsteuer" (von 100 %,

---

<sup>106</sup> In Polen, einem Land von hoher Arbeitslosigkeit, wird ein Arbeitsplatz tendenziell höher geschätzt als Lohnerhöhungen (TOWALSKI 1995; GARDAWSKI 1994). In Rußland hingegen, wo die Arbeitslosigkeit weniger ein Problem ist, tritt man stärker für höhere Löhne ein, weil Arbeit ja sowieso alle haben (GORDON ET AL. 1993).

bzw. 200 % und 500 % für jedes Prozent, das sie die Norm überschreiten) belegt werden (vgl. KALIGIN 1992: 70). Diese beiden Gesetze, Popiwek und Neopopiwek, werden der beschäftigungsfördernden Variante der Lohnzuwachssteuern zugerechnet (vgl. KRENCIK 1995).

In Rußland wurde im März 1992 eine progressive Lohnerhöhungssteuer erlassen, um die Inflation einzudämmen (Memorandum ob ekonomičeskoj politike)<sup>107</sup> (vgl. TOPILIN ET AL. 1993: 16). Diese Lohnerhöhungssteuer veranlaßte die Betriebe, eine möglichst große Anzahl von Arbeitskräften zu Niedrigstlöhnen weiterzubeschäftigen. In der Lohnsteuergesetzgebung ist vorgesehen, daß der Teil der Lohnsumme, der die 6-fache Höhe des Mindestlohnes, multipliziert mit der Anzahl der Beschäftigten, übersteigt, aus dem Gewinn zu finanzieren ist und mit einer Strafsteuer von 35 % belegt wird. Im Jahre 1993 wurde eine Lohnauszahlung, die sich zwischen vier und acht Minimallöhnen bewegt, mit 32 % Steuern belegt. Umfaßt die Summe einer Lohnauszahlung mehr als acht Minimallöhne, dann sind 50 % davon als Steuern abzuführen (vgl. TOPILIN 1994b: 1ff.). Nach diesen Regelungen zahlt ein Unternehmen, dessen Lohnsumme vier Minimallöhne, multipliziert mit der Anzahl der Beschäftigten, nicht überschreitet, keine Lohnerhöhungssteuern. Wie sich die Lohnsumme auf die Beschäftigten verteilt, bleibt bei der Lohnerhöhungssteuer irrelevant (vgl. TOPILIN 1994a: 5). Für 1994 hat man die Berechnungsweise dahingehend geändert, daß mehr als sechs Minimallöhne (also bei über 123.000 Rubeln vgl. hierzu 10.300 Rubel Existenzminimum) einer 38 %igen Lohnerhöhungssteuer unterzogen werden.

Die Lohnzuwachssteuergesetze wirken in zweierlei Richtung: In der Schocktherapie erhöhen sie den Mitgliederschwund durch Entlassungen und senken das Risiko des Mitgliederschwundes durch freiwillige Kündigung. Im Gradualismus erhöhen sie das Risiko des Mitgliederschwundes und senken es aufgrund ausbleibender Entlassungen.

Da es sich jedoch bei der beschäftigungsabbauenden Variante in der Schocktherapie um ein einmaliges Nullsummenspiel zwischen den Beschäftigten und den Entlassenen handelt - diese Variante dauert nur ein Jahr an - und da die Löhne, die durch Entlassung eingespart wurden, an die übrigen Beschäftigten verteilt wurden, werden die Risiken des Mitgliederschwundes durch freiwillige Kündigung sinken. Dies steht im Gegensatz zum Gradualismus, wo die beschäftigungsfördernde Variante praktiziert wird und jeder zusätzliche Beschäftigte den Lohn der jetzt Beschäftigten schmälert. Deshalb steigt im Gradualismus das Risiko des Mitgliederschwundes durch freiwillige Kündigung, da durch die gradualistische Beschäftigungspolitik Arbeitslosigkeit keine Rolle spielt und man sich bei geringen Opportunitätskosten des jetzigen Arbeitsplatzes nur noch verbessern kann.

---

<sup>107</sup> Меморандум об экономической политике.

### 2.1.4 Tarifverhandlungsgesetze: Einigungspflicht oder Separatismus

Entstaatlichung und Privatisierung haben in beiden Ländern Tarifverhandlungen auf betrieblicher Ebene vorgeschrieben und i. S. der ILO-Konvention 154 „On Facilitation of Collective Negotiations“ gestärkt. Unter Lohngesetzen werden jene Bestimmungen in Polen und Rußland subsumiert, die die Festlegung von Löhnen auf betrieblicher Ebene regulieren (vgl. SUHIJ/LEPEKHIN 1994: 69f.).

In Polen gilt für staatliche Betriebe das „porozumienie placowe“ (dt.: Lohnvereinbarung), das bei Verhandlungen am Runden Tisch 1989 ausgehandelt wurde und sich durch die Besonderheit der gewerkschaftlichen Einigungspflicht auszeichnet, wonach alle in einem Betrieb vertretenen Gewerkschaften in Lohnverhandlungen mit nur einer Stimme zu sprechen haben. Sollten die Gewerkschaften sich auf diese eine Stimme nicht einigen können, fällt dem Generaldirektor das Recht zur alleinigen Entscheidung über die Lohnhöhe zu. Im „porozumienie placowe“ sind Fragen der Arbeitsbedingungen, wie die des Arbeitsschutzes und sozialer Regelungen, nicht enthalten (SZURGACZ 1995: 190ff.). Die faktische Geltung dieser Regelung wird mit dem Gesetz vom 26. November 1994 über den Tarifvertrag erst Ende 1995 abgelöst. Die Verteilung der ausgehandelten Lohnsumme erfolgt über einen sog. Tarifikator oder seit 1994 einer „Mapa plac“, wonach sich der jeweilige individuelle Lohn aus Qualifikations-, Zeit- und Leistungskomponenten errechnet.

Seit dem russischen Gesetz über Unternehmen und unternehmerische Aktivitäten vom Dezember 1990 (Закон о предприятиях и предпринимательской деятельности), dem Präsidentenerlaß vom 15. November 1991 über die Liberalisierung der Löhne, der v.a. die Obergrenze der Löhne angibt (KUDYUKIN 1994: 205), und dem Kollektivvertragsgesetz vom 11. März 1992 (Закон РФ „О коллективных договорах и соглашениях“) wird in Rußland zunehmend dezentral über die Lohnhöhe entschieden. Darüber hinaus gilt Art. 80 des KODEKS ZAKONOV TRUDA von 1992. In ihm hat man durch das Gesetz über die kollektiven Vereinbarungen vom 11. März 1992 die Gewerkschaften mit dem Recht ausgestattet, daß jede Gewerkschaft innerhalb eines Betriebs ihren eigenen Tarifvertrag abzuschließen berechtigt ist, so daß die Belegschaft zwischen verschiedenen Verträgen auswählen kann. Dadurch wird die Konkurrenzsituation unter den Gewerkschaften noch verschärft, so daß Meinungsverschiedenheiten bei strittigen Fragen schnell zu einzelgewerkschaftlichen Alleingängen und zum Separatismus führen (vgl. SUHIJ/LEPEKHIN 1994: 69f.).

Die gesetzliche Vorgabe, ob eine Gewerkschaft einmütig mit anderen Gewerkschaften oder separat zu verhandeln hat, wirkt sich auf das Risiko des Mitgliederchwundes aus: indem Gewerkschaften einmütig verhandeln und somit zu denselben Ergebnissen in einem Vertrag gelangen, entstehen keine konkurrierenden Angebote der Gewerkschaften an potentielle Mitglieder; gegenseitige Konkurrenz der Gewerkschaften um divergierende Beschäftigteninteressen entfallen zumindest aufgrund der abgeschlossenen Verträge. Dem gegenüber stellt sich den

separat verhandelnden Gewerkschaften, die jede für sich einen Tarifvertrag abschließen und den Beschäftigten zur Wahl stellen, das Problem gegenseitiger Konkurrenz um Mitglieder.

## **2.2 Informationsgesetze und das Risiko des Betrugs durch Arbeitgeber - Informationsasymmetrie oder der Arbeiterrat als Informator**

Wenn die Entscheidungen über Verteilungsfragen auf betrieblicher Ebene getroffen werden, sind Informationssymmetrien oder -asymmetrien bedeutsam. Deshalb spielen Informationsrechte und -pflichten eine immer wichtigere Rolle (vgl. D.SADOWSKI 1991: 93ff.). Diesem Informationsfluß dient der sozialistische Arbeiterrat, der in Polen nach Verbot der Solidarität in den 80er Jahren eingerichtet und später von Gorbatschow für Rußland übernommen wurde. Dem Arbeiterrat kommt eine zentrale Bedeutung zu, insofern er an allen betrieblichen Entscheidungen teilnehmen kann. Er gewährleistet somit nicht nur die Glaubhaftigkeit der Informationen aus erster Hand, sondern besitzt durch das Recht der Kooperation gegenüber der Administration ein durchaus langfristiges Drohpotential.

Das polnische Gewerkschaftsgesetz vom Mai 1991 sichert den Gewerkschaften Zugang zu betrieblichen Informationen, die für Kollektivverhandlungen erforderlich sind. Das elementare Recht der Arbeitnehmer auf Unterrichtung wird vom Rada Pracownicza, dem Arbeiterselbstverwaltungsorgan polnischer Betriebe (etwa Arbeiterrat, Organ, das mit Direktor zusammenarbeitet) wahrgenommen. Er hat das Recht auf Verwaltung, Kommentierung, Information und Kontrolle. Formell haben Gewerkschaften darin keinen Vertreter, doch enge, informelle Kontakte lassen Informationen an die Gewerkschaften durchfließen. Der Arbeiterrat als Informationsbrücke zwischen Gewerkschaften und Betriebsleitung funktionierte bis zur Privatisierung der Unternehmen. Als Relikt des Sozialismus wurde er nach erfolgter Privatisierung aufgelöst.

Nach Artikel 231 des Russischen Kodeks Zakonov Truda und nach Artikel 33 des Gesetzes über Tarifverträge haben die Gewerkschaften das Recht, vom Arbeitgeber Einsicht in alle Dokumente zu fordern, um sich über die Lohnhöhe zu informieren und sich auf Tarifverhandlungen vorzubereiten. Allerdings hat man die Institution des Arbeiterrates STK Anfang der 90er Jahre in Rußland aufgelöst, um die Privatisierung nicht zu konterkarieren.

## **2.3 Zusammenfassung: Der gesetzliche Rahmen - Risiken und Investitionsbereitschaft**

Der rechtliche Rahmen, bestehend aus Gesetzen zur Liberalisierung, Beschäftigungspolitik, Tarifgesetzgebung, Lohnerhöhungsbesteuerung und Informationsgesetzen, beeinflußt die Entscheidungen der Gewerkschaftsmitglieder über ihren

Verbleib in der Gewerkschaft, aus denen direkter und indirekter Mitgliederschwund (vgl. III 1.3.) resultiert.

Dabei ist von zentraler Bedeutung, wie sehr die Gewerkschaftsmitglieder einerseits ihren Arbeitsplatz schätzen und andererseits, wie wichtig ihnen die gewerkschaftliche Vertretung ist. Zu den Gründen des direkten Mitgliederschwundes gehören der Austritt und die Konkurrenzvertretung. Die rechtlich garantierte Assoziationsfreiheit ermöglicht den Ein- und Austritt in und aus jeder Gewerkschaft. Durch die Liberalisierung sind die staatlichen Subventionen und Transferzahlungen eingestellt worden, was nicht ohne Wirkung auf die betrieblichen Sozialleistungen bleibt. Deshalb können die alten Gewerkschaften die selektiven Anreize nicht mehr anbieten, was einen Mitgliederschwund durch Austritt und eine wachsende Zahl von Trittbrettfahrern nach sich zieht. Der Mitgliederschwund bleibt klein, wenn es den Gewerkschaften dennoch gelingt, weiterhin selektive Anreize oder aber Gründe für die Sinnhaftigkeit kollektiver Interessenvertretung anzubieten.

Maßgeblich beeinflußt die Frage nach der gewerkschaftlichen Konkurrenzvertretung die Gefahr des Mitgliederschwundes. Dort, wo die Gewerkschaften um unterschiedliche Positionen und Erfolge im Verteilungskampf wetteifern, wird die einzelne Gewerkschaft Mitglieder an andere verlieren können. Im Fall einheitlicher Positionen im Verteilungskampf besteht diese Gefahr des Mitgliederschwundes nicht, der Wettkampf um Mitglieder muß auf anderen Feldern ausgeglichen werden, bleibt aber bestehen.

Zum indirekten Mitgliederschwund zählen Entlassung und Kündigung.

Der Mitgliederschwund bei Entlassungen wächst, wenn die Gesetzgebung Massenentlassungen vorsieht und durch eine beschäftigungsabbauende Variante der Lohnzuwachssteuern die Zahl der Entlassungen fördert. Der Mitgliederschwund bleibt gering, wenn eine Politik der Arbeitskräftehortung betrieben wird.

Die Möglichkeit des Arbeitsplatzwechsels als Konsequenz der Beschäftigungspolitik beeinflußt den potentiellen Mitgliederschwund nicht unerheblich. In einer von hoher Arbeitslosigkeit geprägten Umwelt wird den Arbeitnehmern die Möglichkeit zum Austritt aus dem Unternehmen erschwert, da die Chance, in absehbarer Zeit eine neue Arbeitsstelle zu finden, gering ist. Besteht allerdings keine Arbeitslosigkeit, d.h. bei einer großen Chance, eine gleichwertige Beschäftigung auch woanders finden zu können, wird der Wert eines bestehenden Arbeitsplatzes für Gewerkschaftsmitglieder sinken.

Die Betrugsgefahr fällt für die Gewerkschaften niedrig aus, wo die Informationsweitergabe von der Administration über den Arbeiterrat an die Gewerkschaften funktioniert; ebenso ist die Betrugsgefahr um so niedriger, je valider die Informationen sind. Die Validität der Informationen steigt mit dem Grad der betrieblichen Involviertheit, die der Arbeiterrat in betriebliche Entscheidungen hat. Der Arbeiterrat ist am besten informiert, wenn er diese Informationen nicht nur

aufgrund eines Gesetzes zur Informationspflicht, sondern als Grundlage für Entscheidungen erhalten hat. Da im Fall der Transformation die Informationsweitergabe an die Gewerkschaften über die Arbeiterräte stattfindet, die ihrerseits als mächtige Institutionen über langfristige Sanktionsgewalt gegenüber den Arbeitgebern verfügen, entfällt die Frage nach der Glaubhaftigkeit oder dem nachvertraglichen Opportunismus der Arbeitgeber.

Die Gefahr, von den Arbeitgebern betrogen zu werden, droht den Gewerkschaften dort am ehesten, wo Informationsasymmetrien zwischen Administration und Gewerkschaften herrschen. Das Risiko des Betruges ist besonders ausgeprägt, wenn die Gewerkschaften lediglich aufgrund einer äußeren Macht, in diesem Fall eines Gesetzes, Informationen erhalten und sie in einen längerfristigen Entscheidungsprozeß nicht eingebunden sind.

Der Zusammenhang der unterschiedlichen Gesetze auf beide Arten von Risiken wird in Tabelle 2 zusammengefaßt.

### **3 Abhängige Variablen: Gewerkschaftliches Kooperations- und Konfliktverhalten im Zeitablauf**

Im Investitionsmodell hängt das Gewerkschaftsverhalten von dem jeweiligen rechtlichen System und dessen Auswirkungen auf die Risiken des Mitgliederschwundes und des Betruges ab. Gewerkschaften können sich auf betrieblicher Ebene im Transformationsprozeß gemäß dem Investitionsmodell langfristig kooperativ oder konfliktorisch verhalten.



Tabelle 2: Gesetze und produzierte Gefahren:

	Schocktherapie/Polen	Gradualismus/Rußland
Liberalisierungspolitik	niedriges Risiko des Mitgliederschwundes durch positive Signalwirkung der Transformation	hohes Risiko des Mitgliederschwundes durch negative Signalwirkung der Transformation
Beschäftigungsgesetz	niedriges Risiko des Mitgliederschwundes durch Kündigung	hohes Risiko des Mitgliederschwundes durch Kündigung
Tarifgesetzgebung	niedriges Risiko des Mitgliederschwundes durch Einigungspflicht	hohes Risiko des Mitgliederschwundes durch Konkurrenzvertretung (Separatismus)
Lohnzuwachssteuern	niedriges Risiko des Mitgliederschwundes durch Kündigung, hohe Opportunitätskosten	hohes Risiko des Mitgliederschwundes durch Kündigung
Informationsgesetz	niedriges Betrugsrisiko	hohes Betrugsrisiko

Quelle: Eigene Erstellung

Die Kategorien der Kooperativität oder des Konfliktes müssen durch Operationalisierung meßbar werden, so daß „durch (den) Vollzug der in der operationellen Definition angegebenen Meßoperation genau das erfaßt (wird), worauf der Begriff mit seinem Bezugsinhalt verweist“ (MAYNTZ/HOLM/HÜBNER 1969: 22). Eine zusammenfassende Idee der Operationalisierung der beiden abhängigen Variablen gibt Tabelle 3.

### 3.1 Hypothesen zur Schocktherapie: Kooperativität als gewerkschaftliche Investition in die Zukunft

#### *Hypothese*

Die Gewerkschaften „investieren“ unter den Bedingungen der Schocktherapie in die Sanierung ihres Betriebes, weil unter diesen Bedingungen die Risiken des Betruges und des Mitgliederschwundes niedrig sind; d.h.:

Die Liberalisierungspolitik der Schocktherapie gelangt durch harte Budgetrestriktionen schneller zu interner Umstrukturierung und Effizienz, was sich c.p. positiv auf die Motivation der Beschäftigten auswirkt und dadurch den freiwilligen Austritt (exit) von Arbeitnehmern aus dem Betrieb senkt.

Die Beschäftigungspolitik der Schocktherapie läßt Massenarbeitslosigkeit zu und macht c.p. potentiellen Betriebswechslern Kündigungen riskanter und damit kostspieliger.

Die Lohnzuwachssteuer der Schocktherapie ermöglicht den Abbau der verdeckten betrieblichen Arbeitslosigkeit, wodurch c.p. ein „exit“-mindernd wirkender Motivations Schub für die verbliebenen Arbeitnehmer entsteht.

Die Tarifgesetzgebung der Schocktherapie verpflichtet die unterschiedlichen Gewerkschaften zum gemeinsamen Verhandeln und hindert die Gewerkschaften daran, bezüglich der Tarifverträge gegeneinander um Mitglieder zu konkurrieren, was c.p. ein niedriges Risiko des Mitgliederschwundes produziert.

Schließlich gewährleistet das Informationsgesetz der Schocktherapie, maßgeblich geprägt durch die Privatisierungsgesetze, einen validen Informationsfluß und bringt c.p. ein niedriges Risiko des Betrugese hervor.

Die aufgeführten Gesetze wirken nicht jedes einzeln, sondern komplementär, sozusagen „im Paket“. Im Rahmen dieser schocktherapeutischen gesetzlichen Bedingungen investieren Gewerkschaften eher.

### *Operationalisierung*

Die gewerkschaftliche Investition in die Sanierung des Betriebes äußert sich als Kooperation, die gemäß dem Modell für die Gewerkschaften eine Investition in die eigene Zukunft darstellt. Die gewerkschaftliche Investition wird operationalisiert anhand folgender Variablen:

Gewerkschaften tätigen *interne Investitionen*, als deren Maß die negative Veränderung der betrieblichen Lohnquote, eine steigende Arbeitsproduktivität sowie sinkende Anteile der Lohnsumme an den Gesamtkosten im Zeitverlauf der Beobachtung anzusehen sind.

*Freiwillig* und nicht von übermächtigen Arbeitgebern dominiert, tätigen die Gewerkschaften interne Investitionen, d.h. die Arbeitnehmervertreter vermeiden Drohungen, Streiks und Warnstreiks.

Durch die *Unterstützung der Sanierung* helfen die Arbeitnehmervertreter ihre internen Investitionen, insbesondere durch Verbesserungen in den Bereichen Produktion (v. a. Ausschußreduktion), Beschaffung und Absatz zu sichern.

Ihren *Mitgliedern* gegenüber erläutern die Gewerkschaften diese Politik der internen Investitionen, d.h. sie werben für die betriebliche Sanierung um der gemeinsamen betrieblichen Zukunft willen.

Die gewerkschaftliche Investition, verstanden als Kooperation, ist also nur teilweise monetärer Art, sie besteht daneben in Beziehungsinvestitionen gegenüber den Mitgliedern und den Unternehmen.

### 3.2 Hypothese zum Gradualismus: Konflikt als gewerkschaftlicher Konsum in der Gegenwart

#### *Hypothese*

Unter den Bedingungen des Gradualismus „konsumieren“ die Gewerkschaften, weil die Risiken des Betruges und des Mitgliederschwundes hoch sind; d.h.

Die gradualistische Liberalisierungspolitik ruft durch weiche Budgetrestriktionen betriebliche Beharrungstendenzen hervor, so daß interne Umstrukturierung und Effizienz für die Beschäftigten nicht wahrnehmbar sind. Dies wirkt sich c.p. fördernd auf die freiwillige Fluktuation von Arbeitnehmern aus.

Die gradualistische Beschäftigungspolitik verhindert Massenarbeitslosigkeit und erleichtert c.p. die Möglichkeit zur Kündigung für potentielle Betriebswechsler.

Die gradualistische Lohnzuwachssteuer hintertreibt den Abbau der verdeckten betrieblichen Arbeitslosigkeit und verursacht die eher niedrigen Durchschnittslöhne, weshalb c.p. der Motivationsschub für die Arbeitnehmer, sich nach einem besser bezahlten Arbeitsverhältnis umzusehen, steigt; auch dies wirkt steigernd auf die freiwillige Fluktuation.

Die gradualistische Tarifgesetzgebung erlaubt den unterschiedlichen Gewerkschaften jeweils eigenes Verhandeln und Vertragsabschlüsse, deshalb werden c.p. die Gewerkschaften gegeneinander um Mitglieder konkurrieren, was wiederum ein hohes Risiko des Mitgliederschwundes produziert.

Das gradualistische Informationsgesetz, maßgeblich geprägt durch die Privatisierungsgesetze, spart die Gewerkschaften von den meisten betrieblichen Entscheidungen aus, womit c.p. die Güte der Informationen unsicher bleibt und das Betrugsrisiko sich vergrößert.

Wie bei den Hypothesen zur Schocktherapie wirken auch hier die Gesetze gemeinsam. Im Rahmen dieser gradualistischen gesetzlichen Bedingungen konsumieren Gewerkschaften.

#### *Operationalisierung*

Der gewerkschaftliche Konsum äußert sich als Konfliktverhalten, da für die Gewerkschaften zukünftige Erträge allzu unsicher sind. Der gewerkschaftliche Konsum wird operationalisiert anhand folgender Variablen:

Gewerkschaften konsumieren heutige Erträge, statt sie für die Zukunft aufzusparen; als Maß dafür werden die *positive Veränderung der betrieblichen Lohnquote*, eine sinkende Arbeitsproduktivität sowie steigende Anteile der Lohnsumme an den Gesamtkosten im Zeitverlauf der Beobachtung angesehen.

Gewerkschaften vertreten ihre Interessen hart und *kompromißlos* gegenüber dem Arbeitgeber, notfalls mit Hilfe von Streiks und Warnstreiks.

Statt aktiver Unterstützung der betrieblichen Sanierung formulieren die Gewerkschaften *Schuldzuweisungen* bei Fehlentscheidungen, v.a. in den Bereichen Produktion (v. a. Ausschußreduktion), Beschaffung und Absatz.

Ihren Mitgliedern gegenüber erläutern die Gewerkschaften diese Politik des Konflikts in den Arbeitsbeziehungen durch die *Feindbilder* der Klassenrhetorik.

Tabelle 3: Zusammenfassung: Operationalisierung der abhängigen Variablen

	Konflikt	Kooperation
Lohnquote	hoch	niedrig
Arbeitsproduktivität	niedrig	hoch
Kostensteigerung	hoch	niedrig
Tarifverhandlungsprozeß	lange Verhandlungen, Streiks	keine Streiks, kurze Dauer der Verhandlungen
Sanierungsunterstützung	Nichteinhaltung von Verträgen, Gewerkschaften unterstützen den Sanierungsprozeß nicht	Vertragseinhaltung, Gewerkschaften unterstützen mit eigenen Projekten den Sanierungsprozeß
Gewerkschaftsimage	polemisch, kämpferisch	informativ, sachlich, nüchtern

Quelle: Eigene Erstellung

Das gewerkschaftliche Konsumverhalten, verstanden als Aufrechterhaltung konfliktärer Beziehungen, ist analog zum Investitionsverhalten ebenfalls nur teilweise monetärer Art, es zeigt sich in der Verkrustung der Beziehungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern sowie in der Polarisierung der Argumente als Teil des Gewerkschaftsimages.

#### 4. Die Fallstudie als Methode zur Untersuchung gewerkschaftlichen Kooperationsverhaltens

Wie auch der Transformationsprozeß im allgemeinen, zeichnet sich das Problem gewerkschaftlichen Kooperationsverhaltens und seiner Abhängigkeit vom jeweiligen rechtlichen Rahmen im besonderen durch seine Aktualität aus, da weder der Transformationsprozeß, noch das System industrieller Beziehung als abgeschlossen gelten kann. Eine weitere Schwierigkeit bildet die Kontextabhängigkeit, in der die Frage nach dem Gewerkschaftsverhalten steht. Es geht nicht nur um vordergründiges Gewerkschaftsverhalten, sondern um Gewerkschaftsverhalten im Hinblick auf die betriebliche Sanierungsunterstützung im Transformationsprozeß.

Drittens ist im bloßen Literaturstudium die Frage nach der Abgrenzung von rechtlich induzierter Ursache und Wirkung auf gewerkschaftliches Handeln schwer von vornherein abgrenzbar. Obwohl sich zwar gewisse Phänomene beobachten lassen, muß dies nicht immer bedeuten, daß sie gesetzlich induziert wurden.

Tabelle 4: Arten zu verwendender Quellen

Objekt	Quelle				
	Dokumente		Interviews		Beobachtung
	inner-betrieblich	außer-betrieblich	inner-betrieblich	außer-betrieblich	inner-betrieblich
Lohnquote, Arbeitsproduktivität, Kostenentwicklung	Tarifverträge, Statistik, Bilanzauszüge	Öffentliche Statistiken			
Tarifverhandlungsprozeß	Betriebszeitschriften, Tarifverträge	Korrespondenz mit externen Organen	Gewerkschaften, Arbeitgeber Mediator	Verbände, Ministerien	
Sanierung	Memoranda, Communiqués	externe Presse	Betriebsrat, Gewerkschaften, Arbeitgeber	Beobachter, Experten	Symbole, Seminare
Mitgliederdiskurs	Betriebszeitschriften		Arbeitnehmer, Mitglieder, Ehemalige		

Quelle: Eigene Erstellung

Diese drei Gründe rechtfertigen die Wahl der Fallstudie als Forschungsstrategie, die in der komplexen wirtschaftlichen und politischen Untersuchungseinheit gewerkschaftlichen Handelns (vgl. CLARKE 1995; CLARKE/FAIRBROTHER 1993) begründet liegt. Die Fallstudie erlaubt, komplexe soziale Phänomene zu untersuchen, indem sie den „holistischen“ Charakter realer Phänomene in der Untersuchung erfaßt (vgl. YIN 1984: 14, 22; BRYMAN 1989: 171). Die Vielfalt der Erhebungsarten und Arten von Quellen, wie sie die Methode der Fallstudie<sup>108</sup> ermög-

108 Der Vergleich mit anderen Strategien weist „komparative“ Vorteile der Fallstudienstrategie auf. YIN (1984: 15-20) untersucht die relativen Stärken der Strategien nach drei Kriterien: die Form der Forschungsfrage, die Kontrolle des Forschers über die untersuchten Ereignisse und die zeitliche Distanz zum Thema. Die Fallstudie hat gegenüber anderen Strate-

licht, gibt Einblick in die komplexen Phänomene gewerkschaftlichen Konflikt- und Kooperationsverhaltens unter der Bedingung der betrieblichen Sanierungsnotwendigkeit im Transformationsprozeß (vgl. WOLCOTT 1995: 163).

Für die folgende Argumentation soll in zwei Fallstudien das Gewerkschaftsverhalten analysiert werden. Die Erhebung der Fallstudien setzte 1989 mit dem Jahr der Wende ein und endete 1997. Dabei steht das russische Unternehmen für Gewerkschaften in einem gradualistischen Umfeld, das polnische dagegen für Gewerkschaften in der Schocktherapie. Bei der Auswahl der Fälle handelt es sich um im Sinne der Fragestellung kritische Fälle, d.h. sie haben, um internationale Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen, Investitionen zu tätigen, die extern durch Banken oder den Staat oder durch inländische Investoren nicht zu beschaffen sind. Aus diesem Grund scheidet bereits privatisierte Unternehmen aus, auch deshalb, weil in ihnen Gewerkschaften meist nicht vorhanden sind. Zentral für die Anforderungen an die Unternehmensauswahl sind gemäß den aus dem Investitionsmodell gewonnenen Operationalisierungen die in der Transformation zu erwartenden positiven Entwicklungschancen, d.h. Investitionsoptionen mit positivem Kapitalwert. Dies wird durch eine entsprechende Marktlage im langlebigen Konsumbereich zutreffen, wo eine ältere Technologie zu im Vergleich zu westlichen Produkten günstigeren Preisen angeboten wird.

In Interviews, Dokumentenauswertung und Beobachtungen sollen die Höhe und Zusammensetzung der betrieblichen Lohnquote, der Modus der Tarifvertragsverhandlungen sowie die Unterstützung der betrieblichen Sanierung durch die Gewerkschaften erfaßt werden. Welche Erkenntnis mit Hilfe welcher Quellen gewonnen werden soll, bildet Tabelle 4 ab. Die durch die Theorie vorstrukturierte Prozedur der Fallstudien-erhebung und Auswertung soll Validität, die Vielfalt der Quellen Reliabilität gewährleisten (vgl. PRIM/TILMANN 1989: 56ff.).

---

gigen Vorteile, wenn sie nach Zusammenhängen und Gründen fragt oder wenn sich die Fragen auf zeitgenössische Probleme beziehen, bei denen der Forscher keine Kontrolle über die Ereignisse hat. Er nennt dies die „wie“ und „warum“ Fragen, im Gegensatz zu Fragen nach einfacheren Fakten, die mit „wer“, „wann“, „was“, „wo“ gestellt werden (YIN 1984:20).



## IV Auswahl der Fallstudien und empirische Befunde

### 1. Zum Matched Pair und zur Erhebung

Bei Fallstudien muß man zweierlei besonders beachten: zum ersten die Auswahl der Fälle (IV. 1.1) und zum zweiten die Durchführung der Erhebung (IV. 1.2).

#### 1.1 Auswahl der Fälle - Das matched pair

Da im folgenden die Wirkungen des rechtlichen Rahmens auf gewerkschaftliche Kooperativität und Konfliktverhalten gemessen werden soll, ist ein Forschungsdesign zu wählen, das sich auf die Untersuchung bedeutsamer systemischer Variablen, auch Regimevariablen genannt, bezieht. Als solches gilt das „Most Similar Systems Design“, das die Unterscheidung in relevante und irrelevante Variablen zur Erklärung eines Phänomens annimmt. Im Hinblick auf Unterschiede zwischen zwei Gruppen von Ländern (Systemen oder Regimen) sind die Variablen irrelevant, in denen sich die Länder einer Gruppe gleichen, während die Variablen, in denen sich die Länder voneinander unterscheiden, als bedeutsam und erklärend angesehen werden (PRZEWORSKI/TEUNE 1970: 33f.). Das setzt voraus, daß sich bei unterschiedlichem gesetzlichem Rahmen die Gewerkschaften und ihr Unternehmensumfeld nicht unterscheiden und alle Streuung erzeugenden Einflüsse auf die Variablen „Risiko des Mitgliederschwundes“ und des Betrugsrisikos von den Gesetzen induziert sind. Daher sind solche Unternehmen verschiedener Länder auszuwählen, die sich als matched pair sehr ähneln, d.h. insbesondere ein ähnliches Gewerkschaftssystem sowie ein identisches Produktionsregime und identische Absatzmarktbedingungen aufweisen. Um den Einfluß der gesetzlichen Rahmenbedingungen auf gewerkschaftliches Kooperations- und Konfliktverhalten empirisch beobachten zu können, werden Fallstudien durchgeführt (vgl. BEAN 1985: 3ff., RAGIN 1989: 34ff.).

Das matched pair der hier durchzuführenden Fallstudien besteht aus der Fabryka Samochodów Osobowych (FSO) und der Avtomobil'nyj Zavod Leninskogo Komsomola (AZLK). Beide produzieren Personenkraftwagen: FSO den Polonez und AZLK den Moskwic.

Um die gewerkschaftliche Investitionslogik überhaupt unterstellen zu können, muß eine Branche gewählt werden, die auch langfristig positive Lohnquoten (Wettbewerbsfähigkeit) verspricht, also eine potentielle Wachstumsbranche. Für die Wahl der Automobilbranche spricht die hohe Nachfrage, die sich, wie die Entwicklung bis 1996 zeigte, in dem um 70 % erhöhten Export nach Osteuropa niedergeschlagen hat (vgl. O.V. 1997: 15). Auch im Vergleich zu den je nationalen Industriebranchen sticht die Automobilindustrie hinsichtlich ihrer Wachs-



tumserwartungen hervor (vgl. SACH 1996: 18). Hinzu kommt, daß es sich nicht um ein boomendes Unternehmen handeln darf, da in diesem Falle kein Verteilungskonflikt zu erwarten ist (vgl. ANIN 1995: 18). Dies wurde mit der getroffenen Auswahl ausgeschlossen.

Weiterhin ist zu beachten, daß die infrastrukturellen Rahmenbedingungen vergleichbar sind, dies trifft für die Hauptstädte Moskau und Warschau in hohem Maße zu. Zu diesen Bedingungen zählt die regionale Arbeitsmarktsituation. Hier sind die ausgewählten Fälle vergleichbar in dem Sinne, daß die Arbeitslosigkeit in Relation zum Landesdurchschnitt geringer ist und die Löhne überdurchschnittlich hoch sind.<sup>109</sup>

Der Einfluß intervenierender Variablen auf das Risiko des Mitgliederschwundes läßt sich demnach weitestgehend ausschließen, denn FSO und AZLK kommen aus derselben Branche und sind beide in den Hauptstädten Warschau und Moskau angesiedelt.

Neben der Regionen- und Branchenauswahl sprechen für die Auswahl dieser beiden Unternehmen als matched pair eine Reihe von Gründen: die Firmengröße, die Beschäftigtenzahl, die Entscheidungsebenen, das Produkt, der Investitionsbedarf, die Produktionsform, die Maschinenausstattung, die Absatzmarktpositionen, die Prognoseaussichten im nationalen Vergleich und hinsichtlich der Gewerkschaften.

Die Fabryka Samochodów Osobowych (FSO) gehört mit über 20.000 Beschäftigten und der Produktion von mehr als 70.000 Autos ebenso wie der Avtomobil'nyj Zavod Leninskogo Komsomola (AZLK) mit einem Produktionsvolumen von mehr als 70.000 Autos und über 20.000 Beschäftigten zu den Großunternehmen.

AZLK besteht aus 17 Einzelbetrieben in Moskau und zwei Filialen in Krasnoarmejsk und Suchinice je mit 2.000 Arbeitnehmern. Die Kollektivverträge werden jedoch auf Konzernebene verabschiedet. Auch FSO hat Konzerncharakter mit 47 Fabriken in Warschau Żerań mit 10.000 Arbeitnehmern<sup>110</sup>, Nysa, Żuromin,

---

109 Daß sich Warschau und Posen einer sehr viel niedrigeren Arbeitslosigkeit erfreuen als die nordöstlichen, östlichen und südöstlichen Wojewodschaften, zeigen die Statistiken, die Warschau und Posen mit nur 6 bzw. 8% i.Ggs. zu nordöstlichen, östlichen und südöstlichen Wojewodschaften mit 30% Arbeitslosigkeit ausweisen. Vgl. VETTER (1996: 25), BATTHYÁNY (1996: 26), TYCNER (1996: 19). Zur günstigen Entlohnung in den Hauptstädten bzw. Freihandelszonen s. WORCESTER (1994: 7); KWIATKOWSKI (1995: 7); GÓRA/LEHMANN (1994: 2) WEIB (1993: 13ff.) MESCHTSCHERIN (1995: 9) und WINTERBERG (1994: 7).

110 Diese Tatsache, daß FSO aus mehreren Werken besteht, führte dazu, daß bei der Erhebung der Beschäftigten die Arbeitnehmerzahlen des gesamten „Konzerns“, d.h. aller Werke, angegeben wurden, während sich die Zahl der Gewerkschaftsmitglieder lediglich auf das Warschauer Werk (Żerań) beziehen. Das Warschauer Werk beschäftigt ca. 10.000 Arbeitnehmer; jene Werke in Nysa, Grója, Żuromin, Elk, Annapol, Opole und Ciechanów zu

Grójec, Elk, Annapol, Opole und Ciechanów (vgl. GRZEGRZOLKA 1994: 9). Obwohl alle diese Unternehmen als wirtschaftlich unabhängige und für das Betriebsergebnis verantwortliche Einheiten mit gegenseitigem Verrechnungswesen operieren, finden die Lohnabschlüsse der 47 Fabriken allesamt auf Konzernebene in Warschau statt.<sup>111</sup>

Zu Beginn des Beobachtungszeitraums, also 1989, befand sich das Warschauer Unternehmen FSO noch in staatlichem Besitz. Es suchte bereits seit mehreren Jahren intensiv nach einem ausländischen Investor. Erst gegen Ende des Jahres 1995 wurde FSO durch den Verkauf an Daewoo privatisiert.<sup>112</sup> In Moskau wurde auf Initiative des Managements und mit Unterstützung von Staatsverwaltung und offizieller Gewerkschaft die Gründung einer einheitlichen AG aller Einzelwerke beschlossen:<sup>113</sup> 25 % des Stammkapitals erhalten die Belegschaftsmitglieder kostenlos und ohne Stimmrecht. 10 % der Aktien kann die Belegschaft zum Vorzugspreis und mit Stimmrecht erwerben. Weitere 10 % können zum Nominalpreis erworben werden, wobei 30 % sofort und der Rest innerhalb dreier Jahre bezahlt werden muß. Auf 5 % der Aktien hat die Geschäftsleitung ein Vorkaufrecht, so daß 45 % der Aktien bei der Belegschaft und dem Management verbleiben, während der Rest zunächst in die Hände des Staates übergehen würde und später an der Börse gehandelt werden soll (vgl. OTČET 1995: 12). AZLK ist also privatisiert, jedoch ohne Kapitalzufluß. Das Investitionsproblem besteht weiterhin.

Geht man bei FSO davon aus, daß keine Neubewertung der Anlagegüter stattgefunden hat und die Abschreibungsmethoden nicht verändert wurden (KASPRZAK 04.04.1995), dann belegen die realen - im Gegensatz zu den nominalen - Ab-

---

sammen etwa 14.000. Für die Veränderung der betrieblichen Lohnquote ist diese Ungenauigkeit bei der Erhebung jedoch bedeutungslos.

- 111 Ein Problem der Betriebsdaten sowohl bei AZLK als auch bei FSO besteht darin, daß die Angaben der Administration den Gesamtkonzern meinen, während die Gewerkschaften Daten über das Warschauer Werk verwenden.
- 112 Über die langjährigen Versuche, externe Investoren zu finden, in denen sich die Spitzenkräfte der Politik und Wirtschaft vereinigten, siehe die Verhandlungen mit Daihatsu aus Japan (o.V. 1990: 6).
- 113 Das Gründungskapital wurde auf 2,5 Milliarden Rubel festgesetzt, obwohl nach Schätzung des stellvertretenden Direktors der Wert des Betriebs auf 200 Milliarden Rubel anzusetzen sei. Geschäftsleitung und offizielle Gewerkschaft schlugen der Belegschaft das erste Privatisierungsmodell vor. Nach den normalen gesetzlichen Bestimmungen hätte bei AZLK jeder der insgesamt 19 Einzelbetriebe einen Beschluß über die Gründung einer AG fassen müssen. Diese AG's hätten sich dann zu einer Holding zusammenschließen können.

schreibungsdaten die ausgebliebenen Investitionen der vergangenen Jahre (MACHUK 24.11.1994).<sup>114</sup> Das gleiche gilt für AZLK (GULJAGIN 21.02.1997).

Die Produktionsform bei FSO, in der lange Zeit wie bei allen anderen Betrieben politische Subordination vorherrschte, ist bis heute noch mit ihren Planungs-, Kontroll- und Koordinationsstrukturen tayloristisch geblieben. Es fehlen jegliche Formen der Mitbestimmung im Produktionsprozeß und der Teamarbeit, wie sie in der zweiten Automobilrevolution beschrieben wurde (vgl. LOWIT/FRATELLINI-LOWIT 1980: 63). Die Produktionsweise in der russischen Automobilindustrie und v.a. bei AZLK ist gekennzeichnet durch zerlegte Einzelhandgriffe, die von Arbeitnehmern am Fließband vorgenommen wurden. Teamarbeit wird nicht praktiziert. Ebenso sind die Bereiche Planung, Ausführung und Kontrolle streng voneinander getrennt. Die fehlende Erneuerung im Sinne einer zweiten Automobilrevolution blieb wegen der mangelnden Investitionsfähigkeit der Industrie aus, und die Automobilindustrie verblieb bei ihrem tayloristischen industriepolitischen Ausgangspunkt des frühen Sozialismus (vgl. LOWIT/FRATELLINI-LOWIT 1980: 39).

Der Kapitalstock von FSO besteht aus einer völlig veralteten Maschinenausstattung, die in den 70er Jahren aus Italien importiert wurde. Mit dieser Ausstattung produziert FSO auch ihren eigenen Motor. Statt das eigene Motorenwerk zu renovieren und damit die Kapazität aufstocken, hat FSO mit der englischen Firma Rover einen Vertrag über zusätzliche Motorenlieferungen aus England abgeschlossen. Allerdings laufen insgesamt nur 5% der Poloneze mit englischem Motor.<sup>115</sup> Die Maschinenausstattung bei AZLK stammt aus dem Ankauf der französischen Produktionsstraße Renault, die seit 1974 eine aus Deutschland aus dem Jahre 1947 stammende Produktionsstraße ersetzt.<sup>116</sup> Hieraus und aus der Tatsache, daß in den letzten Jahrzehnten die Investitionen immer geringer wurden, entsteht ein beträchtlicher Kapitalbedarf. Auf einen enormen Investitionsbedarf deuten auch die von Jahr zu Jahr sinkenden Abschreibungen hin (GULJAGIN 21.02.1997).<sup>117</sup>

---

114 Die nominalen Abschreibungen beliefen sich 1989 auf 4.608 Mio zlt, 1990 auf 72.599 Mio zlt, 1991 auf 237.196 Mio zlt, 1992 auf 265.000 Mio zlt, 1993 auf 298.207 Mio zlt, 1994 auf 376,785 Mio zlt, 1995 auf 453.378 Mio zlt (MACHUK 24.06.1995).

115 Zu den technischen Daten: FSO führt einen 16-ventiligen Motor mit mehrstufiger Einspritzpumpe aus England ein. Sein Volumen beträgt 4cm<sup>3</sup>, 130km/h und Verbrauch 8L Benzin auf 100 km (vgl. O.V. 1993c: 1).

116 Aus dem alten Maschinenpark resultieren eine Fülle von schädlichen Haltungen bei der Arbeit, so z.B. arbeitet man noch immer mit dem Kopf nach oben gereckt, weshalb Rücken- und Nackenschmerzen vermehrt auftreten.

117 Härtere Informationen ließ sich der Vertreter der offiziellen Gewerkschaft GULJAGIN nicht abringen. Lediglich aus dem letzten Bericht des staatlichen statistischen Amtes GOSKOMSTAT (1992: 49) ließen sich Abschreibungen für das Jahr 1992 ermitteln. Sie betragen 110.178.000 Rubel.

Dem Industriegiganten FSO ist es gelungen, auf dem Produktmarkt für Kleinwagen innerhalb Polens gegenüber ausländischen Gebrauchtwagen konkurrenzfähig zu bleiben. Der Polonez hat klare Preisvorteile in der Anschaffung. Er ist robust und günstiger in der Werterhaltung als vergleichbare Autos. Ebenfalls ist der Polonez viel billiger bei Reparaturen, Ersatzteilen und hinsichtlich der Versicherungspolice.<sup>118</sup> AZLK produziert als Fertigprodukte die Leichtkraftwagen Moskvič Modelle 2141-01 und 21412-01. Im Jahre 1947 wurde der erste Moskvič produziert. Der Moskvič, der heute produziert wird, basiert auf dem Modell des Opel Kadett von 1961, als das Werk mit neuen deutschen Maschinen ausgestattet wurde.

Auf dem nationalen polnischen Automobilmarkt wurden 1994 34% importierte Autos verkauft, 20% von Fiat Auto-Poland und 46% von FSO Polonez (vgl. ZABADEUSZ 1994: 2). Das zeigt den hervorragenden Platz, den FSO hier behaupten konnte. In einem internationalen Absatzranking von Automobilen in Osteuropa liegt FSO mit Platz 6 direkt neben AZLK mit Platz 7 (vgl. ADAMCZYK 1994: 2).<sup>119</sup>

Trotz der harten Konkurrenz stieg der Export auf über 72 % im Juni 1994 (vgl. TYSZKIEWICZ 1994: 1). 1994 exportiert FSO 6 % der Produktion. Der größte ausländische Abnehmer ist China (1400 Stück), die anderen gehen an Kolumbien, Argentinien und Uruguay (ca. 1200-1300 Stück). Seit 1994 werden auch Syrien, Slowenien, Jordanien beliefert. Der Marktanteil des Polonez liegt in ganz Polen bei 33 %, im Segment der Wagen der C-Klasse bei 81 % (vgl. GRZEGRZOLKA 1994: 9).

In der Rangliste der Polnischen Bank „Lista 500“ werden 500 Unternehmen nach den Einnahmen aufgeführt. Dort nimmt FSO mit 9,076 Milliarden zł Platz 9 ein nach Petrochemii Płock mit 37,937 Milliarden zł, Ciechowa Warszawa mit 34,364 Milliarden zł und Rafinerija Gdańsk mit 14,376 Milliarden zł. Bezüglich der Beschäftigtenzahl liegt FSO auf Platz 6 mit 20.531 Beschäftigten nach Polska Miedź SA Lubin mit 37.5000 und Huta Sendzimir mit 21.000 (vgl. O. V. 1993d: 3). Aus der Branchenplatzierung und den Anteilen auf dem Produktmarkt wird auf positive Prognosen für FSO geschlossen.

118 1994 betrug der Wertverlust eines Polonez nach einem Jahr 36 Millionen zł, nach zweien 48 mio zł; im Vergleich dazu der Mazda 56,5 mio zł und 80,5 mio zł im zweiten Jahr. Die Haftpflicht- und Kaskoversicherungen sind für den Polonez mit 10,15 Millionen zł und 3,99 Millionen zł halb so teuer wie für einen Opel Astra mit 22,84 Millionen zł und 8,97 Millionen zł (vgl. O.V. 1995a: 5).

119 Reuter stellte folgende Rangfolge für den Verkauf von Autos im ersten Quartal von 1994 auf: 1. Auto Vaz (RF) mit 81.400 Autos; 2. FIAT 33.738; 3. Volkswagen 29.900; 4. GAZ mit 25.464 Autos; 5. ZAZ mit 23.321 Autos; 6. FSO mit 20.999 Autos; 7. AZLK PA mit 13.927; 8. UAZ mit 13.743 Autos; 9. Dacia mit 11.163 Autos und 10. General Motor mit 7.821 Wagen (vgl. ADAMCZYK 1994: 2).

AZLK gehört, wie aus Tabelle 5 zu entnehmen, zu den führenden Automobilherstellern in Rußland. Nach produzierten Leichtkraftwagen nimmt er den dritten Platz in der russischen Automobilbranche ein. AZLK stellt jenen Moskvič her, der zu einem sehr hohen Preis an die staatliche Verteilerorganisation abgegeben werden konnte. Auch heute noch können die Autos zu einem sehr hohen Preis verkauft werden. AZLK liegt vorn beim Export von Moskvič in ehemalige GUS-Staaten. Dies zeugt von der Prosperität des Unternehmens im Vergleich zu anderen. Das Unternehmen arbeitet verhältnismäßig stabil mit unbedeutender Verringerung der Produktion in Abgrenzung zu allen übrigen Unternehmen, wo Schwankungen in der Produktion in beide Richtungen ausgeprägter sind.

Tabelle 5: Russischer Automobilmarkt nach Produzenten und der Stückzahl produzierter Autos

	1992	1993	Veränderung 1993/1992 in %
AvtoVaz Tol'jatti	680.471	660.275	97,03%
GAZ (Nižnij Novgorod)	69.001	105.654	153,12%
Automobil Volgograd	1991 stark gefallen		
AZLK Moskau (Moskvič 2141)	101.870	95.801	94,04%
UAZ (Ul'janovsk)	54.317	57.604	106,05%
Uzmaz Uzevsk (Moskvič 412)	56.543	31.314	55,38%

Quelle: O.V. 1994e: 2.

Im Unternehmen der FSO bemühen sich vier Gewerkschaften um die Interessenvertretung der Arbeitnehmer (s. Tabelle 6): (1) die alte, der OPZZ zugehörige Gewerkschaft „Pracowników“ aus dem Jahre 1984, (2) die NSZZ Solidarność, die seit 1989 wieder offiziell agiert, (3) seit 1991 die NSZZ Solidarność 80, eine Abspaltung der NSZZ Solidarność, und (4) seit 1992 die Związki Zawodowe Inżynierów i Techników (ZZIiT). Allen Gewerkschaften gemein ist die soziale Fürsorge bei Notlagen (Todesfälle, Krankheit, Rechtsschutz, Geburten etc.) und die Unterstützung kultureller und sportlicher Aktivitäten ihrer Mitglieder (Sport-, Konzert- und Theaterveranstaltungen).<sup>120</sup>

Die Mitgliederentwicklung der beiden großen Gewerkschaften verhält sich gegenläufig. Während die NSZZ Solidarność immer mehr Mitglieder gewinnt, schwindet der Anteil der OPZZ-Organisierten. Die beiden kleinen Gewerkschaften

<sup>120</sup> Den Kindern der Mitglieder werden Urlaubsfreizeiten kostengünstig angeboten. Innerhalb der Firma organisieren die Gewerkschaften Weihnachtsfeste, Neujahrs- und Karnevalsballen etc.

ten S80 und ZZiIT, die erst seit 1991 und 1992 in FSO vertreten sind, verzeichnen steigende Mitgliederzahlen. Insgesamt sind bei FSO ca. 50% der Belegschaft organisiert.

Tabelle 6: Mitgliederzahl der Gewerkschaften bei FSO

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
NSZZ S	1.970	2.100	2.100	2.200	2.400	2.697	2.598
OPZZ	4.500	2.900	2.700	2.500	2.200	1.900	1.909
S 80	n.e. <sup>1)</sup>	n.e. <sup>1)</sup>	200	288	320	360	550
ZZiIT	n.e. <sup>1)</sup>	n.e. <sup>1)</sup>	n.e. <sup>1)</sup>	247	360	412	487

Quelle: MACHUK 16.02.1995.

Tabelle 7: Mitgliederzahlen der Gewerkschaften bei AZLK (mit Pensionären)

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
FNPR	23.651	24.154	25.130	24.988	24.234	24.105	23.892
Socprof	n.e. <sup>1)</sup>	n.e. <sup>1)</sup>	48	223	278	300	345

<sup>1)</sup>Gewerkschaft nicht existent.

Quelle: Gewerkschaftsunterlagen.

In AZLK Moskau bestehen zwei Gewerkschaften, s. Tabelle 7: (1) die der FNPR nahestehende Avtoselchozmaš und (2) die neu gegründete, alternative Socprof. Fast 90% der Arbeitnehmer sind in der traditionellen Gewerkschaft organisiert. Die Tatsache, daß die Gewerkschaft mehr Mitglieder aufweist, als der Betrieb Arbeitnehmer beschäftigt, begründet sich durch die Mitgliedschaft der Pensionäre. Beiden Gewerkschaften ist die materielle Verbesserung ihrer Mitglieder wichtigstes Anliegen. Sie tun dies auf unterschiedliche Weise: während die Avtoselchozmaš über ein großes Netzwerk von direkten materiellen Leistungen verfügt, verlegt sich die neue Gewerkschaft Socprof auf die Gewährung von Rechtssicherheit der Arbeitnehmer gegenüber den Arbeitgebern (SOLOV'EV 1993: 4ff.).

Wie aus den Tabellen 6 und 7 ersichtlich, weisen die Mitgliederzahlen kaum Austritte aus. Nach erfahrenen Gewerkschaftsforschern (DOKTÓR 14.09.1994; FRIESKE 10.12.1995) sind jedoch die erfragten Daten der Gewerkschaften eher unzuverlässig, da sie dazu neigen, die Daten zu schönen. Deshalb soll als Indikator für den Mitgliederschwund das Ausmaß an aktiver Werbung der Gewerkschaften genutzt werden. Dies wird v.a. in IV.2.4 geschehen.

## 1.2 Die Quellen

Um die Reliabilität der zu erhebenden Daten zu erhöhen, werden in beiden Fallstudien vielfältige Quellen genutzt. Einen Überblick über die im polnischen Unternehmen FSO zur Verfügung stehenden Quellen liefert Tabelle 8.

Die Dokumente von FSO werden zur Rekonstruktion aller vier Untersuchungsbereiche verwendet: der betrieblichen Lohn-, Produktivitäts- und Kostendaten seit 1989, des Aushandlungsprozesses der Tarifverträge, der Sanierungsbemühungen und des Mitgliederdiskurses. Bei allen Arten von Dokumenten wird zwischen innerbetrieblichen und außerbetrieblichen Datenquellen unterschieden. Zu den innerbetrieblichen Dokumenten gehören Tarifverträge (Decyzja o Przeprowadzenie Modyfikacji Systemu Wynagrodzeń w FSO, Porozumienie Płacowe, Tarifkatoren und seit 1994 die Mapa Płac), betriebliche Statistiken, Bilanzauszüge, Betriebszeitschriften (Aktualności, Kaleidoskop)<sup>121</sup>, Programme der Gewerkschaften. Zu den außerbetrieblichen Dokumenten sind v.a. das Statistische Amt GUS aus Życie Gospodarcze, dem Organ der landesweiten Gewerkschaftsorganisation Solidarität der Automobilindustrie (Biuletyn Informacyjny), Korrespondenzen mit externen Organen (Verbänden, Ministerium) und Presseartikel zu zählen.

Interviews wurden vor allem zu Eindrücken der Tarifparteien, aber auch der betroffenen Arbeitnehmer<sup>122</sup> durchgeführt. Die Interviewten gehörten zu den Gewerkschaftsvertretern innerhalb der FSO: NSZZ Solidarność<sup>123</sup>, OPZZ<sup>124</sup>, Solidarność 80<sup>125</sup> und des ZZiIT<sup>126</sup>, auch der Vorsitzende des Arbeiterrates<sup>127</sup> wurde

---

121 Die Ausgaben der vorigen Betriebszeitschrift Fakty, die bis 1992 herausgegeben wurde, waren leider nicht mehr archiviert.

122 Daniel Holak 10.03.1995, 17.03.1995, 20.04.1995.

123 Jerzy Machuk 15.11.1994, 24.11.1994, 30.11.1994, 16.02.1995, 13.02.1995, 23.05.1995; Jerzy Woźniak 15.11.1994

124 Jan Wawak 16.02.1995, 27.03.1995

125 Krzysztof Wiśniewski 24.02.1994

126 Marek Tyżakowski 07.03.1995, 19.04.1995

127 Jan Boratyński 28.02.1995

Tabelle 8: Die für FSO verwendeten Quellen

Objekt	Art der Quellen				
	Dokumente		Interviews		Beobachtung
	inner- betrieblich	außer- betrieblich	inner- betrieblich	außer- betrieblich	inner- betrieblich
Lohnquote, Arbeitsproduktivität, Kostenentwicklung	Betriebsstatistik Mapa Płac, Tarifikator	GUS Statistiken aus Życie Gospodarcze	Kasprzak, Endzel, Boratyński, Oleksyna, Machuk	Oleksyn, Mijkawska, Baczko	--
Tarifverhandlungsprozeß	Kalejdoskop Aktualności, Modyfikacja Systemu Wynagrodzeń, Porozumienie Płacowe,	Konsultation mit höheren Gewerkschaftsebenen Biuletyn In- formacyjny, Presse	Tyszkiewicz, Oleksyna, Endzel, Boratyński, Machuk, Woźniak, Wawak, Wiśniewski Tyżakowski	Skulimowska Suchowicz, Doktór, Wrat- ny, Bednarski, Möller, Frie- ske, Golino- wska, Gar- dawski, Żuko- wski, Koso,	--
Sanierung	Kalejdosk., Aktualności Memoranda Kommuni- qués	Biuletyn Informacyjny, Presse	Kasprzak, End- zel, Machuk, Woźniak, Wa- wak, Boniecki, Wiśniewski Tyżakowski	Towalski Doktór, Sobótka, Koso	Symbole, Seminare
Mitgliederdiskurs	Programme, Aufrufe der Gewerk- schaften	Biuletyn Informacyjny, Presse	Machuk, Woź- niak, Wiśnie- wski Wawak, Tyżakowski Holak	Skulimowska Doktór, Möller, Koso, Towalski Gardawski	Symbole, Seminare

Quelle: Eigene Erstellung

interviewt. Ebenso wurden Interviews mit der Arbeitgeberseite aus der Finanzabteilung<sup>128</sup>, der Abteilung für Sozialpolitik<sup>129</sup> und der PR-Abteilung<sup>130</sup> geführt.

128 Die Leiterin der FSO-Lohnabteilung Barbara Oleksyna 16.02.1995, 2.03.1995; Finanzdirektor FSO Bernard Kasprzak 4.04.1995, 4.05.1995.

129 Direktor für Sozialpolitik Zbigniew Endzel 04.04.1995, 07.04.1995

130 PR-Chef Zbigniew Bonicki 09.03.1995.



Außerbetriebliche Interviews fanden statt mit Verbandsvertretern höherer Gewerkschaftsebenen: NSZZ Solidarność<sup>131</sup>, OPZZ, Solidarność 80, ZZLiT<sup>132</sup>. Mit den Arbeitgeberverbänden fanden keine Gespräche statt, da FSO nicht organisiert ist. Zu den externen Gesprächspartnern sind Experteninterviews mit Vertretern des Ministeriums für Arbeit<sup>133</sup> sowie mit Wissenschaftlern zu zählen, die vorher dort geforscht haben.<sup>134</sup>

Schließlich sind Beobachtungen von Gruppensituationen in Versammlungen, aber auch von Dekorationsstücken mit in die Studie eingegangen. Hierunter fallen sozialistische und marktwirtschaftliche Symbole als Dekoration von Arbeitsstätten, Gestaltung von Schwarzen Brettern etc.

In Rußland wird die Fallstudie anhand von Dokumentenanalysen, Interviews und Beobachtungen durchgeführt, vgl. Tabelle 9.

Dokumente werden zur Rekonstruktion aller vier Untersuchungsbereiche herangezogen. Auch hier unterscheidet man zwischen innerbetrieblichen und außerbetrieblichen Dokumenten, um durch gegenseitige Kontrolle die Verlässlichkeit (Reliabilität) der Quellen zu prüfen. Zu den innerbetrieblichen Dokumenten gehören die Kollektivverträge von 1989-1992, 1993, 1994 und 1995/96, verschiedene Statistiken, Bilanzauszüge, Betriebszeitschriften (*Vo ves' golos*<sup>135</sup> und *Moskvič*), Korrespondenzen mit externen Organen (Ministerien, Verbänden) und Programme von Gewerkschaften. Außerbetriebliche Dokumente kommen aus dem Statistischen Amt<sup>136</sup> sowie aus Presseberichten.<sup>137</sup>

---

131 Zdzisław Czajka 16.11.1994; NSZZ Solidarnosc Jerzy Woźniak 15.11.1994, 24.11.1994; NSZZ Solidarność Tomasz Peszke 26.01.1995.

132 Marek Dyżakowski 09.03.1995

133 Elżbieta Sobótko 08.08.1994

134 Barbara Skulimowska, Mediatorin und Forscherin am IPIPS, Jadwiga Mijakowska GUS 07.02.1995, Dr. Tadeusz Oleksyn IPISS, Prof. Dr. Baczeko PAN 6.03.1995, Dr. Witold Suchowicz, IPISS 15.09.1992, Prof. Dr. Kazimierz Doktor 06.06.1994, Prof. Dr. Jerzy Wratny 12.12.1992, 19.12.1993, Achim Möller, Friedrich Ebert Stiftung Warschau 7.06.1994, Prof. Dr. Kazimierz Frieske IPISS UW 8.06.1994, 14.12.1994, Prof. Dr. Marek Bednarski IPISS 8.06.1994, Prof. Dr. Stanisława Golinowska IPISS 9.06.1994, Dr. Juliusz Gardawski, SGH Warschau 06.06.1994, 9.11.1994, 22.06.1995, Dr. Tomasz Żukowski UW, CeBOS 14.04.1993, 23.02.1995, 23.03.1995, Gregor Koso 22.03.1995, 18.05.1995, 27.05.1995, Rafał Towalski 10.11.1994, 29.11.1994, 02.12.1994, 22.02.1995, 24.02.1995, 03.03.1995, 17.03.1995

135 dt. „Mit ganzer Stimme“, eine von Majakowki herausgegebene proletarische Kampfschrift.

136 vgl. GOSKOMSTAT (1992; 1993).

137 Izvestija 25.3.1994; Kommersant' 02.04.1994; Delovoe Ljudi392: 40

Tabelle 9: Die für AZLK verwendeten Quellen

Objekt	Art der Quelle				
	Dokumente		Interviews		Beobachtung
	inner- betrieblich	außer- betrieblich	inner- betrieblich	außer- betrieblich	inner- betrieblich
Lohnquote, Arbeitspro- duktivität, Kostenent- wicklung	Betriebs- statistik	Izvestija, Kommersant', Goskomstat	Vorošilov, Novopolskij Guljagin	Volkov, Šmakov Topilin	
Tarifver- handlungs- prozeß	General'noe sogla-šenie, Vo ves' golos, Moskvič	Delovye Ljudi	Volkov, Vorošilov Novopolskij Guljagin	Stavnickij, Kabakov, Jakovlev, Hoffer, Koch- Laugwitz, Standing, Kabalina, Rakicki, Rakickaja	
Sanierung	Vo ves' golos, Moskvič	Izvestija, Kommersant'	Vorošilov, Guljagin Novopolskij	Stavnickij, Volkov, Melik'jan, Nirdirtova, Rinaševskaja, Toksambaeva, Četvernina	Symbole, Seminare
Mitglieder- diskurs	Vo ves' golos, Moskvič		Vorošilov, Koneev Guljagin Maksimovič	Stavnickij, Mozaev, Volkov, Rjabinin, Bobkov, Kašin, Asland Račyna, Klopov, Abramcev	Seminare Symbole

Quelle: Eigene Erstellung

Zu den Interviews zählen primär private und vertrauliche Vier-Augengespräche mit Arbeitgebern, Arbeitnehmern oder deren Gewerkschaftern, die auf vier Rußlandreisen im Oktober 1993, Mai und Oktober 1994 und zuletzt im November 1995 durchgeführt wurden. Die Gesprächspartner waren Vertreter der beiden

Gewerkschaften Socprof<sup>138</sup> und Avtoselchozmaš.<sup>139</sup> Hinzu kamen innerhalb der AZLK ein Arbeitgebervertreter namens VOLKOV sowie der Mediator LOPOV und ein Mitglied des ehemaligen Betriebsrats mit Namen TERNOWSKI. Außerhalb von AZLK wurden Gespräche mit Verbandsvertretern<sup>140</sup> und Regierungsvertretern<sup>141</sup> geführt sowie mit externen Beobachtern<sup>142</sup> und Experten<sup>143</sup>, die vorher dort geforscht haben.

Als dritte Quelle wurden hier Beobachtungen bei Versammlungen sowie Dekorationsstücke sozialistischer und marktwirtschaftlicher Symbole (etwa Lenin-Bilder, UdSSR Banner) in Büroeinrichtungen der AZLK und in den Gewerkschaften vorgenommen. Dabei soll geprüft werden, ob die Gewerkschaften immer noch einem alten Klassenschema anhängen oder sich selber in marktwirtschaftlichen Kategorien definieren. Schließlich zählen hierzu Beobachtungen von Gewerkschaftsmitgliedern durch Teilnahme an Seminaren und Sitzungen.<sup>144</sup>

---

138 Sozprof: Michail Vorošilov 21.05.1994, 26.10.1995, 16.10.1996; Saša Koneev 15.10.1995; Novopolskij 20.10.1994.

139 Avtoselchozmaš Vertreter - Novopolskij 20.10.1994; Guljagin 15.10.1994, 14.10.1994, 21.02.1997; Maksimovič 15, 16.10.1994.

140 FNPR-Vertreter: - Vsevolod Mozaev 14.10.1994, 21.10.1994 und FNPR: Vsevolod Volkov, volkswirtschaftlicher Berater der FNPR, 21.10.1994; M. Šmakov, Vorsitzender der FNPR 24.05.1994 24.05.1994-26.06.1994. Generaldirektor der AG Moskovskij Mašinostroitel'nyj zavod M.Kabakov 26.05.1994. Abramcev Socprof-Chef 26.05.1994.

141 R. Jakovlev 24.05.1994, 26.05.1994; G. Melik'jan, 24.05.1994, Dr. Maksim Topilin, Volkswirt. Berater der Regierung 10.10.1994, 2.11.1995, Alja Nurdtitova, Ministerstvo zakonodatel'stva 17.10.1994, Ju. Rjabinin, 25.05.1994.

142 Frank Hoffer, Sozialreferent der Deutschen Botschaft 23.10.1993, Pöse, Auslandsreferent des DGB Düsseldorf 30. Oktober 1993, Sozialreferent der Deutschen Botschaft 1989-1992, Ursula Koch-Laugwitz, Friedrich-Ebert-Stiftung Moskau 24.10.1993, Guy Standing ILO Budapest, ILO-Tagung in Moskau 24.05.1994, 24.05.1994-26.05.1994 niederländische Sozialattachée Asland 15.10.1994.

143 Dr. Aleksandr Stavnickij, Rossijskaja Akademija Nauk, Institut Narodnogo Chozjastva 20.05.1994, 21.05.1995, 24.05.1994 13.10.1994, 4.11.1995, 10.05.1996, N. Rinaševskaja, Direktorin des Instituta social'no-ekonomiceskich problem narodonaselenia 24.05.1994, M. Toksanbaeva 24.05.1994, T. Četvermina, 24.05.1994, Bobkov, Direktor Vserossijskogo centra urovnja zizni, 14.05.1994, V. Kašin 25.05.1994, L. Ranicyna Institut Ekonomiki RAN 24.05.1994, Vera Kabalina Institut Truda 26.10.95, Tat'jana Sosnikova Institut Truda, Klopov 19.10.1994, Leonid Gordon 19.10.1994.

144 Boris Rakitskij 15.10.1994, Galina Rakitskaja 15.10.1994, Michail Vorošilov 15.10.1994; Vsevolod Mozaev 14.10.1994; Alja Nurdtitova Vortrag 15.10.1994; Beobachtung durch Betriebsbesichtigung 20.10.1994

## 2. Erhebung bei FSO in Warschau und AZLK in Moskau

Die Fallstudien behandeln den Zeitraum vom Beginn der Transformation im Jahre 1989 bis zum Januar 1997. Die Erhebung der Daten in Polen erstreckte sich vom April 1994 bis März 1997. In dieser Zeit liegen vier Aufenthalte (drei einwöchige, ein achtmonatiger) in Warschau. Die Untersuchung bei AZLK begann im Oktober 1993 und endete im Februar 1997. In diesen Zeitraum fallen insgesamt sechs ca. zehntägige Forschungsaufenthalte in Moskau.

### 2.1 Betriebliche Kennziffern zur Charakterisierung der Umstrukturierung

Zur Charakterisierung des Gewerkschaftsverhaltens i. S. von Kooperation oder Konflikt im Rahmen der Umstrukturierung von FSO und AZLK werden im folgenden Kapitel die betrieblichen Kennziffern Beschäftigung, Reallohn, Produktionszahl, Gesamtkosten und Automobilpreis dargestellt. Das Ziel ist die Ermittlung interner Investitionen anhand der Veränderung der betrieblichen Lohnquote vor dem Hintergrund der Arbeitsproduktivität und der Kostenentwicklung.

Um die Vergleichbarkeit der Daten bei AZLK und FSO herzustellen, werden die Nominallöhne und nominalen Preise deflationiert. Das Basisjahr sollte nach Beginn der Reformen mitten in der Transformationsrezession liegen, um damit den wirtschaftlichen Rückgang seit den Reformen, mit denen die Erwartung auf Besserung verknüpft wurde, und die Entwicklung seit diesem Wendepunkt nachzuzeichnen. Durch die Wahl des Betrachtungszeitraumes 1989-96 kann gezeigt werden, ob die wirtschaftliche Entwicklung inzwischen das Niveau vor den Reformen erreicht hat. Als Basisjahre wurden nach diesen Überlegungen 1991 für Polen und 1992 für Rußland festgelegt.

#### 2.1.1 Beschäftigung

##### *Rückgang der Beschäftigung bei FSO*

FSO hatte in den 70er und 80er Jahren stets Schwierigkeiten, den notwendigen Beschäftigungsstand, der auf 24.500 Arbeitnehmern festgelegt war, zu erreichen. Der Grund ist darin zu sehen, daß die Arbeitsplätze durch schlechte Arbeitsbedingungen, insbesondere starke physische Belastungen und Schichtarbeit gekennzeichnet waren und infolge des tayloristischen Produktionssystems als sehr ungesund, monoton, laut, dreckig und kraftraubend galten (HOLAK 20.04.1995). Soziale Kontakte, wie z. B. durch Teamarbeit, waren nur in seltenen Fällen möglich, wenn man von Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit absieht. Der hieraus resultierende Mangel an Arbeitskräften wurde zeitweise durch die Verpflichtung von Gefängnisinsassen zur Arbeit am Fließband ausgeglichen, um das planmäßig vorgesehene Arbeitsvolumen annähernd zu bewältigen (WOŹNIAK 15.11.1994).

So wies die Beschäftigungsstatistik der FSO für 1989 mit 24.295 Arbeitnehmern eine leichte Unterbeschäftigung von 205 Arbeitskräften auf, weil man von der Praxis der Arbeitsverpflichtung Strafgefangener Abstand genommen hatte. In diesem Jahr wurde im Zuge der Transformation auch die mit den Planungsinstanzen entwickelte Regelbeschäftigungszahl von 24.500 bedeutungslos.

Im Laufe des Jahres 1989 verließen 229 Mitarbeiter als Pensionäre FSO, worauf 56 neue Beschäftigungsverhältnisse eingegangen wurden.

Damit war der Beschäftigungsstand 1990 im Vergleich zum Vorjahr um 173 Personen (0,8 %) zurückgegangen. Im Verlauf des Jahres 1990 sank die Zahl der Beschäftigten rapide. 718 Arbeitnehmer schieden aus dem Erwerbsleben aus und beantragten ihre Renten. Weitere 2.753 Beschäftigte kündigten auf eigenen Wunsch, um die Möglichkeiten, sich entweder selbständig zu machen oder sich auf dem freien Arbeitsmarkt zu versuchen, zu nutzen. Den enormen Rückgang der Beschäftigung führten die Direktoren ebenso wie die Beschäftigten auf die besonderen Bestimmungen der Lohnzuwachssteuer zurück (HOLAK 17.03.1995; ENDZEL 04.04.1995).

Im Jahre 1991 standen laut Beschäftigtenstatistik bei FSO 20.651 Personen in Lohn; das kam der Beschäftigtenzahl von 85,6 % des Vorjahres gleich. Mit der härteren Konkurrenz und den Unbilden der Schocktherapie im zweiten Jahr nahmen auch die Wünsche älterer Arbeitnehmer zu, sich aus dem Erwerbsleben bei FSO zurückzuziehen.<sup>145</sup> Insgesamt beantragten 2.808 Arbeitnehmer ihren Ausstieg aus dem Arbeitsleben, und dies vor allem in den ersten drei Monaten des Jahres, in denen Kurzarbeit herrschte. Kurz darauf fehlten ca. 550 Mitarbeiter in der Produktion. Später wurden 2.069 neue Arbeitskräfte angeworben (ENDZEL 07.04.1995).

Damit war die Zahl der Beschäftigten 1992 um 739 (3,6 %) im Vergleich zum Vorjahr gesunken. Die absolute Anzahl der Beschäftigten betrug 19.912 Personen, von denen bis Dezember 1992 588 den aktiven Dienst bei FSO verlassen hatten. Den Abgängern stand eine Zahl von Neuanfängern von 828 Beschäftigten gegenüber, wodurch ein leichtes Anwachsen der Beschäftigung im Jahre 1993 um 240 Arbeitnehmer (1,2 %) auf 20.152 ermöglicht wurde (ENDZEL 07.04.1995).

Im Jahre 1993 überragte die Zahl der Neueinstellungen von 738 diejenige der aus Altersgründen ausscheidenden Zahl von 489 Personen um 249. Dadurch wuchs die Zahl der Beschäftigten um 1,2 % im Vergleich zum Vorjahr auf 20.401 Beschäftigte. 497 Arbeitskräfte verließen FSO; ihr Ausscheiden wurde durch die Neueinstellung von 762 Personen überkompensiert. Die Beschäftigtenzahl stieg

---

<sup>145</sup> Hier gilt es zu erwähnen, daß man zwar mit 55 Jahren in den Ruhestand eintreten konnte, jedoch die meisten Renten so niedrig waren, daß der Großteil der Rentner auch über das Rentenalter hinaus noch einer Beschäftigung nachging (ENDZEL 07.04.1995).

um 1,3 % auf 20.667 an. Im Jahre 1996 erhöhte sich die Zahl der Beschäftigten wieder um 2,7 % auf 21.899 Arbeitnehmer.

Insgesamt hatte sich - wie in Tabelle 10 dargestellt - die Beschäftigtenzahl bei FSO im beobachteten Zeitraum um mehr als 3.000 Arbeitnehmer, das sind fast 12,5 %, gesenkt.

Tabelle 10: Arbeitnehmerzahl bei FSO

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Arbeitnehmer	24.295	24.122	20.651	19.912	20.152	20.401	20.667	21.227
Pensionierung	229	3.471	2.808	588	489	496	513	u.b. <sup>1)</sup>
davon frühzeitig	93	718	2.216	--	--	--	--	u.b. <sup>1)</sup>
Einstellungen	56	--	2.069	828	738	762	1.073	u.b. <sup>1)</sup>

<sup>1)</sup>unbekannt.

Quelle: Betriebsdaten 1995, Statistiken von Sozialdirektor ENDZEL.

### *Ansteigende Beschäftigung bei AZLK*

Wie bei FSO war auch bei AZLK aus dem System bürokratischer Verhandlungen im Sozialismus eine ständig wachsende Beschäftigungsnachfrage entstanden. Um diesem personellen Notstand Abhilfe zu leisten, bediente man sich der regionalen Vorteile, die Moskau als Hauptstadt bot und die Arbeitern aus der Provinz unzugänglich waren. AZLK rekrutierte also vor 1987 viele „limita“-Arbeiter, d.h. Arbeitskräfte von außerhalb Moskaus, denen die Administration durch ihre Beschäftigung und einen Platz im Fabrikhotel das Exklusivrecht zuteil werden ließ, in Moskau zu leben. Sie verrichteten schwere Arbeiten meist zu niedriger Bezahlung. Seit 1987 gab es Kontraktarbeiter, denen nach einer gewissen Einarbeitungszeit als besondere Form der Entlohnung ein Wagen zu günstigeren Konditionen zum Kauf angeboten wurde (VOROŠILOV 21.05.1994).

Im Jahre 1989 waren 23.651 Arbeitnehmer bei AZLK in Moskau beschäftigt, davon wurden 603 pensioniert, unter ihnen 153 Frühpensionäre. Dieser Zahl der Abgänge standen 1.097 Einstellungen gegenüber. So stieg im Jahre 1990 die Zahl der Beschäftigten um 2,08 % auf 24.145. 1990 wurden 618 Abgänge und 1.728 Neueinstellungen gezählt. Diese Bewegung bewirkte einen Anstieg der Beschäftigtenzahl um 4,6 % auf 25.255 Arbeitnehmer im Jahre 1991. 1991 haben vor-

wiegend am Hauptfließband beschäftigte Arbeitnehmer wegen der niedrigen Löhne AZLK verlassen.

Im Laufe dieses Jahres wurden 618 Arbeitnehmer pensioniert und 797 eingestellt, so daß sich die Gesamtzahl der Beschäftigten um 165 Personen erhöhte und 25.420 erreichte. 1992 gingen 645 Beschäftigte in den Ruhestand, 152 davon frühzeitig. 1993 erzielte AZLK mit einer Einstellungszahl von 1.244 den bisher höchsten Beschäftigungsstand mit 26.010 Arbeitnehmern. Mit dieser Zahl bildete die Beschäftigungsentwicklung bei AZLK einen Höhe- und Wendepunkt, denn ab 1993 sanken die Beschäftigungszahlen wieder. Die Zahl der Abgänger stieg auf 1.812, 918 davon Frühpensionäre, und mit nur 90 Neueinstellungen sank die Zahl auf 24.288 Beschäftigte in 1994. Wegen der Liquiditätsschwierigkeiten konnten keine Rohmaterialien gekauft werden, weshalb im April 1994 Kurzarbeit herrschte. Allgemein herrschte im April die 3-Tage-Woche, im Mai, September und Oktober 1994 die 4-Tage-Woche mit 2/3 der Bezahlung. In dieser Zeit waren 508 Pensionierungen zu verzeichnen, davon 307 vorzeitig, wodurch die Beschäftigung auf 24.000 sank. 1996 stieg die Beschäftigtenzahl leicht auf 24.035 an.

Tabelle 11: Arbeitnehmerzahl bei AZLK, Ein- und Ausgänge 1989-96

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Arbeitnehmer	23.651 <sup>1)</sup>	24.145 <sup>1)</sup>	25.255 <sup>1)</sup>	25.420 <sup>2)</sup>	26.010 <sup>2)</sup>	24.288 <sup>3)</sup>	24.000 <sup>4)</sup>	24.035 <sup>5)</sup>
Pensionierung	603	618	632	645	1.812	508	522	387
davon frühzeitig	153	178	148	152	918	107	93	107
Einstellungen	1.097	1.728	797	1.244	90	-288	-220	422

Quelle: <sup>1)</sup>berechnet auf der Grundlage von GOSKOMSTAT (1993); <sup>2)</sup>Betriebsbilanz 1993; <sup>3)</sup>Betriebsbilanz 1994; <sup>4)</sup>Vorošilov 26.10.1995; <sup>5)</sup>Vorošilov 16.10.1996.

Nach anfänglichem Ansteigen der Beschäftigung bis 1993 sank die Beschäftigung wieder, blieb aber dennoch über dem Stand von 1989, s. Tabelle 11.

### 2.1.2 Reallohnentwicklung

Bei der Erhebung betrieblicher Daten wurden Nominalwerte erfaßt, da sie die Grundlage für das Verständnis der Diskussionen in Teil 2.2 über den Verlauf der

Verhandlungen bilden. Für die vergleichende Analyse von AZLK und FSO wurden jedoch die Reallöhne<sup>146</sup> ermittelt.

### *Massive Reallohnseinbußen in Polen*

Der durchschnittliche Jahreslohn, ermittelt durch die jährliche Lohnsumme geteilt durch die Beschäftigtenzahl, betrug bei FSO im Jahre 1989 nominal 2.930.521 zł. Im darauf folgenden Jahr stieg der Jahreslohn auf 13.429.442 zł. Im Jahre 1991 wurden um 6,5 Millionen zł. höhere Löhne, also 20.039.611 zł gezahlt. 1992 stieg der durchschnittliche Jahreslohn um nominal mehr als 12 Millionen zł. auf 33.809.462 zł. Im Jahre 1993 belief sich der Nominallohn auf 50.514.097 zł. Mit 70.387.823 zł. stieg der Nominallohn 1994 um fast 40% im Vergleich zum Vorjahr. Im Jahre 1995 erreichte der Nominallohn 96.000.000 zł.

Der rasante Anstieg der Nominallöhne wurde durch den Vergleich mit den Reallohnen ergänzt und kontrastiert. Dazu wurde zunächst der Preisindex zum erwähnten Basisjahr 1991 berechnet.<sup>147</sup>

Aufgrund der hohen Inflation vor dem Beginn der Reformprogramme fiel der jährliche Reallohn von 34.235.058 im Jahre 1989 auf 22.870.303 im Jahre 1990 und sank dann weiter um ein Fünftel also auf reale 20.039.611 zł. im ersten Jahr der Schocktherapie. Danach steigerten sich die Löhne kontinuierlich in den Jahren 1992 und 1993 um je 3 Millionen zł. Diese Steigerung bewegte sich 1994 und 1995 langsamer weiter auf 27.519.180 zł. und 29.368.050 zł.

Wird der jährliche Reallohn mit der Anzahl der Beschäftigten multipliziert, erhält man die reale Lohnsumme. In ihr verstärkte sich die angedeutete Tendenz: Von realen 831.740.000.000 zł. des Jahres 1989 fiel die reale Lohnsumme 1990 auf 551.680.000.000 zł., erreichte dann 1991 ein absolutes Tief bei etwas mehr als 413 Milliarden zł. In den folgenden Jahren stiegen die Reallohnsummen um mehr als 50 Milliarden zł. jährlich auf 606.948.450.000 zł. 1995 an.

Zusammenfassend war festzustellen (vgl. Tabelle 12), daß die reale Lohnsumme in den ersten Jahren (1989-1991) vor dem Greifen der Reformen enorm gesunken war, seit 1992 zwar langsam wieder anstieg, das Ausgangsniveau jedoch nicht wieder erreicht hat.

---

<sup>146</sup> Dividiert man den Nominallohn durch den Preisindex erhält man, multipliziert mit 100, den Reallohn des jeweiligen Jahres auf der Basis 1991. Zur Errechnung des Preisindex (PI) zum Basisjahr 1991 wird 100 mal (1+Inflationsrate) gerechnet; bei PI 92 = PI 91 x (1 + Inflationsrate 92). Um PI 90 zum Basisjahr 91 zu errechnen setzt man PI 91 mal 1(Inflationsrate) gleich PI 92; demnach ist PI 91 gleich PI 92 dividiert durch (1 + Inflationsrate).

<sup>147</sup> Nach Angaben der OECD belaufen sich die Inflationszahlen für Polen: 1989 251,1%; 1990 585,8%; 1991 70,3%; 1992 43,0%; 1993 35,3%; 1994 32,2%; 1995 27,8%.



Tabelle 12: Nominaler Jahreslohn, realer Jahreslohn, reale Lohnsumme pro Jahr in z1. 1989-95

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Nominater Jahreslohn in Mio. z1	2,930	13,429	20,039	33,809	50,514	70,387	96,000
Preisindex zu 1991	8,56	58,72	100	143	193,5	255,78	326,89
Reallohn in Mio. z1.	34,235	22,870	20,039	23,642	26,108	27,519	29,368
Reale Lohnsumme in Mrd. z1.	831,740	551,680	413,838	470,759	526,128	561,415	606,948

Quelle: MACHUK Betriebsdaten; OECD Daten; eigene Berechnungen

### *Im Zuge der galoppierenden Inflation drastische reale Lohnsenkungen*

Der durchschnittliche Jahreslohn bei AZLK betrug im Jahre 1989 nominal 3.600 R. Im darauf folgenden Jahr stieg der Jahreslohn auf 4.664 R, was einen Zuwachs von fast 30% ausmachte. Im darauf folgenden Jahr 1991 stieg der Lohn um mehr als das Doppelte auf 10.101 R.<sup>148</sup> 1992 stieg der durchschnittliche Jahreslohn um nominal mehr als das achtfache auf 81.293 R. Im Jahre 1993 belief sich der Nominallohn auf 1.030.646 R. 1994 stieg der Nominallohn auf 1.147.164 R. Im Jahre 1995 erreichte der Nominallohn 1.668.106 R und stieg in 1996 auf 1.990.000 R.

Dem enormen Anwachsen der Nominallöhne aufgrund der Inflation stand eine eigentümliche Entwicklung der Reallöhne<sup>149</sup> gegenüber: von 1989 bis 1991 ein Anwachsen auf fast 30% von realen 118.929 im Jahre 1989 über 130.571 im Jahre 1990 auf 146.774 in 1991. Zum Basisjahr fiel die reale Lohnquote im Vergleich zum Vorjahr um fast 45% auf 81.293 R. Im darauf folgenden Jahr sprang

148 Dabei spielen die gesetzlichen Eingriffe, wie das Dekret von Präsident Jelzin vom April 1991 über die Anhebung der durchschnittlichen Löhne um 60 R, oder die im Sommer 1991 verhängte Anhebung der Löhne um den gesetzlich vorgeschriebenen Mindestsatz, schließlich die im November 1991 gewährte einmalige Ausgleichszahlung für gestiegene Lebensmittel von 400 Rubel, eine immer geringere Rolle (vgl. ABRAMCEV 1994).

149 Zur Errechnung des Preisindex wurde auf OECD-Daten zurückgegriffen. Danach betragen die Inflationsraten in Rußland 1989 9%, 1990 18%, 1991 92,7%, 1992 1.353 %, 1993 896%, 1994 302% 1995 190,2% und 1996 (bis Oktober) 27,2%.

sie wieder über die 100.000 Rubel Grenze, um in den drei Jahren 1994-1996 von 28.651R über 14.356R auf 13.465 zu fallen.

Tabelle 13 zeigt die reale Lohnsumme und deren Veränderungen zum Basisjahr 1992, das Auf und Ab der Lohnentwicklungen, die Variationen von 179% im Jahre 1991 bis zu 15,6% 1996 umfassen.

Tabelle 13: Nominaler Jahreslohn, realer Jahreslohn, reale Lohnsumme pro Jahr in Rubel 1989-96

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Nominaler Jahreslohn in Tsd. R	3,6	4,7	10,1	81,3	1030	1147	1668	1990
Preisindex zu 1992	3,027	3,572	6,882	100	996	4.003,9	11.619	14.779
Reallohn in R	118.929	130.571	146.774	81.293	103.478	28.651	14.356	13.465
Reale Lohnsumme in Mio. R	2.812,8	3.152,6	3.706,8	2.066,5	2.691,5	695,875	344,5	323,6

Quelle: Eigene Erstellung, Betriebsstatistik

### 2.1.3 Produktion

#### *Nach dem Rezessionstief wieder steigende Produktionszahlen bei FSO*

Die gesamte Produktion des PKW Polonez (vgl. Tabelle 14) betrug um die Zeit der Wende im Jahre 1989 genau 99.212 Autos. Diese Zahl ging im Jahre 1990 um fast 5000 Wagen zurück auf 94.332 Autos. 1991 wurden durch die Öffnung der Grenzen ca. 30.000 westliche, meist gebrauchte Pkws zollfrei nach Polen importiert. Diese waren billiger als der Polonez und signalisierten als westliche Produkte zunächst ein höheres Prestige. Der dadurch induzierte Nachfragerückgang nach Polonez führte zu einem fast 50%igen Produktionsrückgang (MACHUK 30.11.1994). Mit einem Importstopp ausländischer Wagen, aber auch erheblichen Verbesserungen im PreisLeistungsverhältnis kam es zu einem Wachstumsschub von 85% im Vergleich zum Vorjahr auf 82.889 in 1992. Diese Zahl stieg für 1993 um fast 7,7% auf 89.267 Pkws, erlebte einen erneuten Aufschwung im darauf folgenden Jahr von über 20% auf 105.500. Damit war zum ersten Mal das Produktionsniveau von vor 1989 erreicht und wurde übertroffen durch die Steigerungen in 1995 auf 112.500 PKWs (KASPRZAK 04.05.1995).

Tabelle 14: Anzahl der produzierten Poloneze

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Stück	99.212	94.332	50.801	82.889	89.267	105.500	112.500

Quelle: Betriebsdaten 1995 (MACHUK 14.11.1995).

### *Schleichende Halbierung der Produktion bei AZLK*

Nach Angaben der Administration wurden 1987 200.000 Autos produziert. Der stellvertretende Direktor wollte für 1989 nur 110.000 statt 140.000 in den Plan aufnehmen, doch der Generaldirektor bestand auf der stolzen Zahl von 200.000 Stück, weil die höhere Planzahl dem Betrieb mehr Rohstoffe einbringen würde (NOVOPOLSKIJ 11.10.1994). Letztlich wurden nur 108.224 Autos produziert und der Plan durch die guten Kontakte des Generaldirektors zum Ministerium nach unten korrigiert. So hatte man beides erreicht: durch die erhöhten Planerwartungswerte erhielt man mehr Ressourcen und durch die im nachhinein gesenkten Plandaten wurden die Prämien für die Planerfüllung verteilt. Der Stellvertretende Direktor jedoch wurde entlassen, „er hatte das Spiel nicht verstanden.“ (VOROŠILOV 11.10.1994).

Im darauf folgenden Jahr 1990 sank die Produktion des Moskvič um 2% auf 106.004 Automobile. 1991 wurden 104.801 Autos produziert. 1992 waren es nur noch 101.870, geplant waren 120.000. Ein Jahr später sank die Produktionszahl unter die 100.000-Marke auf 95.801.

Auf der Grundlage steigender Preise, der Zahlungskrise und des Zerreißen volkswirtschaftlicher Verbindungen begann der Fall des Produktionsvolumens: 1994 verließen lediglich 91.400 Autos die Werkshallen von AZLK. Wegen der Liquiditätsschwierigkeiten konnten 1994 keine Beschaffungsmaterialien - 3.000 der 13.000 Komponenten wurden von 300 externen Produzenten geliefert - gekauft werden, weshalb im April 1994 nur 1.500 PKWs produziert wurden. Der Produktivitätsrückgang hielt seit dem Jahre 1995 an. Im Höchstfall wurden 300 Autos pro Tag produziert. Insgesamt wurden 1995 nur 70.000 Wagen hergestellt, diese Zahl ging im Jahre 1996 um weitere 10.000 Autos zurück.

Tabelle 15 verdeutlicht, daß sich im betrachteten Zeitraum 1989-1996 die Zahl der produzierten Moskvič um mehr als die Hälfte reduziert hat.

Tabelle 15: Anzahl der produzierten Moskviče

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Stück	150.000 <sup>a)</sup>	106.004 <sup>b)</sup>	104.801 <sup>b)</sup>	101.870 <sup>c)</sup>	95.801	91.400 <sup>d)</sup>	70.000 <sup>e)</sup>	60.000 <sup>e)</sup>

Quelle: <sup>a)</sup> Business in the Ex-USSR 3/92 S.84; <sup>b)</sup> GOSKOMSTAT (1992: 27); <sup>c)</sup> Paper: Caos Colegas; <sup>d)</sup> VOROŠILOV 26.10.1995; <sup>e)</sup> VOROŠILOV 16.10.1996

### 2.1.4 Produktionskosten

Der Transformationsprozeß setzt - wenn auch in unterschiedlichen Ausmaßen - sowohl im Gradualismus als auch in der Schocktherapie die Liberalisierung von Preisen voraus. Für das Verhalten von Gewerkschaften ist in diesem Zusammenhang zentral, wie sich die Lohnkosten zu den Gesamtkosten verändert haben.

#### *Kontrollierte Produktionskosten bei FSO*

Seit der Freigabe der Preise vor 1989 haben sich die Kosten zur Produktion des Polonez nominal mehr als verdoppelt. Lagen die Gesamtkosten 1989 noch bei 464 Milliarden zł., so sind sie bis 1994 auf 12 Billionen zł. angestiegen. Diese Kostensteigerungen wurden vor allem durch den Preisanstieg bei Rohstoffen verursacht. Die reale Entwicklung sah ganz anders aus: Berechnete man die realen Kosten auf der Grundlage des Preisindex auf der Basis von 1991, dann sanken diese von 54 Billionen zł. 1989 auf 476 Milliarden zł.

Der Finanzdirektor erklärte diese Entwicklung mit dem fundamental neuen Umgang mit Kosten, der sich seit der Liberalisierung und Dezentralisierung bei FSO eingestellt hatte. Eine neue „Strategie der vernünftigen Preise“<sup>150</sup> versuchte, Material billiger einkaufen und bei halbfertigen Produkten Verhandlungen zu Marktpreisen durchzuführen. Diese Entwicklung war insofern neu, als vor 1989 die Ressourcen durch ministerielle Zuteilung FSO erreichten und Kostenerwägungen irrelevant waren (KASPRZAK 16.02.1995).

Die Lohnkosten, die im Vergleich zu den Gesamtkosten einen sehr niedrigen Prozentsatz (15,3% für Polen) ausmachten - ein Resultat der zentral geplanten Löhne, die in der Transformationsrezession eine starke Beharrungstendenz aufwiesen -, haben sich auch in den folgenden Jahren stark unterhalb der Marge von 1989 gehalten. Machten - wie in Tabelle 16 ersichtlich - die Lohnkostenanteile von den Gesamtkosten 1989 noch 15,3% aus, sanken sie bis 1994 auf 12,8%.

---

<sup>150</sup> Strategia rozsądnych cen.

Tabelle 16: Anteil der Lohnkosten an den Gesamtkosten in Prozent (P)

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Produktionskosten in Mio. zł.	464.497	3.476.891	3.043.330	5.814.156	7.477.918	12.194.314	--
Reale Kosten in Mio. zł.	5.426.367	5.921.135	3.043.330	4.065.843	3.864.557	4.767.500	--
Lohnkostenanteil in Prozent	15,32	9,29	13,57	12,87	14,42	12,8	--

Quelle: Eigene Berechnungen aus den Angaben von KASPRZAK.

### *Chaotische Kostenstrukturen seit 1992 bei AZLK*

Eng verbunden mit der Kostenentwicklung waren die Probleme der Beschaffung im ehemals sozialistischen Betrieb und der Verrechnung interner Leistungen, die bis heute noch nachwirken.

Dem exorbitanten Anstieg der nominalen Produktionskosten von 1990 bis 1994 um das 241fache von 639 Millionen Rubel auf 154 Milliarden Rubel standen der Fall der realen Kosten von fast 18 Milliarden Rubel im Jahre 1990 auf 3 Millionen Rubel 1994 (d. h. um fast 80 %) gegenüber. Begründet wurde dies einerseits mit der galoppierenden Inflation, andererseits mit dem internen Verrechnungssystem der Betriebe untereinander, nach dem sie sich aufgrund mangelnder Liquidität gegenseitig verschuldeten und diese Posten in den Gesamtkosten nicht mehr auftauchten.<sup>151</sup>

Der Lohnkostenanteil an den Gesamtkosten, dargestellt in Tabelle 17, betrug für die Jahre 1990 und 1991 zwischen 17 und 22 %, fiel aber 1994 auf 8 % zurück. Für die Jahre 1992 und 1993 wies der Lohnkostenanteil einen Prozentsatz aus, der die Höhe der Gesamtkosten überstieg. Als Grund hierfür waren die im Generalnoe Soglašenje vereinbarten Löhne anzuführen, die später nicht ausgezahlt wurden (NOVOPOLSKIJ 11.10.1994).

<sup>151</sup> Dafür spricht die Berechnung der durchschnittlichen Rentabilität im Jahre 1991 von 66,8% und für 1992 von 59,6% (STAVNICKIJ 19.05.1996).

Tabelle 17: Anteil der Lohnkosten an den Gesamtkosten in Prozent (R)

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Produktionskosten in Tsd. Rubel	--	639.239	1.206.760	1.110.657	23.075.464	154.588.659	--
Reale Kosten in Tsd. Rubel	--	17.895.828	17.535.018	1.110.657	2.316.813	3.860.932	--
Lohnkostenanteil in Prozent	--	17,61	21,13	186,12	116,19	8,91	--

Quelle: GOSKOMSTAT (1992); Betriebsbilanz 1994.

### 2.1.5 Preisentwicklung vor und nach der Liberalisierung

#### *Langsame positive Preisentwicklung des Polonez angesichts des internationalen Wettbewerbs in Polen*

Ausgehend von einem Durchschnittspreis des Polonez von 8.991.000 zł im Jahre 1989, stieg der Preis des Wagens im Jahre 1990 nominal um mehr als das Vierfache auf 45.890.100 zł. 1991 brachte eine Preissteigerung um mehr als 50 % auf 74.431.000 zł. Der Preisanstieg setzte sich 1992 relativ mäßig fort auf 90.220.000 zł und erreichte 1993 die 110 Millionen-Grenze. Mit einem mehr als 25 %igen Anstieg auf 147.045.000 zł und einem Erreichen von 191.625.000 zł im Jahre 1995 übertraf die Steigung des Polonez-Preises die Inflation um 2,5 % (SZYMBORSKA 1995: 21).

Tabelle 18 zeigt, daß die realen Preise noch immer nicht auf dem Niveau von 1992 sind. In den Jahren 1993 bis 1995 stiegen sie zwar leicht an, dennoch machten sie nur 55,8 % des Preises von 1989 aus. Sie spiegelten die starke Konkurrenz der westlichen Anbieter wider.

Tabelle 18: Durchschnittspreis für den Polonez

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Durchschnittspreis in Mio. zł	8,991	45,890	74,431	90,220	110,266	147,045	191,625
realer Produktpreis zum Basisjahr 1991 in Mio. zł.	105,040	78,150	74,431	63,090	57,132	57,489	58,656

Quelle: Betriebsdaten 1995 in Mill. zloty (o. V. 1995b: 19) (TARNOWSKI 1990: 7).

*Nach dem Rezessionsjahr 1992 erst leicht steigende, nun leicht sinkende Moskvič-Preise*

Die Preise von Moskvič sind in Tabelle 19 aufgeführt. Ausgehend von einem Durchschnittspreis des Moskvič von 9.600 R im Jahre 1989, stieg der Wagenpreis im Jahre 1990 nominal um mehr als ein Drittel auf 13.697 R. Das Jahr 1991 brachte eine Steigerung um mehr als 3.000 % auf 450.000 R.

Mit der Liberalisierung 1992 wurde die Streuung der Verkaufspreise, die sich aus dem Spagat zwischen einem betriebsinternen sog. „Preiskurantpreis“, der dem Werkspreis entspricht, und dem externen sog. Börsenpreis aufgegeben. Der Preisanstieg setzte sich 1992 gemäß der galoppierenden Inflation fort auf 1.920.000 R und erreichte 1993 2.650.000 R. Mit einem fast vierfachen Anstieg auf 10.450.000<sup>152</sup> und einem Erreichen von 25.000.000 R im Jahre 1995 übertraf der Moskvič-Preis die Inflation um 60 %. Diese rasante Preisentwicklung setzte sich 1996 mit einer Steigerung um 7 Millionen R auf 32 Millionen R fort.

<sup>152</sup> Dieser kann durchaus in Abhängigkeit von den Zahlungsmodalitäten streuen, wird doch jeder Verkauf einzeln verhandelt (BORODIN 5.11.1995)

Tabelle 19: Durchschnittspreis für den Moskvíč

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Durchschnittspreis in Tsd. R	9,6 <sup>1)</sup>	13,7 <sup>1)</sup>	450,0	1.920 <sup>2)</sup>	2.650 <sup>3)</sup>	10.450 <sup>4)</sup>	25.000 <sup>5)</sup>	32.528
realer Preis zum Basisjahr 1992 in Tsd. R	317,1	383,5	6.538,8	1.920 <sup>2)</sup>	266,1	260,9	215,2	220,1

Quelle: <sup>1)</sup> O.V. (1992c: 40), <sup>2)</sup> ZAVARSKIJ (1994: 7), <sup>3)</sup> OBDICHMANT'EV (1994: 4),  
<sup>4)</sup> KIRIEČENKO/SVYRKOV (1994 32), <sup>5)</sup> VOROŠILOV 26.10.1995.

### 2.1.6 Zusammenfassung der Betriebsdaten: Mögliche Klärungen offener Fragen?

Die Betriebsdaten belegen, daß sich sowohl FSO als auch AZLK in der Transformationsrezession befinden. Nun soll zur Klärung der Eingangsfrage, ob Gewerkschaften sich kooperativ oder kämpferisch verhalten, die Veränderung der realen Lohnquote, die Arbeitsproduktivität und Lohnkostenanteil an den Gesamtkosten ermittelt werden, vgl. dazu die Graphiken 1 und 2 sowie die Tabellen 20 und 21.

Das gewerkschaftliche Konflikt- oder Kooperationsverhalten soll zunächst daran gemessen werden, ob die Gewerkschaften durch die Ergebnisse der Lohnverhandlungen durch Zugeständnisse in der Beschäftigtenzahl und der Lohnhöhe zu Einschränkungen in der Lohnsumme bereit waren, also interne Investitionen getätigt haben. Als Maß für diese Investitionstätigkeit der Gewerkschaften wird hier die Veränderung der Lohnquote, die dem Quotienten aus der Veränderung der realen Lohnsumme und der Veränderung des realen Bruttoproduktionswerts entspricht, gewählt. Der Investitionsgedanke, i. S. von gewerkschaftlichem Sparen und Verbrauchen, wird noch deutlicher, wenn man dabei einerseits die Arbeitsproduktivität, als das Verhältnis, das die Zahl der jährlich Beschäftigten zu der Anzahl jährlich produzierter Autos bildet, andererseits die relativen Kostenveränderungen der Lohnsumme an den Gesamtkosten berücksichtigt.

*Sinkende Veränderung der Lohnquote, steigende Arbeitsproduktivität und Kostenentwicklung für FSO*

Zur Berechnung der Veränderung der Lohnquote wird das Verhältnis der Veränderung der Lohnsumme zur Veränderung des Bruttoproduktionswertes ermittelt.



Die Veränderung der realen Lohnquote auf der Basis von 1991<sup>153</sup> zeigt, daß sowohl in den Jahren vor der Transformation als auch danach der Zuwachs der Lohnsumme geringer war als der Zuwachs des Bruttoproduktionswertes. Dabei ist anzumerken, daß in den Jahren 1989 und 1990 sehr viel mehr Lohnzurückhaltung geübt wurde als in den Jahren 1992-1995.

Tabelle 20: Realer Bruttoproduktionswert, reale Lohnquote und Veränderung zum Basisjahr 1991 bei FSO, Arbeitsproduktivität, Verhältnis der Veränderung der realen Lohnsumme zu den realen Gesamtkosten

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
realer Bruttoproduktionswert in Mrd.zł. <sup>154</sup>	10.421	7.372	3.781	5.228,9	5.100	6.065	6.598,8
realer Bruttoproduktionswert im Verhältnis zum Basisjahr	275,61	194,97	100	138,29	134,88	160,41	174,52
Reale Lohnquote	0,08	0,075	0,11	0,09	0,10	0,09	0,09
Reale Lohnsumme im Verhältnis zum Basisjahr	200,98	133,30	100	113,75	127,13	135,66	146,66
Produktivität	4,08	3,91	2,46	4,16	4,43	5,17	5,44
Veränderung	165,85	158,94	100	169,51	180,08	210,16	221,14
Lohnkostenanteil	1,532	9,29	13,57	12,87	14,42	12,8	--

Quelle: Eigene Erstellung

Die Arbeitsproduktivität ist seit Beginn des Transformationsprozesses enorm gestiegen. Ihre Veränderung zum Basisjahr 1991 ergibt, daß die Produktivität

<sup>153</sup> Hier erlebte die polnische Wirtschaft ihre tiefste Rezession, von da an gab es langsames Wachstum.

<sup>154</sup> Realer Produktpreis mal Produktionszahl gleich reale Bruttoproduktionswert

heute um 120% höher liegt als 1991 und ca. 35% höher als 1989. Damit wird die vor der Transformation erreichte Produktivität übertroffen.

Der Anteil der Kosten der Löhne an den gesamten Kosten gibt in etwa wieder, ob die Löhne mehr oder weniger schnell als die Inflation gestiegen sind. Das Verhältnis der Veränderung der realen Lohnsumme zur Veränderung der realen Kosten sinkt stark.

Eine steigende Arbeitsproduktivität kombiniert mit einer sinkenden Veränderung der Lohnquote und abnehmenden Anteilen der Löhne an den Gesamtkosten könnte einiges an innerbetrieblicher Spannung bzgl. der Verteilung erzeugen. Deshalb ist hier die Frage nach der Dominanz der Arbeitgeber gegenüber den Gewerkschaften zu stellen.

### *Steigende Lohnquote und Kostenentwicklung, sinkende Arbeitsproduktivität bei AZLK*

Für das Moskauer Automobilwerk läßt sich zeigen, daß im Vergleich zum Basisjahr die Lohnquote angestiegen ist. 1989 lag die Veränderung der Lohnquote bei 5,61, d.h. es wurde mehr als fünfmal soviel für Löhne ausgegeben als im Basisjahr 1992, dem Jahr der Rezession. Dieser Wert steigt 1990 auf 7,36. Daß die Lohnquote im Jahre 1993 so besonders gesprungen ist, liegt an den unterschiedlichen Zeitpunkten der Berechnung von Lohnsummen und Bruttoproduktionswert. Die Lohnsumme wird vom Generalnoe Soglašenje vom Jahresende auf das ganze Jahr 1993 hochgerechnet; der Bruttoproduktionswert jedoch gibt einen jährlichen Durchschnittspreis an. Die Zeitpunktdivergenz von Lohnsumme und Bruttoproduktionswert im Jahre 1993 führt bei einer fast 900% Inflation zu Verzerrungen. Die folgenden drei Jahre weisen jedoch auch eine positive Veränderung der Lohnquote aus, die sich jährlich mehr als verdoppelt hat. Unabhängig vom genauen Zustandekommen des Ausreißers 1993 gilt, daß wesentlich mehr konsumiert als intern investiert wird.

Dabei sinkt die Arbeitsproduktivität stetig. Werden 1989 noch 6,34 Moskviče pro Beschäftigtem gebaut, so sind es 1996 nur noch 2,5. Der Anteil der Lohnkosten an den gesamten Kosten ist dermaßen angestiegen, daß er für die Jahre 1992 und 1993 die Gesamtkosten übersteigt. Dies ist ein Anzeichen für Mängel in der Datenlage bei AZLK. Ob die von Interviewpartnern angebotenen Erklärungen, daß einerseits die zunächst einbehaltenen Löhne, d.h. vertraglich zugesicherte und später nicht ausgezahlte Löhne, die Lohnsumme zu hoch ausweisen und daß andererseits die Kosten zu niedrig ausgewiesen sind, da viele der Zulieferer ihre Verbindlichkeiten nur noch durch gegenseitige Schuldversprechen begleichen, weshalb sie nicht mehr in den Kosten auftauchen, bleibt im folgenden zu klären.

Tabelle 21: Realer Bruttowert, reale Lohnquote und Veränderung zum Basisjahr 1992 bei AZLK, Arbeitsproduktivität, Verhältnis der Veränderung der realen Lohnsumme zu den realen Gesamtkosten

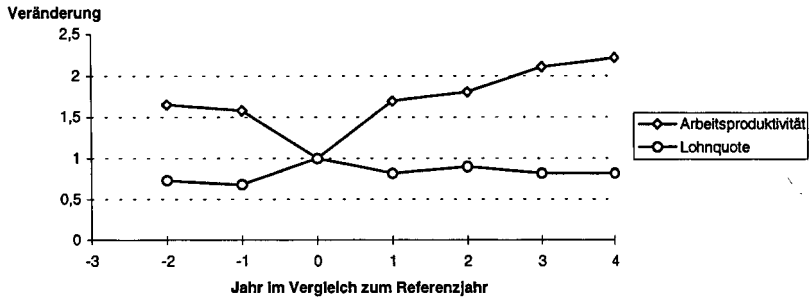
	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
realer Bruttowert in Mio. Rubel	47.571	40.647	685.272	195.590	25.489	23.769	15.061	13.205
realer Bruttowert im Verhältnis zum Basisjahr	24,26	20,73	349,48	100	12,99	12,12	7,70	6,75
Reale Lohnquote <sup>155</sup>	0,059	0,078	0,0054	0,011	0,106	0,029	0,023	0,025
reale Lohnsumme zu realen Gesamtkosten	--	0,176	0,211	0,186	0,116	0,180	--	--
Arbeitsproduktivität	6,34	4,39	4,15	4,01	3,68	3,76	2,92	2,5
Veränderung	158,1	109,48	103,49	100	91,77	93,77	72,82	62,34
Lohnkostenanteil	--	17,61	21,13	186,12	116,19	8,91	--	--

Quelle: Eigene Berechnungen

Die nachstehenden Grafiken zeigen die Entwicklung der betrieblichen Daten der beiden ausgewählten Unternehmen zum jeweiligen Basisjahr im Vergleich. Dabei deuten die unterschiedlichen Kurvenverläufe auf unterschiedliche Sanierungs- und Wettbewerbsaussichten.

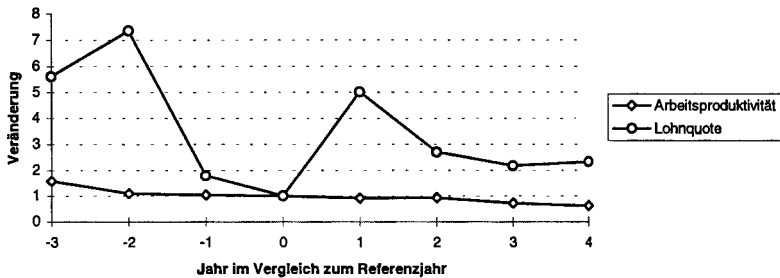
<sup>155</sup> Errechnet aus der prozentualen Veränderung der realen Lohnsumme und der prozentualen Veränderung der realen Bruttowert, beides zum Basisjahr.

Abbildung 1 Veränderung der Arbeitsproduktivität und der Lohnquote im Vergleich zum Referenzjahr 1991 in Polen



Quelle: Eigene Berechnungen

Abbildung 2: Veränderung der Arbeitsproduktivität und der Lohnquote im Vergleich zum Referenzjahr 1992 in Rußland



Quelle: Eigene Berechnungen

Tabelle 22: Vergleich der betrieblichen Daten vor, nach und im Referenzjahr 0 (für Polen 1991, für Rußland 1992)

		-3	-2	-1	0	1	2	3	4
Veränderung der Lohnquote	Polen	--	0,73	0,68	1,0	0,82	0,90	0,82	0,82
	Rußland	5,61	7,36	1,79	1,0	5,01 <sup>156</sup>	2,70	2,16	2,32
Veränderung der Arbeitsproduktivität	Polen	--	1,65	1,58	1,0	1,69	1,80	2,1	2,21
	Rußland	1,58	1,09	1,03	1,0	0,91	0,93	0,72	0,62
Veränderung des Verhältnis realer Lohnsumme	Polen	--	1,18	0,64	1,0	0,41	0,91	0,63	--
zu Gesamtkosten	Rußland	--	0,95	1,16	1,0	0,64	0,95	--	--

Quelle: Eigene Berechnungen

## 2.2 Der Verlauf der Tarifverhandlungen

Die Veränderungen der Lohnquote, der Arbeitsproduktivität und des Lohnsummenanteils an den Gesamtkosten zeigen, daß bei FSO Lohnzurückhaltung geübt wird und in AZLK eher mehr konsumiert wird. Doch die Begründung für dieses Verhalten der Arbeitnehmer und den Einfluß der Gewerkschaften auf dieses Phänomen bleiben noch offen, die Betriebsdaten geben keinen Aufschluß über die Intention der Gewerkschaften. Ob nämlich die Lohnzurückhaltung der Beschäftigten beim Warschauer Polonezhersteller freiwillig, ohne Zutun oder möglicherweise gar gegen den Willen der Gewerkschaften von Arbeitgeberseite durchgesetzt wurde und ob der Anstieg der Lohnquote im Moskauer Werk bei stärkerem Einfluß der Gewerkschaften noch stärker ausgefallen wäre, ist anhand der vorliegenden Daten nicht ersichtlich.

Um den Einfluß der Gewerkschaften auf das Zustandekommen der oben dargestellten Daten zu evaluieren, soll im folgenden dem Verlauf der Tarifverhandlungen nachgegangen werden. Aus deren Darstellung soll hervorgehen, ob der jeweilige rechtliche, den Verhandlungsprozeß strukturierende Rahmen eine kooperative Lösung mit Berücksichtigung langfristiger Interessen beider Verhandlungspartner i. S. von Rationalisierung<sup>157</sup> oder Kompromißfindung<sup>158</sup> herbei-

<sup>156</sup> Wegen der sehr ansteigenden Inflation im Verlauf des Jahres 1993 wurde der Wert auf die Jahresmitte hin berechnet.

<sup>157</sup> Durch Rationalisierung wird ein Problem so sehr in seine Komponenten zerlegt, daß durch Beobachtung der einzelnen Aspekte alle Beteiligten zu einer gemeinsamen Lösung finden.

geführt hat oder ob gewerkschaftliches Konfliktverhalten durch rechtlich induzierte Eskalation im Interessenkampf begünstigt wurde.

Ob sich die in den Hypothesen erwartete Wirkung der rechtlichen Rahmenbedingungen erfüllt, soll in diesem Abschnitt gezeigt werden. Er ist folgendermaßen gegliedert: Zunächst werden die thematischen Beschränkungen, denen die Tarifverhandlungen durch Gesetze unterworfen sind, aufgezeigt. Im nächsten Schritt werden die verschiedenen Verhandlungspositionen der vier Gewerkschaften bzgl. der Lohnfonds und der betrieblichen Beschäftigungspolitik als Ausgangspunkt vorgestellt und hierauf aufbauend werden drittens die sich ergebenden Koalitionen dargestellt. Wie diese Koalitionen entstanden sind und wie sie Einigungen zu strittigen Themen erzielten, geht aus dem Kapitel „Modus der Tarifverhandlungen“ hervor, deren Abschlüsse im Nachhinein auch daraufhin beleuchtet werden, ob sie faktisch eingehalten wurden.

## 2.2.1 Die gesetzliche Einschränkung der Themen im Verteilungsstreit

### 2.2.1.1 *Eine enge Auswahl der im Porozumienie Płacowe zu behandelnden Themen fördert die Rationalisierung von Konflikten bei FSO*

Da es aufgrund der Systemtransformation bis Ende 1995 in Polen kein Tarifverhandlungsgesetz gab, lehnte man sich in der Praxis der Lohnverhandlungen an die im Jahre 1989 am „Runden Tisch“ zwischen den nationalen Vertretungen der Gewerkschaften NSZZ Solidarność und OPZZ und der Regierung ausgehandelten Vereinbarungen an. Erst Ende 1995 wurde das Gesetz zum Kollektivvertrag (umowa zbiorowa) wirksam, in dem alle wichtigen Belange zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer geregelt werden (vgl. GOŹDZIEWICZ 1995: 31; SKOROMOWSKA 1995: 15). Die Besonderheiten der Lohnfragen in Staatsbetrieben werden in einer Fülle von Dokumenten behandelt, deren wichtigstes als Porozumienie Płacowe über den Lohnfonds abgeschlossen wird. In ihm wird die Lohnsumme festgelegt.

Die Grundlage aller Lohnverhandlungen bei FSO bildet das am 15. November 1984 verhandelte Porozumienie Płacowe, das 1991 von Generaldirektor Tyszkiewicz und den damals bestehenden Gewerkschaften der OPZZ, der NSZZ Solidarność und der S80 durch das Zusatzprotokoll Nr. 9 an die aktuelle Situation in FSO angepaßt wurde und nun halbjährlich nachverhandelt wird. In diesen Gesprächen wird die wirtschaftliche Situation des Unternehmens von der Direktion offengelegt und es wird festgehalten, wie groß die zur Verteilung anstehende Lohnsumme ist. Das Porozumienie Płacowe sieht weiterhin in rozdz. II, art. 6.1 fünf Formen des Lohnes vor: einen Zeit-Ergebnislohn (czasowo-zadaniowa forma), Zeitlohn (czasowa forma), Akkordlohn (akordowa forma), Pauschallohn

---

158 Im Kompromiß wird ein Verteilungsproblem mit möglichst vielen Teilaspekten kombiniert, so daß Paketlösungen möglich werden.

(zryczałowana forma) und einen Monatslohn (miesięczna forma). Die Entscheidung, wie sich der Gesamtlohn des einzelnen Arbeitnehmers zusammensetzt, wird vom Unternehmensleiter in Verbindung mit dem jeweiligen Finanzleiter getroffen (art. 6.2, vgl. auch art. 15).

Die Arbeitsbewertung des einzelnen Arbeiters geschieht anhand der Qualifikationsstufentafeln oder der Tabela Płac (art. 14.2). Es werden weitere Besonderheiten (etwa Jubiläen) behandelt, die in den Zusatzprotokollen vom 28. Januar 1993 und 1. Oktober 1994 erneuert wurden. Im Januar 1995 wurde das Porozumienie Płacowe zum letzten Mal erneuert.

Der Lohn kann bei Nichterfüllung der festgelegten Arbeitsleistung gekürzt werden, wobei das Mitspracherecht der Gewerkschaften unterschiedlich weit reicht. Jegliche Form der durch den Arbeitnehmer verursachten Effizienzminderung führt zu Lohnkürzungen, ohne daß die Zustimmung der Arbeitnehmervertreter eingeholt werden müßte (art. 8). Bei allen Effizienzminderungen, die nicht durch den Arbeitnehmer verursacht werden, entscheidet der Generaldirektor in Verbindung mit den Gewerkschaften und dem Arbeiterrat über Lohnkürzungen (art. 9.1). In Fällen unvorhergesehener Schwierigkeiten kann der Direktor nach Zustimmung der Gewerkschaften und des Arbeiterrates niedrigere Löhne als vorhergesehen auszahlen (art. 10.1). Jedes Mal, wenn der Direktor niedrigere Löhne nach art. 10.1 auszahlen möchte, muß er hierüber einen Vertrag mit den Gewerkschaften abschließen, in dem der Zeitraum der Lohnkürzung, die Personengruppe und die Entlohnung für die übrigen Arbeiter festgehalten werden (art. 10.2).

Während sich das Porozumienie Płacowe auf den Lohnfonds bezieht, wird dessen Verteilung in weiteren Vereinbarungen zwischen Direktorium und Gewerkschaften geregelt. Wichtigster Gegenstand dieser Verhandlungen sind die Tarifkatoren und die Beschlüsse über provisorische Prämien. Die Tarifkatoren legen einen Grundlohn für die jeweiligen Tätigkeiten (vgl. rodz. II art. 6.1 des porozumienie płacowe) fest und bestimmen einen Schlüssel für die Verteilung der erwirtschafteten Gewinne. Bei FSO wurde in Verhandlungen mit den Gewerkschaften im März/November 1994 und Januar 1995 das alte, starre Tarifkationssystem vom August 1989 abgelöst und durch ein neues ersetzt, das Mapa Płac genannt wird und zusammen mit der „Decyzja o Przeprowadzeniu Modyfikacji Systemu Wynagrodzeń w FSO“ zunehmend die Motivation der Belegschaft im Visier hat. Der entscheidende Unterschied liegt in der Bemessung der Löhne und Prämien, die nicht mehr nur an Stückzahlen, sondern in einem verschärften Kontrollsystem an ihrer Güte gemessen werden. Dabei sollen Prämien künftig einzelnen Beschäftigten und nicht mehr ganzen Arbeitskollektiven zugeteilt werden (art. 7).<sup>159</sup>

Andere Entscheidungen, die sich aus aktuellen Entwicklungen ergeben und die nicht die zentrale Frage der Lohnsumme und deren Verteilung betreffen, werden

---

<sup>159</sup> Die Konkretisierung dieser Anweisungen werden in den Zarządzenie nr. 105, 106, 140 vom November 1994 bekanntgegeben.

in Verhandlungen und Gremien, die inzwischen auf Betriebsebene institutionalisiert sind, diskutiert:

So werden nach Bedarf von der Direktion Verfügungen erlassen, wie z.B. die Verfügung vom 12. Dezember 1992, die außerordentliche Prämien für Arbeiter des Controllings für die ersten drei Monate des Jahres 1993 bereitstellte; in der Verfügung vom 3. September 1993 wurden Prämien v.a. für die Abteilung Forschung und Entwicklung ausgeteilt; am 17. Februar 1994 wurden Prämien für den technischen Dienst zur Verfügung gestellt.<sup>160</sup>

Der Beschluß über das zeitweilige Anhalten der Produktion und die Grundlagen der Entlohnung während des Produktionsstillstandes vom 3. Dezember 1993<sup>161</sup> über Lohnkürzungen im Dezember 1993 und Januar, Februar 1994 wurde spontan gemeinsam von Gewerkschaften und Direktion gefaßt. Um diese Kooperation zu institutionalisieren, haben am 11. April 1994 die Gewerkschaften zusammen mit dem Arbeiterrat vereinbart, dem Generaldirektor im Falle finanzieller Schwierigkeiten bei FSO einen Einstellungsstopp zuzugestehen.<sup>162</sup> Die gute Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaften, Arbeiterrat und Direktion schlug sich in weiteren Beschlüssen nieder, wie z. B. in dem vom 24. Mai 1994, in dem diese drei Parteien die Auszahlung von Prämien bei besonderer Qualität in der Autoherstellung in Aussicht stellten.<sup>163</sup>

Die Intention der eher engen Themenbegrenzung im Porozumienie Płacowe war, die Gewerkschaften in die betriebliche Verantwortung einzubeziehen und für den Sanierungsprozeß günstige Entscheidungen, z. B. durch die Erleichterung von Rationalisierungsmaßnahmen, zu bewirken (MACHUK 30.11.1994).

### 2.2.1.2 *Die Vielfalt möglicher Themen in Tarifierverhandlungen wirkt bei AZLK eher zerstreut als bündelnd für die Konzentration auf anstehende Probleme*

Auf der Grundlage einer gesetzlichen Regelung der Russischen Föderation über Kollektivgespräche und Vereinbarungen<sup>164</sup> vom 11. März 1992 werden in allen Betrieben Rußlands Kollektivverträge abgeschlossen. In ihnen werden alle anstehende

<sup>160</sup> Zarządzenie nr.192/92, 104/93 und 17/94.

<sup>161</sup> Uchwała w sprawie okresowego wstrzymania produkcji i zasad wynagradzania za przestój z dnia 3 grudnia 1993 r.

<sup>162</sup> Opinia nr 3 Komisji d/s Ekonomicznych Rady Pracowniczej Przedsiębiorstwa FSO Rozdział IV Zatrudnienie i wynagrodzenie. Punkt 1.2 : W okresie trudności finansowych przedsiębiorstwa Dyrektor Generalny FSO może wprowadzić blokadę zatrudnienia nie ograniczając samodzielności zakładów jeśli chodzi o wymianę pracowników.

<sup>163</sup> Uchwała w sprawie regulaminu powszechnej premii za jakość samochodów z dnia 24 maja 1994 r.

<sup>164</sup> Закон РФ „О коллективных договорах и соглашениях“.



henden betrieblichen Fragen zwischen den Gewerkschaften und dem Direktorium geregelt.

Der Kollektivvertrag von AZLK löst in vielen Punkten die früher vom entsprechenden Branchenministerium vorgegebenen Regelungen zu den Arbeitsbedingungen, insbesondere der Löhne und Arbeitszeiten, ab und ist damit Teil der Selbstständigkeit der russischen Industriebetriebe. Im Rahmen dieser Fallstudie werden die jeweiligen Kollektivverträge der Jahre 1991, 1992, 1993, 1994, 1995-96 bei AZLK-Moskvič betrachtet, wobei der von 1991 noch nach dem alten Regime abgeschlossen wurde. Die fünf Verträge enthalten folgende Elemente:

- Zunächst erfolgt eine Beschreibung der allgemeinen Rechtspflichten der Verwaltung und der Gewerkschaft, die sich für die Verwaltung darin erschöpfen, das Unternehmen zu verwalten und die Voraussetzungen für den Automobilbau zu schaffen, und für die Gewerkschaften, die Beschäftigten zur Erfüllung ihrer Aufgaben zu motivieren. Interessant ist hierbei zu bemerken, daß in den Kollektivverträgen von 1993 und 1994 unterschiedliche Ziele genannt werden, während die Kollektivverträge 1992 und 1995-96 keine Ziele des Vertrages beinhalten. Waren die Ziele des Vertrages 1993 noch die Erhöhung des Lebensstandards der Arbeiter des Unternehmens und die Verteidigung der gesetzlichen sozialen sowie wirtschaftlichen Rechte eines jeden Arbeiters (I., zweiter Abschnitt), werden im Vertrag 1994 „der Schutz der sozialen und wirtschaftlichen Rechte eines jeden Autobauers auf der Grundlage einer effizienten Produktion“ (I., erster Abschnitt) angestrebt.<sup>165</sup>
- Weiterhin enthalten sie die Verpflichtungserklärung der Arbeitgeber, den Gewerkschaften ein Recht zur Mitsprache einzuräumen. In den Verträgen von 1993, 1994, 1995-96 finden sich – im Gegensatz zum Vertrag von 1992 – Bemerkungen über die Mitsprache der Gewerkschaft nicht nur in verschiedenen Paragraphen und Unterparagraphen, sondern auch in einer deutlichen Formulierung im ersten Teil des Vertrages: „Die Administration verpflichtet sich, alle Erklärungen und Anweisungen, die das sozial-ökonomische Interesse und die Rechte der Arbeiter betreffen, mit den Gewerkschaftsorganisationen abzustimmen“<sup>166</sup>. Dazu gehören auch Fragen der Beschäftigungssituation: Der Abbau von Arbeitsplätzen oder die Verschlechterung der Arbeitsbedingungen in der Folge einer von der Administration initiierten Reorganisation des Unternehmens oder seiner Strukturabteilungen darf erst nach vorheriger Unterrichtung der Gewerkschaften erfolgen. Diese Benachrichtigung hat mindestens drei Monate vor den geplanten Entlassungen bzw. Änderungen zu erfolgen

---

165 „Защита законных социальных и экономических прав и гарантий каждого автозаводца на основе эффективного производства“ (КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДОГОВОР 1994).

166 „Администрация обязуется все приказы, распоряжения и положения, затрагивающие интересы и права работников, согласовывать с профсоюзами.“ (КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДОГОВОР 1993 - 1.6.; 1994 - 1.2.4.; 1995-96 - 1.3.4.).

und die Gewerkschaften haben in dieser Zeit das Recht, Verhandlungen mit der Betriebsleitung über die Wahrung der Rechte und Interessen der Arbeiter zu führen (5.2.12.).

- Ein weiteres Element der Tarifverträge sind die Bestimmungen über die Löhne und deren Verteilung nach Tarifstaffelung, Tarifsätzen und den geltenden gesetzlichen Regelungen<sup>167</sup>. Aufgrund der ständigen Inflation war die Indexierung der Löhne notwendig, die in jedem der betrachteten Verträge enthalten ist, deren Bestimmung aber in jedem Jahr auf verschiedene Weise erfolgt. Im Vertrag 1992 sollte die Lohnerhöhung entsprechend der Änderung des Preisindex der Lebenshaltungskosten erfolgen. Dieser Index sollte eigens durch die Zusammenstellung eines Konsumentenkorbes der Arbeitnehmer bestimmt werden (Paragraph 1.4.1.). 1993 wurde das Problem so zu lösen versucht, daß der Lohn zwar entsprechend der Preiserhöhung für Güter und Leistungen, aber unter gleichzeitiger Berücksichtigung der Ergebnisse der Produktions- und Finanztätigkeit des Unternehmens erhöht werden sollte (Paragraph 2.1.1.). Laut Vertrag von 1994 erfolgte die Indexierung noch entsprechend der Preiserhöhung für Güter und Leistungen, nun aber nur noch innerhalb der Grenzen der finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens (Paragraph 3.5.1.). Im Vertrag von 1995-96 fanden die finanziellen Restriktionen keine Berücksichtigung mehr, der Lohn sollte nun wieder entsprechend der Preiserhöhung für Güter und Leistungen erhöht werden, und zusätzlich wurde eine Hauptabteilung Wirtschaftsführung (главное экономическое управление) beauftragt, den Konsumentenkorb und den Index monatlich zu ermitteln (Paragraph 5.4.1.).
- Ein weiterer Abschnitt widmet sich der Bezahlung der Überstunden: Anfangs, im Vertrag von 1992 (Paragraph 1.4.25.), wurde lediglich festgehalten, daß Überstunden nur im Notfall „durch Zustimmung der Administration und Erlaubnis der Gewerkschaftsorganisation Profkom“ erlaubt sind. Diese Bestimmung wurde in allen anderen Verträgen beibehalten. Die Verträge 1993 (Paragraph 2.1.20.), 1994 (Paragraph 3.4.1.) und 1995-96 (Paragraph 5.3.1.) regeln die Frage der Überstunden alle auf dieselbe Weise, und zwar wird der Lohn für die ersten zwei Überstunden auf das 1,5-fache und für die nachfolgenden Stunden auf das doppelte des Normallohnes festgelegt. Auch die Arbeit an Feiertagen soll nur anberaumt werden, wenn es notwendig ist, einen Produktionsrückstand aufzuholen oder unerwartet auftretende Nachfrage zu bedienen. Sah der Vertrag von 1993 noch einen mindestens doppelten Lohn vor, legen die Verträge von 1994 (3.4.2.) und 1995-96 (5.3.2.) in Übereinstimmung mit den geltenden Gesetzen fest, daß diese Arbeitszeit 1,5-fach bezahlt wird.

---

<sup>167</sup> Vertrag 1992 - Paragraph 1.4.3.; Vertrag 1993 - Paragraphen 2.1.1., 2.1.3.; Vertrag 1994 - Paragraphen 3.1.1, 3.1.3.; Vertrag 1995-96 - Paragraphen 5.2.1., 5.2.3.

- In den Verträgen sind Festlegungen über die Zuschläge für die Schichtarbeit enthalten. Diese werden in allen Tarifverträgen gleichermaßen „für die Arbeit während der Abendschicht auf 20% und während der Nachtschicht auf 40% des tariflichen Stundenlohnes in der jeweiligen Schicht“ festgelegt.<sup>168</sup>
- Seit 1994 sind in den Verträgen Bestimmungen bezüglich der Bezahlung im Fall des Produktionsstillstandes (простой) enthalten (1994 - Paragraph 3.2.4.; 1995-96 - Paragraph 5.2.10.). Nach dem Vertrag von 1994 erhält jeder Arbeitnehmer für den Zeitraum, in dem er unverschuldet die Produktionsnorm nicht erfüllen konnte, mindestens 2/3 des sonst üblichen Lohnes. Im Vertrag von 1995-96 wird geregelt: „Es wird im Falle eines die ganze Schicht betreffenden Stillstandes, an dem die Arbeitnehmer nicht schuld sind, ein Arbeitslohn von mindestens 2/3 des jeweiligen Tarifs für den gesamten Zeitraum gezahlt.“<sup>169</sup> Eine Berücksichtigung des Einflusses von kürzeren Stillstandszeiten zugunsten der Arbeitnehmer erfolgt also jetzt nicht mehr.
- Weiterhin werden die Arbeits- und Erholungszeiten festgeschrieben: In allen Verträgen seit 1991 ist die Arbeitszeit mit 40 Wochenstunden für die Belegschaft gleichgeblieben, sie ist verpflichtend für die Belegschaft und wird von der Administration garantiert.
- Immer größere Bedeutung erfährt in den Kollektivverträgen die Frage des Schutzes der individuellen Interessen der Arbeitnehmer bei Entlassungen, dies gilt allerdings nicht für Massenentlassungen: Im Vertrag 1992 verpflichten sich die Gewerkschaften, „nicht zu Massenbewegungen oder zum Anhalten der Produktion zu schreiten“<sup>170</sup>. Im Gegenzug soll die Administration den entlassenen Arbeitern bei Umschulung und Weiterbildung helfen sowie sie bei der Besetzung entstehenden Vakanzen berücksichtigen (1.4.29.). Im Vertrag 1993 wurden diesem Problem zwei große Abschnitte (5.2.6. und 5.2.12.) gewidmet, deren Inhalt jedoch im wesentlichen mit den Vereinbarungen des Vorjahres übereinstimmt. Wenn in Folge von Produktionsrückgang oder aufgrund von Rationalisierungen Arbeiter entlassen werden müssen, soll die Einhaltung ihrer Vorzugsrechte, die in Hilfen bei Umschulung bzw. Weiterbildung bestehen, garantiert werden. Ehemaligen Beschäftigten werden wieder Vorrechte beim Auffüllen von Vakanzen eingeräumt. Weiterhin soll ihnen bei

---

168 „...за работу в вечернюю смену в размере 20 %, а за работу в ночную смену - 40 % тарифной ставки (должностного оклада) за каждый час работы в соответствующей смене“ (КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДОГОВОР 1992 - Paragraph 1.4.7.; КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДОГОВОР 1993 - Paragraph 2.1.8.; КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДОГОВОР 1994 - Paragraph 3.2.5.; КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДОГОВОР 1995-96 - Paragraph 5.2.11.).

169 „Производить оплату труда за целосменный простой не по вине работника не ниже 2/3 соответствующего тарифа за данный период“ (КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДОГОВОР 1995-96).

170 „Не прибегать к массовым увольнениям и остановкам производства.“ (КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДОГОВОР 1992: 1.4.15).

den Initiativen zur Beschaffung neuer Arbeitsplätze finanziell geholfen werden (5.2.6.). Der Vertrag 1994 (hier der ganze Paragraph 6.6.) erweitert die bereits bestehenden Vereinbarungen um konkrete Maßnahmen, die die Administration im Fall der Entlassungen unternehmen soll, und benennt Arbeitnehmergruppen, die nicht entlassen werden dürfen. Die Regelung des Problems der Entlassungen wird immer umfangreicher und füllt im Vertrag 1995-96 sogar das ganze Kapitel 2. Enthalten sind in diesem Abschnitt Verpflichtungen, die sowohl die Administration als auch die Gewerkschaft eingehen. Allerdings kommen keine gegenüber dem Vorjahr neuen Pflichten hinzu, insbesondere sind keine Forderungen zur Sicherstellung der vollständigen Beschäftigung enthalten. Es werden lediglich zusätzliche Regelungen für Entlassungen in der Folge des Produktionsrückgangs (2.1.4.) getroffen. In diesem Fall hat die Administration nach Verhandlungen mit den Gewerkschaften das Recht, den Arbeitern unter der weiteren Voraussetzung, daß ein persönlicher schriftlicher Antrag von ihnen vorliegt, unbezahlten Urlaub für die Dauer von höchstens 2 Kalendermonaten im Jahr zu geben.

- Schließlich werden noch Fragen zur Betriebssicherheit, zu den vom Betrieb zu gewährenden sozialen Leistungen, zu Einrichtungen von Kultur und Sport sowie zur Bewirtschaftung und Verteilung der Betriebswohnungen (KOLLEKTIVNYE DOGOVORY 1991; 1992; 1993; 1994; 1995-1996), die hier allerdings nicht von Belang sind, behandelt.
- Die Tarifverträge schließen mit Klauseln zu Vertragsänderungen. Laut des Vertrags von 1992 dürfen Änderungen nur bei Zustimmung von Gewerkschaften und Administration sowie nach anschließender Annahme in der Betriebskonferenz (собрание кура) vorgenommen werden (4.6.). Ebenso gestattet der Vertrag von 1993 Änderungen nur bei beiderseitigem Einverständnis. Die Verträge 1994 (8.2.) und 1995-96 (11.1.2.) halten fest, daß Änderungen und Erweiterungen zum Vertrag nur in der Konferenz der Arbeitskollektive nach einer Vorbesprechung in den Kollektiven vorgenommen werden können. Dies erweitert die Zahl des potentiell beteiligten Personenkreises erheblich, da die Betriebskonferenz ein Gremium mit Vertretern ausgewählter Betriebsbereiche ist. Der Vertrag 1993 ist auch bei Strukturänderungen und Reorganisation des Unternehmens gültig (1.2.). Dasselbe gilt auch für den Vertrag 1994, mit der Erweiterung, daß der Vertrag bei dem Wechsel des Eigentümers innerhalb dreier Monate gültig bleibt. Der Vertrag 1995-96 „umfaßt alle Tatbestände im Falle von betrieblichen Strukturveränderungen, Änderungen in der Form der Gesellschaft wie auch der Organe des Gesellschaftsmanagements“ (12.2.) (DONČENKO 1996: 5).

### 2.2.1.3 Zusammenfassung

Die zu behandelnden Themen ähneln sich in beiden Systemen; unterschiedlich sind jedoch die Verträge: bei FSO findet man die halbjährlich neu zu verhandelnde Lohnsumme, die dann nach einem festgelegten Schlüssel (bis 1994 Tarifi-

katoren, seitdem Mapa Płac) verteilt wird. Alles weitere wird in gesonderten Gremien bearbeitet und in Zusatzvereinbarungen festgehalten. Das führt unter anderem dazu, daß die Gewerkschaften in ständigem Kontakt zur Betriebsleitung stehen, um anstehende Probleme zu beraten und zu lösen. Dieser häufige Kontakt geht einher mit einem intensiven Informationsaustausch.

Bei AZLK dagegen wird jährlich ein Dokument (Kolektywnyj dogovor) unterzeichnet, in dem die Verhandlungsergebnisse bezüglich der Lohnsumme und ihrer Verteilung sowie der Details der Arbeitsbedingungen enthalten sind. Damit beschränken sich die Kontakte zwischen Gewerkschaften und Administration auf die Verhandlungssaison vor Abschluß des Kollektivvertrages. Bemerkenswert ist, welch großen Raum in den Verträgen von AZLK Regelungen zu Entlassungen einnehmen, obwohl es zu Massenentlassungen noch nicht gekommen ist.

## **2.2.2 Die Interessen der Gewerkschaften im Spiegel der von ihnen vertretenen Verhandlungspositionen**

Nachdem der gesetzliche Rahmen und die sich daraus ergebenden Themenfelder für Verhandlungen zwischen Gewerkschaften und der Direktion in Staatsbetrieben in Polen und Rußland dargestellt wurden, sollen nun die Positionen der Gewerkschaften innerhalb dieses Rahmens beschrieben werden. Ziel ist es, die Positionen herauszukristallisieren, die den Gewerkschaften besonders wichtig sind. Die zugrundeliegende Frage ist die, ob Paketinteressen existieren und ob sie in Paketverträgen oder in einzelnen Abkommen verhandelt werden, was einen Hinweis auf Kooperations- oder Konfliktverhalten der Verhandlungspartner liefern kann.

### *2.2.2.1 Ausdifferenzierung der Gewerkschaftspositionen aufgrund sich differenzierender Arbeitnehmerinteressen bei FSO*

Die Verhandlungspositionen der einzelnen Partner, also der Gewerkschaften und des Direktoriums, wurden den Geschäftsprogrammen entnommen und in nachfolgenden Interviews bestätigt. Sie betreffen vor allem die Lohnfonds, deren Verteilung sowie die betriebliche Beschäftigungspolitik. Grundsätzlich begrüßen alle Gewerkschaften und das Direktorium die Einrichtung des Lohnfonds, die aufgrund der rechtlichen Bestimmungen (Porozumienie Płacowe, Tarifikatoren und Mapa Płac) notwendig wurde.

#### *Bestimmung des Lohnfonds*

Die alte Gewerkschaft OPZZ kritisiert jedoch, daß der Lohnfonds allzu sehr vom Betriebsergebnis abhängig sei, das wesentlich von den Leitungserfolgen der Administration beeinflußt werde. Die OPZZ möchte verhindern, daß die Arbeitnehmer die Kosten für schlechtes Management und falsche Wirtschaftspolitik tragen müssen. Deshalb konstatiert sie: „Das Problem ist, daß die Garantie für die Löhne fehlt“ (CENDROWSKI 1992: 6). Gegenüber der OPZZ, die die Arbeitnehmer vor Fehlern des Managements schützen möchte, argumentiert der Direktor:

„Der Direktor ist dafür da, Sorge zu tragen für die Sicherung eines maximalen möglichen Lohnumfangs für die Arbeitnehmer.“<sup>171</sup> Als Legitimation für die Lohnfondsbemessung nennt der Direktor, daß die Betriebsdaten von FSO als noch staatlichem Unternehmen nicht nur vom Direktorium, sondern eben auch vom Ministerium für Industrie und Handel, dem Statistischen Hauptamt (GUS) und den Banken kontrolliert werden (KASPRZAK 4.05.1995). Da die Arbeitnehmer die Leidtragenden der falschen Wirtschaftspolitik seien, fügt die OPZZ scharfe Kritik an der unterlassenen Industriepolitik der Regierungen, v.a. unter J. K. BIELECKI, hinzu. Eine garantierte und gerechtere Lohnauszahlung an die Belegschaft würde nach Meinung dieser Gewerkschaft durch eine sinnvolle Industriepolitik möglich sein (vgl. ZBIKOWSKI 1993: 4). Die OPZZ will die Belegschaft von den Konsequenzen des Betriebsstillstandes schützen, da nicht sie, sondern die Administration und die Regierung für die Engpässe verantwortlich sei (WIELGA 1991: 4).

Die Gewerkschaft Solidarność bezieht mit dem Slogan „die beste Industriepolitik ist das Fehlen von Politik“ („że najlepsza polityka przemysłowa to brak polityki“; ZBIKOWSKI 1993: 4) Position gegenüber der OPZZ. Solidarność führt aus, daß leistungsunabhängige Lohngarantien dem marktwirtschaftlichen System fernstünden, dies eine Forderung aus dem alten System sei und die OPZZ die Zeichen der Zeit nicht verstanden habe. Sie verweist auf die Erfolge, die die Solidarność im Gegensatz zur OPZZ wesentlich mitzuverantworten habe – die in den halbjährlich stattfindenden Lohnverhandlungen festgelegten Löhne haben seit drei Jahren die Inflation um 3 % überstiegen. Diesen Erfolg rechnet sich die Gewerkschaft in der Stellungnahme 1/94 der NSZZ Solidarność zur ökonomischen Situation der Arbeiter von FSO selbst zu:

„In den Herbstverhandlungen letzten Jahres hat die NSZZ Solidarność eine Lohnerhöhung vorgeschlagen, die die kurzfristige Stabilisierung der Kosten auf dem aktuellen Niveau unterstützt. Dieser Lohnentwicklung standen die Erhöhungen der Preise für Waren des Grundbedarfes und von Dienstleistungen gegenüber. Im Laufe der beiden letzten Monate des Jahres 1993 hat sich die materielle Situation der Arbeiter sehr verschlechtert. NSZZ Solidarność bei FSO steht weiterhin auf ihrem Standpunkt, daß sich die Löhne an die Lebenshaltungskosten anpassen müssen“ (MACHUK 1994: 1).<sup>172</sup>

171 „Podwyższenie płac ... w wymiarze nie niższym niż 1 milion zł miesięcznie na 1 pracownika (...) jest pozytywne ... Dyrektor jest po to, aby dążyć do zapewnienia pracownikom maksymalnego, możliwego do osiągnięcia poziomu płac.“ (WOŹNIAK 1993: 3).

172 „W jesiennej umowie płacowej z ubiegłego roku NSZZ S proponował podwyżki płac w oparciu o krótkoterminową stabilizację kosztów. Dodatek ten stoi w sprzeczności ze zwiększeniem produkcji podstawowej i służb pomocniczych. W ciągu ostatnich miesięcy 1993 roku sytuacja materialna przeciętnego robotnika pogorszyła się bardzo. NSZZ Solidarność przy FSO stoi nadal na swoim stanowisku, że podwyżki muszą być dopasowane do wzrostu kosztów utrzymania.“ (Machuk 1994: 1)

In diesem Punkt steht die *Solidarność* auf einer Linie mit dem Direktorium. Beide sehen, daß der Kampf um staatliche Subventionen fruchtlos ausgehen wird und daß nun statt dessen die Löhne an der Produktivität gemessen werden.

Die neuen Gewerkschaften S80 und ZZliT stehen der Lohnfondsfrage kritiklos gegenüber; sie stellen mehr die Frage nach dessen Verteilung in den Mittelpunkt.

#### *Gewerkschaftsinteressen bei der Verteilung des Lohnfonds*

S80 und ZZliT sind Gewerkschaften, deren Programme sich auf die Vertretung der Interessen ganz bestimmter Gruppen von Beschäftigten richten. Seit dem 5. November 1991 ist ZZliT in FSO aktiv und vertritt die Interessen der Ingenieure und Techniker<sup>173</sup>. Sie fordert höhere Löhne für diese Berufsgruppen, die durch eine entsprechende Berücksichtigung der Lohnbemessung für formale Qualifikationen in der *Mapa Płac* erfolgen soll. Sie begründet diese Forderung mit der Betonung der Bedeutung, die diese qualifizierten Kräfte für die Umstrukturierung von FSO haben (DYŻAKOWSKI 1992: 3). Obwohl die ZZliT die verhältnismäßig gute materielle Situation der Ingenieure und Techniker bei FSO im Verhältnis zu anderen Unternehmen bestätigt, weist sie darauf hin, daß die Interessen dieser Beschäftigten angesichts der anstehenden Aufgaben und deren Beitrag zu ihrer Lösung noch stärker berücksichtigt werden müssen. Der alte Polonez wird nämlich angesichts der von der Konkurrenz vorgenommenen Modernisierung in den Jahren 1995-96 nicht mithalten können.

„Deshalb muß ein neues Auto gebaut werden. Es muß also heute in das Humankapital investiert werden, das die künftigen Erträge und die Sicherung der Arbeitsplätze garantieren soll. Aus diesem Grunde werden wir uns bei den Lohnverhandlungen im Herbst nicht auf reale Kürzungen der Ingenieurslöhne einlassen“ (DYŻAKOWSKI 1994: 3f.).<sup>174</sup>

„Jednakowe żolądky“ - „Die Mägen sind gleich“ - mit diesem egalitären Slogan wirbt die S80 seit 1992 um die Stimmen der einfachen Arbeiter bei FSO. Als Argument führt sie das Ergebnis einer CEBOS Untersuchung an, nach der in Polen die Durchschnittslöhne bei 2.785.600 zł., in der Industrie jedoch nur bei 2.773.000 zł. liegen (KAMIŃSKI 1992 2f.). Deshalb fordert sie gegenüber der Betriebsleitung von FSO, daß (1) die Arbeiter der unmittelbaren Produktion die Ingangsetzung der Motoren (*urochumienia*) bezahlt erhalten, (2) die Berücksich-

---

173 Für Arbeitnehmer des technischen Dienstes sah der 1992 gültige Verteilungsschlüssel (Tarifikator) vor, daß sie 0,93 Punkte einschließlich Dienstzulage (*wysługi*) erhalten (ohne diese Zulage lediglich 0,90 Punkte); selbständige Arbeiter, Techniker und Elektriker erhalten 0,87 Punkte einschließlich Dienstzulage (ohne 0,83); Meister 1,05 mit (0,94 ohne). (vgl. KRZEMIŃSKI 1992: 4ff.).

174 „Dlatego musimy zbudować nowy samochód. Musimy też zainwestować w kapitał ludzki, w przyszłości powinny być zagwarantowane dochody i bezpieczeństwo zatrudnienia. Stojąc na tym stanowisku w trakcie jesiennych rokowań nie dopuścimy do realnego spadku płac kadry inżynierskiej.“ (Dyżakowski 1994: 3f.).

tigung besonders schwieriger und gesundheitsschädigender Arbeitsbedingungen durch höhere Löhne, hier insbesondere (3) die Erhöhung der Zuschläge bei Lärmbelästigungen (ADAMCZYK 1991: 4). Zu ihren bevorzugten Themen gehört auch das der Überstunden. Hier stört die S80 besonders, daß die sogenannten Direktoren-Samstage<sup>175</sup> (dyrektorskie soboty) mit dem regulären Samstagstarif bezahlt werden sollen. Ein Zeichen dafür, als wie absurd diese Forderung angesichts der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens von der Geschäftsleitung angesehen wird, ist deren Vorschlag einer Gefälligkeitslösung, der darin besteht, die Überstunden am Samstag mit einfachen Löhnen zu bezahlen. Dieser wird von der Gewerkschaft abgelehnt (DANIŁOWSKI 1993: 7-8), und sie erzielt erste Erfolge in der um diese Frage entfachten Kampagne mit Lohnerhöhungen von 500.000 zł. pro Arbeitnehmer ab dem 1. April 1992 (KOZŁOWSKI 1992: 4).

Zwischen den beiden großen Gewerkschaften OPZZ und NSZZ Solidarność gibt es keine Meinungsverschiedenheiten bezüglich der Verteilung des Lohnfonds, da sich deren Interessenkonflikte eher auf weltanschaulich-politischer Ebene und weniger im Bereich der ökonomischen Belange einzelner Arbeitnehmergruppen bewegen.

#### *Positionen der Gewerkschaften bezüglich der Beschäftigung*

Zur Beschäftigungssituation bei FSO vertritt die OPZZ die Haltung, daß Arbeitsplatzabbau und Entlassung unverantwortlich seien (WAWAK 1991a: 3) und kritisiert als Ursache dieser Phänomene die unterlassene Industriepolitik der Regierungen (SUSID 1993: 3).

Besonders scharf kritisiert die S80, der es vor allem um die Interessenvertretung großer staatlicher Unternehmen geht, ebenfalls die Politik der Regierungen. Sie klagen auch die NSZZ Solidarność an, weil diese nach ihrer Ansicht ein Schutzschild für die Regierungspolitik sei. Die S80 hat sich die Vertretung der Interessen der Arbeiter aus der Produktion – sie stellen 90 % ihrer Mitglieder – auf die Fahnen geschrieben. Sie tut dies unter Verwendung anti-kapitalistischer Rhetorik, in die jedoch die Einsicht gemischt ist, daß das gewerkschaftliche Ziel der Erhaltung von Arbeitsplätzen nicht gänzlich auf Kosten der Unternehmung durchgesetzt werden kann.

Ebenso konstruktiv hinsichtlich der Arbeitsplatzzerhaltung gibt sich die ZZLiT, die die Durchsetzung der Interessen der Angestellten unmittelbar mit dem Geschick der ganzen Unternehmung verknüpft sieht.<sup>176</sup> Sie beklagt, daß weder die Direktion noch die Vertreter der in der unmittelbaren Produktion Beschäftigten verstehen wollen, daß ein einziger falscher Federstrich eines Ingenieurs in einer

---

175 Bei diesen Direktorensamstagen handelt es sich um zusätzliche Arbeitsschichten, die aufgrund besonderer Engpässe im Produktionsprozeß durch den Direktor unter Rücksprache mit den Gewerkschaften anberaumt werden können.

176 ZZLiT nennt dies u.a. Lobbying „Stworzyć lobby...“.



Skizze zu weit größeren Verlusten führen kann, als ein vorübergehender Produktionsstillstand. Also argumentiert die ZZiIT folgendermaßen: je höher die Ingenieure und Techniker entlohnt werden, desto stärker wird das Betriebsergebnis wachsen – eine für alle positive Entwicklung.

Bislang hat es während der ganzen Transformationsperiode keine Massenentlassungen gegeben (BISKUP 1990: 17)<sup>177</sup>. Die Direktion von FSO hat immer versucht, Arbeitsplätze durch Frühpensionierungen abzubauen. Sie verfolgt weiterhin das Ziel, neue Arbeitsplätze für das verbliebene qualifizierte Personal zu schaffen. Daß dies nicht selbstverständlich und leicht zu erreichen ist, betont die Direktion immer unter Hinweis auf die Preisentwicklung: solange die Autopreise auf dem Markt für Poloneze geringer wachsen als die Inflation, sind Garantien zum Erhalt der bestehenden Arbeitsplätze und gleichzeitige Lohnerhöhungen nicht möglich.<sup>178</sup>

Es hat sich gezeigt, daß die Gewerkschaften in den Bereichen Beschäftigung, Lohn, Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen Mitspracherechte haben und diese nutzen. Es lassen sich trade-offs vermuten, die bei Änderung des rechtlichen Rahmens und Zulassung von Koppelgeschäften in Paketverhandlungen möglicherweise zu anderen Verhandlungslösungen führen könnten. Gefragt nach solchen Phänomenen sprechen sich die Vertreter der Gewerkschaften und der Direktion für die Beibehaltung der jetzigen Regelung aus, da sie alle Entscheidungen durchsichtig mache, was den Gewerkschaften v. a. gegenüber ihren Mitgliedern wichtig ist. Darüber hinaus haben sie durch die Fülle der Einzelverträge, die zu je bestimmten Punkten abgeschlossen werden, die Möglichkeit, ständig verhandelnd mit der Direktion in Kontakt zu stehen (WAWAK 16.02.1995; MACHUK 30.11.1994; BORATYŃSKI 28.02.1995).

Die nachstehende Tabelle 23 faßt die Verhandlungspositionen der in FSO tätigen Gewerkschaften bezüglich der Punkte Lohnfonds, Verteilung des Lohnfonds und Beschäftigung noch einmal überblicksartig zusammen. Es zeigt sich, daß die großen und „etablierten“ Arbeitnehmervertretungen ihr Hauptaugenmerk auf die Höhe des Lohnfonds und dessen Schwankungen bei unterschiedlichem Betriebsergebnis richten, während sie den bestehenden Regelungen zu dessen Verteilung zustimmen. Die kleineren Gewerkschaften S80 und ZZiIT, die bestimmte

---

177 „Wiele zakładów stara się zatrzymać pracowników np. FSO "przesuwa" na produkcję ludzi z administracji i działów pomocniczych" (BISKUP 1990: 17). Massenentlassungen wären gesetzlich möglich gewesen, wurden in der FSO aber nicht durchgeführt. Der Rückgang der Zahl der Beschäftigten in den Jahren 1990 bis 1992 wurde durch Pensionierungen, Frühpensionierungen und natürliche Fluktuation verursacht. (MACHUK 30.11.1994). Dies bestätigte auch der Finanzdirektor, der sagte, daß außer in den drei Monaten Januar, Februar und März 1991, in denen Arbeitszeitverkürzung geherrscht hat, voll gearbeitet wurde (OLEKSYNA 16.02.1995).

178 In 1991 war die Inflation um 40 % höher als der Anstieg der Autopreise von FSO, in den Jahren 1992 und 1993 nur noch um 10 % (GRZEGRZÓKA: 1994: 9).

Segmente der Arbeitnehmerschaft vertreten, wollen dagegen die Verteilung des Lohnfonds über die Tarifkatoren verändern. Diesen Positionen ist auch die Vorstellung des Direktors beigefügt, die darin besteht, daß sich die Bemessung des Lohnfonds aus dem Betriebsergebnis ergeben muß und dieser über die einmal ausgehandelten und jetzt vorliegenden Tarifkatoren verteilt werden soll. Einigkeit herrscht über alle Gewerkschaften und auch das Direktorium hinweg darüber, daß Massenentlassungen vermieden werden sollen.

Tabelle 23: Verhandlungspositionen bei FSO

	OPZZ	Solidarność	S80	ZZiIT	Direktor
Lohnfonds	soll staatlich garantiert sein	muß sich aus Betriebsergebnis ergeben	keine Meinung	keine Meinung	muß sich aus Betriebsergebnis ergeben
Verteilung	Tarifikator wird zugestimmt	Tarifikator wird zugestimmt	Tarifikator soll geändert werden für einfache Arbeiter	Tarifikator soll geändert werden für Ingenieure u. Techniker	Tarifikator wird zugestimmt
Beschäftigung	keine Massenentlassungen				

Quelle: Eigene Erstellung

#### 2.2.2.2 *Die alte und die junge Gewerkschaft vertreten alte und neue Positionen bei AZLK Moskau*

Da auch bei AZLK ein Lohnfonds eingerichtet wurde, kann man die Interessen der in diesem Werk tätigen Gewerkschaften wiederum nach den Bereichen Bemessung und Verteilung des Lohnfonds und Arbeitsplatzzerhalt systematisieren.

##### *Bestimmung des Lohnfonds*

Avtoselchozmaš, eine der unter dem Dach der ehemals sozialistischen FNPR organisierte betriebliche Gewerkschaft, sieht den Lohnfonds als ein Element der übrigen sozialen Leistungen, die vom Betrieb gewährt werden, was die Bedeutung der Lohnfonds bei der Interessenvertretung relativiert. Die Gewerkschaft Avtoselchozmaš verhart damit stärker in ihrer Rolle der Verwalterin sozialer Leistungen, als daß sie sich als Interessenvertreterin verstünde, die den Verteilungskampf mit der Administration aufnimmt. Ihrer Meinung nach kann die Verteilung der Sozialleistungen wie gewohnt weiterlaufen (MAKSIMOVIĆ 15.10.1994).

Dem gegenüber steht die Position der alternativen Gewerkschaft Socprof, die von dem patriarchalischen System des Gewährens sozialer Dienstleistungen Abstand

nehmen will. Ihr Vorsitzender NOVOPOLSKIJ kämpft „um gute Löhne für gute Arbeit“. Ihre Hauptforderung zielt bei AZLK auf stark erhöhte Löhne, die sich an der Inflation orientieren. Sie deutet Liquiditätsmängel des Unternehmens als persönliche Unfähigkeit der Administration, das Unternehmen zu führen und ist dementsprechend nicht bereit, solche Argumente in die Lohnverhandlungen einzubringen. Ihre Forderung besteht darin, daß jeder Arbeiter sämtliche sozialen Bedürfnisse aus seinem Lohn bezahlen können soll. Die Verteilung von Sozialleistungen über den Betrieb führe automatisch zur Korruption (KONEEV 15.10.1995).

Die Administration hingegen vertritt einen ausgesprochen patriarchalischen Standpunkt. Sie legt fest, wieviel Mittel für Investitionen benötigt werden und erwartet die Zustimmung der Gewerkschaften bei ihren Vorhaben. Es muß gespart werden, um interne Investitionen zu ermöglichen (BORODIN 2.11.1995).

#### *Gewerkschaftsinteressen bei der Verteilung des Lohnfonds*

Bezüglich der Verteilung der Löhne artikuliert die Avtoselchozma keine besonderen Interessen, sind doch in ihr alle Arbeitnehmergruppen einschließlich des Direktors vertreten. Anders verhält es sich bei Socprof, die der Administration mit deutlichen Worten Inkompetenz und Bereicherung durch übermäßige Lohn erhöhungen zugunsten der höheren Angestellten vorwirft: „Die Konfrontation wird immer bestehen, solange es einen Unterschied der Interessen gibt, in unserem Falle zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer“.<sup>179</sup> Die Betriebsleitung ist der Meinung, daß die Löhne nach dem alten und ihrer Ansicht nach bewährten Schlüssel unter den Arbeitnehmern verteilt werden sollen, der auch die Administration mitberücksichtigt (VOLKOV 10.11.1994).

Die Administration ist der Ansicht, daß die Entwicklung bei AZLK vergleichsweise positiv und stabil verläuft. Sie begründet dies mit Daten über die durchschnittlichen Lohnzahlungen im Land. So betrug 1993 der mittlere Arbeitslohn des industriell-produktiven Personals (промышленно-производственный персонал) bei AZLK etwa 90.898 Rubel, was die Höhe des durchschnittlichen Arbeitslohns in der Automobilindustrie um 25 % übertrifft. Im Jahr davor überstieg der Durchschnittslohn bei AZLK das Branchenniveau um 1,2 %.

Neben den Mitteln, die den Arbeitnehmern als Lohn ausgezahlt werden, erhalten sie noch Vergünstigungen aus dem Verbrauchsfonds (Фонд Потребления Коллектива). Sein Volumen überstieg 1993 das des Lohnfonds um 13 %. In der gesamten Automobilindustrie lagen die Zahlungen aus Verbrauchsfonds um 6 % über denen aus Lohnfonds (DAVIDOV 17.10.1994). Im Jahre 1992 war der Verbrauchsfonds noch um 43 % umfangreicher als der Lohnfonds gewesen. Diese Entwicklung zeigt, daß die Löhne gegenüber den „Naturalien“ an Bedeutung

---

179 „Конфронтация будет существовать всегда, пока есть различные интересы в обществе, в нашем случае - работодатели и наемные работники.“ (O.V. 1994f: 5).

gewinnen. Bezüglich des Lohnniveaus gehört AZLK tatsächlich zu den führenden Unternehmen Moskaus, was unter anderem zur Folge hat, daß die freiwillige Personalfluktuatoin sehr gering ausfällt. Dennoch ist auch hier die Tendenz spürbar, daß gerade qualifizierte Arbeitnehmer in den privaten Bereich abwandern.

#### *Positionen der Gewerkschaften bezüglich der Beschäftigung*

Da Massenentlassungen in Rußland noch nicht vorgenommen wurden und auch das russische Recht dieses Problem noch nicht geregelt hat, stellen sie auch kein Thema auf der Agenda der Gewerkschaften dar. Das Interesse der Gewerkschaften richtet sich vielmehr auf die Bereiche Arbeitszeit und Beschäftigung. Strittige Punkte dabei sind, wie die Kürzung von Arbeitszeiten geregelt werden soll und welche Mitsprache die Gewerkschaften hierbei erhalten. Die Administration wollte 1992 für diesen Fall Zwangsurlaub ohne Lohnausgleich durchsetzen und wurde bei diesem Ansinnen von Avtoselchozmaš unterstützt. Socprof war gegen diesen Plan und konnte sich im Kollektivvertrag 1993 durchsetzen. Als die Administration ihr Vorhaben, 30 % der Belegschaft zu entlassen, ankündigt, kommt es zum Konflikt mit der Socprof, weil diese Gewerkschaft darauf verweist, daß ein solches Vorhaben der rechtlichen Grundlage entbehrt und in einem solchen Fall nur mit dem Einverständnis beider Gewerkschaften vollzogen werden könnte. Die Zustimmung zur Entlassung einer so großen Zahl von Arbeitnehmern würde Socprof selbstverständlich verweigern (VOROŠILOV 16.10.1996).

Tabelle 24: Verhandlungspositionen bei AZLK

	Avtoselchozmaš	Socprof	Direktor
Lohnfonds	Lohnfonds eingebettet in übrige Sozialleistungen	Lohnfonds soll tarifrechtlich bindend sein, dann sind betriebliche Sozialleistungen überflüssig	Lohnfonds wird durch betriebliche Sozialleistungen aufgestockt
Verteilung	Verteilung von Sozialleistungen ist ihre Hauptaufgabe, Verteilung des Lohnfonds ist bereits geregelt	„Gute Löhne für gute Arbeit“ v.a. für Arbeiter; Direktoren verdienen zuviel	überläßt Verteilung den Gewerkschaften
Beschäftigung	kein Beschäftigungsabbau		

Wie in Polen wurde auch im russischen Unternehmen gefragt, inwieweit den Gewerkschaften die rechtlichen Regelungen Koppelgeschäfte und Paketverhand-

lungen erlauben und wie sie diese Möglichkeiten einschätzen. Beide Arbeitnehmervertretungen verneinten das Vorhandensein von trade-offs und die Nutzung solcher Verhandlungstaktiken mit der Begründung, daß durch Klarheit und Themenbeschränkung Streitigkeiten vermieden werden könnten (KONEEV 15.10.1995; GULJAGIN 15.10.1995). Faktisch sind jedoch die Gewerkschaften zum Taktieren gezwungen, da sie nur einmal jährlich bei Abschluß des einen Kollektivvertrages überhaupt die Möglichkeit der Einflußnahme und der Fest-schreibung ihrer Interessen haben.

Tabelle 24 faßt die geschilderten Verhandlungspositionen in einer Übersicht für die alte und die junge Gewerkschaft sowie die Administration bei AZLK zusammen.

### *Zusammenfassung*

Betrachtet man die gewerkschaftlichen Verhandlungspositionen vor der beschriebenen Folie der gesetzlichen Themenvorgaben, dann stellt man fest, daß dem engen gesetzlichen Rahmen in Polen sehr differenzierte Interessen der Gewerkschaften gegenüberstehen. Hier entspricht also die enge Vertragsgestaltung dem punktuellen Interesse der Gewerkschaften. In Rußland zeigt sich ein anderes Bild: differenzierte Interessen werden in einem weiten rechtlichen Rahmen diskutiert. Die Weite des Rahmens verstärkt eher das Beharren auf den punktuellen Interessen und trägt mehr zur Komplizierung als zur Erleichterung der Verhandlungen bei.

## **2.2.3 Koalitionsarten**

Sowohl in FSO als auch bei AZLK sitzen Vertreter mehrerer Gewerkschaften mit der Administration am Verhandlungstisch. Ob sich aufgrund des jeweiligen rechtlichen Rahmens und der Gewerkschaftsinteressen kooperative oder konfliktorische Koalitionen ergeben, soll im folgenden untersucht werden. Kooperativ sollen dabei solche Zusammenschlüsse heißen, die zur Verfolgung gemeinsamer Ziele eingegangen werden, konfliktorisch seien Koalitionen dann, wenn sich zwei oder mehr Parteien verbinden mit dem Ziel, Interessen gegen den Widerstand eines Dritten durchzusetzen. Dabei geht es für jede Gewerkschaft zunächst darum, ob die eingegangenen Koalitionen das Risiko des Mitgliederschwundes durch gegenseitige Abwerbung erhöhen oder durch Absprachen mildern. Im weiteren wird gefragt, ob durch Koalitionen mit den Arbeitgebern über das kurzfristige Interesse hinaus langfristig die Sanierung des Unternehmens gefördert werden kann.

### *2.2.3.1 Produktivitätskoalitionen mit mehreren und wechselnden Partnern in Polen*

Das System der industriellen Beziehungen im Sozialismus bestand in der jeweils gemeinsamen Interessenvertretung der offiziellen Gewerkschaften und des Direk-

toriums eines Staatsbetriebes gegenüber den Branchenministerien. Seit den Reformen haben sich neue Bündnisse ergeben, die nicht schriftlich fixiert, wohl aber aus Pressenotizen und Interviews rekonstruierbar waren. Untersucht man die Zusammenschlüsse zwischen den einzelnen Gewerkschaften und dem Direktorium, die sich seit der Wende bei FSO gebildet haben, muß man einerseits nach Perioden und andererseits nach Themen unterscheiden. Als je eine Periode wurden dabei die Zeiträume 1989/1990, 1991-1994 und 1994-1995 aufgefaßt. Thematisch ist zu differenzieren zwischen den Lohnfragen, die im Porozumienie Płacowe angegangen werden und den andernorts geregelten Beschäftigungs-, Verteilungs- und Arbeitsbedingungsthemen.

### *Die Koalition der alten Kader*

Unter der Koalition der alten Kader wird hier die Verbindung zwischen der OPZZ und dem Direktorium, vertreten v. a. durch Generaldirektor Dr. Henryk OLENIĄK, verstanden, die sich 1984 etabliert hatte. Sie war Ausdruck und Ergebnis der sehr harmonischen Beziehungen zwischen Unternehmensleitung und Gewerkschaft. Sie wurde nach den Ereignissen von 1989 durch die neue Gewerkschaft NSZZ Solidarność unter Druck gesetzt und zerbrach daran, daß FSO durch die Blockade der NSZZ Solidarność handlungsunfähig geworden war. Diese Blockade folgte aus der Forderung von NSZZ Solidarność, Direktor OLENIĄK abzusetzen. Dieser Forderung wurde durch eine seit dem 14.09.1990 ausgesprochene Streikdrohung Nachdruck verliehen. Der Generaldirektor reichte seinen Rücktritt am 25.09.1990 ein und kam damit den Forderungen der NSZZ Solidarność nach. Zuvor war sie nicht auf OLENIĄKS Versuch eingegangen, die Arbeiter mit Lohnerhöhungen von 200.000 zł im Monat zu ködern, sondern bestand auf seinem Rücktritt, da OLENIĄK ihrer Ansicht nach aufgrund seiner mangelnden Kompetenz FSO nur Verluste einbringe.<sup>180</sup>

### *Die Große Koalition: Der Klient ist unser Direktor*

Nach der Wahl eines neuen Direktors löste sich die einseitige Blockade auf. Das Bündnissystem wurde differenzierter und die Zusammenschlüsse entwickelten sich entlang der jeweiligen Themen. Was die Beschäftigung anbelangt, war seit geraumer Zeit klar, daß der Abbau zahlreicher Arbeitsplätze bevorstand. Ein internes Papier des Arbeiterrates stellte eine Überbeschäftigung von 20 %, dies entsprach 4.900 Arbeitnehmern, fest (BORATYŃSKI 28.02.1995)<sup>181</sup>. Der Inhalt des

---

<sup>180</sup> Der Direktorenwechsel bei FSO war ein Politikum: Die Meldung, daß der Direktor von FSO seinen Rücktritt erklärt hat, war im ganzen Land zu lesen (o.V. 1990a: 1); die Forderungen der Gewerkschaft werden ausführlicher behandelt in o.V. (1990b: 1) und WODZICKI (1990: 2).

<sup>181</sup> Die berechneten Zahlen beziehen sich auf den theoretischen Wert von 24.500 Beschäftigten. Dabei kommt es bezüglich der Ermittlung dieser Zahlen zu heftigen Auseinandersetzungen zwischen den Interessenvertretern (SKULIMOWSKA 14.03.1995).

Dokumentes wird den Gewerkschaften und der Administration mitgeteilt, bleibt zunächst aber vor der weiteren betriebsinternen Öffentlichkeit geheim. Um den notwendigen Arbeitsplatzabbau ohne Massenentlassungen vornehmen zu können, verständigten sich die Direktion und alle im Betrieb vertretenen Gewerkschaften darauf, allen potentiell betroffenen Arbeitnehmern eine Frühpensionierung anzubieten. Um gleichzeitig qualifizierte Arbeitnehmer anzuziehen und die FSO als Arbeitsplatz attraktiver zu gestalten, wurde die „Decyzja o Przeprowadzeniu Modyfikacji Systemu Wynagrodzeń w FSO“ erlassen, ein Entlohnungssystem, das leistungsabhängige Lohnbestandteile vorsah (KASPRZAK 16.02.1995). Es herrschte Einmütigkeit über die Notwendigkeit dieser Anreizkomponenten, und so erübrigte sich die Frage der Zusammenschlüsse auch bei diesem Thema.

Anders sieht es aus bei Belangen der Sozialfondsverteilung, zu dem die Nutzung der Kindergärten und Krankenhäuser, der Ferienlager und Urlaubsheime etc. gehört. Hier stritten sich die Gewerkschaften über ein Jahr lang. Während die großen Gewerkschaften ähnliche Vorstellungen hatten (abgesehen davon, daß OPZZ die Rentner stärker in den Vordergrund rücken wollte), erwiesen es sich in den Verhandlungen mit ZZiT und S80 als fast unmöglich, eine Einigung zu erzielen, denn dafür ist S80 zu egalitär und ZZIT zu elitär (MACHUK 24.11.1994, 16.02.1995).

Nach der Wahl des neuen Generaldirektors TYSZKIEWICZ im Spätherbst 1990 durch den Arbeiterrat ist eine neue Ära der Koalitionen entstanden. Sie wird juristisch getragen durch das im vorangegangenen Jahr am „Runden Tisch“ erlassene sogenannte Einigungsgebot, das dem Direktor das Recht gibt, selber und alleine über Löhne zu entscheiden, falls sich die Gewerkschaften nicht einigen können (vgl. SALMONOWICZ 1989: 88f.). Der neue Direktor prägt für FSO den Satz: „Der Direktor unserer Firma ist der Kunde“.<sup>182</sup> Das Einigungsgebot der Gewerkschaften und diese vom Direktor getragene Ideologie entwickelten eine ungeheure Kohäsionskraft.

Getrübt wird dieser Schulterschuß aller Beteiligten durch die sog. „Direktorensamstage“ (dyrektorskie soboty) an denen die Arbeitnehmer kurzfristig zu Mehrarbeit verpflichtet werden. Die Direktion hat mit der Kritik der S80 zum Thema Überstunden zu kämpfen, die fordert, daß diese Direktorensamstage mit einem regulären Samstagstarif bezahlt werden sollen. Wie in 2.2.2.1 bereits berichtet, schlug die Direktion vor, die Überstunden am Samstag mit einfachen Löhnen zu bezahlen, was von der Gewerkschaft S 80 abgelehnt wurde (vgl. O.V. 1993f: 2). Trotz des schwelenden Konfliktes wurden diese zusätzlichen Schichten immer wieder angesetzt, so auch im Januar 1994. Der Direktor hielt die Ableistung von Sonderschichten angesichts der sehr guten Absatz-

---

<sup>182</sup> "Dyrektorem firmy jest nasz klient. "

zahlen für selbstverständlich und meinte: „Es ist schwer, sich eine bessere Nachricht vorzustellen“<sup>183</sup> (ENDZEL 1994: 1).

Den Zwiespalt, in dem sich alle Gewerkschaften befinden, drückt NSZZ Solidarność folgendermaßen aus: Die schwierige wirtschaftliche Situation von FSO einerseits und die berechtigten Forderungen von NSZZ Solidarność-Mitgliedern andererseits v.a. im Hinblick auf ein neues Entlohnungssystem haben ihnen ein feines Gespür für Realismus und Verantwortung abverlangt. Ihr Hauptziel sei die Erhaltung der Fabrik, der Arbeitsplätze, der betrieblichen Sicherheit und der Sozialversicherungen für die Belegschaft gewesen. Prüfsteine für jede Form der Kooperation seien die artikulierten Interessen der Gewerkschaftsmitglieder, die erstens in der Mitbestimmung bei wichtigen Entscheidungen durch den Arbeiterrat und zweitens in den Lohnzahlungen, die für ihre Mitglieder eine sehr große Rolle spielen, bestünden. Zweimal jährlich, im Frühling und im Herbst, werden die Lohnerhöhungen sowie deren Verteilung an die einzelnen Berufsgruppen und Tätigkeitsfelder in den Tarifkatalogen beschlossen und dann arbeitet die NSZZ Solidarność mit den Partnern zusammen, die der Befriedigung dieser Interessen dienlich sind (vgl. SUSID 1993a: 6f.).

Die sehr gute Zusammenarbeit der ZZLiT mit der Direktion zeigt sich unter anderem in der Mitarbeit in den Kommissionen, die durch den Direktor einberufen werden, z. B. im Komitee für Lohn und Prämien, im Komitee der Struktur- und Eigentumsentwicklung, im Komitee der Finanzen und im Komitee für die Qualität der Autos und die Gesund-Erhaltung (Ochrona) der Unternehmung. Die Gewerkschaft ZZLiT engagierte sich stark für den „Pakt über das Staatsunternehmen im Zuge der Transformation“<sup>184</sup>, der die Basis einer gemeinsamen Anstrengung aller Beteiligten bei der Umstrukturierung der Staatsunternehmen bildet, und bei der Formulierung der Mapa Płac. (WĄGIEL 1993: 6; 1995; KAMIŃSKI 1992), weil auf diesen Grundlagen die Bündelung konfligierender Kräfte im Betrieb organisationell möglich wurde.

Die alte OPZZ tut sich schwer damit, ihre Position im Unternehmen zu definieren und beklagt, daß es nach der Wende keinen klar umrissenen Platz für die Gewerkschaften gebe. Dennoch bekennt sie, daß dort, wo den Gewerkschaften die Zusammenarbeit in Zeiten des Konfliktes gelingt, die Möglichkeit besteht, einen Konsens mit großem Nutzen für die Arbeiter zu erreichen. Wo jedoch dieses Einverständnis fehlt, besteht erkennbar weniger Raum, einen dem Wohl der Arbeiter zuträglichen Vertrag abzuschließen.

„... Nur in Ausnahmefällen werden es die Staatsbetriebe mit der Konkurrenz aufnehmen können. Der Konkurrenz standhalten zu können ist gleichsam ein Test für

---

183 „Trudno o lepszą wiadomość!“

184 „Pakt o przedsiębiorstwie państwowym w trakcie przekształcenia“.



die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und der Arbeitsplätze" (WAWAK 27.03.1995)<sup>185</sup>.

Dies bezeugt marktwirtschaftlichen Realitätssinn, der angesichts von Betriebs-schließungen und Arbeitslosigkeit inzwischen gewerkschaftliches Denken bestimmt. Dafür spricht ebenfalls das folgende Zitat gewerkschaftlichen Selbstverständnisses (hier der NSZZ Solidarność):

"Der Wettbewerb und die Entlohnung entsprechend der Qualität werden dann ehrlich, wo sie bezüglich ihrer Grundlagen und Messungen klar und durchsichtig werden, damit sie nachvollziehbar sind und keine Enttäuschungen entstehen. Die Gewerkschaften müssen sich bei der Einführung von Total Quality Management (TQM) einschalten, denn es gibt dabei oft schwierige Situationen. So etwas gab es auch schon früher, auch damals hat man schon versucht, das Denken einer ganzen Belegschaft zu verändern. Man muß laut und deutlich sagen, daß unsere Gewerkschaft nicht für die Faulenzer und Ausschußproduzenten ist. Wir müssen mehrmals wiederholen, daß die Gewerkschaften nicht da sind, um für die Pfuscher und Leute mit niedriger Arbeitsdisziplin da ist. In diesem Falle müssen die Interessen des gesamten Betriebes vor denen des einzelnen stehen"<sup>186</sup> (SUSID 1993b: 9).

#### *Partielle Koalition bei der Festlegung der Lohnsumme*

Gefragt nach der Differenzierung der Arbeiternehmerinteressen und danach, ob sie sich auch gegeneinander richten, antwortete der ZZliT-Vorsitzende Dyżakowski mit „ja“ - seit Herbst 1994 seien diese Phänomene aufgetreten. Dabei sind die Differenzen zwischen den Gewerkschaften OPZZ und NSZZ Solidarność nach Aussage der führenden Gewerkschafter mehr auf der historisch-ideologischen Ebene anzusiedeln, was den Pragmatismus bei der Lösung alltäglicher Probleme erklärt. Die Mitgliedschaft in NSZZ Solidarność oder OPZZ sagt mehr über die weltanschauliche Richtung aus als über ökonomische Präferenzen, die seien nach Ansicht der befragten Gewerkschaftsvertreter ohnehin bei den meisten Arbeiternehmern gleich. Im Gegensatz zu den beiden großen Gewerkschaften treten S80 und ZZliT auf, die die Arbeiterschaft entlang der unterschiedlichen Berufs- und Einkommengruppen spalten (MACHUK

---

185 „Tylko niewiele wyjątkowo dobrych firm będzie miało szansę wygrania z konkurencją. Próba powstrzymania zbliżania się konkurencji jest również testem - podjęciem współzawodnictwa o przedsiębiorstwo i miejsca pracy.“ (WAWAK 27.03.1995).

186 „Gdy będzie rywalizacja i odpowiednie, w stosunku do rzeczywistej jakości, wynagrodzenie, które będzie oparte na jasnych i przejrzystych podstawach i wymiarowaniu, wtedy będą dodatkowe osiągnięcia i nie będzie rozczarowań. Związki zawodowe muszą być zaangażowane we wprowadzanie TQM, gdyż przy tym może dochodzić do wielu trudnych sytuacji. Jeżeli można zrobić coś wcześniej, co trzeba już teraz próbować, to zmiana sposobu myślenia całej załogi. Trzeba też powiedzieć otwarcie i głośno, że nasz związek zawodowy nie jest dla leni i brakorobów. Będziemy powtarzać wielokrotnie, związek zawodowy nie jest po to by bronić fuszerów i ludzi łamiących dyscyplinę pracy... W tym przypadku interesy ogólne zakładu muszą stać na pierwszym miejscu przed interesami jednostek.“ (SUSID 1993b: 9)

16.02.1995). So können sich die Gewerkschaften häufig bzgl. der Arbeitsbedingungen nicht einigen und teilen die Arbeiterschaft; v. a. die ZZliT spaltet die Ingenieure und Techniker von den übrigen Arbeitern ab. Sie kollaboriert mit der Direktion, was dazu führt, daß alle Verträge blockiert werden können, wenn die Techniker dagegen stimmen.

Bei Lohnverhandlungen hingegen müssen die Gewerkschaften sich auf eine Position einigen, da ansonsten das Entscheidungsrecht allein auf den Direktor zurückfällt (WOŹNIAK 15.11.1994). In den Herbstverhandlungen 1994 treten erste Unstimmigkeiten zutage. Die Gewerkschaften haben vom 19. September 1994 bis zum 12. Oktober 1994 verhandelt, doch konnten sie keine Einigung über die Verteilung der erwarteten künftigen Lohnerhöhungen erzielen. Diese Lohnerhöhungen werden üblicherweise entsprechend der Mapa płac zu 50 % gleichmäßig auf alle Beschäftigten und zu 50 % nach dem Leistungsprinzip verteilt. Während ZZliT weiterhin nach der Mapa płac verteilen will, schlagen OPZZ und NSZZ Solidarność S80 eine andere Regelung vor. Sie wollen eine Aufteilung der zusätzlichen Gelder gemäß einer 80 %igen Erhöhungskomponente für alle Arbeiter, die restlichen 20 % sollten nach Vorschlägen der Vorgesetzten unter Zustimmung der Gewerkschaften verteilt werden. Das hätte zur Eliminierung der Mapa Płac, zur Verflachung der Lohnunterschiede, geführt. Diese Entwicklung wäre einem Verzicht auf die motivierende Wirkung von Lohnunterschieden und einer Rückkehr zum Grundsatz von Lohngleichheit unabhängig von der Verantwortung gleichgekommen. Weitere Unstimmigkeiten gab es im Februar 1995, als die Arbeitszeit auf 168 Stunden im Monat reduziert wurde. Die Verteilung der damit gesunkenen Löhne sollte nach Ansicht von NSZZ Solidarność gerecht vorgenommen werden, und zwar nach einem Schlüssel, der die Anteile an der Produktion bekannt gibt und so die Lohnzuteilung vornimmt (MIKOŁAJCZYK 1995a: 2ff.). Ein durch das Einigungsgebot erzwungener partieller Zusammenschluß in der Frage der Festlegung der Lohnsumme bei Differenzierung bezüglich sonstiger Themen im Transformationsprozeß scheint die dritte Koalition darzustellen. Dieses Arrangement fördert die Kompromißbereitschaft und hilft bei der Ankerbelung der Sanierung bei FSO.

In Tabelle 25 sind die Koalitionen zwischen der Direktion und den jeweiligen Gewerkschaften wie auch die Außenstehenden bzw. Gegner entlang der oben unterschiedenen Perioden dargestellt.

Tabelle 25: Koalitionen bei FSO

	Direktor mit ...	gegen / ohne ...
1989-1990	OPZZ	Solidarność
1990-1994	OPZZ, Solidarność, S80, ZZiIT	Wettbewerber/Kunde
1994-1995	ZZiIT	OPZZ, NSZZ Solidarność, S80

Quelle: Eigene Erstellung

### 2.2.3.2 *Überlebenskoalitionen auf allen Seiten bei AZLK: Aus "gemeinsam gegen den Plan" wird "gemeinsam für Subventionen"*

Auch bei AZLK sind die Koalitionen während des Beobachtungszeitraumes nicht immer die gleichen geblieben und die Fronten haben sich verschoben. Die alte Gewerkschaft FNPR und die Administration bildeten von 1989 (und auch schon davor) bis 1992 eine arbeitsteilige Allianz der alten Kader, in der man sich gegenseitig gegenüber der Planungsbehörde Goskomplan schützt. Es ging dabei v.a. darum, möglichst niedrige Produktionsauflagen bei möglichst hoher Ressourcenzuteilung zu erhalten. Innerhalb des Betriebes hatte die Administration das Recht, betriebliche Entscheidungen zu treffen, während die Gewerkschaft durch die Verwaltung der staatlicherseits immer noch gewährten Sozialleistungen einen erheblichen Einfluß auf die Mitarbeiter behielt. Der stellvertretende Betriebsdirektor, der gleichzeitig Finanzchef war, sagte ganz offen, daß die Allianz zwischen Administration und FNPR den alten Gewerkschaften besondere Versorgungsrechte zusicherte. So könnten sie ihre selektiven Anreize behalten, und damit habe die Administration einen verlässlichen Partner, dem im Aufruf sogar das Attribut „Kollaborateur“ zukommt (PRIKAZ 21.02.1994).

Mit der Akzeptanz der neuen Gewerkschaft Socprof, die sich stärker an marktwirtschaftlichen und v. a. demokratischen Reformen orientiert, begann eine sogenannte große Koalition. Sie bestand von 1992 bis 1993 aus Direktion, Avtoselchozmaš und Socprof und hatte zum Ziel, gemeinsam Subventionen beim Industrieministerium zu erstreiten. In dieser Zeit wurden zwei Kollektivverträge, nämlich die von 1992 und 1993, abgeschlossen, an denen Socprof maßgeblichen Anteil hatte. Bereits 1993 wurde der Friede brüchig, als Socprof einen Sicherheitsfonds für Arbeitnehmer, die in Zwangsurlaub geschickt wurden, gegen die Stimmung der Administration und Avtoselchozmaš einrichten wollte. Die Administration, unterstützt von Avtoselchozmaš, lehnte diesen Vorschlag ab und warf Socprof Betriebsschädigung vor. Socprof warf im Gegenzug der Administration und Avtoselchozmaš Klüngelei vor (VOROŠILOV 21.05.1994).

Diese Begebenheit spitzte sich zum Streit zu, als Socprof öffentlich die Karrieren der drei letzten Avtoselchozmaš-Vorsitzenden (SOLOMATIN, GUBANOV und KALJUGA) nachzeichnete, die sich alle aus ehemaligen Filialleiterpositionen bei

AZLK rekrutierten und dadurch nach Meinung von Socprof der Administration über Jahre hinweg immer schon zu nah waren, um echte Arbeitnehmervertreter zu sein. Um diese Verknüpfung zwischen Leitungspositionen innerhalb des Unternehmens AZLK und Gewerkschafts- und Parteiposten zu verdeutlichen, machte Socprof öffentlich, daß SOLOMATIN von seinem Amt als Vorsitzender der Gewerkschaftsorganisation zum stellvertretenden Direktor wechselte. Sein Nachfolger GUBANOV bekleidete vor seiner Ernennung zum Gewerkschaftsvorsitzenden das Amt des Sekretärs der Betriebsorganisation der Kommunistischen Partei (Partkom) und KALJUGIN schließlich stieg ebenfalls vom stellvertretenden Gewerkschaftsvorsitzenden zum Chef für die Abteilung Arbeitslöhne auf (O.V. 1993: 2).

Seit diesem Affront gegen die alten Kader kooperieren Avtoselchozmaš und die Administration miteinander gegen die neue Gewerkschaft Socprof. Dies schlägt sich am sichtbarsten in der Aushandlung der Kollektivverträge nieder, deren Abschlüsse für 1994 und 1995/1996 von Socprof nicht unterschrieben wurden. Dies stimmt auch mit der Logik der Verhandlungen als gemeinsamer Anstrengung zur Akquirierung von Subventionen überein: „Für die Gewährung von Subventionen ist Socprof sowieso nicht brauchbar“ (MAKSIMOVIČ 16.10.1994). Die neue dritte Koalition besteht also, was die Arbeitsbeziehungen angeht, wie vor der Transformation aus den alten Kräften. Dies verdeutlicht auch die untenstehende Tabelle 26.

Tabelle 26: Koalitionen

	Direktor mit ...	gegen ...
1989-1991	Avtoselchozmaš	Goskomplan
1992-1993	Avtoselchozmaš, Socprof	Industrieministerium
1994-1996	Avtoselchozmaš	Socprof, Industrieministerium

Quelle: Eigene Erstellung

### 2.2.3.3 Zusammenfassung

Sowohl bei AZLK als auch bei FSO hat es drei Perioden mit je unterschiedlichen Koalitionen gegeben, von denen sich die ersten beiden sehr ähneln. Auf die Allianz der alten Kader folgte eine große Koalition aller in den jeweiligen Betrieben vertretenen Gewerkschaften. Zuletzt jedoch findet sich in Rußland wieder die alte Verbindung von Avtoselchozmaš und Direktion, während sich in Polen die Direktion und die Technikergewerkschaft aufgrund ihrer gleichen, eher elitären Ansichten verbinden, wohingegen OPZZ, Solidarność und S80 mit egalitären Positionen einen eigenen Block bilden.

Die Darstellung des jeweiligen Rahmens, der Verhandlungspositionen und der Schritte zur Interessendurchsetzung in unterschiedlichen Bündnissen beantworten die Frage nach Konflikt und Kooperation noch nicht abschließend. So ist noch nicht klar, ob die Tarifabschlüsse freiwillig von den Gewerkschaften mitgetragen oder ob sie möglicherweise aufgrund des Machtungleichgewichts zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretung von der Direktion diktiert wurden. Deshalb richtet sich unser Blick nun auf die Art der Verhandlungen.

## **2.2.4 Modus der Tarifverhandlungen: Zwischen Kompromiß und Streik**

### *2.2.4.1 Moderate, von außen kaum merkbare Streitigkeiten – statt dessen demonstrative Einigkeit bei den Tarifverhandlungen in Polen*

Die beobachteten realen Lohnneinbußen, der Beschäftigungsabbau und die unterschiedlichen Koalitionen lassen starke Interessenkonflikte zwischen Gewerkschaften, Arbeitgebern und Gewerkschaftsmitgliedern vermuten und führen zu der Frage nach dem Modus der Verhandlungen, also nach dem Charakter oder der Art und Weise, wie die Gespräche verliefen. Schriftliche Informationen über die Art der Verhandlungen blieben mir für den gesamten Forschungszeitraum unzugänglich.<sup>187</sup> Doch war es möglich, Interviews und Presseartikel heranzuziehen. Die Analysen des vorliegenden Materials erfolgten dabei unter folgenden Gesichtspunkten: wie vollzog sich der Austausch von Sachinformationen zwischen den Verhandlungspartnern; mit welchen Drohmitteln wurde unterschiedlichen Positionen Nachdruck verliehen, und wie wurden die Beschlüsse gefaßt.

Am Beginn der Umstrukturierungen des Produktionsprozesses bei FSO standen die Einschätzung der staatlichen Anti-Monopolkommission und ein sogenanntes geheimes „Internes Kontrollpapier“, das der Rada Pracownicza (Arbeiterrat) verfaßt hatte. Während sich das Gutachten der Anti-Monopolkommission mit den Kostenkomponenten des Polonez beschäftigte, ging das „interne Kontrollpapier“ auf die Beschäftigungssituation ein. In ihm wurde v. a. die ausgesprochen hohe Zahl gehorteter Arbeitskräfte kritisiert, die unter den jetzt veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nicht mehr zu halten seien. Die Gewerkschaften nahmen die geforderte und durchgesetzte Reduzierung von Arbeitskräften um ein Sechstel ausgesprochen gelassen hin, trugen sie sogar mit. Ein Schlüssel zum Verständnis dieses Verhaltens liegt wohl in der Rolle des Arbeiterrates, der in einem (geheimen) „internen Kontrollpapier“ von 1989 den Direktor darüber informierte, daß der Hortung von Arbeitskräften mit einer Reduktion von 25% der Arbeitskräfte zu begegnen sei (SKULIMOWSKA 24.01.1995). Die rechtliche Grundlage hierfür war mit dem Gesetz zur Auflösung der Arbeitsverhältnisse aus wirtschaftlichen Schwierigkeiten des Betriebes gegeben.

---

<sup>187</sup> Wie es hieß, existierten die alten Protokolle nicht mehr (ENDZEL 04.04.1995; MACHUK 16.02.1995).

Die engen Beziehungen und häufigen persönlichen Kontakte<sup>188</sup>, die zwischen der Administration, dem Rada Pracownicza und beiden Gewerkschaften, damals waren es nur die OPZZ und die NSZZ Solidarność, bestanden, gewährleisteten einen guten Informationsaustausch und eine vertrauensvolle Verhandlungsatmosphäre. Auf dieser Grundlage war es den Gewerkschaften gegenüber ihren Mitgliedern möglich, Frühpensionierungen als Maßnahme zu propagieren, die in Anbetracht des sicher zu erwartenden Personalabbaus die vorteilhaftere Alternative ist (MACHUK 30.11.1994; BORATYŃSKI 28.02.1995).

In den Gesprächen bestätigten alle vier Gewerkschaften immer wieder, über den geplanten Verlauf des betrieblichen Transformationsprozesses sehr gut informiert gewesen zu sein. Neben der beschriebenen Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaften und Rada Pracownicza trug dazu eine 1992 eingerichtete hot line (gorąca linia) zwischen Produktion und Direktion sowie Gewerkschaften bei, die nach Aussage des Generaldirektors einen „optimalen Informationsfluß“ gewährleistete (TYSZKIEWICZ 1992: 1). Weitere Kontakte ergaben sich in den vielen Betriebskommissionen, unter anderem der zu ökonomischen und finanziellen Fragen, zu Fragen der Arbeiterschaft, zur Sanierung und Eigentumsumgestaltung, zur Entwicklung und Technik sowie zum Service<sup>189</sup> usw., die offiziell einmal im Monat tagten. Darüber hinaus fanden im Rahmen der Kommissionsarbeit inoffizielle Treffen statt, diese allerdings unregelmäßiger (MACHUK 24.11.1994).

Die Zusammenarbeit wurde sowohl von der Seite der Administration als auch von Gewerkschaftsseite positiv bewertet. So äußerte der Finanzdirektor in einem Gespräch, daß die Entscheidungen im Komitee zwischen Gewerkschaften, Arbeiterrat und Direktor meist, und zwar zu ca. 80 %, in gutem Einvernehmen getroffen wurden (KASPRZAK 16.02.1995). Die offiziellen Stellungnahmen, die von den Gewerkschaften bzgl. der realen Lohnkürzungen abgegeben wurden, bestätigen diese Einschätzung ebenfalls, exemplarisch sei jene von Solidarność angeführt:

„Wenn wir unsere Glaubwürdigkeit bewahren wollen, müssen wir an dieser Stelle klarstellen, daß die früher von uns geforderte Lohnquote unrealistisch hoch war.“

---

188 Zur Verbindung von Arbeiterrat Rada Pracownicza und Gewerkschaft ist zu sagen, daß der Arbeiterrat neben dem Direktor das Zweite Organ des Betriebes ist. Er wird im Gegensatz zu den Gewerkschaften, die nur von Mitgliedern gewählt werden, von allen Arbeitnehmern gewählt. Mit dem Arbeiterrat werden wichtige strategische und finanzielle Entscheidungen der Firmenleitung beschlossen. Ebenso bestimmt der Arbeiterrat die Direktoren und bestätigt auch den Direktor nach seiner Wahl auf Konzernebene (Drużba 1993: 3). Er beschäftigt sich mit der Bilanz, der Kostenplanung etc. Im Arbeiterrat der FSO sind 80 Mitglieder aus 10 Filialen der FSO. Für die gute Zusammenarbeit zwischen Arbeiterrat und Gewerkschaften spricht ein Versicherungspaket, das der Arbeiterrat in Zusammenarbeit mit allen Gewerkschaften mit der Versicherungsfirma PZU anbietet (o.V. 1993i: 2).

189 Komisje zakładowe: do spraw ekonomicznych, finansowych, pracowniczych, przekształceń własnościowych i restrukturyzacji, rozwoju i techniki, FSO-Auto.

Die Unterlagen über die Situation von FSO, die wir monatlich erhalten, erlauben eine solche Lohnsteigerung nicht. Man kann zwar die Glaubwürdigkeit dieser Daten anzweifeln, doch wir erhalten dieselben Berichte und Zahlen vom Ministerium für Industrie und Handel, vom Statistischen Hauptamt und den Banken, die uns finanzieren. Nichtsdestoweniger wurden zur Verfolgung unseres Zieles der Anhebung der Löhne Gespräche mit dem Management von FSO geführt und zum nächsten Treffen am 7. Juli laden wir die Vertreter des Teams Verhandlung und Kooperation erneut ein.“ (WÓJCIK/DĄBROWSKA 1993: 3).<sup>190</sup>

In den Herbstverhandlungen 1994 hatte es Unstimmigkeiten über die Verteilung der Löhne gegeben. Ein Streitpunkt war die Entscheidung der Direktion, daß Arbeitnehmer, die bereits über ein Bankkonto verfügten und somit der Personalabteilung den Bargeldverkehr abnehmen, mit zusätzlichen 100.000 zł belohnt würden (TYSZKIEWICZ 1994a: 1ff.). Wichtiger war jedoch der in Abschnitt 2.2.3.1 unter der Überschrift „Partielle Koalitionen bei der Festlegung der Lohnsumme“ beschriebene Bruch der großen Koalition. Bei Verhandlungen über die Verteilung der erwarteten Lohnsteigerungen wollten OPZZ, NSZZ Solidarność und S80 die Mapa Plac in Richtung einer stärkeren Gleichverteilung und damit zugunsten des Großteils der Arbeitnehmer ändern, worauf sich die Direktion und ZZiIT zunächst nicht einließen. So erhielt der Direktor die Chance, allein entscheiden zu können, und er votierte für die Beibehaltung der Leistungskomponente in der Entlohnung und damit zugunsten der Qualifizierten und auf Kosten der Masse. Gleichwohl erklärte der Generaldirektor gegen Ende des Jahres 1994 seine Gesprächsbereitschaft bezüglich einer neuen Mapa Plac mit egalitärerer Verteilung der Löhne (TYSZKIEWICZ 1994b: 1ff.). Diese wurde dann auch in einem 'Komunikat' des Generaldirektors vom 18.05.1995 über Lohnregulierung in FSO realisiert. Konkret bedeutete dies, daß jeder vollbeschäftigte Arbeiter in FSO ab dem 1.05.1995 eine Erhöhung des Grundlohnes um 850.000 zł erhielt und der Rest nach Leistungsschlüsseln verteilt wurde (KISNER 1995: 1f.). Als Ergebnis bleibt festzuhalten, daß man die stattgefundenene Diskussion nicht als Konflikt in dem Sinne bezeichnen kann, daß hierdurch der soziale Frieden oder die betriebliche Leistungsfähigkeit negativ beeinflußt worden wären. Es entstand eher der Eindruck, daß die Gewerkschaften OPZZ, NSZZ Solidarność und S80, die ja alle Arbeitnehmer bzw. die in der Produktion beschäftigten vertreten wollen, mit Blick auf ihre Mitglieder ein wenig künstlich das Bild der kooperativen Gewerkschaften stören wollten, um sich die Loyalität der Mitglieder zu erhalten.

---

190 „Chcąc zachować wiarygodność, musimy jednak w tym miejscu jasno powiedzieć, że kwota ta jest, naszym zdaniem, nierealna. Materiały o sytuacji finansowej FSO, które co miesiąc otrzymujemy, nie uzasadniają niestety takiego ruchu płacowego. Wiarygodność tych danych można podważyć, ale takie same sprawozdania i raporty otrzymuje Ministerstwo Przemysłu i Handlu, Główny Urząd Statystyczny oraz banki finansujące działalność firmy. Niemniej nadal są prowadzone rozmowy i negocjacje z Zarządem FSO, na najbliższe, w dniu 7 czerwca, zapraszamy przedstawicieli Zespołu Negocjacji i Współdziałania“ (WÓJCIK/DĄBROWSKA 1993: 3).

Insgesamt gilt für alle Gewerkschaften, daß sie zu keinem Zeitpunkt die kooperative Zusammenarbeit wirklich in Frage stellten und den sozialen Frieden gefährden wollten. Der Vorsitzende der Gewerkschaft Solidarność (MACHUK 16.02.1995) betonte, daß bisher die Streiks bei FSO immer nur Unterstützungstreiks für Arbeiter in anderen Betrieben gewesen wären. Dies bestätigte auch der Direktor ENDZEL in einem anderen Gespräch. Auch andere Methoden des Arbeitskampfes, wie Bummelstreiks oder Dienst nach Vorschrift wurden nicht angewandt. Der politische Streik gegen die Wiedereinführung des Popiwek, der eine stärkere Einflußnahme des Staates in die wirtschaftlichen Angelegenheiten des Unternehmens ermöglicht hätte, wurde ohne Behinderung der Produktion durchgeführt und hatte eher symbolischen Charakter. Man streikte am 28. April 1994 nach Schichtende auf Geheiß der NSZZ Solidarność-Abgeordneten im Senat (O.V. 1994c: 2). Ähnliches gilt für die Unterstützung des Hungerstreiks für die vom Arbeitsplatzverlust bedrohten Arbeitnehmer der Surowcowa HTS (KOPCIK 1995: 4). Diese Haltung bestätigt sich in der Äußerung der ZZiIT beim letzten Konflikt über die Tarifkatoren:

„Wir sind zu klein, um einen Streik zu führen. Wir denken auch, daß Streik die äußerste Möglichkeit des Protestes ist. Wir arbeiten in einer Firma und die Interessen sind gemeinsame, auch wenn die Umwelt oft unterschiedliche Ansichten hat. ... Früher gab es nichts, wofür man hätte kämpfen können. ... Heute dagegen engagieren wir uns für den „Pakt über den Betrieb“ (TYŻAKOWSKI 07.03.1995).<sup>191</sup>

Über den Modus der Verhandlungen bleibt also festzuhalten, daß es seit der Transformation bei FSO keine ernstzunehmenden Streitigkeiten mehr gegeben hat. Von Streiks ist, abgesehen von politischen Streiks, nichts bekannt. Es wurden also keine ernsthaften Drohungen gegeneinander gerichtet und die beteiligten Parteien diskutierten sachlich und zeigten sich nach der Erfahrung von 1994 kompromißbereit bei der Fassung anstehender Beschlüsse.

#### 2.2.4.2 *Lautstarke demonstrative Streitigkeiten über die Einhaltung der Tarifverträge bei AZLK Moskau*

Der Modus der Verhandlungen seit 1992 bei AZLK soll im folgenden am Beispiel der Behandlung zweier Themenkomplexe dargestellt werden, die als exemplarisch für den Umgang der Parteien im Betrieb miteinander gelten können. Dies sind erstens die Schwierigkeiten bei der Installation der neuen Gewerkschaft Socprof und zweitens der Umgang mit den Kollektivverträgen.

---

191 „Jesteśmy za mali na doprowadzenie do strajku. Myślimy także, że strajk jest ostateczną formą protestu. Pracujemy w jednej firmie. Nasze interesy są wspólne, aczkolwiek środowisko ma często odmienne spojrzenie. Wcześniej nie można było, nie było o co walczyć. Zobowiązaliśmy się do tego w Pakcie o Przedsiębiorstwie Państwowym.“ (TYŻAKOWSKI 07.03.1995).



### *Die Etablierung der neuen Gewerkschaft Socprof*

Mit dem Inkrafttreten des „Gesetzes über Kollektivverträge und -abkommen“<sup>192</sup> am 11. März 1992 eröffnete sich für die Gewerkschaft Socprof die Möglichkeit, bei AZLK die Interessen ihrer Mitglieder durch Verhandlungen und anschließende Tarifverträge zu vertreten.

Eine Besonderheit ist in den engen Beziehungen der Socprof-Gründer bei AZLK zum nationalen Socprof-Führer CHRAMOV, der maßgeblich an der Ausarbeitung dieses Gesetzes beteiligt gewesen war, zu sehen. Diese Verbindung war eine Ursache dafür, daß der Socprof-Vorsitzende PERVOV und seine Mitarbeiter im Herbst 1991, also noch vor dem Inkrafttreten des Gesetzes, einen Vorschlag zum Tarifvertrag ausarbeiteten, den sie mit ihrem Vorgesetzten auf Branchenebene diskutierten und der auf Betriebsebene von Avtoselchozmaš auch angenommen wurde. In dem Entwurf waren Forderungen zu einer Vielzahl von Themen enthalten, so die Indexierung der Löhne an einem eigenen Warenkorb, Lohnerhöhungen, die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, eine angemessene Kompensation für gesundheitsschädliche Arbeiten, weiterhin Arbeitsplatzgarantien auch für die gehorteten, nun überschüssigen Arbeitskräfte und Privilegien für Arbeiter im Falle der Privatisierung. Es wurden garantierte Minimallöhne verlangt, was in der Zeit häufigen Betriebsstillstands für die Akkordarbeiter immer wichtiger wurde.

Dieses Papier übergaben sie dem Vorsitzenden der alten Gewerkschaft Avtoselchzosmaš SOLOMATIN, der zunächst versuchte, PERVOV und NOVIKOV von einem solchen Vorstoß abzubringen. Seine Ansicht war, daß allein schon die eigenmächtige Vorlage eines solchen Tarifvertrages das gute Verhältnis zwischen Gewerkschaft und Administration belasten würde. Er äußerte die Befürchtung, daß dies den Arbeitern erhebliche Nachteile einbringen könnte, falls sich nämlich die Administration aufgrund der geforderten höheren Löhne gezwungen sehe, die zusätzlichen Hilfsmittel, die über den Sozialfonds verteilt wurden, zu kürzen.

Nachdem es SOLOMATIN nicht gelang, die Socprof-Vertreter von ihrem Vorhaben abzubringen, erinnerte er daran, daß man doch schließlich das Wohl der Beschäftigten als gemeinsames Interesse habe. Er versprach, mit der Socprof zusammenzuarbeiten und den Vorsitzenden der Verhandlungskommission über ihren Vorschlag zu unterrichten. In den Monaten September bis November 1991 wurden die Socprof-Vertreter jedoch zu keiner der Kommissionssitzungen eingeladen. Als NOVIKOV unter Zuhilfenahme eines Beglaubigungsschreibens vom politisch einflußreichen CHRAMOV den Einlaß in die Kollektivvertragskommission erzwang, wurde er dort von den Avtoselchozmaš-Mitgliedern niedergeschrien. Ebenso verweigerte man Socprof von Anfang an den Zutritt zu den unternehmensinternen Presseorganen. Nachdem die Unternehmensleitung den Vorschlag zum Tarifvertrag von Socprof nicht in der Firmenzeitung Moskvič veröffentlichte,

---

192 "Закон Российской Федерации "О коллективных договорах и соглашениях".

chen wollte, druckten und verteilten die Socprof-Gewerkschaftler selber Flugblätter, in denen sie ihre Vorschläge vorstellten.

Es kam lange zu keiner Einigung in der Frage des Vertretungsanspruchs der Socprof. Die alte Gewerkschaft nahm für sich in Anspruch, Interessenvertretung aller im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer zu sein und verweigerte Socprof das Recht, für ihre Mitglieder einen eigenen Tarifvertrag abzuschließen. Der Streit zwischen NOVOPOLSKIJ und SOLOMATIN ließ sich auch nicht beilegen, als NOVOPOLSKIJ SOLOMATIN eine Liste mit 2.500 Unterschriften von Arbeitern, die sich nicht von ihm, sondern von der neuen Gewerkschaft vertreten lassen wollten, vorlegte. Die Fronten erweichten erst, als im Verlauf der Kollektivverhandlungen der alte Generaldirektor KOLOMNIKOV starb und BORODIN sein Nachfolger wurde. Am 28. Juli 1992 unterzeichneten beide Gewerkschaften und der neue Generaldirektor einen Kollektivvertrag.

Es ergingen schon zu dieser Zeit hinter vorgehaltener Hand Drohungen an die Mitglieder der Socprof, auf deren Entlassung hinzuwirken.

#### *Der Umgang mit den einmal abgeschlossenen Kollektivverträgen*

Den nun vorliegenden Vertrag wollte die Administration nicht einhalten, als im September 1992 Kurzarbeit notwendig wurde, die von ihrer Dauer her eher vernachlässigbar war. Die Administration beabsichtigte, ein Exempel zu statuieren und die im Vertrag festgelegten Ausgleichszahlungen nicht zu leisten.

Zur selben Zeit wurde über die Indexierung der Löhne für September auf der Grundlage der Inflation vom August verhandelt. In heftigen Debatten stritt man über die Berechnung der Indexierung. Die Administration argumentierte mit dem staatlich festgelegten Subsistenzlevel, das deutlich unter den Löhnen lag, so daß diese nach ihrer Ansicht nicht entsprechend der Inflation erhöht werden müßten, was zu realen Kürzungen geführt hätte. Der Sprecher von Socprof NOVOPOLSKIJ wollte dagegen unter Verweis auf die gestiegene Rentabilität den realen Lohnstandard halten. Er forderte insbesondere die Anpassung der Löhne an die gestiegenen Benzinpreise, weil viele Autobauer selbst Autos besitzen. Auf die Frage der Administration, wer das Geld für solche Indexierungen aufbringen solle, antwortete NOVOPLOSKI, daß dies ihre eigene Aufgabe sei. Der Verantwortliche der Abteilung Beschäftigung und Löhne (OTZ) hielt dagegen, daß man nicht mehr tun könne, als sich an den Inflationsstatistiken der Regierung zu orientieren und eventuell die Kantinenpreise zu subventionieren. Als weiteres Zugeständnis gab er die Gewährung von 50 %igen Lohnerhöhungen rückwirkend für September 1992 bekannt. Die ebenfalls von Socprof geforderte Bezahlung von Produktionsstillständen sei aber nicht möglich, denn sonst werde der Moskvič bald soviel kosten wie ein japanischer Importwagen. Der Avtoselchozmaš-Präsident KALJUGA schlug sich auf die Seite der Administration, zum Ende der Diskussion stand er auf, stimmte der Forderung nach einem brauchbaren Verbraucherkorb zu, bestand aber darauf, daß:

"die Arbeitnehmervertreter anerkennen, daß man dem überaus großzügigen Angebot der Administration zu Dank verpflichtet sei, da jeder wisse, daß die Inflation im August unter 50 % gelegen habe" (KALJUGA 15.10.1994).<sup>193</sup>

Anfang 1993 stand die Produktion vier Tage lang, nämlich vom 11. bis 15. Januar, still. Lohn technisch behandelte man diese Ausfälle entsprechend der tariflichen Regelung, wie verlängerte Weihnachtstage mit anteiligem Lohnausgleich, d.h. 2/3 des Lohnes, so wie das Gesetz es vorsieht. Der Konflikt bahnte sich an, als es vom 20. Januar bis zum 8. Februar wieder zum Produktionsstillstand infolge des Fehlens von Motoren aus einem Zulieferunternehmen kam, denn die Administration wollte nun keinen Lohnausgleich leisten, sondern den Minimallohn zahlen. NOVOPOLSKIJ meinte, daß es nicht die Schuld der Arbeiter sei, daß die Motoren von Ufa nicht geliefert wurden, im Gegenteil, er machte die Administration für diesen Managementfehler verantwortlich und forderte von ihr den vollen Lohnausgleich für diese Zeit. NOVOPOLSKIJ begründete seine Forderung mit dem Verweis auf die Tatsache, daß AZLK einen ständigen Repräsentanten bei dem Zulieferer in Ufa habe, der das Problem schon früher erkennen und entsprechende Schritte hätte einleiten müssen.

Socprof sah die Unfähigkeit der Administration auf die Spitze getrieben, als diese kurz darauf verpflichtende Samstagsarbeit anordnete, um die Produktionsausfälle aufzuarbeiten. Nun richtete sich NOVOPOLSKIJ an die Öffentlichkeit, er drohte, Präsident JELZIN oder Ministerpräsident TSCHERNOMYRDIN einzuschalten, um das Problem zu lösen. BORODIN lenkte schließlich ein, um öffentliches Aufsehen zu vermeiden. Er erklärte, daß das Unternehmen selbstverständlich den geforderten Lohnausgleich und nicht den Minimallohn zahlen werde. Jedoch sei er gegen die Festschreibung dieser Ansprüche in Verträgen, da eventuell Situationen auftreten könnten, in denen die Unternehmensleitung diese Zahlungen nicht würde leisten können.

"Ansonsten jedoch, wenn das Unternehmen dazu in der Lage ist, wird es immer seinen Arbeitnehmern soviel geben, wie ihm möglich ist." (BORODIN 15.10.1994)<sup>194</sup>

Im Februar und März 1993 wurden die Löhne nicht an die Inflationsentwicklung angepaßt, was um so unverständlicher ist, als sich im Gespräch mit dem Generaldirektor herausstellte, daß sich die Rentabilität des Betriebs in diesen Monaten auf 80 % belief (BORODIN 15.10.1994). Gegen den Willen von Socprof unterstützte die alte Gewerkschaft diese Maßnahme des Managements, welche eine Regelung darstellte, die eindeutig dem geltenden Kollektivvertrag widersprach.

---

193 "Представители рабочих признают, что нужно быть чрезвычайно благодарным администрации за ее великодушное предложение, так как каждый знает, что инфляция в августе была ниже 50%." (KALJUGA 15.10.1994).

194 "Однако в остальном, если предприятие в состоянии, оно будет всегда платить своим рабочим столько, сколько возможно." (BORODIN 15.10.1994).

In diese Zeit fiel auch die Gründung einer Bank (Aleko), deren Chef BORODIN war und die schon nach kurzer Zeit ihren Bankrott anmeldete. Dieses Ereignis zog das Vertrauen der Socprof in Direktor BORODINS Loyalität und ökonomischen Sachverstand stark in Mitleidenschaft. Dennoch wurde 1993 ein neuer Kollektivvertrag mit nur geringfügigen Änderungen unterzeichnet. Unter anderem wehrte sich Socprof erfolgreich gegen einen Vorschlag von KALJUGA und der Administration, der Entlassungen ohne Abfindungen ermöglicht hätte.

Im Juni 1993 forderte Socprof erneut Lohnerhöhungen und die Zahlungen entsprechend der Indexierungen, die seit Januar ausgeblieben waren. Doch die Administration lehnte diese Forderungen mit der Begründung ab, die Löhne seien bei AZLK schon vergleichsweise hoch. In diesem Falle setzte sich die Gewerkschaft durch und erstritt Lohnerhöhungen von 35 %, wobei die Inflation für Juni unter 20 % lag. Dies ändert jedoch nichts daran, daß die Lohnentwicklung übers ganze Jahr gerechnet bei AZLK weit unter der Inflationsrate lag. Nach Berechnungen von Socprof haben sich die Reallöhne zwischen Januar und Dezember 1993 halbiert. Socprof konstatiert konsterniert:

„Manchmal hat man den Eindruck, daß die „offizielle“ Gewerkschaft die Gewerkschaft der Administration und nicht die der Belegschaft ist.“ (VOROŠILOV 21.05.1994)<sup>195</sup>

Dennoch konnten die Vertreter beider Gewerkschaften von keinen größeren Auseinandersetzungen bei der Aushandlung des Vertragswerkes von 1993 berichten. Im Herbst 1993 wurden erneut Arbeitszeitverkürzungen notwendig. Ein Produktionsstillstand im Oktober 1993 dauerte vier Tage und einer im November 1993 drei Tage. Die Administration versprach, die Kompensation für den Stillstand entsprechend dem Tarifvertrag zu zahlen, wenn sie wieder liquide sei.

Im Januar 1994 wurde fast nicht gearbeitet: man hatte die ganze Belegschaft aufgefordert, unbezahlten Urlaub<sup>196</sup> zu nehmen, der nach geltendem Recht mit zwei Dritteln des normalen Lohnes bezahlt werden mußte. Von der Administration wurde diese Zeit aber nur mit zwei Dritteln des Grundlohnes vergütet (GULJAGIN 14.10.1994). Aus Kostenerwägungen zog die Administration vor, der Belegschaft unbezahlten Urlaub anzuordnen, was immerhin billiger war, als die Arbeiter zu entlassen und ihnen in der dreimonatigen Kündigungsfrist den vollen Lohn zu zahlen. Als Problem stellte sich heraus, daß die in diesem Fall notwendige Prozedur zur Bewilligung der staatlichen Lohnzuschüsse beim Bundesfonds für Beschäftigung<sup>197</sup> sich über sechs Monate hinzog und deshalb das Unternehmen und seine Beschäftigten mehr als ein halbes Jahr auf die Zuschüsse für den Zwangsurlaub zu warten hatten (SOSNIKOVA 19.10.1994). Die Administration machte

---

<sup>195</sup> "Временами создавалось впечатление, что "официальный" профсоюз - это профсоюз администрации, но не рабочих завода." (VOROŠILOV 21.05.1994).

<sup>196</sup> вынуждённый отпуск.

<sup>197</sup> Федеральний Фонд Занятости.

keine Zugeständnisse zur Lohnfortzahlung und die offizielle Gewerkschaft warf der Socprof vor, die Arbeitnehmerschaft zu spalten und das Unternehmen zu ruinieren, indem sie an das Unternehmen Forderungen stelle, als gar nichts produziert wurde. Während die Administration die Regierung für das Ausbleiben der Löhne verantwortlich machte, höhere Subventionen und Steuerkürzungen forderte, beschuldigte Socprof die Unternehmensleitung, die Stillstandszeiten durch schlechtes Management verursacht zu haben, weshalb sie auch für die fälligen Lohnzahlungen aufzukommen hätte. Schließlich wurden Ende Januar Stillstandszahlungen in Höhe von 2/3 des Oktoberlohnes mit einer Obergrenze von 50.000 Rubeln pro Person geleistet (VOLKOV 18.10.1994).

Der AZLK-Chef Vladimir AKSENOV begründete diese offensichtlichen Vertragsbrüche mit den Liquiditätsschwierigkeiten, denen sich das Unternehmen gegenüber sah. Diese hatten verschiedene Ursachen. Zum ersten brachte der um sich greifende Wirrwarr mit den Zahlungen, der qualvoll langsame Eingang der Forderungen sowie die von Rechnung zu Rechnung ansteigende Geldentwertung AZLK ständig steigende Verluste ein (ZAVARSKIJ 1993: 7). Zum zweiten herrschte seit Juni 1994 eine neue Situation auf dem Automobilmarkt, die dadurch gekennzeichnet war, daß die Verkaufspreise ausländischer Gebrauchtwagen um 4 % sanken und gleichzeitig ihr Absatz stieg (KIRIČENKO / SVYRKOV 1994: 30). Drittens spielte auch die Mafia eine große Rolle. Sie hatte einen Zwischenhandel installiert, kaufte Wagen auf Kredit, leistete die anstehenden Zahlungen nicht und verkaufte die Autos weiter. Also kam zu der Erhöhung der Kosten durch gestiegene Einkaufspreise von 1994 erschwerend hinzu, daß immer weniger verkaufte Autos auch bezahlt wurden. Im Jahr 1993 wurden von 2000 verkauften Autos lediglich 20 - 25 vollständig und pünktlich bezahlt (TARANOV 1994: 27, LOPOV 21.02.1997).

#### *Bruch des Tarifvertrages angesichts der prekären wirtschaftlichen Situation*

In einer Nacht- und Nebelaktion und ohne Wissen der Gewerkschaft Socprof hatten am 3. Februar 1994 der Generaldirektor und der Chef der Avtoselchozmaš eine Änderung des Kollektivvertrages durchgesetzt, um der verschlechterten Auftragslage durch Arbeitszeitreduktionen Rechnung zu tragen. Sie behaupteten die Rechtmäßigkeit der Vertragsänderung, die sie auf einer Konferenz der gewerkschaftlichen Betriebsorganisation Profkom beschlossen hatten. In dieser sind formal alle Gewerkschaften vertreten, und sie kann allen Änderungen eines Vertrages zustimmen. Auf der fraglichen Konferenz hatte allerdings die Administration die Mehrheit der Stimmen, da die Administration die Vertreter von Socprof vorsorglich nicht eingeladen hatte. Es wurden folgende Änderungen des Kollektivvertrages beschlossen: Von nun an sollten die Beschäftigten statt 5 nur noch 3 Tage pro Woche bei gleichzeitiger Senkung des Entgelts auf 2/3 des Tariflohnes arbeiten. Weiterhin war das Aussetzen von Lohnzahlungen bei Produktionsstillstand nun noch leichter durchzusetzen. Eine weitere bedeutsame Änderung bestand in der Möglichkeit, den Kollektivvertrag künftig ohne Zustimmung der

Socprof ändern oder kündigen zu können. Bisher mußten Änderungen von beiden Gewerkschaften beschlossen werden (KABAKOV 19.10.1994).

Am 25. Februar 1994 fand eine von Socprof organisierte Gegenkonferenz statt, die in der Werkszeitung unter der Überschrift „Gibt es einen Streik? - Konferenz der Arbeitskollektive am 25. Februar 1994“ angekündigt wurde (O.V. 1993g: 2). Socprof prangerte auf dieser Veranstaltung die Willkür an, mit der die Änderung des Kollektivvertrages in einem Handstreich vollzogen wurde, wie auch den Ausschluß der Öffentlichkeit bei den Verhandlungen. Weiterhin wurde auf dieser Konferenz beklagt, daß die Arbeitnehmer den willkürlichen und den wechselnden Entscheidungen der Direktion ausgeliefert seien. Zum Beispiel befürchtete man nach der Ankündigung von Betriebsgründungen in Suchinici und Krasnoarmejsk vom 04. Februar 1994 die Verlagerung der Produktionsstätten und die Erpressung der Arbeitnehmer und ihrer Vertreter (VOROŠILOV 22.02.1997).

Gleichzeitig forderte Socprof, wie jedesmal so auch auf dieser Veranstaltung, die gesetzlich garantierten Rechte der Arbeitnehmer ein. Es handelte sich um die Koppelung der Löhne an die Automobilpreise, den vollen Lohnausgleich für die Produktionsstillstände von 1993 und 1994, die Kompensation für die Indexierung von 81 % seit Dezember 1993, die Erfüllung der Vereinbarungen des Kollektivvertrages über die Zurverfügungstellung des Konsumfonds mit seiner Indexierung von Januar und Februar. Schließlich bestand sie auf ihren aktuellen Forderungen bezüglich der Annullierung der unrechtmäßigen Veränderungen des Kollektivvertrages vom 04. Februar 1994 über die Verkürzung der Wochenarbeitszeit. Die Gewerkschaft stellte die Unrechtmäßigkeit der Änderungen des Kollektivvertrages ohne Zustimmung der Arbeitnehmervertreter heraus und wollte gleichzeitig Neuverhandlungen des Vertragswerkes. Neue Vorschläge waren die geforderte Garantie der gerechten Verteilung der Gewinne und der gerechten Privatisierung der Unternehmung, die Offenlegung aller betrieblichen Unterlagen beim Privatisierungsprozeß und schließlich die gerechte Verteilung der Aktien und der Prüfung des Privatisierungsprozesses durch eine dritte Instanz (VOROŠILOV 16.10.1996).

#### *Zu den Forderungen kommen Drohungen*

Falls ihre Forderungen nicht erfüllt würden, drohte Socprof mit Streik. Selbstbewußt äußerte sich ein Gewerkschaftsvertreter:

„Natürlich ist der Streik das äußerste Mittel, um Probleme mit der Administration zu lösen, aber es ist auch ein Weg, um mit der Administration ins Gespräch zu kommen.“ (NOVOPOLSKIJ 20.10.1994)<sup>198</sup>

---

198 „Конечно, забастовка это крайний способ разрешения противоречий с администрацией, но это также и способ заставить администрацию пойти на переговоры.“ (NOVOPOLSKIJ 20.10.1994)

In ihrer „Adresse an die Autobauer“<sup>199</sup> legte Socprof noch einmal das geltende Recht dar, daß nämlich ein Kollektivvertrag nach Art. 49 des Arbeitsgesetzbuches (KZoT) nicht einseitig durch die Administration geändert werden dürfe, sondern daß dazu das Einvernehmen der Mitarbeitervertretungen erforderlich sei.

Am 4. März 1994 hatte KALJUGA (Mitglied der Dachorganisation der ehemals sozialistischen Gewerkschaften FNPR) erneut einen Kollektivvertrag mit der Administration von AZLK abgeschlossen, auch diesmal wieder ohne Socprof zu den Verhandlungen eingeladen zu haben. Um den gesetzlichen Anforderungen zu entsprechen, hätte die Administration nun einen Kollektivvertrag mit Socprof abschließen und den Arbeitnehmern die Wahl zwischen den beiden Tarifverträgen lassen müssen. Im April traten die Socprof-Funktionäre mit folgenden Forderungen – zum großen Teil waren es Wiederholungen derjenigen vom Februar – an die betriebliche Öffentlichkeit: volle Bezahlung für den gesamten Stillstand (Oktober 1993 bis April 1994), Zurücknahme der unrechtmäßigen Kollektivvertragsänderungen<sup>200</sup>, Anwendung der Dezember-Indexierung (81 %) des Lohnes, Weiterführung der Indexierung, rechtzeitige Auszahlung der Löhne, gerechte Verteilung der Aktien bei der Privatisierung, Kontrolle der finanziellen Tätigkeiten der Administration und ihrer Geschäftsstrukturen. Für den Fall der Nichterfüllung wurde mit der Ausrufung eines unbefristeten Streiks gedroht (o.V. 1994g: 1).<sup>201</sup>

### *Warnstreik*

Als die Administration diese Forderungen unbeantwortet ließ, fand am 12. April 1994 ein einstündiger Warnstreik am Hauptfließband (Mechanozboročnaja cecha) statt, am 13. April 1994 wurde der Warnstreik in der Lackiererei wiederholt. Am darauffolgenden Tag wurde die Halle, in der die Lackiererei untergebracht ist, von 11:30 Uhr bis zum Schichtende bestreikt. Auch nach diesem dritten Warnstreik wurden die Forderungen nach Lohn- und Stillstandszahlungen nicht erfüllt (KONEEV 15.10.1994). Die Administration und Avtoselchozmaš versuchten vielmehr, den Streik zu brechen, indem die Gewerkschaft Avtoselchozmaš den Arbeitern, die den von Socprof angezettelten Streik zu unterlaufen bereit waren, dreimal so hohe Löhne anbot. Dennoch ließen sich 30 Arbeiter zum Streik am Hauptfließband und in der Bremsenmontage bewegen. Damit war eine ausreichend wichtige Stelle in der Produktionskette von Socprof-Anhängern

---

199 Обращение к Автозаводам (o.V. 1993h: 1).

200 Zu der bestehenden Rechtsunsicherheit vgl. auch: Нельзя еще во всем полагаться только на правительство. Суды и прокуратура должны, наконец занять более активную позицию по отношению к жалобам рабочих. Указ Президента Российской Федерации "Об ответственности за нарушения трудовых прав граждан".

201 Mit dem Titel „Der Direktor bleibt hartnäckig“ (Директор упорствует) beginnt Socprof eine persönliche Beleidigungskampagne gegen den Direktor Borodin und droht mit dem Arbeitskampf.

besetzt, um den ganzen Betrieb stillzulegen (VOROŠILOV 26.10.1995). Diese Streiks wurden zunächst von der Administration gegenüber Außenstehenden geleugnet. So behauptete deren Sprecher GUREVIČ:

„Streiks hat es bei uns nicht gegeben. Das ist doch nur ein Ruf der Verzweiflung!“<sup>202</sup>

Zum Tag der Arbeit, am 1. Mai 1994, gab die Administration die Erhöhung der Löhne aller Arbeiter um 80 % bekannt, ging jedoch nicht auf die Forderung von Socprof nach Zahlung der noch ausstehenden Löhne ein. Am 5. Mai 1994 fand ein Treffen des Direktors mit Socprof statt, das aber ergebnislos verlief, worauf sich die Gewerkschaft am 11. Mai 1994 in einer Geheimabstimmung über einen bevorstehenden Streik der Unterstützung der Arbeiter in der Farbenfabrik versicherte. Die Arbeiter beider Schichten stimmten für einen Streik.<sup>203</sup>

Am nächsten Tag, dem 12. Mai 1994, begann um 15:30 Uhr, ungeachtet der Entlassungsdrohung der Administration an die Streikenden, eine unbefristete Arbeitsniederlegung. Am 13. Mai wurde die Farbenfabrik den ganzen Tag bestreikt. Der Direktor versuchte, die Arbeiter zu versammeln und mit ihnen zu sprechen. Sein Plan war, sie in Avtoselchozmaš- und Socprof-Anhänger zu spalten, um der erhofften kleinen Anhängerschaft von Socprof die Legitimation abzusprechen. Doch nur wenige Arbeiter folgten seiner Aufforderung, so daß dieser Versuch ergebnislos blieb. Tags darauf, am 14. Mai, traf der Direktor mit Vertretern von Socprof zusammen und vereinbarte Gespräche mit der Gewerkschaft, die am 16. Mai beginnen sollten (VOROŠILOV 26.10.1996).

Die Verhandlungen vom 16. Mai führten zu folgenden Ergebnissen: (1) Die Administration erklärte sich bereit, für den Produktionsstillstand Anfang 1993 2/3 des Tariflohnes mit der Indexierung von 81 % zu bezahlen. (2) Die Löhne und Prämien sollten ab 1. Juli pünktlich gezahlt werden. (3) Die Höchstgeschwindigkeit der Fließbänder wurde festgesetzt. (4) Sicherheitskleidung, v.a. Handschuhe, wurde gekauft. (5) Der Verbrauchsfonds<sup>204</sup> wurde von der Administration weiter bezahlt. (6) Der Gewerkschaft sollte ein detaillierterer Einblick in die Analysen über den Geschäftsinhalt und in die finanzielle Situation des Unternehmens gewährt werden. (7) Massentlassungen müssen dem gesetzlichen Rahmen entsprechen und würden den Gewerkschaften drei Monate im voraus mitgeteilt. (8) Die Arbeitnehmeraktien ohne Stimmrecht sollten in solche mit Stimmrecht umgewandelt werden (VOROŠILOV 26.10.1996).

---

202 "Начальник СТК Б. Гуревич: "Никаких забастовок не было. Это был крик отчаяния." (nach VOROŠILOV 26.10.1996).

203 Bei der Abstimmung zum Streik stimmten 93 % der Belegschaft dafür (VOROŠILOV 26.10.1994).

204 Потребительский Фонд



Für die Kompensation des Arbeitsausfalls (простой) von den Monaten Februar, März und April des Jahres 1994 wurden als ein weiteres Ergebnis der Gespräche von der Administration 2,3 Milliarden Rubel gezahlt – und dies angesichts von Streikkosten für die Betriebsleitung, die sich auf 5,4 Milliarden Rubel beliefen. Nach einem Gerichtsprozeß, den Socprof gegen die offizielle Gewerkschaft geführt hatte, mußte Evgenij GUBANOV, der Vorsitzende der offiziellen Gewerkschaft Avtoselchozmaš, seinen Rücktritt aufgrund der Unterstützung unrechtmäßiger Maßnahmen der Administration einreichen (O.V. 1994h: 6).

Nach dem Streik und ihrer Niederlage im Mai 1994 ignorierten die Direktoren Socprof. Der Finanzdirektor hatte die Streikforderungen erfüllt und die Löhne pünktlich gezahlt. Im weiteren Verlauf fuhr er eine Doppelstrategie gegenüber Socprof, indem er einerseits zunächst den Streik für rechtmäßig erklärte, die Gewerkschaft aber gleichzeitig wegen der formalen Fehler, die sie bei Streikanberaumung gemacht hatte, verklagte (VOROŠILOV 19.10.1994). Generaldirektor BORODIN wurde in der Folge „als doppelköpfiger Janus“<sup>205</sup> (o.V. 1994i: 2) bezeichnet. Im Mai 1995 erklärte das zuständige Moskauer Gericht den Streik tatsächlich für unrechtmäßig, da die gesetzlich vorgegebenen Fristen und Formalitäten nicht eingehalten worden waren (vgl. III 2).

Am 17. Juni 1994 wurde als Ergebnis der jährlichen Tarifrunde ein neuer Kollektivvertrag veröffentlicht, den die Administration und die Gewerkschaft Avtoselchozmaš abgeschlossen hatten. In Punkt 1.1.2 stand, daß er für alle Arbeitnehmer von AZLK gelten solle. Doch dies widersprach dem Kollektivvertragsgesetz, das vorsieht, daß die Administration mit jeder im Betrieb vertretenen Gewerkschaft (in diesem Falle mit Socprof) einen Kollektivvertrag abschließen muß, der die Regelungen für deren jeweilige Mitglieder beinhaltet. Ebenso hatte die Administration den neuen Warenkorb, an dem die Indexierung für die Löhne orientiert war, nicht mit Socprof, sondern lediglich mit Avtoselchozmaš besprochen. Die Indexierung sollte bei 25 % liegen, während die Inflationsrate bei 75 % lag. Die Administration begründete diese realen Lohnkürzungen wieder mit mangelnder Liquidität und fehlenden Rücklagen. Nach Meinung von Direktor BORODIN sollte intern gespart werden und nicht alles ans „Verfressen“ (проедание) vergeudet werden (o.V. 1994j: 1). Das Argument der Liquiditätsprobleme wurde von Socprof als unglaubwürdig angesehen und in Zweifel gezogen. Sie verwies darauf, daß AZLK zu diesem Zeitpunkt seine Lieferanten nicht mehr bezahlte und Autos nur noch gegen Barzahlung verkaufte, was zu sicheren Zuflüssen bei geringen Abflüssen von liquiden Mitteln führte. Die Gewerkschaft Socprof reagierte auf den unrechtmäßig abgeschlossenen Kollektivvertrag im August 1994 mit einem neuen Streik. Daraufhin entließ die Direktion 40 der an dem Streik beteiligten Socprof-Mitglieder (VOROŠILOV 20.10.1994).

Der letzte, während des Beobachtungszeitraumes abgeschlossene Tarifvertrag von 1995-96 stellte die Beziehungen, wie sie vor der Transformation zwischen Avtoselchozmaš und der Administration bestanden haben, weitestgehend wieder her. So wurde im Punkt 1.3.4. die Kontrolle der Gewerkschaft über die Arbeiter und deren Disziplinierung festgelegt. Punkt 8.5. sicherte im Gegenzug den nebenberuflichen Gewerkschaftsfunktionären eine Freistellung von 20 Wochenstunden zu. Weiterhin verpflichtete sich nach Punkt 1.3.7 die gewerkschaftliche Betriebsorganisation Profkom, gemeinsam mit der Administration Reklame für den Absatz zu machen. Im Rahmen dieses Kollektivvertrages (Punkt 1.4.1) verpflichteten sich beide Seiten, von Sanktionen bei Nichteinhaltung der Vertragsbestimmungen Abstand zu nehmen. Die Indexierung der Löhne sollte im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens stattfinden. Die Regelarbeitszeit wurde auf bis zu 40 Stunden festgelegt, und bei drohendem Produktionsstillstand konnte zusätzlicher Urlaub bis zu 12 Tagen von der Administration angeordnet werden. Nach Punkt 5.2.1 übernahm die Profkom den gesamten Bereich der Gesundheits- und Sicherheitsvorsorge der Arbeiter. Die hier vereinbarten und aus dem Sozialfonds finanzierten Maßnahmen zielten in der Hauptsache auf die Kompensation der gestiegenen Lebensmittelpreise, der Ausgaben für medizinische Versorgung und die Bezahlung der Anfahrtswege zum Arbeitsplatz. Es kam angesichts der finanziellen Schwierigkeiten allerdings zur Streichung der Unterstützung für Kindergärten und -krippen. Andere soziale Einrichtungen, die inzwischen nur noch gegen Bezahlung zu nutzen sind (Bau und Erhalt von Wohnungen, sport- und medizinische Einrichtungen, Erholungs- und Kurhäuser sowie Jugendlager) sollten jedoch weitergeführt werden. Bemerkenswert ist, daß das beobachtete Unternehmen ungeachtet der eigenen ökonomischen Schwierigkeiten versuchte, die sozialen und kulturellen Einrichtungen des Betriebes zu erhalten.

Auch auf diesen Vertrag reagierte Socprof mit der Ausrufung eines fristlosen Streiks, da man ihr die Aushandlung eines eigenen Vertrages verweigerte. Am Hauptfließband wurde die Arbeit niedergelegt. Man fordert neben den bekannten und immer wieder vorgebrachten Punkten nun vor allem Lohnerhöhungen und die pünktliche Auszahlung der Löhne. Auch gegen die neuen Regelungen der Administration, die Arbeitszeit zu verkürzen und unbezahlten Urlaub anzuordnen, wurde protestiert (O.V. 1996g: 44).

Bei den daraufhin stattfindenden Verhandlungen der Administration mit Socprof stand Beschwichtigung im Vordergrund, wobei der Versuch, durch rationale Argumente zu überzeugen, keine Rolle mehr zu spielen schien. Vielmehr stimmten die Arbeitgeber den Forderungen der Gewerkschaft bereitwillig zu, sie waren auch zum Abschluß von Tarifverträgen bereit, hielten diese aber später einfach nicht ein. Formal akzeptierte die Direktion die neue Gewerkschaft als Partner, legte ihr aber bei der praktischen Arbeit weiterhin Steine in den Weg. Zum Beispiel weigerte sich das Management, die Beiträge der Socprof-Mitglieder vom Lohn einzubehalten und der Gewerkschaft zu übergeben. In der Folge waren die Socprof-Aktivisten damit beschäftigt, auf dem weitläufigen Gelände der AZLK

ihre verstreuten Anhänger aufzusuchen und deren Mitgliedsbeiträge zu kassieren. Ein weiteres Problem für Socprof war, daß kaum eine Möglichkeit bestand, Versammlungen abzuhalten. Wenn diese während der Arbeitszeiten stattfinden sollten, mußten die übrigen Brigademitglieder die Arbeit der Gewerkschafter zusätzlich übernehmen, was von deren Kollegen natürlich äußerst ungern gesehen wurde. Gleichzeitig reagierten die Socprofmitglieder unwillig, wenn sie sich außerhalb der Arbeitszeiten treffen sollten. Die Strategie der Administration und der alten Gewerkschaft war erfolgreich – seit 1995 ist die Socprof bei AZLK marginalisiert.

### **2.2.5 Zusammenfassung: Zahnlos gleich kooperativ, beherzt gleich konfliktorisch?**

#### *Der ruhige Verlauf der Verhandlungen bei FSO*

Die Lohnverhandlungen bei der polnischen Unternehmung FSO spiegeln durch die Kompatibilität von engem Vertragsinhalt und entsprechend punktuellm Interesse sehr rationalisierte Aushandlungsstrukturen wider, in denen die verschiedenen divergierenden Meinungen der Gewerkschaften wie durch ein Stützkorsett zusammengehalten werden. Die fast schon technokratische Entscheidungsfindung sorgt für Transparenz für die Verhandlungspartner, aber auch gegenüber den Gewerkschaftsmitgliedern. Dies gilt ebenso für die Beschäftigungspolitik bei FSO, deren Schritte durch langfristige Überlegungen vorbereitet waren. Eine wichtige zusätzliche Institution für die Beziehungen zwischen Direktion und den Gewerkschaften scheint hierbei der Arbeiterrat zu sein. Dennoch bleibt unklar, ob die mit den bisherigen Informationen zahnlos zu nennenden Gewerkschaften gleichzeitig auch schon als kooperativ bezeichnet werden können.

#### *Von Turbulenzen begleitete Verhandlungen bei AZLK*

Die Streitigkeiten bei AZLK – bestehend aus Streiks, Warnstreiks und Prozessen zwischen neuer Socprof und Administration sowie zwischen Socprof und Avtoselchozmaš – bezeugen turbulente Verhältnisse. Sie haben dazu geführt, daß die Gewerkschaft Socprof aus dem Unternehmen gedrängt wurde. Übriggeblieben ist dabei die administrationsfreundliche Avtoselchozmaš. Aus den obigen Darstellungen läßt sich erkennen, daß die nur einmal jährlich stattfindenden Tarifverhandlungen bei AZLK, in denen alle Belange gemeinsam geregelt werden, darauf hinauslaufen, alte patriarchalische Strukturen zwischen alter Gewerkschaft und Administration zu pflegen. Der Paternalismus stellt statt verbriefter Rechte der Arbeitnehmer und einforderbarer Pflichten der Arbeitgeber ein System der Verantwortung des Arbeitgebers gegenüber seinem Untergebenen in den Vordergrund. Der Patriarch verwaltet die Güter und teilt den ihm Anempfohlenen zu, was sie zum Leben brauchen. Diesem System fühlen sich auch die alten Gewerkschaften verpflichtet. Dabei steht die Verantwortung des Patriarchen höher als Verpflichtungen aus Verträgen, weshalb man ohne Probleme Veränderungen, die

aus juristischer Sicht Vertragsbrüche sind, vornehmen kann. Sind in einem derart stabilen System die beherzten Gewerkschaften gleichzeitig konfliktorientiert zu nennen?

## **2.3 Der Beitrag der Gewerkschaften zur Sanierungsunterstützung**

Die differierende Beschäftigungs- und Lohnpolitik bei AZLK und FSO sowie die Unterschiede der Atmosphäre, in der Gespräche und Verhandlungen zwischen Gewerkschaften und Betriebsleitung stattfinden, geben einen Eindruck vom jeweiligen Gewerkschaftsverhalten, reichen jedoch noch nicht aus, um die Investitions- bzw. Konsumhypothese, d. h. die Frage nach Kooperation oder Konflikt, endgültig zu beantworten. Notwendige Bedingung für die Bestätigung der Investitionshypothese ist, daß sich ein aktiver Beitrag der Gewerkschaften zur Sanierung des Betriebes beobachten läßt. Denn dort, wo sie tatsächlich investieren, werden die Gewerkschaften ihre Investitionen sichern, indem sie die Sanierung des Betriebes unterstützen. Deshalb soll hier der Frage nach dem aktiven Beitrag der Gewerkschaften bei der Sanierung nachgegangen werden.

### **2.3.1 Aufklärungsarbeit durch die Gewerkschaft über Mißstände im Produktionsbereich**

#### *2.3.1.1 Aufklärungskampagne gegen schlechte Produktion bei FSO*

Am Anfang der gewerkschaftlichen Aufklärungsarbeit stand eine Krisensitzung in FSO, in der durch die Offenlegung der aktuellen Zahlen zur wirtschaftlichen Situation und die sich daraus ergebenden Prognosen die ernstesten Probleme von FSO allen Arbeitnehmervertretern zugänglich gemacht wurden (vgl. o.V. 1991b: 4). So begann eine frühe und breite, offene und öffentliche Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten bei FSO, die mit einer intensiven Kostenanalyse verbunden war. Ein weiteres Dokument, nämlich das Gutachten (DO-I-644/31/HS) der Anti-Monopolbehörde aus dem Jahre 1991 trug ebenfalls zum Anstoß dieses Prozesses bei. Die Behörde kritisierte vor allem den Anstieg der Materialkosten im Zeitraum 1988-1990 um das 2,4-fache, die Restriktionen bezüglich freizügiger Kredite an FSO und die Überschätzung des Firmeneigentums um das 13-14-fache und forderte deshalb die Beibehaltung der staatlich vorgesehenen Steuern bei FSO (vgl. KARWAS 1990: 12.). Hierin wurde der Zwang zur Umstrukturierung und Anpassung an Marktverhältnisse, den eine rigorose Liberalisierungspolitik des Staates auf die Unternehmen ausübte, deutlich sichtbar. Am 15. Oktober 1993 traf sich ein Verhandlungsteam (Zespol Negocjacyjny), bestehend aus den Gewerkschaftsvertretern, der Direktion und dem Arbeiterrat, um über Verträge mit der Belegschaft, die Zusammenarbeit der Direktion mit den Gewerkschaften bei der Formulierung eines Aktionsprogrammes „Misja“ und eine Kostenanalyse zu beraten (TYSZKIEWICZ 1993:1).

Mit der Einführung eines niedrigeren Zolls für Autos in Polen im Jahre 1993 stand FSO vor dem Problem, daß ausländische Wagen plötzlich um 30 % billiger geworden waren. Dem war nur dadurch zu begegnen, daß FSO seine Produkte weiterhin kostengünstiger anbieten und sich gleichzeitig den Qualitätsstandards der Konkurrenz annähern mußte. Dazu war es allerdings erforderlich, bisher erzielte Gewinne einzubehalten und zu investieren (KASPRZAK 1994: 2). Angesichts des deutlich spürbaren internationalen Wettbewerbsdrucks verstanden sich die Gewerkschaften als Bindeglied zwischen Direktion und Arbeitnehmern, deren Aufgabe unter anderem darin bestand, Informationen über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens zu veröffentlichen:

„Der Anteil der Selbstkosten am Verkaufswert betrug im letzten Jahr 45,5 %, in der ersten Hälfte dieses Jahres ist er auf über 86 % gestiegen. Die Rentabilität fiel um über 30 % und liegt jetzt bei wenig mehr als 4 %. Das ist ein Einbruch in einem in dieser Branche noch nicht dagewesenen Umfang ... Der Direktor hat im vergangenen Jahr sein Möglichstes getan, um die Personal- wie auch die Materialkosten zu senken ...“ (SCHIMA 1995:1)<sup>206</sup>

Ebenso gehörte die Aufklärung über die Privatisierung und die damit angestrebte Unternehmensform, die langfristige Arbeitsplatzsicherung versprach, zum gewerkschaftlichen Engagement, nach Aussage eines Arbeitnehmervertreters nicht zuletzt deshalb, weil die Gewerkschaften im Falle des Eigentümerwechsels besonders wichtig würden (ŻMUDA 1990: 4). Es herrschte allgemeiner Konsens darüber, daß die Privatisierung mittels Fremdkapital der Belegschaftsprivatisierung vorzuziehen sei. Dies zeigte zum Beispiel ein Statement des Arbeiterratsvorsitzenden, dessen Vorschlag zur Privatisierung so weit ging, daß er die Auflösung des sozialistischen Arbeiterrates beinhaltete:

„Große Unternehmen müssen eigenverantwortlich verwaltetes Eigentum werden. ... Man kann den Erfolg der Arbeiterselbstverwaltung unterschiedlich bewerten. Fakt ist, daß sie keine nennenswerte Verbesserung der wirtschaftlichen Effizienz gebracht hat.“ (SONNTAG 1989: 1,3)<sup>207</sup>

Drastisch führten die Gewerkschaften den Lesern der Betriebszeitung „Aktualności“ die sprichwörtlich schlechte Qualität des Polonez vor Augen, um deren Verbesserung anzustoßen: „Ein Mensch hatte keine Probleme, bis er sich

---

<sup>206</sup> „Udział kosztów własnych w wartości sprzedaży, wynoszący w roku ubiegłym 45,5 proc., w pierwszej połowie br. zwiększył się do ponad 86 procent (!). Rentowność spadła z ponad 30 proc. do niewiele ponad 4 proc., czyli do poziomu niespotykanego w światowej motoryzacji. ... Dyrektorzy FSO twierdzą, że zrobiono w br. maksymalnie dużo, by zmniejszyć koszty zależne od stanu zatrudnienia, zużycia materiałów i.t.d...“ (SCHIMA 1995: 1).

<sup>207</sup> „Duże przedsiębiorstwa powinny stać się własnością samorządową... Można różnie oceniać dotychczasową skuteczność samorządu załóg. Jest faktem, że nie przyniosła ona znaczących zmian w poprawie efektywności gospodarowania.“ (SONNTAG 1989: 1,3).

einen Polonez kaufte.“ (SZEDKOWICZ 1992: 5)<sup>208</sup> oder: „In Polen sitzt der Teufel im Detail - Der Weg der FSO durch Qualen“<sup>209</sup>. Die Kampagne gegen die schlechte Produktion des Polonez gipfelte in einem Leserbrief an Generaldirektor TYSZKIEWICZ anlässlich des Tages der Offenen Tür am 20.11. 1993:

„Es könnte jedoch der Tag kommen, an dem der Kunde, ermüdet von den Problemen mit einem schlechten Auto, sagt: 'Bei aller Sympathie - jetzt habe ich genug davon!' Der Käufer zählt das Geld und die Zeit, die er für Reparaturen vergeudet hat, und fragt sich, wie oft ihn das Auto enttäuscht hat. Ein Kunde erwartet, daß ein Auto gut ist, es muß fahren, die Verbrauchskosten müssen so niedrig wie möglich sein. Die Verhältnisse auf dem polnischen Automobilmarkt haben sich in sehr kurzer Zeit völlig geändert. Wer sich nicht darum kümmert, fällt aus dem Spiel heraus. Das ist die (räuberische) Wahrheit. Stimmen wir der Idee des Herrn Direktors zu: Laßt uns alle dieses Auto bauen. FSO, seine Partner und die Kunden. Für das gemeinsame Gute!“ (PRASAŁ 1993: 2)<sup>210</sup>

Damit wurde der negative Ruf von FSO aufgenommen und benannt. Er blieb nicht mehr nur eine diffuse Meinung von Außenstehenden, der sich die Arbeiter verschließen konnten, sondern wurde für die Beschäftigten aller Ebenen bei FSO als Problem handhabbar gemacht. Dadurch entstand eine neue Mentalität der Ehrlichkeit, aus der eine ganz eigene Motivation erwuchs.

### 2.3.1.2 *Aufklärungsbedarf besteht bei AZLK lediglich bezüglich des Mißmanagements der Administration*

Die Beschäftigungssicherheit, eine positive Veränderung der Lohnquote sowie patriarchalische Konfliktlösungsmechanismen bei den Kollektivverhandlungen lassen die Frage aufkommen, welchen Raum die Gewerkschaften bei AZLK für ihre Initiativen zur internen Investition i. S. einer Sanierungsunterstützung hatten und ob sie ihn zu nutzen wußten.

Zunächst einmal bekräftigten Vertreter von Avtoselchozmaš wie auch von Socprof einhellig ihre Überzeugung, daß der Moskvič ein qualitativ hochwertiges Fahrzeug sei (VOROŠILOV, GULJAGIN 14.10.1994). Auf die Frage nach Veränderungsvorschlägen in der Produktionsweise konnten sie keine konkrete Antwort geben. Man war überzeugt davon, gute Arbeit zu leisten, die von der Administra-

208 „Nie miał człowiek kłopotów - kupił sobie Poloneza.“ (SZEDKOWICZ 1992: 5).

209 „W Polsce diabeł siedzi w szczegółach - FSO droga przez mękę.“ (GŁAZIEWICZ 1992: 7).

210 "... Może jednak przyjąć okres, kiedy klient zmęczony kłopotami z kiepskim samochodem, powie, mimo sympatii - mam tego dość! Nabywca liczy pieniądze i czas, który straci na naprawę. W ilu sytuacjach to auto go zawiedzie? Klient wymaga - samochód musi być dobry, musi jeździć, suma kosztów eksploatacji powinna być jak najniższa. Struktura rynku samochodowego w Polsce, zmieniła się diametralnie w bardzo krótkim czasie. Kto nie nadąga - wypada z gry. Takie jest zbrojcekie prawo! Przyklaskuję pańskiej idei: współtwórzmy ten samochód wszyscy. FSO, kooperanci, klienci. Dla wspólnego dobra." (PRASAŁ 1993: 2).

tion entsprechend bezahlt werden sollte. Alle Verbesserungsvorschläge, die genannt wurden, betrafen das schlechte Management der Administration.

So schrieb man auch die Pannen, die dennoch immer wieder passierten und unter denen die Arbeitnehmer zu leiden hatten, ausschließlich der Administration zu. Unter anderem wurde die Organisation der Beschaffungsabteilung kritisiert, in der es immer wieder zu kurzfristigen Belieferungsausfällen des wichtigsten Lieferanten „Ufa“ kam. Zwar gab es eigens einen AZLK-Koordinator bei „Ufa“, der diese Ausfälle entweder zu vermeiden oder rechtzeitig mitzuteilen hatte. Dieser konnte aber eine reibungsarme Koordination nicht sicherstellen und unvorhergesehene Produktionsstillstände (простої) konnten nicht abgewehrt werden. Ohne die Produktionsstillstände entfielen auch die kurzfristig anberaumte Samstagsarbeit, die immer wieder notwendig wurde, um den eingegangenen Lieferverpflichtungen nachzukommen. Die schlechte Organisation führe darüber hinaus nach der Kritik von Socprof zu einer hohen Fluktuation von Arbeitskräften, gut qualifizierte Arbeiter suchten sich in anderen Betrieben Arbeit, übrig blieben zum großen Teil Ungelernte, Studenten aus Moldawien und Alkoholiker (NOVOPOLSKI 20.10.1994).

Der Generaldirektor kritisierte denn auch, daß diese Art von Öffentlichkeitsarbeit rufschädigend für AZLK wirke, und dies in einer Zeit, in der die Kräfte hätten gebündelt werden müssen statt, wie Socprof es versuche, ein ganzes Unternehmen gespalten werde (BORODIN 15.10.1994).

### 2.3.2 Eigene Aktionen und Kooperationen mit selbstgewählten Partnern

#### 2.3.2.1 *Aktionen in Polen: Total Quality Management, Misja FSO, FSO heute und morgen*

Die transformationsbedingte Rezession hatte weite Teile der Beschäftigten in den staatlichen Betrieben wirtschaftlich hart getroffen und moralisch zermürbt (HOLAK 10.04.1995). Dem damit verbundenen Motivationsverlust versuchten die Gewerkschaften auf zweierlei Weise entgegenzuwirken: Neben der Verbreitung von Information durch die Gewerkschaften über die Produktions- und Wettbewerbsverhältnisse, denen FSO sich zu stellen hat, bemühten sie sich, die Rezession als kurzzeitigen Schock der Umstrukturierung darzustellen, indem die positiven Entwicklungen seit dem Jahr 1991, das einen Wendepunkt markierte, betont wurden:

„Die Ergebnisse des Tätigkeitsberichtes im vergangenen Jahr (1992) sind, was die Bereiche Wirtschaft und Finanzen angeht, angesichts der marktwirtschaftlichen Entwicklungen unseres Landes positiv und geben Anlaß zum Optimismus. Was die Produktion angeht, haben wir eine 200 %ige Wachstumssteigerung, d. h. es wurden 82.000 Pkws produziert. Davon wurden innerhalb von elf Monaten 74.000 verkauft. Wir haben die Kosten wesentlich reduziert, v. a. durch Reduktion der Ausschußproduktion. Erfolgreich haben wir uns der kostspieligen Lagerhaltung der halbfertigen Produkte entledigt. Wir haben v. a. investiert in den Produktions-

prozeß, ins Controlling, in den Verkauf und in die Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Unsere Firma ist aus dem Jahr 1992 mit Gewinn herausgekommen und hat so ihre Liquidität verbessert. Gegenwärtig zahlen wir unsere Verbindlichkeiten an die Staatskasse, doch mit den anderen Gläubigern verhandeln wir über die günstigsten Konditionen beim Zurückzahlen unserer Kredite“ (O.V. 1993: 2).<sup>211</sup>

In jeder Ausgabe der Gewerkschaftszeitung Aktualności wurden seit 1994 die Verkaufszahlen genannt, ebenso wurde über die anderen Kennzahlen und die Liquidität des Unternehmens informiert. Dabei verfuhr man nach einer diplomatischen Taktik, und zwar überließ man es dem Arbeiterrat, die sehr guten Ergebnisse der Unternehmung bzgl. der Produktion, der Beschaffung aber auch des Verkaufs zu verkünden. Auch hiermit wurde demonstriert, daß man durch die Zusammenarbeit aller Kräfte von FSO dabei sei, sich auf dem inländischen Markt zu etablieren. Man sei also konkurrenzfähig (vgl. BORATYŃSKI 1994: 2f.). Ebenso erhielt der Arbeiterrat (RPP - Rada Pracowniczej Przedsiębiorstwa) viel Lob von Seiten der Gewerkschaften wegen seines Kosten- und Finanzierungsplanes für 1993, mit dessen Hilfe die Zahl von 84.000 produzierten Autos erreicht wurde (WĄGIEL 1993b: 2).

Diese Tendenz wurde auch von externen Informationsorganen bestätigt: So schrieb die Tageszeitung RZECZPOSPOLITA, daß 1994 nur ca. 1.100 Wagen reklamiert wurden. Das sei ein großer Erfolg, denn vor zwei Jahren lag die Anzahl an reklamierten Autos mit 2.518 Exemplaren noch mehr als doppelt so hoch. Der FSO-Direktor hielt das Erreichte bei steigenden monatlichen Verkaufseinnahmen für ein zufriedenstellendes Ergebnis (vgl. GRZEGÓLKA 1994: 9).

Um diese ersten positiven Ergebnisse für eine Motivationssteigerung angesichts der erforderlichen künftigen Anstrengungen auf Arbeitnehmerseite zu nutzen, haben sich die Gewerkschaften durch den Generaldirektor für ein Aktionsprogramm gewinnen lassen. Dieses Programm sollte das Zusammengehörigkeitsgefühl stärken und forderte öffentlich alle zur Mitarbeit an der Sanierung auf. Als Pendant der neuen Außensicht und -darstellung von FSO durch das Marketing für den Absatz wurde von der Unternehmensleitung eine innere Reform verlangt. Dieses Projekt der gewandelten Unternehmensidentität sollte zum einen nach der Idee von Total Quality Management (TQM<sup>212</sup>) und zum anderen mit dem „self commitment“ der „Misja“ von FSO (HASHIMOTO 1993a: 2) nach dem Slogan

211 „Wyniki działalności w minionym roku w dziedzinie gospodarki, finansów, przystosowania się do gospodarki rynkowej, są pozytywne i napawają optymizmem. Gospodarka: Uzyskaliśmy dwukrotny wzrost produkcji samochodów osobowych i dostawczych (do ok. 82 tys.). W ciągu 11 miesięcy sprzedaliśmy 74 tys. aut. Znacznie obniżono koszty, w tym obsługi gwarancyjnej. Skutecznie pozbywamy się zapasów i surowców wtórnych. Inwestowaliśmy głównie w proces produkcji, poprawę jakości, sferę sprzedaży, poprawę warunków. Finanse: Nasza firma w 1992 roku wyszła z zyskiem i poprawiła się jej płynność finansowa. Na bieżąco spłacamy zobowiązania do budżetu, a z wierzyicielami negocjujemy najkorzystniejsze warunki spłaty naszych zobowiązań.“ (O.V. 1993: 2).

212 Zarządzanie przez jakość.



„Alle sind wir verantwortlich“<sup>213</sup> angegangen werden (WĄGIEL 1994: 6f.). So stellte der Generaldirektor die neue Idee vor:

„TQM in FSO ist seit dem 27. November 1992 die Philosophie der letzten Chance. 1. Neues Denken: Um unserer schlechten Presse entgegenzuwirken, müssen wir radikal nach bisherigen Fehlern suchen und darauf aufbauend die Qualität der Produktion, der Arbeit und der Abläufe erhöhen, und alles tun, um die Kunden zufriedener zu stellen. Deshalb brauchen wir TQM. Der Kunde wird nur dann bei uns kaufen, wenn wir immer besser und konkurrenzfähiger werden. Dabei wollen wir uns an der japanischen Kundenorientiertheit ausrichten, mit der die Japaner schon die Amerikaner und Europäer aus dem Rennen geworfen haben. TQM geht davon aus, daß 80 % der Fehler am System liegen und nur 20 % an seiner Ausführung. Deshalb sind für die Konstruktion eines guten Systems die Leiter aller Ebenen bis zum Meister und Brigadier verantwortlich.“ (DANILCZYK 1993: 4f.).<sup>214</sup>

In der Folge wurde die Qualitätsarbeit als Grundlage der Philosophie des TQM popularisiert. Die gleichzeitig durchgeführte Kostenanalyse in der FSO bildete die Basis für eine systematische und erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen den Gewerkschaften und der Direktion. Die Betriebsleitung bemühte sich um korrekte und konstruktive Zusammenarbeit auf partnerschaftlicher Grundlage mit allen auf dem Terrain der FSO tätigen Organisationen, den Gewerkschaften und dem Arbeiterrat in allen Fragen, die den Interessen der Belegschaft und der Firma dienen (WAWAK 1993: 4). Ein amerikanischer TQM-Trainer der Firma Saturn, der in FSO Żerań gearbeitet hat, brachte in sehr pathetischer Weise seine Meinung zum Bewußtseinswechsel der FSO-Beschäftigten zum Ausdruck:

„Heute trage ich einen ganz anderen Eindruck nach Hause als bei meinem ersten Besuch dieser Fabrik im Mai diesen Jahres. Damals traf ich viele Leute mit Enthusiasmus und kreativem Potential, die jedoch nicht an sich selber glaubten, sondern meinten, mit ihren Problemen nicht fertig zu werden, die einen starken Partner zur Lösung ihrer Probleme und der von FSO suchten. Jetzt verlasse ich diese Firma mit dem Eindruck, daß immer mehr Leute von FSO ihr Schicksal und das des Unternehmens selbst in die Hand nehmen“ (BIENIAS 1993a: 8).<sup>215</sup>

---

213 Wszyscy jesteśmy odpowiedzialni.

214 „TQM w FSO jest od 27. listopada 1992 filozofią ostatniej szansy. 1. Nowe myślenie: Żeby przeciwdziałać złej opinii prasowej o nas. Musimy zdecydowanie szukać naszych dotychczasowych błędów i na tym zbudować dobrą jakość produkcji, pracy oraz procesów. To wszystko musimy zrobić, aby klienci byli zadowoleni. Dlatego potrzebujemy TQM. Klienci tylko wtedy będą u nas kupować, kiedy nasze wyroby będą coraz lepsze i bardziej konkurencyjne. Bo przecież chcemy dorównać japońskiej orientacji na potrzeby klienta, w czym japończycy wyprzedzają już Amerykanów i Europejczyków. TQM wychodzi z założenia, że 80% wad leży po stronie systemu, a tylko 20% w czynnikach zewnętrznych. Dlatego za skonstruowanie dobrych systemów są odpowiedzialni kierownicy wszystkich szczebli, do mistrzów i brygadzystów.“ (DANILCZYK 1993: 4).

215 „Dzisiaj odnoszę całkiem odmienne wrażenie niż w maju tego roku, w czasie mojej pierwszej wizyty w tej fabryce. Wtedy spotykałem wielu ludzi z entuzjazmem i kreatywnym potencjałem, lecz bez wiary we własne możliwości. Ludzi, którzy nie

Zwar gab es nicht wenige Witze über den Pathos der amerikanischen „Seelensanierer“, über ihre flotten Sprüche und ihren Machbarkeitswahn, trotzdem wurde die neue Mission ernst genommen und in einer Reihe von konkreten Maßnahmen umgesetzt.

Sichtbarsten Ausdruck der Koalition bildete die "Mission FSO" (Misja FSO), die ein Jahr nach Inkrafttreten von TQM am 27. November 1992 verabschiedet wurde und die lautet:

„Die beste polnische Firma in der Produktion und bei den Dienstleistungen zu sein, / die Kunden im In- und Ausland zu erobern / Autos zu bauen und auch neue Wege zu gehen, / sich in eine Gesellschaft mit in- und ausländischen Kapital umzugestalten. / Alles das um zu sichern: der Firma Gewinne und Entwicklung, den Arbeitern von FSO gute Löhne für gute Arbeit.“<sup>216</sup>

Mit Schlagworten wie „Die Mission der Firma ist ihre Zukunft, ohne Mission wird die Firma untergehen.“<sup>217</sup> oder „Die Innovationsgabe der Arbeiter ist der Wohlstand ihrer Firma“<sup>218</sup> warben Gewerkschaften und Arbeitgeber für einen neuen Geist bei FSO (TYSZKIEWICZ 1994b: 3f.).

An die 'Misja' schloß die Schulungsreihe „FSO heute und morgen“<sup>219</sup> an, in der es nicht nur um die größere Vertrautheit der Führungskräfte aller Ebenen mit ihren Abteilungen ging, sondern auch darum, daß sie in einer neuen Art über die Firma zu denken lernten, die der im Kapitalismus entspricht – nämlich die Firma zu betrachten als kostenminimierende, gewinnmaximierende, wettbewerbsfähige Wirtschaftseinheit. Dazu bot NSZZ Solidarność ein besonderes Training an. Im Mittelpunkt standen Fertigkeiten zur Erhöhung der Produktivität durch neue Technologien, neue Organisationsformen (Informationswege, Verantwortlichkeiten) und Arbeitsmethoden, wie auch neue Formen der Bezahlung (vgl. RUDY 1994: 1f.). Auf Initiative von NSZZ Solidarność und in

wierzyli, że mogą sami rozwiązać swoje problemy i szukali silnego partnera by rozwiłkł swoje problemy i problemy FSO. Teraz opuszczam waszą firmę z przeświadczeniem, że coraz więcej ludzi w FSO jest przekonanych o konieczności wzięcia spraw w swoje ręce.“ (BIENAS 1993a: 8)

<sup>216</sup> Być najlepszą POLSKĄ firmą, w JAKOŚCI wyrobów i usług / Zdobyć UZNANIE KLIENTÓW w kraju i za granicą / Wytwarzać SAMOCHODY oraz rozwijać NOWE kierunki działalności / Przekształcić się w spółkę w powiązaniu z kapitałem KRAJOWYM I ZAGRANICZNYM / WSZYSTKO PO TO, ABY ZAPEWNIĆ: FIRMIE - ZYSK i ROZWÓJ / PRACOWNIKOM FSO - DOBRE DOCHODY ZA DOBRĄ PRACĘ.

<sup>217</sup> Misja Firmy to cel jej istnienia - przyszłość. Bez misji firma musi upaść.

<sup>218</sup> Innowacyjność pracowników = pomyslność ich firmy.

<sup>219</sup> Im Rahmen des Strategie-Programms „FSO dziś i jutro“ findet eine Schulung mit ca. 600 Führungskräften, angefangen von Meistern bis zu stellvertretenden Direktoren statt. Dabei ging es vor allem um Selbstreflexion im Produktionsprozeß (TYSZKIEWICZ 1994c: 1).

Zusammenarbeit mit dem US-Arbeitsministerium<sup>220</sup> wurde ein Kurs über Verhandlungstechniken von Saturn-Mitarbeitern für FSO-Gewerkschaftler durchgeführt, damit die Gewerkschaftler verantwortlich kommunizieren und verhandeln lernten (vgl. BIENIAS 1993: 2). Des weiteren nahmen ca. 50 „Lider“ (polnisch für engl. 'leader') aus der Abteilung Technische Dienste<sup>221</sup> an einer Schulung unter der Leitung japanischer Fachleute teil. Dabei ging es v. a. um die Qualitätssicherung bei der Arbeit und den Einfluß, den Führungskräfte darauf haben können. Die Aufgabe eines „Liders“ sei es, die Entfaltung der Kreativität der Untergebenen zu fördern und im Produktionsprozeß zu nutzen. Die Führungskraft trage die Verantwortung für alle ihre Mitarbeiter, besonders für diejenigen, die ihre Arbeit schlecht erfüllten. Wenn in einem Team 50 % gut arbeiten, 30 % sehr gut und 20 % schlecht, sei es die Aufgabe des Leiters, die unteren 70 % an die 30 % der sehr gut arbeitenden heranzuführen. Der Leiter dürfe dabei kein Nörgler sein, sondern er müsse sich ständig um Veränderung bemühen. Ebenso müsse der Teamgedanke gestärkt werden - keiner könne ohne den anderen ein Auto bauen (HASHIMOTO 1993: 1).

Daß die neue Art zu denken schnell zu Veränderungen geführt hat, kann exemplarisch anhand einiger Gewerkschaftsaktivitäten dieser Phase gezeigt werden: Wie stark Solidarność auf Disziplinierung der Arbeitskräfte aus war, kann man am Beispiel der Stellungnahme vom 28. Februar 1993 ablesen. Dort wies die Gewerkschaft mit größter Beunruhigung auf den zunehmenden Alkohol- und Drogenkonsum und die Kriminalität der weniger Abgesichterten sowie die gleichzeitige Abwanderung der Fähigsten und Aktivsten hin. Alles dies festige die mafiösen Strukturen im Unternehmen und im Lande. Um diesen Entwicklungen entgegenzuwirken, müssen verantwortungsbewußte Demokraten sowie leistungsfähige wirtschaftliche Eliten und Eigentümer die Führung des Landes und seiner Wirtschaft übernehmen. Weiterhin müsse die soziale Absicherung der Transformationsverlierer sichergestellt werden. FSO stellte sich in dieser Situation gerne als Lichtblick dar:

„Wir schließen ein schwieriges Jahr erfolgreich ab: Wenige hätten am Anfang letzten Jahres angenommen, daß ein Moloch wie FSO, der das Jahr 1992 noch mit Verlusten abgeschlossen hat, in diesem Jahr Gewinne erwirtschaften würde. Es wurden großartige Leistungen bei der Anpassung von FSO an die neuen marktwirtschaftlichen Bedingungen vollbracht, vor allem unter diesem Gesichtspunkt war das Jahr 1992 bedeutsam. Mit Blick auf die kommenden Jahre ist zu fragen, wie der eingeschlagene Weg immer schneller weitergegangen werden kann? ... Eines der Fundamente dieser Entwicklung wird in der Perfektionierung der Pro-

---

220 NSZZ Solidarność bei FSO und das US-Ministerium für Arbeit haben eine Schule gegründet, die sich mit der Lösung von Konflikten zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern beschäftigt. Die General Motors Filiale „Saturn“ leitet die dort stattfindenden Schulungen (vgl. JANKOWSKI 1993: 5f.).

221 Usług Technicznych.

duktionsqualität bestehen, die unter dem Slogan: "Radikales Umdenken über Qualität" realisiert werden wird"(JANKOWSKI 1993: 3).<sup>222</sup>

Ähnliches galt für die zweite große, bei FSO vertretene Gewerkschaft, OPZZ, die Schulungen über die Grundlagen der Marktwirtschaft anbot. Dabei sollte v.a. der „Pakt über das Unternehmen“<sup>223</sup> im Vordergrund stehen. Im ersten Block stand die Privatisierung von FSO im Zentrum der Überlegungen, in einem zweiten Block sollte es um die Organisierung von Interessen im neuen System gehen (JANKOWSKI 1993: 6). Damit nämlich die Gewerkschaften nicht nur „Handlanger“ der Arbeitgeber waren, wurden gleichzeitig Kurse zum breiteren Verständnis von Gewerkschaften und ihren Möglichkeiten zur Interessendurchsetzung abgehalten, damit dieses Denken nicht nur von Politikern und Betriebsleitern, sondern auch von Arbeitern verstanden würde. Weiterhin konnten Kurse zur Schaffung und Aushandlung von Tarifverträgen nach den Grundlagen der ILO und des Gesetzes der Gewerkschaften besucht werden, wie sie bereits von der NSZZ Solidarność und dem US-Arbeitsministerium angeboten wurden. Schließlich ging es um das allgemeine Engagement der Gewerkschaften bei der Mobilisierung der Arbeitnehmer hinsichtlich der Erhöhung der Arbeitsproduktivität.

Am 2. Dezember 1993 beschloß die OPZZ (pracowników FSO) auf ihrer 4. Delegiertenversammlung die aktive Unterstützung der Misja FSO, der Aktion zur aktiven Ausarbeitung einer Strategie zur Entwicklung der Unternehmung. Von OPZZ mitgetragene Ziele dieser Mission bestanden darin, die Herstellungs- und Verarbeitungsqualität zu verbessern, mit Halbfertigprodukten, Rohstoffen und Energie sorgfältiger umzugehen, Verschwendung und Unwirtschaftlichkeit entgegenzuwirken und gegen die 'Pathologien' Diebstahl, Alkoholismus und Zerstörungswut den Kampf aufzunehmen.

Die kleine Gewerkschaft ZZLiT veranstaltete Wettbewerbe über Verbesserungen am Arbeitsplatz, an der alle Arbeiter, nicht nur die von ihr hauptsächlich vertretenen Ingenieure, teilnehmen konnten<sup>224</sup> (o.V. 1994d: 4f.). Darüber hinaus beschäftigte sich ZZLiT noch mit der Einführung von Leasingverträgen für den Polonez, um dadurch die Verkaufszahlen an Kleinunternehmer zu erhöhen (WĄGIEL 1993: 7).

---

222 „Zamknaliśmy ten ciężki rok dobrymi rezultatami: Mało ludzi wierzyło, że taki kolos jakim jest FSO, który jeszcze w 1992 roku zamknął bilans ze stratą, ten rok działalności zakończy zyskiem. Energiczne działania, wewnątrz FSO, w zakresie tworzenia nowych warunków sprzedaży będą kontynuowane. Pod tym względem punktem zwrotnym był rok 1992. Jak tą drogą rozwoju posuwać się jeszcze szybciej? ... Fundamentem działalności fabryki będzie wprowadzanie udoskonalania jakości zgodnie z hasłem: „Gruntowna zmiana sposobu myślenia o jakości“. Hasło to będzie realizowane.“ (JANKOWSKI 1993: 3).

223 Pakt o przedsiębiorstwie państwowym w trakcie przekształcenia.

224 Die Preise liegen bei 8mln bis 16mln zł. (vgl. o.V. 1994d: 4f.).

Mit geringen Modifikationen wurden diese Kampagnen von den Arbeitnehmern angenommen. Der Ausspruch „Wir kümmern uns um die Firma und wir wollen aus der Firma heraus leben“<sup>225</sup> belegt, daß sie sich die Ziele der Mission im wesentlichen zu eigen gemacht haben (ENDZEL 1994a:1).

Besonders wichtig ist das Verhalten der Gewerkschaften NSZZ Solidarność, S80 und OPZZ im Jahr 1994, als sie auf eine neue Mapa Plac gedrängt hatten, sich nicht einigen konnten und deshalb der Direktor die Lohnhöhe allein festlegte. Trotz dieser Unstimmigkeiten brach die Mitarbeit der Gewerkschaften an der Umstrukturierung des Unternehmens nicht ab. So setzte sich z. B. NSZZ Solidarność nach Beendigung der Verhandlungen sofort wieder für TQM und die Produktivitätsankurbelung ein, diesmal mit einer Aufklärungskampagne, in der mit Blick auf die erfolgreichen asiatischen Wirtschaftspraktiken diese zur Nachahmung für FSO vorgeschlagen wurden (ZABADEUSZ 1994a: 5; SCHIMA 1994: 3f.). Dazu sollte eine Umstrukturierung des gesamten Konzerns vorgenommen werden, die zum Ziel hatte, die einzelnen Geschäftsteile von FSO unabhängig voneinander zu führen. Alle Gewerkschaften befürworteten diese Pläne:

„Auf diese Art versuchen wir, die Firma in kleinere Wirtschaftseinheiten zu zergliedern, die für sich selbst sorgen und für ihr Produkt und die Arbeitsplätze in der Zukunft selbst verantwortlich sind“ (TYSZKIEWICZ 1994b: 1f).<sup>226</sup>

Um zu zeigen, welche konkreten Arbeitsschritte verändert werden könnten, wurde von KOSO, einem Ingenieur und FSO-Berater, vorgeschlagen:

„Es wäre schon viel gewonnen, wenn die Arbeiter pfleglich mit den Produktionsteilen umgingen. Jeder in den Produktionshallen sieht, daß so eine Polonez-Karosserie für die vielen Arbeitnehmer nicht mehr ist als ein Mülleimer. Deshalb muß auch jedes Auto vor der Innenmontage erst einmal von den Essensresten und Papierabfällen gereinigt werden. Man könnte sich diesen Arbeitsgang der Reinigung ohne weiteres sparen, hielte man die Beschäftigten dazu an, ihre Abfälle in die bereitstehenden Papierkörbe zu werfen“ (KOSO 18.5.1995)<sup>227</sup>

Eine weitere, sehr konkrete Maßnahme war die auf Initiative von ZZLiT durchgeführte Mitgliederbefragung, in der sich herausgestellt hat, daß 72 % der Ingenieure und Techniker angeben, über nur geringe Fremdsprachenkenntnisse zu

225 „Dbamy o Firmę i chcemy z Firmy żyć.“(ENDZEL 1994a:1).

226 „W ten sposób staramy się podzielić Fabrykę na mniejsze organizmy gospodarcze, które przede wszystkim dbają o siebie, dbają o produkt, dbają również o to, aby zapewnić sobie w przyszłości miejsca pracy.“ (TYSZKIEWICZ 1994b: 1f).

227 „Wiele zostało osiągnięte od kiedy robotnicy troskliwiej obchodzą się z podzespolami do produkcji. Każdy na hali produkcyjnej niech uważa, aby karoseria poloneza nie była dla wielu kubłem na śmieci. Dlaczego każdy samochód przed montażem wewnętrznym musi być najpierw oczyszczany z resztek jedzenia i papierów? Trzeba utrzymać linię produkcyjną w czystości, bez odkładania tego na później. Skutecznie zmusić ludzi do tego, aby odpadki były wyrzucane do porostawianych koszy na śmieci“ (KOSO 18.5.1995).

verfügen. Um die Leistungsfähigkeit der Ingenieure hinsichtlich internationaler Kooperation (möglicherweise auch im Hinblick auf ausländische Investoren) zu erhöhen und dadurch Beschäftigungschancen zu sichern, bot ZZiIT nun Fremdsprachenkurse an. Auch dies war eine Maßnahme, die der Unternehmenspolitik entspricht, da sie den Anteil der Ingenieure, die mindestens eine Fremdsprache beherrschen, auf 50 % heben will (DYŻAKOWSKI 1992a: 5).

Schließlich wurden zur Förderung von TQM bei FSO mit Unterstützung aller Gewerkschaften Preise ausgeschrieben, um die Verbesserungsvorschläge der Beschäftigten zu ihrem Arbeitsplatz anzuregen und sie durch Preise zu belohnen (JANKOWSKI 1993a: 2ff.).

Mit der Aktion „der Weg nach Europa“<sup>228</sup> wurde für die Einführung eines neuen EDV-Systems in der Logistik geworben (O.V. 1993e: 1). Aber auch Ausbau und die Vervollständigung der vorhandenen EDV-Qualifikation wurde in einer FSO-intern durchgeführten Fortbildungsreihe für Anfänger im Servicebereich und Fortgeschrittene im Bereich Controlling gefördert. Schließlich fanden Computerkurse für Mitarbeiter der Abteilung Rechnungswesen statt, sie wurden in Gruppen mit höchstens 27 Teilnehmern abgehalten (MACHUK 1993: 4).

Auch der Finanzdirektor bestätigte die Erfolge, die die Zusammenarbeit mit dem Arbeiterrat und den Gewerkschaften erbrachte. Die Motivation der Belegschaft und die gestiegene Zahl der Verbesserungsvorschläge innerhalb der Produktion hätten in den letzten neun Monaten (März bis Dezember 1994) dazu geführt, daß die Kosten für den Ausschuß auf 200 Milliarden zł gesunken seien, das sei bedeutend weniger als erwartet. Hinzu kam die seit drei Jahren erfolgreich praktizierte „Strategia rozsądnych cen“, die eine Senkung der Materialkosten durch den Kauf der Halbfabrikate und Vorleistungen am Markt zu ausgehandelten Preisen statt der bisher üblichen staatlichen Zuteilung und Verordnung bewirkte. Durch das Zusammenspiel aller Maßnahmen und die Kooperation aller Kräfte seien die Produktionskosten insgesamt zurückgegangen (KASPRZAK 16.02.1995).

### 2.3.2.2 *Die Sanierung bei AZLK ist Aufgabe der Administration und die Kooperation zwischen den Gewerkschaften ist passé*

Bezüglich der Rolle, die Gewerkschaften im Sanierungsprozeß spielen können, gab es weder bei der alten noch bei der neuen Gewerkschaft eine einheitliche Meinung oder gar ein Programm. Man war der Ansicht, daß die Sanierung Aufgabe der Arbeitgeber sei:

„... Die Aufgabe der Gewerkschaften ist immer die gleiche, und zwar die Vertretung der Interessen der Arbeiterklasse...“ (MOZAEV 14.10.1994)<sup>229</sup>

---

<sup>228</sup> Droga do Europy.

<sup>229</sup> „Задача профсоюзам всегда постоянна, а именно : представлять интересы рабочего класса.“ (MOZAEV 14.10.1994).

Auch auf Nachfrage in einem Interview und nach Vorstellung der verschiedenen Gewerkschaftssysteme (anglo-amerikanisches vs. germanisches) zog der FNPR-Funktionär Mozaev keine Verbindung zur russischen Gewerkschaftsentwicklung. Er hielt eine Anpassung der Gewerkschaften an die Transformation für unnötig:

„Rußland hat seine Gewerkschaften. Das anglo-amerikanische und germanische Modell sind keine Alternativen. Auch geht es nicht darum, Alternativen zu suchen. Wir haben richtige Gewerkschaften, jetzt müssen die Arbeitnehmer sie unterstützen.“ (MOZAEV 14.10.1994)<sup>230</sup>

Gefragt nach einer aktiveren Rolle, die Socprof und Avtoselchozmaš bei der Sanierung übernehmen könnten, antwortete ein Vertreter von Socprof, VOROŠILOV (22.02.1997), daß es der Administration aus Unfähigkeit nicht gelinge, das Unternehmen zu sanieren. Den Gewerkschaftern kam die Idee nicht, selbst Vorschläge zu machen oder gar zur Tat zu schreiten. Avtoselchozmaš sah die einzige Möglichkeit, aktiv das Geschick von AZLK zu lenken und das Unternehmen in die Zukunft zu führen, darin, die Administration in ihren Bemühungen, Gelder von ministerieller Seite zu beziehen, zu unterstützen. Bezüglich der innerbetrieblichen Aktivitäten sei man mit der Verteilung der betrieblichen Sozialleistungen in Kantinen, Kindergärten, Hospitälern vollauf beschäftigt. Im übrigen sei damit sowohl der Administration als auch den Beschäftigten sehr gedient (KALJUGIN 22.02.1997).

Aufgrund der aggressiven Atmosphäre in der Folge der Streitigkeiten um die Zulassung der neuen Gewerkschaft Socprof sowie die Aushandlung und Einhaltung der Tarifverträge sei Socprof zur Kooperation nicht imstande. Die etablierte Gewerkschaft Avtoselchozmaš wie auch die Administration empfanden ihre Kooperation sogar als ausdrücklich unerwünscht. Das zeigten einige Beispiele:

Nachdem im Mai 1991 Boris PERVOV und Vladimir NOVIKOV den nationalen Vorsitzenden von Socprof CHRAMOV besuchten und die neue Socprof-Gewerkschaft bei AZLK registrieren ließen, gingen sie zum Generaldirektor der AZLK, um sich ein Büro zuweisen zu lassen, wie es das Gesetz über die Arbeit der Gewerkschaften in den Betrieben vorsieht. Der Generaldirektor sagte ihnen, er sei sehr froh, sie zu sehen und begrüße die neue Gewerkschaftsgründung. Er stimme auch mit ihren Positionen überein und werde alles weitere seinem Stellvertretenden Direktor DAVIDOV zuleiten. Er schickte sie weiter zu SOLOMATIN, dem Vorsitzenden der alten Gewerkschaftsorganisation, der ihnen erklärte, er sei von der Administration angewiesen worden, sich um die neue Gewerkschaft zu kümmern. Im weiteren Verlauf wurden Socprof zahlreiche Büros angeboten, doch immer, wenn sie die Räumlichkeiten beziehen wollten, waren sie von anderen Abteilungen der Administration besetzt. So kamen sie von einer Stelle der be-

---

230 „У России есть свои профсоюзы. Англо-американская и германская модели не являются альтернативой. Речь и не идет о том, чтобы искать альтернативу. У нас настоящие профсоюзы, сейчас их должны поддержать рабочие.“ (MOZAEV 14.10.1994).

trieblichen Bürokratie zur anderen, bis sie wieder bei dem stellvertretenden Direktor DAVIDOV angelangt waren. Dieser zeigte sich sehr irritiert und schickte die Socprof-Vertreter zu einem Abteilungsleiter, der für die Raumvergabe zuständig war. Dieser war nicht anwesend, doch seine Sekretärin erklärte, daß die Socprof-Akte seit zwei Monaten auf seinem Schreibtisch läge. Auf Bitten holte sie die Akte, und die Socprof-Aktivisten fanden dort eine Notiz von DAVIDOV: „Zögern Sie diesen Vorgang so lange wie möglich hinaus“<sup>231</sup>. Erst nach der Drohung, sich an ein Gericht zu wenden, erhielten sie am nächsten Tag einen Gesprächstermin mit dem für die Raumvergabe Zuständigen und nach einem Monat einen Raum (NOVOPOLSKIJ 20.10.1994).

Auch weiterhin wurde Socprof der Zugang zu den betrieblichen Presseorganen verwehrt. Die Betriebszeitung Moskvič stand zwar der Avtoselchozmaš, nicht aber Socprof zur Verfügung, auch durfte Socprof seine Zeitung nicht in der AZLK-eigenen Druckerei herstellen.

Die Administration versuchte, NOVOPOLSKIJ von seiner Stelle als Gewerkschaftsführer wegzuloben. Er erhielt von BORODIN das Angebot, Chef der Produktionsabteilung zu werden. NOVOPOLSKIJ (20.10.1994) jedoch „will nicht das Lager wechseln“<sup>232</sup> und lehnte ab.

Als NOVOPOLSKIJ von Gerüchten über den Verkauf der AZLK an die südkoreanische Firma Daiwoo erfuhr, obwohl dies nicht an die Privatisierungskommission weitergegeben worden war, wurde er aktiv. In Vorbereitung auf die Privatisierungskommission im Dezember 1992 arbeitete er eng mit Personen, bei Trans-Information-Exchange (TIE), zu denen er gute Kontakte hatte, zusammen, und gab ein „Moskau TIE Bulletin“ heraus. In diesem Papier lehnte er, nicht nur im Namen von Socprof, sondern der gesamten Belegschaft, das Angebot von Daiwoo, einen veralteten Opel-Kadett Motor in AZLK bauen zu lassen, als unerwünscht ab. Es kam zwischen NOVOPOLSKIJ und dem Generaldirektor BORODIN wegen seines - NOVOPOLSKIJs -, „dreckigen“ - so BORODIN - Pamphlets zu einer hitzigen Auseinandersetzung, die in der Anklage gipfelte, er - NOVOPOLSKIJ - habe das Geschäft mit Daiwoo platzen lassen und AZLKs Zukunft verspielt (NOVOPOLSKIJ 20.10.1994).

Ganz im Gegensatz dazu erfreute sich die Direktion während der gesamten Beobachtungsperiode der einhelligen Unterstützung der alten Gewerkschaft, die auch mehr als 90 % der Belegschaft repräsentierte. Socprof dagegen wurde als eine Bande von Wirkköpfen und Querulanten bezeichnet (BORODIN 15.10.1994; GULJAGIN 14.10.1994).

---

231 „Затягивайте эту процедуру как можно дольше.“ (DAVIDOV 1991 nach NOVOPOLSKIJ (20.10.1994).

232 „Я не хочу переходить на другую сторону.“ (NOVOPOLSKIJ 20.10.1994).



### 2.3.3 Unternehmerische Investitionen als sichtbare Vorleistungen

#### 2.3.3.1 *Investitionen in ein Kupplungswerk und kleinere Projekte bei FSO*

Damit die Aktivitäten der Gewerkschaften im Transformationsprozeß die Produktions- und Wettbewerbsfähigkeit steigern sollten, war es notwendig, daß greifbare Veränderungen vor sich gingen. Den Investitionen der Gewerkschaften in Form von Lohnverzicht, Kooperationsbereitschaft und eigener Leistungen zum Bewußtseinswandel der Belegschaft mußte das Unternehmen im Gegenzug Investitionsprojekte in Kapitalanlagen folgen lassen, sonst wären die Gewerkschaften vor ihren Mitgliedern schnell unglaubwürdig geworden.

Am sichtbarsten für die Arbeitnehmer waren die Investitionen in die Kupplungsproduktion, die für die Jahre 1994 und 1995 insgesamt 50 Milliarden zł. betragen. Schon im Porozumienie Placowe vom 3. September 1993 wurde von Generaldirektor TYSZKIEWICZ und den Gewerkschaften vereinbart, daß zukünftig die Bewertung der ökonomisch-finanziellen Tätigkeiten unter Berücksichtigung der Möglichkeiten zur Selbstfinanzierung der einzelnen Unternehmensteile zu geschehen habe. Die interne Subventionierung der Arbeitslöhne könne nicht beibehalten werden. Die hierbei zu erwartenden Ersparnisse sollten für die Investitionen bei der Entwicklung von Motoren, in der Kupplungsproduktion und in der Lackiererei verwendet werden (O.V. 1993e: 1f.).

Zu den Investitionen, die die Unternehmensleitung vornahm, gehörte weiterhin die Modernisierung mehrerer kleinerer Produktionsstätten, deren Ziel die Senkung der Ausschußproduktion war. Hierzu gehörten v.a. Verbesserung im Controlling (KASPRZAK 16.02.1995). Es fanden auch Investitionen, die der Arbeitssicherheit dienten, statt (TYSZKIEWICZ 1994b: 1f.).

#### 2.3.3.2 *Die Investition in ein Motorenwerk versandet bei AZLK*

Um der Abhängigkeit der schwankenden Lieferungen aus „Ufa“ zu entkommen, hatte man seit 1993 Pläne gefaßt, ein neues Motorenwerk zu bauen. Dies stieß auf allgemeines Willkommen, so auch bei den Gewerkschaften. Finanziert werden sollte es durch intern aufgebrachte Mittel und zusätzliche staatliche Subventionen. Ein Vertreter von Socprof äußerte, die sehr guten Produktivitätszahlen, die man durch Beschönigung der Kosten manipuliert hatte, stellten den Versuch dar, den Staat von der Profitabilität des Projektes zu überzeugen und ihn als Subventionsgeber zu gewinnen (NOVOPOLSKIJ 20.10.1994).

Demgegenüber berichtete der stellvertretende Direktor DAVIDOV, daß der Staat sich bereit erklärt habe, den Betriebsdirektoren weitere 20 % der Aktien aus seinem Besitz zu verkaufen, um damit gleichzeitig das Vertrauen von nationalen und internationalen Geldanlegern und Kreditgebern zu stärken. Wenn man z. B. den Bau eines modernen Motorenwerkes für eine Jahresproduktion von 240.000 Motoren plane, gebe es hierfür einen Finanzierungsbedarf von 1 Milliarde US \$. Eine so große Summe könne heutzutage nur noch sehr schwer durch eine staatli-

che Finanzierung, wie dies üblich gewesen sei, aufgebracht werden. Mit der zusätzlichen Übernahme von 20 % der Aktien durch das Direktorium sei es gelungen, 60 % des Kapitalbedarfs bereits am freien Kapitalmarkt zu plazieren. Dies sei auch dadurch ermöglicht worden, daß man den Geldgebern den Erwerb von interessanten Aktienpaketen in „ausreichender Stückelung“ anbieten konnte (GULJAGIN 14.10.1994).

Die Gewerkschaft Socprof befürchtete bei dieser Transaktion, daß durch den Verkauf von 20 % der Staatsaktien an die Direktoren unter dem Vorwand, das Motorenwerk zu bauen, ihren Einfluß enorm stärken könnten. Und tatsächlich wurde das Projekt Motorenwerk bis zum Abschluß der Fallstudie noch nicht in Angriff genommen (NOVOPOLSKIJ 20.10.1994, VOROŠILOV 22.02.1997).

In kleineren Projekten, die dem Arbeitsschutz, etwa durch die Einführung eines Atemschutzes in der Lackiererei, dienen oder bei innovativen Marketing-Strategien, die die Belegschaft auf Provisionsbasis am Verkauf beteiligen, wurden neue Wege beschritten. Die Frage, ob sich diese spärlichen Erneuerungen auszahlen, blieb bislang offen (KONEEV 22.02.1997).

### **2.3.4 Zusammenfassung**

#### *2.3.4.1 Vielfältige Sanierungsunterstützungen bei FSO*

Alle vier Gewerkschaften haben sich v. a. durch TQM und Humankapitalbildung zur Unterstützung der Sanierung eingesetzt. Im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit, aber auch in der Verbesserung der Produktionsabläufe und schließlich im Verkauf demonstrieren die Gewerkschaften Einigkeit mit der Betriebsführung. Dabei übernehmen die Gewerkschaften im Rahmen ihrer Möglichkeiten wichtige Aufgaben bei der Qualifizierung und Motivierung von Mitarbeitern. Dies gilt sogar für einen Zeitpunkt, als die drei Gewerkschaften NSZZ Solidarność, OPZZ und S80 in der oben beschriebenen zweiten Phase der Koalitionen gegen die Allianz von ZZIiT und Direktion den Porozumienie Płacowe nicht unterzeichnen.

#### *2.3.4.2 Wegen fehlender Sanierungsanstrengungen der Administration bei AZLK fällt auch die Unterstützung aus*

Die Sanierungsunterstützung der Gewerkschaften findet nicht statt, wohl v. a. deshalb, weil es kein verbindliches Sanierungskonzept gibt, in das sich die Gewerkschaften hätten einbringen können. Die alte Gewerkschaft unterstützt weiterhin die Administration, während die neue Gewerkschaft Socprof jedem Schritt der Administration mißtraut, besonders wenn es um das Motorenwerk und die 20 % der ehemals staatseigenen Aktien geht.

Die kleineren Projekte bieten den Gewerkschaften nicht die Chance, sich vor ihren Mitgliedern als aktive Gestalter der betrieblichen Zukunft von AZLK darzustellen.

## 2.4 Das Image der Gewerkschaften bei ihren Mitgliedern: Selbstdarstellung und Fremdwahrnehmung

Das gewerkschaftliche Verhalten im Transformationsprozeß wurde bisher nur in bezug auf den jeweiligen Arbeitgeber und die betriebliche Arbeitnehmervertretung (Arbeiterrat) betrachtet. Dabei blieb offen, welche Haltung die Gewerkschaften gegenüber ihren Mitgliedern vertreten haben, genauer gesagt, wie sie ihr von den Mitgliedern beobachtbares Verhalten in Einklang mit ihrem Anspruch brachten, die Interessen der jeweiligen Arbeitnehmergruppen zu vertreten. Es muß daher noch gezeigt werden, welche Gründe die Gewerkschaften für einen Beitritt liefern, z. B. anhand deren Mitgliederwerbung. Im Transformationsprozeß scheint Mitgliederwerbung besonders schwierig zu sein, wenn die Gewerkschaften ihre Mitglieder vor Reallohnseinbußen nicht schützen können. Diesen Kommunikationsfluß zwischen Gewerkschaften und Mitgliedern, in dem es um Bedürfnisse der Mitglieder und Handlungseinschränkungen der Interessenvertreter geht, soll hier „Image der Gewerkschaften bei ihren Mitgliedern“ genannt werden.

Da es nicht möglich war, Aufzeichnungen aus Mitgliederversammlungen im Zeitverlauf in ausreichenden Maße einzusehen, geht es im Kern bei den folgenden Darstellungen um die Frage, wie sich die Gewerkschaften in ihrer Selbstdarstellung von den Arbeitgebern abgrenzen, um sich als Vertreter von Arbeitnehmerinteressen zu definieren (Teil IV 2.4.1). Wie die Gewerkschaften ihre Aufgabe als Interessenvertreter und ihr Verhältnis zu den Arbeitgebern in einem schlüssigen Image darstellen, wird in Teil IV 2.4.2 untersucht. Ob dieses Auswirkungen, i.S. einer Fremdwahrnehmung auf die von den Gewerkschaften vertretenen Arbeitnehmersegmente hat, wird abschließend in Teil IV 2.4.3 untersucht.

### 2.4.1 Gewerkschaften als Interessenvertreter der Arbeitnehmer

#### 2.4.1.1 *Gewerkschaften als moderierende Interessenvertreter der Arbeitnehmer bei FSO*

Am augenfälligsten für die Beschäftigten wurde der Anspruch der Gewerkschaften, ihre Interessen zu vertreten, bei den Debatten und Forderungen zum Porozumienie Placowe, wo die Gewerkschaften per definitionem als Vertreter der Beschäftigten agierten. Daß sie im Unternehmen nicht machtlos waren, zeigte zum Beispiel die Aktion der Gewerkschaft Solidarność von 1990, mit der Direktor OLENIAK zum Rücktritt gezwungen wurde, weil er angeblich die Geschicke der Unternehmung nicht zu leiten vermochte. Damals forderte die Gewerkschaft erfolgreich die ihr gesetzlich zustehende Mitsprache ein und erwies als engagierte Kämpferin für ihre Rechte. Doch mit einer einmaligen Aktion ließen sich die Mitgliederzahlen langfristig nicht auf hohem Niveau halten.

Für die Gewerkschaftsmitglieder an der Basis wurde, nicht zuletzt wegen der traditionellen Aufgabe der Gewerkschaften als Verteiler von betrieblichen Sozial-

leistungen, ihre Zugehörigkeit zur jeweiligen Gewerkschaft am fühlbarsten bei der Inanspruchnahme selektiver Anreize aus dem sozialen Bereich. Die Mitgliedschaft war verbunden mit dem Recht auf Nutzung des betriebseigenen Kindergartens oder des Erholungsheimes, das zwar mit einem kleinen Aufpreis verbunden war, ohne Eintritt in die Gewerkschaft jedoch in weite Ferne gerückt wäre. Auch die Versorgung auf der Krankenstationen oder die Zuwendungen bei individuellen Härten, die aus Mitteln der Gewerkschaften gezahlt wurden, zählten in der Vergangenheit zu den selektiven Anreizen, mit denen die Mitgliedschaft verbunden war. Der Umfang dieser Leistungen hat zwar insgesamt abgenommen, und sie mußten mit höheren Eigenbeiträgen der Nutzer finanziert werden, dennoch überstieg die Nachfrage nach diesen Angeboten der Gewerkschaften weiterhin das Angebot, und sie sind bis jetzt entsprechend begehrt. Hinzugekommen sind die Leistungen im Bereich der Rechtsberatung. In strittigen Fragen der Entlohnung, der Einstufungen oder Beförderungen bieten alle Gewerkschaften ihren Mitgliedern Rechtsbeistand an.

Während des gesamten Untersuchungszeitraumes schwebte über FSO die noch unbeantwortete Frage, wann und wie FSO privatisiert werden würde und vor allem, wie sich dies auf die Beschäftigten auswirken wird. In dieser sehr unsicheren Situation hatte jeder Arbeitnehmer ein persönliches Interesse, seine Interessenvertreter zu stärken. Am drastischsten stellt dies S80 dar:

„FSO gehört zu Polen, und zwar zu jenem Teil Polens, der in letzter Zeit auf verschiedenste Arten vom ausländischen Kapital beraubt wurde. Wir sind nicht gegen ausländisches Kapital, aber es muß ausgeglichen, rational und zeitgemäß sein. (WIŚNIEWSKI 24.02.1995)“<sup>233</sup>

Angesichts der vielen abgewehrten Privatisierungsmöglichkeiten, in denen die Gewerkschaften gemeinsam gearbeitet haben, wurden sie von ihren Mitgliedern diesbezüglich als sehr erfolgreiche 'Abwehrer von Schlimmerem' wahrgenommen. Aus der Angst der Belegschaft vor dem Ausverkauf an ausländische Investoren läßt sich durchaus (gewerkschafts-)politisches Kapital schlagen (MACHUK 10.11.194).

#### 2.4.1.2 *Gewerkschaften als polarisierende Interessenvertreter der Arbeitnehmer bei AZLK*

Die alte Gewerkschaft Avtoselchozmaš stellte ihren Mitgliedern die sozialistische Tradition vor Augen, mit der die Gewerkschaften immer schon für die Arbeiter gegen die Macht der Kapitalisten gekämpft hätten. Dabei bedienten sie sich der alten Rhetorik und der bekannten Accessoires, wie dem Lenin-Emblem, der Sowjetflagge und der Kommunistischen Internationalen. Darüber hinausgehende

---

233 "FSO jest częścią Polski - tej Polski ograbianej ostatnio w różny sposób przez obcy kapitał. Nie jesteśmy przeciwko wchodzeniu obcego kapitału: ale to ma po prostu następować w sposób wyważony, racjonalny i rozłożony w czasie..." (WIŚNIEWSKI 24.02.1995).

Anstrengungen der Mitgliederwerbung reduzierten sich auf moralische Postulate, denen zufolge die Arbeitnehmerschaft „gefälligst“ ihren Interessenvertretern beizustehen hätte. Den Beschäftigten wurde die Schuld an den Mängeln des jetzigen Systems gegeben, denn diese resultierten angeblich nur in der Uneinigkeit der Arbeiterbewegung. Dabei wird die erst nach der Transformation gegründete Socprof zum eigentlichen Gegner der Interessen der Beschäftigten gestempelt (MOZAEV 14.10.1994).

Socprof hingegen propagierte eine Mitgliedervertretung nach westlich-demokratischem Vorbild, die darin bestehe, gesetzlich garantierte Leistungen einzufordern. Sie plädierten für die Marktwirtschaft und hielten die amtierende Administration für unfähig und korrupt. Allerdings war den Mitgliedern nur schwer zu vermitteln, daß Socprof keine Lebensmittel verteilen wolle, sondern „echte“ Arbeiterinteressenvertretung auf der Basis einforderbarer Rechte und nicht aufgrund patriarchaler Zuteilung anstrebe. Sie warb in ihrer neuen Zeitung, die in kleiner Auflage erscheint, folgendermaßen:

„Habt Ihr... darüber gelesen, wie man von der Administration seine Rechte erhält, wie man von ihr die Erhöhung der Löhne bekommt? ... Auch entwickelte Länder hatten nicht immer sofort eine starke Gewerkschaftsbewegung, aber durch hartnäckige Arbeit vieler Leute haben sie nicht nur ihr Leben verbessert, sondern auch ihren Kindern und Kindeskindern Nutzen gebracht“ (o.V. 1994k: 4).<sup>234</sup>

Sie hielt ihren Mitgliedern eine drohende Lateinamerikanisierung und die Verarmung ganzer Bevölkerungsteile vor Augen, wenn man weiterhin die alten Kader an der Macht lasse. Mit der Information an Mitglieder: „Warum eine neue Zeitung?“ wurde in einem Aufruf die Ablösung des Imperiums der Lüge gefordert. Die Arbeiter brauchten Wahrheit. Die Masse verarme, doch einzelne Individuen bereicherten sich.<sup>235</sup> Daß eine bessere betriebliche Politik möglich sei, zeigte sie am Beispiel des russischen Traktorenproduzenten ZIL, wo sich die Administration mit der Förderung freiwilliger Kündigungen und dem Herunterhandeln von Steuern und Subventionen saniert (VOROŠILOV 21.05.1994). Was aber geschah bei AZLK?

„Es genügt, an einige Fehlinvestitionen von AZLK zu erinnern: die stillliegenden Werke in Suchinice und in Krasnoarmejsk, auch das im Rohbau steckengebliebene Fremdenheim auf der Krim. Das Resultat ist immer das gleiche: es bleibt dem

---

234 „А читали ли вы в заводской малотиражке о том, как добиться от администрации своих прав, как добиться от администрации повышения зарплаты? ... Развитые страны не сразу создали сильные профсоюзы. Но, созданные упорным трудом многих людей, они улучшили жизнь не только им и их детям, но и принесли пользу детям их детей.“ (o.V. 1994k: 1).

235 К русскому народу (o.V. 1994l: 1).

Unternehmen weniger Geld für die Lohnzahlungen“ (NOVOPOLSKIJ 20.10.1994).<sup>236</sup>

Um die Folgen dieses Mißmanagements von den Arbeitern abzuwenden, hatte Socprof im Kollektivvertrag den Schutz der Arbeiter beim Produktionsstillstand gefordert, der aber von der Administration nicht eingehalten wurde. Gleichzeitig warf Socprof der Administration eine schamlose Selbstbedienung am Unternehmenseigentum vor, bei der sie noch von Avtoselchozmaš gedeckt würde (VOROŠILOV 21.05.1994).

Die Socprof-Aktivisten nahmen für sich in Anspruch, Kontrolleure der alten Gewerkschaft zu sein, die einen Großteil der Mitgliedsbeiträge für eigene Personalkosten verbrauchte.<sup>237</sup> Dadurch, aber vor allem durch die Propagierung der Tatsache, daß Avtoselchozmaš nicht Besitzer, sondern lediglich Verwalter der Sozialleistungen ist, wird das Verhältnis zwischen Avtoselchozmaš und Socprof weiter getrübt. Auch vertrat Socprof öffentlich, daß die von Avtoselchozmaš verwalteten Mitgliedsbeiträge in Wirklichkeit Gelder des Staates seien. Mit vorbereiteten Austrittsformularen (Заявление) versuchte Socprof, Mitglieder der Avtoselchozmaš zum Verlassen der alten Gewerkschaft zu bewegen.

## 2.4.2 Gewerkschaften als Kooperateure mit den Arbeitgebern

### 2.4.2.1 *Kompromißbereite Gewerkschaften als Kooperateure mit den Arbeitgebern in Polen*

In Zeiten knapper Mittel, die sich in Reallohnkürzungen und Beschäftigungsrückgang manifestierten, könnten allzu kooperative Arbeitnehmervertreter leicht in eine Legitimationskrise geraten. Und dennoch wurde von den Gewerkschaften in FSO immer wiederholt:

„... wir glauben, daß der Streik die letzte Möglichkeit ist...Wir arbeiten in einer Fabrik. Die Interessen sind die gleichen, auch wenn unsere Umwelt oft anderer Meinung ist...“ (ADAMCZYK/SCHIMA 1993: 6f.).<sup>238</sup>

Die Meinung der Umwelt wurde dabei meist diskreditiert, indem man ihr vorwarf, die alten Mißstände, die man durch die Umstrukturierung hinter sich lassen wollte, zu unterstützen. Schlagwörter wie „Qualität gegen Durchwursteln“

<sup>236</sup> „Достаточно вспомнить некоторые проекты АЗЛК - это ничего не производящие заводы в Сухиничах и Красноармейске, строительство пансионата в Крыму. Результат всегда один - меньше денег остается на зарплату.“ (NOVOPOLSKIJ 20.10.1994).

<sup>237</sup> Soc-Profanklage zur Veruntreuung der FNPR-Gelder: "Значительная часть денег использовалась не на социальное страхование, а на "профсоюзные нужды", на зарплату профработникам, на ее индексацию." (VOROŠILOV 21.05.1994)

<sup>238</sup> „... uważamy, że strajk to ostateczność. ... Pracujemy w jednym zakładzie. Interesy są wspólne, mimo że nasze środowisko ma często odmienne poglądy...“ (ADAMCZYK/SCHIMA 1993: 6f.).

(Jakość kontra jakość)(SCHIMA 1993: 4) oder „Qualität als Art zu leben“ (Jakość jako sposób życia)(DANILCZYK 1993a: 10) zeugten davon. Das markige Image, das sich die Gewerkschaften selbst zugelegt hatten, sollte die Mitglieder zum Umdenken zwingen. Wie das geschehen sollte, zeigte ein Beitrag über die Psychologie des Erfolges (psychologia sukcesu):

„Kann man eine Einstellung zum Erfolg lernen? Ja, es gibt zwei Methoden. Die erste ist die Erweiterung des Bewußtseins, Selbsterkenntnis und Kenntnis über die eigenen intellektuellen und konzeptionellen Möglichkeiten. Das führt ganz zu einer allgemeinen Bereicherung der Persönlichkeit. Die zweite (Methode besteht darin), dem Menschen Schwierigkeiten zu schaffen, indem man ihm Probleme zu lösen aufgibt.“ (SCHIMA 1993a: 14)<sup>239</sup>

Daß die Psychologie des Erfolges nicht nur für die Gewerkschaften und ihre Mitglieder, sondern ebenso für die Kunden von FSO gelte, dokumentierte WĄGIEL:

„FSO beginnt, immer aggressiver in der Reklame zu sein, indem sie einen Slogan forcieren, der die Aufmerksamkeit darauf richtet, daß der Polonez (ein Auto) ist für Leute ohne Komplexe und für solche, die nicht gerne zuviel zahlen.“ (WĄGIEL 1993a: 2)<sup>240</sup>

Um die Psychologie des Erfolges für die FSO-Belegschaft zu konkretisieren, hatten die Gewerkschaften bei FSO gemeinsam eine einzige Strategie: Sie versuchten, zunächst und vor allem ihre Mitglieder über die Geschäftspolitik der Arbeitgeber und die wirtschaftliche Situation des Unternehmens zu informieren.

„Die Fabrik kann nicht warten auf das nächste Automobilmodell. Wir müssen selber Initiativen ergreifen und Angebote der Nachfrage entgegenstellen... Wir unterstützen den „Pakt über das Staatsunternehmen“ (erg.: im Zuge der Umgestaltung), denn wir müssen zeigen, daß wir eine Gewerkschaft von nüchtern denkenden Leuten sind.“ (ADAMCZYK/SCHIMA 1993: 6f.).<sup>241</sup>

In einem zweiten Schritt ging es darum, die neue demokratische Streitkultur, insbesondere der Kompromißbereitschaft und -fähigkeit nicht als Schwächen, son-

239 Psychologia sukcesu: Czy można nauczyć się odnoszenia sukcesów? Są dwie metody. Pierwsza - to poszerzenie świadomości, czyli poznanie siebie oraz swoich możliwości intelektualnych, koncepcyjnych. Prowadzi to do ogólnego wzbogacenia osobowości. Druga - to stwarzanie człowiekowi trudności poprzez stawianie zadań do rozwiązania, w których zostanie on poddany testom, nawet w warunkach ekstremalnych. (SCHIMA 1993a: 14).

240 „FSO coraz bardziej zaczyna być agresywna w reklamie, forsując hasła zwracające uwagę na to, że polonez jest dla ludzi bez kompleksów i dla tych, którzy nie lubią przepłacać.“ (WĄGIEL 1993a: 2).

241 „Fabryka nie może czekać na kolejny model samochodu. Musimy wychodzić z inicjatywami i propozycjami naprzeciw potrzebom... Popieramy „Pakt o przedsiębiorstwie“ bo trzeba pokazać, że jesteśmy związkiem ludzi trzeźwo myślących...“ (ADAMCZYK/SCHIMA 1993: 6f.).

dem als notwendige Voraussetzungen zum Funktionieren des neuen betrieblichen Interessenvertretungssystems darzustellen.

Für eine neue Verhandlungskultur bei FSO warb der anonyme Poet W.Z. mit einem Gedicht, das den Verhandelnden der Tarifrunde 1993 und der gesamten FSO-Öffentlichkeit gewidmet wurde (rym częstochowski).



## Negocjacje

Nie atakuj nigdy osób,  
 Bo niewarto i nieładnie,  
 Zaproponuj inny sposób,  
 By nie walczyć z osobami,  
 Tylko zawsze z problemami.  
 Częstuj ludzi swym uśmiechem,  
 Z życzliwie wzbudź nadzieję,  
 Bo osiągnąć można przecież,  
 Najpiękniejszy układ w świecie  
 obopólnych interesów  
 bez podstępów i bez stresów.  
 Skoncentruj się na problemie,  
 I uszanuj przeciwnika.  
 Wykaż duże zrozumienie,  
 Dla schematów i przeszłości,  
 I zapomnij uprzedzenia,  
 Smutne prawdy i zdarzenia,  
 Które mogą zniszczyć wszystko.  
 Bądź otwarty i daj szansę,  
 Stwórz współpracę  
 Nad wszystkimi problemami,  
 By rozwiązać sprawy wspólnie,  
 Bez emocji i rozumnie,  
 Cel osiągnąć obopólny,  
 I żyć zgodnie i wygodnie,  
 Bez uprzedzeń, wszyscy razem,  
 Z własnej woli, nie nakazem.

## Verhandlungen

Greife niemals Personen an,  
 denn es ist nicht schön und es lohnt sich nicht,  
 Versuche es auf andere Art,  
 um nicht mit Personen zu kämpfen  
 sondern nur mit Problemen.  
 Statt dessen biete den Menschen Dein Lächeln an  
 und wohlwollend wecke die Hoffnung,  
 daß man dennoch erzielen kann  
 den schönsten Vertrag in der Welt  
 beiderseitiger Interessen  
 ohne Vorabkommen und ohne Spannungen.  
 Konzentriere Dich auf die Probleme  
 und achte den Gegner.  
 zeige großes Verständnis  
 für die Schemata und die Vergangenheit  
 und vergiß die Vorurteile,  
 die traurigen Wahrheiten und Vorfälle,  
 die alles zerstören können.  
 Sei offen und gib eine Chance,  
 Schaffe Kooperation  
 in allen Problemen,  
 um die Angelegenheiten gemeinsam zu lösen  
 ohne Emotionen und mit Verstand,  
 um das beiderseitige Ziel zu erreichen  
 und lebe friedlich und behaglich  
 ohne Fesseln, alle zusammen,  
 aus eigenem Willen und nicht auf Befehl.

Warschau, den 26.11.1993 (W.Z. 1993: 9).

Wesentlich für den Erfolg der Kooperation war, daß die Gewerkschaften in ihren Vorstellungen von den Voraussetzungen einer solchen Politik übereinstimmen. Dies waren ein eindeutiges Festhalten an marktwirtschaftlichen Grundsätzen und das Bewußtsein, daß dies mit Kosten verbunden ist.

„... viele unserer Forderungen und Bedenken teilen wir mit den übrigen Gewerkschaften. Die Situation in FSO ist jedoch deshalb vergleichsweise gut, weil wir zum Glück keine Spaltungen oder Kämpfe zwischen den Gewerkschaften haben. ... Gleichwohl müssen wir zugeben, daß wir nicht alles, was wir wollen, auch werden realisieren können“ (WąGIEL 1993c: 6f.).<sup>242</sup>

Auch die eher kämpferische und an die einfachen Arbeiter adressierte S80 erklärte, daß sie ihr Ziel, Arbeitsplätze zu erhalten, nicht gänzlich auf Kosten des Unternehmens verfolgen könne und wolle. Auf einer solchen Grundlage konnten

242 „... wiele naszych postulatów i uwag jest współrealizowanych z pozostałymi związkami: sytuacja w FSO jest dosyć korzystna, bo na szczęście nie ma rozdrobnienia i walki między związkami.... Natomiast musimy sobie zdawać sprawę, że nie wszystko co chcemy, możemy zrealizować.“ (WąGIEL 1993c: 6f.).

im Prozeß der Umstrukturierung sehr gut verschiedene Meinungsverschiedenheiten ausgetragen werden, wie dies bei dem Lohnabschluß von 1994 deutlich geworden ist.

#### 2.4.2.2 *Konfliktbereite und unterwürfige Gewerkschaften bei AZLK*

Avtoselchozmaš hielt an ihrer Strategie aus der Vergangenheit fest, in der die zurückhaltenden Forderungen der Arbeitnehmer in Kooperation mit dem patriarchalischen Direktorium zum Großteil erfüllt werden konnten. Nach der damals herrschenden Ordnung in Staat und Wirtschaft sehnten sich viele Arbeiter und auch deren Vertreter in dieser Gewerkschaft zurück. Die Unsicherheit seit der Transformationsrezession gab ihnen Recht, zumal eine einigermaßen positive Perspektive in diesem Betrieb fehlte. Diese Grundstimmung machten sich die Avtoselchozmaš-Funktionäre zunutze:

„Wenn die Gewerkschaften das System sozialer Unterstützung aufgeben würde, hätte dies unabsehbare Konsequenzen für Ruhe und Sicherheit in diesem Land.“  
(GULJAGIN 21.02.1997).<sup>243</sup>

Deshalb suchten sie den Schulterschluß mit denen, die ihnen halfen, die Situation der Arbeitnehmer zu verbessern (GULJAGIN 21.02.1997).

Socprof hatte solange wie möglich zu kooperieren versucht, wurde jedoch zuletzt von den Arbeitgebern selbst als Partner nicht mehr angenommen. Der Vertreter der Socprof meinte:

„Der Kampf gegen die in den Betrieben herrschenden Direktoren ist absolut vordringlich. Die Devise der Direktoren lautet 'Teile und herrsche!', und sie spielt die offizielle Gewerkschaft gegen die unabhängige aus. Darum ist es notwendig, die offiziellen Gewerkschaften aus dem Betrieb zu jagen. Allerdings ist auch die Mentalität der Völker mit zu berücksichtigen. Das russische Volk ist so erzogen, daß alles allen gehört, das kollektive Eigentum an Produktionsmitteln ist darum für Rußland der richtige Weg. Dieser Weg kann jedoch nur beschritten werden, wenn die sozialen Probleme gelöst werden. Wir wollen keine Zerstörung in diesem Land.“ (NOVOPOLSKIJ 20.10.1994).<sup>244</sup>

---

243 „Если профсоюзы откажутся от системы социальной поддержки, это неизбежно будет иметь серьёзные последствия относительно стакоийствия и безопасности в стране.“  
(GULJAGIN 21.02.1997)

244 „Безусловно важна борьба против директоров, управляющих предприятиями. Девиз директоров звучит „дели и властуй“, что используется официальным профсоюзом прозив независимого. Поэтому необходимо угнать официальных профсоюзозов. Конечно, надо учитывать менталитет народа. Для русского человека всё принадлежит всем, поэтому принадлежность средств производства коллективу для России самый верный путь. Однако вступить на этот путь можно лишь после решения социальных проблем. Мы не желаем разрушения в стране.“ (NOVOPOLSKIJ 20.10.1994).

Notwendig sei darum eine unabhängige Expertise zur Frage, ob in einer Wirtschaftsform, in der sich die Produktionsmittel in kollektivem Eigentum befinden, genügend Geld zur Finanzierung der sozialen Bereiche vorhanden sei.

„Wenn die Expertise zeigt, daß dafür genügend Geld vorhanden ist, können wir unsere Ziele erreichen“ (NOVOPOLSKIJ 20.10.1994).<sup>245</sup>

### 2.4.3 Auswirkungen der Images auf Arbeitnehmersegmente

#### 2.4.3.1 *Bei marktorientierten Gewerkschaften werden Mitglieder nach ihrer Produktivität ausgewählt*

Wie bisher gezeigt, haben die Gewerkschaften in Polen gezwungenermaßen bei der absoluten Höhe des Lohnfonds immer gemeinsam abgestimmt. Lediglich bei dessen Verteilung ergaben sich Spannungen, die sich im Streit um einen neuen Tarifikator entluden. Daran wurde für Außenstehende und Mitglieder deutlich ablesbar, welche Gewerkschaft die Interessen welcher Arbeitnehmergruppe vertritt.

Es ließ sich beobachten, daß die großen Gewerkschaften OPZZ und NSZZ Solidarność ihre Rekrutierungsbemühungen v. a. auf gut qualifizierte Arbeitnehmer in wichtigen Positionen richteten, z. B. warben sie weit stärker in der Kupplungsfabrik um Mitglieder als im Stanzwerk (KOSO 22.03.1995). NSZZ Solidarność trachtete besonders danach, die Interessen der jungen Mitarbeiter anzusprechen und zu vertreten, die nach ihrer Darstellung eine bessere professionelle Ausbildung und eine höhere Bezahlung bräuchten (MACHUK 16.02.1995). Beide propagierten die Losung „Der Klient ist unser Schlichter“ (Klient arbitrem), die die neue Streitkultur auf einen Nenner brachte und Kundenorientiertheit und Marktbewußtsein ins Zentrum des Bewußtseins rückte (SCHIMA 1995a: 1f.).

Der Inhalt und die Richtung des Verteilungsstreits wurden auch deutlich bei der Konzentration der ZZLiT auf die Interessen der Techniker und Ingenieure. Dem stand die S80 als eine Gewerkschaft der „zu kurz Gekommenen“ gegenüber, die v. a. die ungelerten Arbeitnehmer anspricht und deren Ziele durchzusetzen verspricht.

Ganz offensichtlich war das Desinteresse aller Gewerkschaften an sogenannten Problemgruppen. In Bereichen, in denen überwiegend Geringqualifizierte, Frauen und Behinderte arbeiteten, waren die Gewerkschaften mit ihren Rekrutierungsmaßnahmen selten zu finden (KOSO 22.03.1995). Zwar bestritten zunächst alle Gewerkschaften diesen Befund, räumten später aber doch ein, daß die Rechte dieser Gruppen im Falle einer bevorstehenden Privatisierung ganz besonders schwer zu vertreten seien. (MACHUK 16.02.1995; WAWAK 27.03.1997). Selbst

---

<sup>245</sup> „Если экспертиза покажет, что на это имеется достаточно денег, тогда мы сможем достиг наших целей.“ (NOVOPOLSKIJ 20.10.1994).

die S80, die sich egalitäre Interessenvertretung auf die Fahnen geschrieben hat, widerspricht dem nicht (WIŚNIEWSKI 24.02.1995).

Insgesamt ließ sich bei FSO beobachten, daß alle Gewerkschaftsmitglieder den Informationen, die sie von der Unternehmensleitung erhielten, vertrauten und es keine gewichtigen Argumente gab, die eine Modifikation der Gewerkschaftspolitik nahelegten.

„Es ist eben doch mehr der Markt und sind weniger die Gewerkschaften, die im wesentlichen die Situation der Arbeiter bestimmen; die Gewerkschaften können dabei eben nur auf juristische Formalität achten. Marktergebnisse können sie auch nicht ändern.“ (HOLAK 17.03.1995),<sup>246</sup>

Das schloß selbstverständlich nicht aus, daß es eine diffuse Unzufriedenheit mit der Situation gab, v. a. was die Löhne und die Beschäftigungssicherheit anging. Auch die Propagierung des sog. „Neuen Denkens“, wie es in der Kampagne um TQM greifbar wurde, erfuhr manchen ironischen Kommentar. Jedoch konkretisierten sich diese Unstimmigkeiten nicht in Form einer Opposition außerhalb der Gewerkschaften (HOLAK 17.03.1995).

#### 2.4.3.2 *Sozialistisches Gewerkschaftsimage versucht die Integration der Masse*

Die Gewerkschaftsimages wurden von den beiden Gewerkschaften sehr unterschiedlich gepflegt. Einerseits versuchte Avtoselchozmaš ihre Mitglieder, das war fast die gesamte Belegschaft, nach dem patriarchalischen Motto

„Vertraut Euch uns an, wir werden gemeinsam mit den Direktoren Eure Interessen verfolgen“<sup>247</sup>

auf sich selbst einzuschwören. Dem gegenüber stand die von der neuen Gewerkschaft Socprof vertretene Ansicht, gegen die Mentalität des Patriarchats ankämpfen zu müssen. Im Mittelpunkt ihrer Argumentation fand sich der Aufruf an die Arbeiter, um ihre Rechte zu kämpfen und sich nicht mit den willkürlichen Zuteilungen von Arbeitgeberseite zufrieden zu geben. Sie sprach damit nur einen sehr kleinen Kreis von Beschäftigten an, der sich hauptsächlich aus gut ausgebildeten Ingenieuren rekrutierte. Der Großteil der Belegschaft jedoch traute auch der neuen Gewerkschaft nicht zu, wirkliche Veränderungen, die sich als nachhaltige Verbesserungen für die Arbeiter auswirken, durchsetzen zu können (ASLAND 15.10.1994).

---

246 "To właśnie bardziej rynek a mniej związki zawodowe określają w istocie sytuację robotników. Związki zawodowe mogą przy tym tylko wziąć pod uwagę formalność prawa. Wyniki działalności rynku oni też nie są w stanie tej sytuacji zmienić" (HOLAK 17.03.1995).

247 „Доверяйтесь нам, совместно с директорами мы будем преследовать Ваше дело.“

Im übrigen hat die Personalpolitik von AZLK bewirkt, daß die guten und fähigen Arbeiter sich außerhalb des Unternehmens eine Stellung suchten. Diese Entwicklung wurde dadurch in Gang gesetzt und gefördert, daß die Beschäftigten von der eigentlichen Arbeit nicht leben konnten, vor allem, weil die häufigen Produktionsstillstände (prostroj) den Minimallohn von 55.000 Rubeln noch weiter sinken ließen. Deshalb ging nach Möglichkeit jeder noch einer Nebenbeschäftigung, der sog. 'Chautura'<sup>248</sup>, nach, von der die am besten qualifizierten Arbeitnehmer nicht mehr zu AZLK zurückkehrten. So wurde es immer schwerer, unter den Neueingestellten motivierte Gewerkschaftsmitglieder zu finden (NOVOPOLSKIJ 20.10.1994; GULJAGIN 15.10.1994).

## 2.4.4 Zusammenfassung

### 2.4.4.1 *Sachliches marktorientiertes Image der Gewerkschaften gegenüber ihren Mitgliedern bei FSO*

Die Images der vier Gewerkschaften von FSO gegenüber ihren Mitgliedern sind wesentlich durch die realen Rahmenbedingungen der Schocktherapie geprägt. Hohe Arbeitslosigkeit, Reallohneinbußen und wachsender Wettbewerb auf dem in- und ausländischen Markt lassen den Arbeitnehmern bei FSO die Investitionen als unbedingt notwendig erscheinen. Die Aussicht, durch das Engagement der Gewerkschaften langfristig die Arbeitsplätze zu erhalten, sind Grund genug für die Mitgliedschaft. Können die Gewerkschaften qualifizierte Arbeitnehmer als Mitglieder rekrutieren, verbessert dies ihre Verhandlungsposition gegenüber den Arbeitgebern, denn diese sind aufgrund der verschärften Wettbewerbsbedingungen auf leistungsfähige Mitarbeiter angewiesen.

### 2.2.4.2 *Hitziges Image der Gewerkschaften gegenüber ihren Mitgliedern bei AZLK*

Die Images der beiden Gewerkschaften bei AZLK werden dadurch bestimmt, daß beide lautstark behaupten, sich für die Sache der Arbeiter zu engagieren. Diese sind jedoch angesichts der halbherzigen Reformen und das Ausbleiben spürbarer Ergebnisse desillusioniert. Hinzu kommen die Streitigkeiten, die die Gewerkschaften untereinander führen, sowie jene, die Socprof mit der Administration austrägt. Obwohl Socprof sich sehr für die Arbeiter engagiert, haftet ihr doch stark der Ruf eines Nestbeschmutzers innerhalb der AZLK an, weil viele der Streitigkeiten nach außen vor Gericht getragen werden und AZLK damit unter einer negativen Presse leidet.

### **3. Konfrontation des rechtlichen Rahmens mit den empirischen Ergebnissen: Konflikt oder Kooperation induziert durch die Gesetze?**

Nach der Darstellung der Ergebnisse der beiden Fallstudien (IV 2) soll im folgenden herausgefunden werden, ob das gewerkschaftliche Verhalten von dem gesetzlichen Rahmen entsprechend der aufgestellten Hypothesen abhängt (IV 3.1). Aus den Erkenntnissen, die über die Wirkung des gesetzlichen Rahmens als Paket gewonnen wurden, werden (IV. 3.2) bedingte Aussagen zur Theorie der „Doppelgesichtigkeit von Gewerkschaften“ (two faces of unionism), also zum Kooperations- und Konfliktverhalten formuliert.

#### **3.1 Konfrontation der Hypothesen mit den Forschungsergebnissen**

Die Transformationsstrategien der Schocktherapie und des Gradualismus stellen zwei Pakete rechtlicher Rahmenbedingungen dar, deren Wirkung auf Gewerkschaftsverhalten zu untersuchen war.

Gemäß dem Forschungsdesign, das identische Gewerkschaften in identischen Betrieben (most similar system) voraussetzt, ziehen unterschiedliche gesetzliche Rahmenbedingungen bzgl. der Liberalisierungs- und Beschäftigungspolitik, der Lohnzuwachssteuern, der Tarifverhandlungs- und Informationsgesetze bei einem matched pair unterschiedliche gewerkschaftliche Verhaltensweisen, d.h. Konflikt oder Kooperation, nach sich, falls denn das Gewerkschaftsverhalten durch den gesetzlichen Rahmen zu beeinflussen ist. Ist bei unterschiedlichen gesetzlichen Rahmen gewerkschaftliche Verhaltensgleichheit festzustellen, dann hängt das Gewerkschaftsverhalten entweder nicht vom gesetzlichen Rahmen ab oder die Wirkungsweise der Gesetze wurde im hier zugrunde liegenden Modell durch eine unberücksichtigt gebliebene intervenierende Variable verzerrt.

##### **3.1.1 Kooperativität als Ergebnis niedrigerer Risiken bei der Schocktherapie in Polen**

Die empirischen Ergebnisse für FSO zeigen, daß unter den Bedingungen der Schocktherapie die Veränderung der Lohnquote auf der Basis des Referenzjahres immer unter null geblieben ist. In FSO wurden die Veränderungen der Lohnsumme immer niedriger gehalten als im Basisjahr: es wurde Lohnzurückhaltung geübt, wodurch gespart werden konnte. Gleichzeitig ist die Arbeitsproduktivität im Vergleich zu der des Basisjahres 1991 um mehr als das doppelte angestiegen; das Verhältnis der realen Lohnsumme zu den Gesamtkosten ist im Zeitverlauf ebenfalls gefallen.

Daß die in FSO geübten Reallohnverzichte, die mit einem Beschäftigungsabbau und Lohnkostensenkung verbunden waren, nicht gegen den Willen der Gewerk-

schaften erfolgten, zeigen die Untersuchungen zum Verhandlungsprozeß. Trotz der Meinungsverschiedenheiten zwischen den Gewerkschaften und der Direktion hat es aufgrund des Einstimmigkeitsbeschlusses des Porozumienie Placowe sowie der Rolle des Arbeiterrates bei der Informationsweitergabe keine offenen Streitigkeiten gegeben. Nicht Zwang durch Unternehmerdominanz, sondern institutionalisierte Zusammenarbeit prägen das Bild.

Durch die Sanierungstätigkeiten der Gewerkschaften in FSO, die von Appellen über Preisausschreiben für Verbesserungsvorschläge in der Produktion bis hin zu aktiven Kursen reichen, wird deutlich, daß alle vier Gewerkschaften gemeinsam mit der Direktion die Umstrukturierung hin zu mehr Wettbewerbsfähigkeit fördern. Hierdurch, und durch die getätigten Investitionen der Direktion, sichern die Gewerkschaften ihre eigenen „Einlagen“ in die betriebliche Existenz und in die Erhaltung der Arbeitsplätze, womit sie die Voraussetzungen für ihre eigene Zukunft sichern.

In ihrer Selbstdarstellung gegenüber den Mitgliedern pochen die Gewerkschaften auf ihre Durchsetzungskraft bei der Gestaltung des künftigen Betriebes FSO. Gleichzeitig stellen sie die marktwirtschaftliche Lösung als die einzig mögliche dar und schaffen somit die Grundlage bei den Arbeitern, die erarbeiteten Kompromisse auch zu akzeptieren.

### **3.1.2 Konflikt durch den Gradualismus in Rußland**

Die betrieblichen Daten aus AZLK weisen eine ansteigende Veränderung der Lohnquote auf der Basis des Referenzjahres aus. Dabei ist die Veränderung der Arbeitsproduktivität stetig gefallen, mit einer geringen - in ihrer Bedeutung vernachlässigbaren, doch der Vollständigkeit halber genannten - Ausnahme im Jahre 1994. Die Veränderung des Anteils der realen Lohnsumme an den Gesamtkosten ist wegen der unzuverlässigen Daten nicht interpretierbar.

Die anwachsende Lohnsumme sowie die steigende Beschäftigtenzahl gehen seit der Neuordnung der Tarifverhandlungen und der Realisierung des gewerkschaftlichen Pluralismus bei AZLK mit vehementen Streitigkeiten einher: zunächst über die Indexierung der Löhne, dann über deren fristgerechte Auszahlung und schließlich über die Entlohnung im Produktionsstillstand. Der durch die rechtlichen Institutionen bedingte schlechte Informationsfluß zwischen Gewerkschaften und Administration führt zu Streiks und einer Reihe von gerichtlichen Auseinandersetzungen zwischen den Gewerkschaften untereinander, aber auch zwischen der Administration und den Gewerkschaften.

Da die Gewerkschaften in keines der Felder der betrieblichen Umstrukturierung einbezogen werden, fallen die Unregelmäßigkeiten im Bereich der Beschaffung, der Produktion und des Absatzes zu Lasten der Administration. Die getätigten Investitionen der Administration werden von der Gewerkschaft entweder als Fehlinvestition (wie im Falle des Motorenwerkes) oder als dubiose Machenschaft (wie bei den Heimen auf der Krim oder beim Ausbau eines neuen Werkes in

Krasnoarmejsk und Suchinice) angesehen. Sie werden von den Gewerkschaften eher als Bedrohung der Arbeiterinteressen empfunden, weil befürchtet wird, daß Arbeitsplätze in die neuen Werke transferiert oder Betriebsgelder für den Luxus der Administration verschwendet werden. Was hier wie ein polemisches Vorurteil von Socprof gegenüber der Administration klingt, wird durch die offensichtlich schlechte Informationspolitik belegt. Sie zeigt sich zum Beispiel an der Kostenentwicklung oder auch daran, wie mangelhaft die Recherchen zum vorliegenden Projekt bei AZLK unterstützt wurden. Einerseits ist die Direktion nicht bereit, Einblick in die Kostenentwicklung zu geben, andererseits sind die beiden Gewerkschaften nicht in der Lage, aufschlußreiche Angaben dazu zu machen. Diese Haltung der Administration, die Vermutung über die Manipulation der Kosten in der betrieblichen Buchführung, um durch die so erhöhte Produktivität den Staat zum Unterstützen des Neubaus des Motorenwerks zu bewegen, verknüpft mit den Bankgeschäften des Generaldirektors BORODIN bei 'Aleko', nähren Gerüchte, die zwar den Unwillen der Administration erregen, gleichwohl nie ausgeräumt werden. BORODIN liegt mehr daran, Socprof mundtot zu machen, als mit Argumenten seine Integrität zu beweisen (NOVOPOLSKI 20.10.1994).

Dieser Dualismus spiegelt auch das Image der Gewerkschaften wider. Avtoselchozmaš schlägt sich auf die Seite der Administration, die schon wisse, was gut sei für AZLK und die dort beschäftigten Arbeiter. Socprof dagegen lehnt sich gegen diese Form des Paternalismus auf und fordert rechtsstaatliche Prinzipien für die Arbeitsbeziehungen.

### **3.1.3 Zusammenfassung: Unterschiedliche Verhaltensweisen beim matched pair**

Die Ergebnisse der beiden Fallstudien stehen diametral zu einander. Alte und neue Gewerkschaften verhalten sich in AZLK und FSO, in zwei Unternehmen gleicher Größe, Branche, Produktion und Absatz, einmal kooperativ und ein anderes Mal außerordentlich konfliktorisch. Daraus kann man schließen, daß der gesetzliche Rahmen entscheidend bei der betrieblichen Sanierung mitwirkt.

Das Paket der gesetzlichen Regelungen in der Schocktherapie hat bei FSO zu gewerkschaftlicher Kooperation bei der betrieblichen Sanierung geführt, da die Gewerkschaften reale Lohnkürzungen ihrer Mitglieder mitverantwortet und darüber hinaus eigene Beiträge zur betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit geleistet haben.

Im Gegensatz dazu hat das Paket der gesetzlichen Regelungen im Gradualismus zu gewerkschaftlichem Konfliktverhalten in der betrieblichen Sanierung geführt. Dies gilt v.a. für Socprof, die der Administration offen den Kampf angesagt hat und bis zur Arbeitsniederlegung, dem äußersten Mittel, gegriffen hat. Doch auch die alte Gewerkschaft Avtoselchozmaš verhält sich nach dem Verständnis der oben formulierten Hypothesen konfliktorisch. Obwohl sie sich in vielen sozialen Fragen um Kooperation mit der Administration bemüht und nicht zu Streitigkei-



ten oder Arbeitskämpfen aufruft, investiert sie auch nicht in die Sanierung des Betriebs.

### **3.2. Erweiterung der Theorie der „Doppelgesichtigkeit von Gewerkschaften“ aufgrund der Fallstudienenergebnisse um den Einfluß des rechtlichen Rahmens**

In wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Extremsituationen, wie sie die Systemtransformation von Plan- zu Marktwirtschaft und von einer Diktatur zur Demokratie darstellen, werden Gewerkschaften, wie andere Institutionen auch, mit der Sicherung ihres Überlebens in Abhängigkeit von dem des Betriebes, mit dem sie als wirtschaftlicher Basis verbunden sind, konfrontiert. Da die ökonomische und politische Systemtransformation durch Veränderungen des herrschenden Rechtssystems vonstatten geht, hängt das Verhalten der Gewerkschaften, das nach der Theorie der „Doppelgesichtigkeit von Gewerkschaften“ effizienzsteigernd oder -mindernd sein kann, in der Dimension Kooperation oder Konflikt vom jeweiligen rechtlichen Rahmen ab.

Die beiden Gesetzespakete des Gradualismus und der Schocktherapie wirken als ganze auf die Gewerkschaften, d.h. die einzelnen Gesetze sind zunächst in ihrem Einfluß auf gewerkschaftliches Handeln komplementär und bedingen einander. Obwohl in der vorliegenden Arbeit die einzelnen Gesetze in ihrer Wirkung nicht isoliert getestet wurden, sondern die Fallstudien lediglich der Wirkung des gesamten Gesetzespakets nachgehen, sollen hier einige c.p.-Bedingungen für gewerkschaftliches Handeln angedeutet werden:

Je rigider die Liberalisierungspolitik betriebliche Subventionen streicht und durch die Freigabe von Preisen der Marktwert für Arbeitnehmer, Gewerkschaften und Arbeitgeber die Marktposition des Betriebes klärt, desto eher entwickeln sich betriebliche Initiativen zur Verbesserung von Beschaffungs-, Produktions- und Absatzorganisation. Hieraus entsteht eine Signalwirkung hinsichtlich der Sanierung zum zukünftigen Erhalt von Arbeitsplätzen für die Belegschaft und die Gewerkschaften. Gewerkschaften verhalten sich c.p. unter rigiderer Liberalisierung kooperativer.

Je mehr ein Beschäftigungsgesetz Arbeitsplatzabbau zuläßt, desto deutlicher sendet es zwei Signale aus: intern wird die Hortung von Arbeitskräften abgebaut, und extern entsteht Arbeitslosigkeit. Je höher die Arbeitslosigkeit ansteigt, desto stärker sinken die Chancen für Arbeitsplatzwechsler, eine Arbeit in einem anderen Betrieb zu finden. Der jetzige Arbeitsplatz wird also wertvoller; potentielle Arbeitsplatzwechsler treffen auf höhere Opportunitätskosten. Gewerkschaften werden demnach c.p. bei höheren Opportunitätskosten verstärkt in der Lage sein, sich den Arbeitgebern gegenüber kooperativ zu verhalten, was ihren Mitgliedern Opfer abverlangt.

Wenn die Lohnzuwachssteuern nach der beschäftigungsfördernden Variante ausgerichtet sind und bei gegebener Produktion immer mehr Arbeitnehmer zu immer niedrigeren Durchschnittslöhnen eingestellt werden, sinken die Opportunitätskosten für potentielle Arbeitsplatzwechsler. In einer solchen Situation werden die Gewerkschaften c.p. mit den Arbeitgebern nicht kooperieren und interne Investitionen ermöglichen, um die Opportunitätskosten der Arbeitnehmer nicht noch zu erhöhen. Wenn jedoch die Lohnzuwachssteuern nach der beschäftigungsabbauenden Variante vorherrschen, werden die Gewerkschaften c.p. kooperativ dem Abbau der Arbeitskräftehortung entsprechen und die Durchschnittslöhne sogar erhöhen; die Opportunitätskosten für potentielle Abwanderer steigen somit.

Je strenger das Tarifverhandlungsgesetz vorgibt, strittige Fragen separat zu behandeln und die Gewerkschaften auf Kooperation hin verpflichtet, da sie sonst ihre Mitspracherechte verlieren, desto stärker drängen die Gewerkschaften c.p. auf rationalisierende Verhandlungsführung und tragen Kompromißergebnisse statt Grundsatzstreitigkeiten nach außen an die Öffentlichkeit.

Je mehr das Informationsgesetz den Gewerkschaften valide betriebliche Information ermöglicht, die auf der Basis von „Mitentscheidungen“ in wichtigen Gremien (z.B. Arbeiterrat) entstanden ist, desto eindeutiger können sich Gewerkschaften c.p. für die Kooperation bei betrieblichen Sanierungsprojekten entscheiden. Werden umgekehrt hingegen Informationen lediglich aus einem gesetzlichen Zwang heraus von den Arbeitgebern an die Gewerkschaften weitergegeben, desto weniger valide werden diese in ihren Augen sein und desto schwerer wird c.p. Kooperation zustande kommen.

### **3.3 Richtung der Interpretation: Logische, keine statistische Repräsentativität**

Um die hier dargestellten Ergebnisse der Fallstudien für weitere Fragen fruchtbar zu machen, sei auf die Richtung der Interpretation hingewiesen. Ein immer wieder genanntes Problem von Fallstudien liegt in der fehlenden Möglichkeit der Übertragung ihrer Ergebnisse auf weitere Fälle. Die gleiche Schwierigkeit besteht auch bei Einzelexperimenten, denen die Möglichkeit der Generalisierung jedoch nicht abgesprochen wird. Es besteht in diesem Falle die offenbar irreführende Vorstellung, man müsse von einzelnen Fallstudien auf die Gesamtheit dieser Klasse von Fällen schließen können; d.h. man verwechselt einen untersuchten Fall mit einer Stichprobe von  $n=1$ . Statt der so zugrunde gelegten „statistischen Generalisierung“ wird hier eine „analytische Generalisierung“ von Fallstudien als angemessen angesehen: Der Fall bestätigt eine bestimmte theoretische Hypothese, oder anders gesagt: aus dem beschriebenen Fall läßt sich eine theoretische Hypothese entwickeln. Diese These kann anhand der Untersuchung anderer Fälle, die indessen nicht notwendig zur selben Klasse von Phänomenen gehören müssen, überprüft werden. Es geht also um die logische Struktur der Fälle. Die nach bestimmten Kriterien ausgewählten Fälle sind nur repräsentativ für eben jenen

Kreis von Unternehmen, auf die diese Kriterien zutreffen. Die Ergebnisse müssen also im Hinblick auf ihre logische Repräsentativität und nicht auf ihre statistische Repräsentativität hin analysiert werden (BRYMAN 1989: 172f.).

Im vorliegenden Fall sind dies Verhaltensweisen von Interessenverbänden, deren Existenz an andere Institutionen gekoppelt ist (Gewerkschaften – Betrieb, Arbeitgeber (Verband) – Beschäftigte des Unternehmens, Unternehmer – Konsumentenverbände, Parteien – Lobbyisten) und die sich beide einer fundamentalen, gesetzlich induzierten und krisenhaften Veränderung der Rahmenbedingungen ausgesetzt sehen. Eine wichtige Voraussetzung für die logische Repräsentativität der Fälle scheint zu sein, daß die Veränderungen zwar Krisen auslösen, dennoch aber zu bewältigen sind (positive Prognosen). Es müssen im Zeitverlauf Kooperationsrenten zu erzielen sein.

## V Die Gewerkschaften in Osteuropa - Reformkraft oder Hemmnis?

Die eingangs gestellte Frage nach der Abhängigkeit gewerkschaftlichen Kooperations- oder Konfliktverhaltens bei der betrieblichen Sanierung vom rechtlichen Rahmen des Transformationsregimes - nämlich der Schocktherapie und des Gradualismus - wurde anhand eines zweiperiodigen Investitionsmodells, in dem gewerkschaftliches Handeln vom Einfluß des rechtlichen Rahmens auf die beiden Risiken des Mitgliederschwundes und des Betrages, strukturiert und in zwei Fallstudien in Polen und Rußland überprüft. Waren sich die beiden ausgewählten Unternehmen in ihren Strukturmerkmalen - Größe, Region, Beschäftigtenzahl, Produktion, Investitionsbedarf, technischer Stand - sehr ähnlich, ja belegten sie sogar noch 1994 in einem Rating die Plätze 6 und 7 auf dem Automobilmarkt in Osteuropa, so hat sich ihr unternehmerisches Schicksal unerwartet unterschiedlich entwickelt.

Während sich die Gewerkschaften bei FSO durch kooperative Strategien mit der Unternehmensleitung im Bereich der betrieblichen Lohn- und Beschäftigungspolitik sowie der aktiven Verbesserung der Produktionsstrukturen einbrachten und dadurch wesentlich zur Sanierung von FSO beitrugen, haben die Gewerkschaften von AZLK unter anwachsender Beschäftigung und Lohnsummenwachstum bei gleichzeitigem Produktionsrückgang nicht zur kooperativen Sanierungsunterstützung gefunden. Zwar sind die Veränderungen der realen Lohnquoten stetig gestiegen, doch ist der Reallohn gesunken. Während FSO schließlich - nach Beendigung der empirischen Untersuchungen - von einem potenten Investor, dem koreanischen Konzern Daewoo, übernommen wurde, der ein neues Automobil entwickeln will und somit für die FSO Marktchancen und Arbeitsplätze sichern könnte (MOJKOWSKI 1995: 9, WALEWSKA 1995: 8, BORUC/LESZCZYŃSKI 1995: 38ff.), wird AZLK weiterhin durch Subventionen erhalten, obwohl der Erhalt inzwischen weder die drastischen Reallohnverluste noch den Produktionsrückgang aufhalten kann. Daß sich der Koreanische Konzern Daewoo 1992 auch für den Kauf von AZLK interessiert hat und dieser Kauf nicht zustande kam, weil die Gewerkschaften gegenüber Daewoo zu aggressiv auftraten (NOVOPOLSKI 20.10.1994, MAKSIMOVIČ 15.10.1994), scheint die Hypothese abermals zu bestätigen, nach der Gewerkschaften in korporatistischen Systemen mit Staatsbeteiligung unter Bedingungen der Schocktherapie eher zur Kooperation neigen als im Gradualismus.

Die Übertragbarkeit der in dieser Studie gewonnenen Erkenntnisse auf andere Ergebnisse von Gewerkschafts- und Sanierungsstudien in Polen und Rußland bedarf einiger Erläuterungen. Auf den ersten Blick scheinen die vorliegenden Ergebnisse über Gewerkschaften in Polen der Studie von GĄCIARZ/PAŃKÓW (1996: 136-170) sowie der Darstellung des Avto-Vaz-Chefs *Vladimir Kadannikov* (O.V. 1997a: 11) zu widersprechen, die den Gewerkschaften der Fiat Auto

AG „Konflikte ohne Ende“ bescheinigen. Doch ist hier auf die Richtung der Interpretation hinzuweisen, nach der die Fallstudienresultate eben nicht als statisch, sondern logisch repräsentativ gelten. Der wesentliche Unterschied zwischen der Fiat Auto AG und FSO besteht in der Eigentumsform und den sich daran anschließenden gesetzlichen Änderungen. Da die Fiat Auto AG seit Mai 1992 privatisiert ist, fallen nicht nur wesentliche rechtliche Rahmenbedingungen wie das porozumienie płacowe und der Arbeiterrat der Bedeutungslosigkeit anheim, auch die für die Gewerkschaften der Fiat Auto AG mit der Investitionsfrage zusammenhängende betriebliche Existenzentscheidung scheint geklärt zu sein. Das Überleben der Gewerkschaften der Fiat Auto AG wird durch die Gefahr des Mitgliederschwundes wesentlich mehr bedroht als durch die Gefahr des Betriebsbankrotts. Auf dieser eher sicheren betrieblichen Grundlage zeigen sich die Gewerkschaften kämpferischer, um der Gefahr der Marginalisierung etwa durch Informationsbeschneidung von seiten des neuen Arbeitgebers entgegenzutreten (GaCIARZ/PAŃKÓW 1996: 136-170). Aufgrund der Privatisierung und der damit einhergehenden Änderung des gesetzlichen Rahmens entfallen wesentliche Kriterien der logischen Repräsentativität für die Übertragung von in der FSO-Fallstudie gewonnenen Ergebnissen auf die Gewerkschaften der Fiat Auto AG.

Auch die in der Presse verbreitete, sehr positive Außendarstellung des russischen Lada-Werkes (Avto-Vaz) in Togliatti widerspricht unserem Sanierungsszenario für Unternehmen in einer gradualistischen Transformation. So versichert Lada-Chef Vladimir KADANNIKOV, daß in seinem Unternehmen „Löhne und Gehälter ... immer pünktlich überwiesen (worden seien) mit Aushahme des vergangenen Aprils“ (o.V. 1997a: 11). Zwar steht dieser Aussage die des Vizepremiers Vladimir POTANIN entgegen, der Avto-Vaz wegen Steuerschulden in Höhe von 840 Millionen DM einen Konkursantrag nahelegt, doch läßt sich an dieser Stelle keine der beiden Aussagen überprüfen. Beredter jedoch ist die Entscheidung von Daewoo, die Versorgung der GUS mit ihren Automobilen durch eine Neugründung eines Joint-Ventures „UsDAEWOO Avto“ in Usbekistan zu sichern, um so den schwierigen Arbeitsbeziehungen in bestehenden Unternehmen, wie z.B. AZLK oder Avto-Vaz zu entgehen (GUMPEL 1997: 63f.).

Aus den Ergebnissen der vorliegenden Fallstudien ergeben sich weitere Forschungsfragen über rechtlich induziertes Gewerkschaftsverhalten oder Recht als Ressource (SADOWSKI/PULL 1995: 6) im Transformationsprozeß, wenn man die hier in zwei Paketen - Schocktherapie und Gradualismus - behandelten verschiedenen Gesetze auf ihre Beeinflussung der Risiken des Betruges und des Mitgliederschwundes und somit ihre einzelne Wirkung auf gewerkschaftliches Kooperations- oder Konfliktverhalten präzisiert.

Es bleibt zu prüfen, welche Gesetze stärker auf das Risiko des Mitgliederschwundes wirken: ob die Liberalisierungspolitik oder die Beschäftigungspolitik, die Tarifvertragsgesetzgebung oder die Lohnzuwachssteuern. Da die Angaben der Gewerkschaften über Mitgliederverluste höchst unzuverlässig sind, wäre in einer ausgedehnten und systematischen Befragung der Gewerkschaftsmitglieder

sowie derer, die eine Gewerkschaft durch Austritt, freiwillige Kündigung, erzwungene Entlassung und Gewerkschaftswechsel verlassen haben, hierüber Aufschluß zu gewinnen.

Hierbei ist nun zu bemerken, daß die Formen der Schocktherapie und des Gradualismus - wie sie in der vorliegenden Arbeit verwendet wurden - nationale Ausprägungen bezeichnen und daß die Merkmale des ungarischen oder bulgarischen Gradualismus (MEIBNER 1995, 1995a), nicht zu denselben Konsequenzen im Gewerkschaftsverhalten führen müssen wie in Rußland, oder daß nicht jede Schocktherapie den Gewerkschaften ein gleiches Anreizsystem schaffen wird wie in Polen. Es muß bei der Übertragung des Modells darauf geachtet werden, wie die einzelnen gesetzlichen Rahmen auf Risiken des Betrugs und des Mitgliederschwundes wirken, um daraus auf das Konflikt- oder Kooperationsverhalten der Gewerkschaften schließen zu können.

Offen bleibt, wie andere Transformationsregimes auf Gewerkschaftsverhalten wirken. Ein sehr marktwirtschaftlich und wirtschaftsdemokratisch orientiertes System, das wie z.B. Tschechien seine alten sozialistischen Strukturen aufgegeben hat, wäre in einer vergleichenden Studie den Ergebnissen Polens gegenüberzustellen. Es wäre vermutlich auch ergiebig, die Systemtransformation Ungarns, die - an sich gradualistisch - durch ein ausgesprochen kompliziertes und langwieriges Privatisierungsprogramm gekennzeichnet ist, mit dem sehr schnellen Weg der russischen Privatisierung zu vergleichen, um den unterschiedlichen gradualistischen Umstrukturierungsarten Rechnung zu tragen.

Aus dem Gewerkschaftsverhalten ergibt sich ein recht zuverlässiger Indikator für das Reformgebaren der Reformländer auf betrieblicher Ebene. Die Kenntnis des Gewerkschaftsverhaltens steht so häufig im Gegensatz zur politischen Rhetorik auf nationaler Ebene (O.V. 1996h: 6). Die Einstellung der Gewerkschaften zur betrieblichen Sanierung spiegelt politische und wirtschaftliche Überzeugungen wider, die die Gewerkschaften als Mitgliederorganisationen im Hinblick auf betriebliche Interessenausrichtung für konsensfähig halten.



## Literaturverzeichnis

- Abalkin, Leonid I. (1989) Die Wirtschaftsreform in der UdSSR. In: Abalkin, Leonid, Anatoli Blinow (Hg.): Perestroika von innen. Düsseldorf.
- Abalkin, Leonid I. (1989a) Panorama Ekonomiczkiej Perestrojki. Moskwa.
- Adamczyk, Jolanta (1991) Co to jest controlling? In: Aktualności 6(1991): 4.
- Adamczyk, Jolanta (1994) FSO w rankingu Reutera. In: Kalejdoskop 16(1994): 2.
- Adamczyk, Jolanta, Leszek Schima (1993) Stworzyć lobby ... In: Kalejdoskop 8(1993): 6-7.
- Adamski, Władysław, I. Białecki, H. Domański, K. Jasiewicz, L. Kolarska, J. Koralewicz, K. Staszyński, J. Szymanderski, A. Titkow, W. Zaborowski (Hg.) (1986) Badanie „Polacy 84“: Dynamika społecznego konfliktu i konsensusu. Warszawa.
- Adamski, Władysław I. Białecki, K. Jasiewicz, L. Kolarska-Bobińska (1982) Badanie „Polacy 81“: Postrzeganie kryzysu i konfliktu. Warszawa.
- Adamski, Władysław, I. Białecki, K. Jasiewicz, L. Kolarska, A. Mokrzyzewski, A. Rychard, J. Sikorska (Hg.) (1981) Badanie „Polacy 80“: Wyniki badań ankietowych. Warszawa.
- Adamski, Władysław, I. Białecki, K. Jasiewicz, L. Kolarska-Bobińska, A. Rychard, E. Wnuk-Lipiński (1991) Badanie „Polacy 90“: Konflikty i zmiana. Warszawa.
- Adamski, Władysław, K. Jasiewicz, L. Kolarska-Bobińska, A. Rychard (Hg.) (1989) Badanie „Polacy 88“: Dynamika konfliktu i szanczy reform. Warszawa.
- Addison, J.T. (1989) On Modelling Union Behavior. In: Schmid-Schönbein, Thomas et al. (Hg.) Die Gewerkschaft in der ökonomischen Theorie. Ökonomie und Gesellschaft Bd. 7. Frankfurt am Main: 13-71.
- Addison, J., K. Gerlach (1983) Gewerkschaften und Produktivität: Fehlallokation von Ressourcen oder Produktivitätssteigerungen? In: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 139(1983): 215-228.
- Addison, J.T.; W.S. Siebert (1979) The Market for Labor: An Analytical Treatment, Santa Monica.
- Aghion, Philippe, Olivier Jean Blanchard, Wendy Carlin (1994) The Economics of Enterprise Restructuring in Central and Eastern Europe. maschverf.
- Ahrens, Joachim (1994) Der russische Systemwandel - Reform und Transformation des (post)sowjetischen Wirtschaftssystems, Frankfurt am Main 1994.
- Ahrens, Joachim (1997) Theoretische Grundlagen für die Transformationspolitik in Rußland. In: Osteuropa-Wirtschaft 42(1997)1: 1-32.
- Akiew, P.S. (1988) Kačestvo našej raboty. Moskva.
- Alasheev, Sergei (1995) Informal Relations in the Soviet System of Production. In: Clarke, Simon (Hg.) Management and Industry in Russia. Cambridge: 28-68.
- Albrecht, Bathold, Marcel Thum (1994) Privatization, Labor Participation, and the Threat of Bankruptcy: The Case of Poland. In: Journal of Institutional and Theoretical Economics 150(1994)4: 710-725.
- Alekseev, A. (1995) Bol'soe viditsja na rasstojanii. In: Profsojuzy 12(1995): 20-23.
- Alekseev, A.V., A.V. Kiselev, N.N. Kuznecova (1996) Dolgosročne tendencii rossijskogo ekonomičeskogo rosta. In: Eko 1(1996): 108-142.
- Alter, Rolf (1992) The New Challenge in Eastern Europe: Investment and Restructuring. In: Intereconomics 27(1992)1: 16-20.



- Andreev, I.L. (1988) Proizchozhenie Čeloveka i Obščestva. Moskva.
- Andreff, Wladimir (1992) Convergence or Congruence between Eastern and Western Economic Systems. In: Dallago, Bruno et al. (Hg.) Convergence and System of Change. Brookfield: 47-85.
- Andreff, Wladimir (1990) Crise, régulation et réformes dans l'économie socialiste. In: Revue d'économie politique 1(1990): 23-54.
- Andreff, Wladimir (1993a) Französische Privatisierungstechniken und -erfahrungen. In: Fritze, Lothar, Volkmar Kreissig, Erhard Schreiber: Privatisierung und Partizipation. Ein Ost-West-Vergleich. SAMF-Arbeitspapier 4(1993): 13-40.
- Andreff, Wladimir (1993b) Internal and External Constraints of Privatisation in Eastern Europe. In: History of European Ideas. 17(1993)6: 715-723.
- Anin, K. (1995) Mal zolotnik, da dorog. In: Profsojuzy 9(1995): 13-18.
- Baczko, Tadeusz (1995) Od opłacalności do efektywności. In: Życie Gospodarcze, 1(1995): XVIII.
- Balcerowicz, Leszek (1993) Economic Transition in Central and Eastern Europe: Comparisons and Lessons, International Finance Corporation Annual Lecture, December.
- Balcerowicz, Leszek (1995) Socialism, Capitalism, Transformation. Budapest.
- Balcerowicz, Leszek (1997) Socjalizm, Kapitalizm, Transformacja - Szkice z przełomu epok. Warszawa.
- Balcerowicz, Leszek (1985) Zmiany w systemie planowania i zarządzania na Węgrzech w latach 1983-1984, Institute of Economic Sciences. Warsaw.
- Bamberg, Ulrich, et al. (1984) Praxis der Unternehmensmitbestimmung nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976. Eine Problemstudie. Dortmund.
- Basten, Jörg (1998) Arbeitgeberverbände in Polen. Warschau. maschverf.
- Baththyány, Franz Graf (1996) Starkes Gefälle zwischen Warschau und den ländlichen Gebieten. In: Handelsblatt 10.12.1996: 26.
- Bauer T. (1984) The Second Reform and Ownership Relations. In: Eastern Economic Review. 3/4(1984)22: 23-41.
- Bean, Ron (1985) Comparative Industrial Relations. An Introduction to Cross-National Perspectives. London.
- Bednarski, Marek, Grażyna Gierszewska, Maria Szczur, Bogdan Wawrzyniak (1994) Dylematy zachodnioeuropejskich przedsiębiorstw państwowych a przekształcenia sektora państwowego w Polsce. In: IPiSS (Hg.) Przedsiębiorstwo państwowe w gospodarce rynkowej. Studia i Materiały 7(1994)397: 13-65.
- Bednarski, Marek, Jerzy Wratny (1995) Prawne i ekonomiczne aspekty reprezentacji interesów pracowniczych w przedsiębiorstwach prywatyzowanych. Raport z badań. Warszawa.
- Belousova, R.A. (1989) Upravljenje socialističeskoj ekonomiki. Moskva.
- Belov, N. (1989) Uroki Zabastovki. Mnenija narodnych deputatov SSSR. In: Argumenty i Fakty. 28.7.-4.8.1989: 7.
- Berg, Andrew, Olivier Jean Blanchard (1994) Stabilization and Transition: Poland, 1990-91. In: Blanchard, Olivier Jean et al. (Hg.) The Transition in Eastern Europe. Vol. 1. Chicago: 51-91.
- Bertoni, Serżio Luis (1994) Novye Formy socjal'noj organizacii truda. In: Perspektivy i Problemy Rossii 1(1994): 67-90.
- Bienias, Sławomir (1993) Jak negocjować. In: Kalejdoskop 11(1993): 2.

- Bienias, Sławomir (1993a) „Saturn“ na Żeraniu. In: *Kalejdoskop* 22(1993): 8.
- Bieniek, Gerard (1993) Z problematyki restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków (bankowe postępowanie ugodowe). In: *Praca i zabezpieczenie społeczne* 7(1993): 38-50.
- Bieszcz-Kaiser, Antonina, Ralph-Elmar Lungwitz, Evelyn Preusche (Hg.) (1994) *Wandel von Eigentum und Arbeit in Mittel- und Osteuropa*. München und Mering.
- Biskup, Magdalena (1990) Bezrobocie za progiem. In: *Trybuna Ludu* 20./21.01.1990: 17.
- Bismarck-Osten, Matthias von (1996) Hielt die Gutscheinprivatisierung in Mittel- und Osteuropa, was sie zu versprechen schien? In: *Osteuropa-Wirtschaft* 1996/3: 189-201.
- Blanchard, Oliver Jean, Kenneth A. Froot, Jeffrey Sachs (Hg.)(1994) *The Transition in Eastern Europe*. Vol. 1: Country Studies. London.
- Blanchard, Oliver Jean, Kenneth A. Froot, Jeffrey Sachs (Hg.)(1994a) *The Transition in Eastern Europe*. Vol. 2: Restructuring. London.
- Blanchard, Olivier, Simon Comander und Fabricio Coriceli (1993) *Unemployment and Restructuring in Eastern Europe*. Paper prepared for the World Bank Conference on Unemployment, Restructuring and the Labor Market in East Europe and Russia". Washington D.C., October.
- Blanchflower, D., Richard Freeman (1993) *The Legacy of Communist Labor Relations*. LSE Centre for Economic Performance Nr. 180.
- Błaszczuk, Barbara (1991) Die Kommerzialisierung von Staatsunternehmen und ihr Bezug zur Privatisierung. Ein Resumé der polnischen Diskussion. In: *Johann-Gottfried-Herder Institut Marburg a.d. Lahn* (Hg.) *Transformation der Eigentumsordnung im östlichen Mitteleuropa*. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Studien. 17. 103-114.
- Błaszczuk, Barbara (1994a) The Progress of Privatization in Poland. In: *Most* 4(1994): 187-211.
- Błaszczuk, Stanisława (1994) Spojrzenie na budżet. In: *Przegląd Handlowy* 19-25.12.1994: 6.
- Bleuel, Hans-H. (1994) Aspects of Political Economy in Emerging Markets. In: *Polish Economic Society* (Hg.) *Experience of Economic Transformation in Central Europe - Lessons for the Future*. Warsaw: 35-42.
- Bleuel, Hans-H. (1996) *Wirtschaftspolitik der Systemtransformation*. Wiesbaden.
- Blok, Zbigniew (Hg.) (1993) *Transformacja systemowa w Polsce*. Toruń.
- Blommstein, Hans J., Rainer Geiger, Paul G. Hare (1993) *Privatising Large Enterprises: Overview of Issues and Case-Studies*. In: *OECD* (Hg.) *Methods of Privatising Large Enterprises*. Paris: 11-38.
- Bohnet, Armin, Claudia Ohly (1992) Zum gegenwärtigen Stand der Transformationstheorie. In: *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*. 41(1992)1: 27-50.
- Borisov, Vadim, Simon Clarke, Peter Fairbrother (1994) Does trade unionism have a future in Russia? In: *Industrial Relations Journal*. 1(1994): 15-25.
- Boratyński, Jan (1994) 128 Sesja Rady Pracowniczej. In: *Aktualności* 26(1994)98: 2-4.
- Boruc, Rafał, Waldemar Leszczyński (1995) Auto na bank. In: *Wprost* 49(1995): 38-40.
- Breisig, Thomas et al. (Hg.) (1993): *Handwörterbuch Arbeitsbeziehungen in der EG*. Wiesbaden.
- Bryman, Alan (1989) *Research Methods and Organizational Studies*. London.

- Buroway, Michael, Pavel Krotov (1993) *The Soviet Transition from Socialism to Capitalism: Worker Control and Economic Bargaining in the Wood Industry*. In: Clarke, Simon, et al. (Hg.) *What About the Workers? Workers and the Transition to Capitalism in Russia*. London: 56-90.
- Busch, Ulrich (1993) *Sequencing und Timing im Transformationsprozeß in Ungarn*. In: Herr, Hansjörg, Andreas Westphal (Hg.) *Transformation in Mittel- und Osteuropa*. Frankfurt/New York.
- Calvo, G.A., F. Coricelli (1993) *Output Collapse in Eastern Europe - The Role of Credit*. In: *IMF Staff Papers*, 40(1993)1: 32-52.
- Carlin, Wendy, John van Reenen, Toby Wolfe (1994) *Enterprise Restructuring in the Transition: An Analytical Survey of the Case Study Evidence from Central and Eastern Europe*. London.
- Cendrowski, Piotr (1992) *Informacja NSZZ Pracowników FSO*. In: *Aktualności* 7(1992)25: 6-7.
- Cezary, Józefiak (1994) *Problemy rachunku ekonomicznego i decyzji przedsiębiorstw państwowych*. In: Jakobik, Witold (Hg.) *Kontynuacja czy przełom? Dylematy transformacji ustrojowej*. Warszawa: 73-86.
- Chłopecki, Jerzy (1994) *Dezintegracja czy transformacja?* In: Banusiak, Włodzimierz, Kazimierz Sowy (1994) *Rosja - Kontynuacja czy punkt zwrotny?* Rzeszów: 161-216.
- Chrebtov, V. (1989) *Nužna li bylo zabastovka?* In: *Ekonomičeskaja Gazeta* 16. April 1989: 20-24.
- Chroscicki, Tadeusz, Stanisława Golinowska (1995) *Polen*. In: Lecher, Wolfgang, Uwe Optenhögel (Hg.) *Wirtschaft, Gesellschaft und Gewerkschaften in Mittel- und Osteuropa*. Köln: 72-88.
- Clarke, Simon (1995) *Formal and Informal Relations in Soviet Industrial Production*. In: Clarke, Simon (Hg.) *Management and Industry in Russia*. Cambridge: 1-27.
- Clarke, Simon, Peter Fairbrother (1993) *The Origins of the Independent Workers' Movement and the 1989 Miners' Strike*. In: Clarke, Simon et al. (Hg.) *What About the Workers*. London: 121-144.
- Clarke, Simon, Peter Fairbrother (1994) *Post-Communism and the Emergence of Industrial Relations in the Workplace*. In: Hyman, Richard; Anthony Ferner (Hg.) *New Frontiers in European Industrial Relations*. Oxford: 365-397.
- Clarke, Simon, Peter Fairbrother (1993a) *Trade Unions and the Working Class*. In: Clarke et al. (Hg.) *What about the Workers. Workers and the Transition to Capitalism in Russia*. London: 91-120.
- Clarke, Simon, Peter Fairbrother, Vadim Borisov (1995) *The Workers' Movement in Russia*. Cornwall.
- Cohen, Daniel (1995) *The Transition in Russia: Successes and Failures. A Theoretical Analysis*. Paris.
- Commander, Simon, Leonid Liberman, Ruslan Yemtsov (1992) *Wage and Employment in the Russian Economy*. Washington.
- Coricelli, Fabricio, Guillermo Milesi-Feretti (1993) *Output Collapse in Eastern Europe. The Role of Credit*. In: *IMF Staff Papers* 40(1993)1: 7-52.
- Crowley, Stephen (1993) *From Coal to Steal: The Formation of an Independent Workers' Movement in the Soviet Union, 1989-1991*. Manuscript. Michigan.

- Cudowski, Bogusław, Axel Schack, Jens Thau (1995) Grundzüge des Rechts der Massenentlassung im polnischen Arbeitsrecht. In: Zeitschrift für internationales Arbeits- und Sozialrecht 2(1995): 211-226.
- Czajka, Zdzisław (1993) Kształtowanie plac w branżowych układach zbiorowych. In: Bednarski, Marek (Hg.) Kształtowanie plac a przekształcenia własnościowe. Warszawa 79-86.
- Czajka, Zdzisław (1994) Zasady wynagradzania w sferze budżetowej. Warszawa 1994.
- Dąbrowski, Janusz M. (1994) Untersuchung des Prozesses der Eigentumsumgestaltung in der polnischen Wirtschaft. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 7(1994): 839-858.
- Dąbrowski, Marek (Hg.) (1993) The Gaidar Programme. Lessons for Poland and Eastern Europe. Warsaw.
- Dąbrowski, Marek (1993a) Two Years of Economic Reforms in Russia. Main Results. Warsaw.
- Dąbrowski, Janusz M., Michał Federowicz, Anthony Levitas (1992) State owned enterprises in their second year of economic transformation. Gdansk.
- Damus, Renate (1979) Der Rat Gegenseitiger Wirtschaftshilfe. Wiesbaden.
- Danilczyk, Krystyna (1993) Filozofia ostatniej szansy. In: Kalejdoskop 2(1993): 4-5.
- Danilczyk, Krystyna (1993a) Jakość sposobem życia. In: Kalejdoskop 6-7(1993): 10.
- Daniłowski, Krzysztof (1993) NSZZ „Solidarność '80“ w FSO - opinia Międzyzakładowej Komisji. In: Aktualności 36(1993)55: 7-8.
- DEG - Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbh (Hg.) (1995) Wandel in Mitteleuropa. Länderberichte: Polen, Ungarn, Tschechische Republik, Slowakische Republik. Materialien 13. Köln 1995.
- Delhaes, Karl von (1991) Die Wirtschaftsentwicklung. In: Wöhlke, Wilhelm (Hg.) (1991) Länderbericht Polen. Bundeszentrale für politische Bildung Bd. 296. Bonn.
- Dittrich, Eckard (1992) Arbeitsbeziehungen in Osteuropa: Vorschläge zu ihrer Analyse. In: Dittrich, Eckard (Hg.) Der Wandel industrieller Beziehungen in Osteuropa. Frankfurt: 91-104.
- Doktór, Kazimierz et al. (Hg.) (1984) Badanie Gospodarka w opinii pracowników. Warszawa.
- Dončenko, I. (1996) Koldogovor - Zakon dlja predpriatija? In: Profsojuzy 6(1996): 18.
- Drużba, Danuta (1993) Niebezpieczny dach. In: Aktualności 53(1993)71: 3.
- Dunlop, John R. (1944) Wage Determination under Trade Unions, New York.
- Dunlop, John R. (1958) Industrial Relations. New York.
- Dyker, D.A. (1992) Restructuring the Soviet Economy. London.
- Dyżakowski, Marek (1992a) Inżynierze - dokąd zmierzasz? In: Aktualności 29(1992)47: 5-6.
- Dyżakowski, Marek (1992) Pakt o Przedsiębiorstwie Państwowym. In: Aktualności 26(1992)44: 3.
- Dyżakowski, Marek (1994) Związek Zawodowy Inżynierów i Techników - Czas inżynierów? In: Aktualności 26(1994)98: 3-4.
- Ehrenberg, Roland G., Robert S. Smith (1987) Modern Labor Economics. Glenview, IL.
- Eisen, Roland, Klaus Schrüfer (1989) Institutionelle Restriktionen für Gewerkschaften: Lohnhöhe und Beschäftigung. In: Schmid-Schönbein, Thomas et al. (Hg.) Die Gewerkschaft in der ökonomischen Theorie. Ökonomie und Gesellschaft Bd. 7. Frankfurt am Main: 116-135.

- Ellman, Michael (1993) General Aspects of Transition. In: Ellman, Michael, Egor T. Gaidar, Grzegorz W. Kolodko (Hg.) : Economic Transition in Eastern Europe. Oxford.
- Endzel, Zbigniew (1994) Pracujemy w piątek 21 stycznia. In: Aktualności 1(1994)73: 1.
- Endzel, Zbigniew (1994a) Komunikat. In: Aktualności 34(1994)106: 1.
- Faber, Harry S. (1986) The Analysis of Union Behavior. In: Ashenfelter, Oley, Richard Layard (Hg.) Handbook of Labour Economics. London: 1039-89.
- Fan, Q., Schaffer, M. (1994) Government Financial Transfers and Enterprise Adjustments in Russia, with Comparisons to Central and Eastern Europe. LSE Centre for Performance No. 191.
- Faust, K. (1990) Das technologische Potential des RGW im Spiegel der Patentstatistik, In: Ifo-schnelldienst, 43(1990)12: 9-14.
- Federowicz, Michal (1994) Poland's Economic Order. Persistence and Transformation. Warsaw.
- Felzenbaum, Wadim, I.J. Bajgozina (1993) Rola inwestorów zagranicznych w rosyjskiej prywatyzacji. In: Rączkowski, Stanisław (1993) Przedsiębiorstwa państwowe w gospodarce rynkowej Polski i Rosji. Warszawa: 101-105.
- FIET (Hg.) (1990) Central and Eastern Europe: The Revolutions of 1989 and the Trade Union Movement. Genf.
- Fischer, Stanley (1994) Russia and the Soviet Union. Then and Now. In: Blanchard, Olivier Jean et al. (Hg.) The Transition in Eastern Europe. 1. Chicago: 221-257.
- Fjodorow, Rafael (1993) Privatisierung der Industrie in Rußland. Suche nach einer Strategie des sozialen Konsens. In: Fritze, Lothar, Volkmar Kreissig, Erhard Schneider (Hg.) Privatisierung und Partizipation. Ein Ost-West-Vergleich. Gelsenkirchen: 77-87.
- Florek, Ludwik (1993) Job and Unemployment Security in Poland. In: Institute of Labour and Social Studies (PiSS) Occasional Papers Nr. 2: Unemployment. Warsaw: 1-10.
- Florek, Ludwik (1993a) International Labour Law and Polish Legislation. In: Institute of Labour and Social Studies (Hg.) Labour Law and Industrial Relations. Occasional Papers 3(1993): 1-13.
- Florek, Ludwik (1992) Zasadnicze kierunki nowelizacji kodeksu pracy. In: Państwo i Prawo. 2(1992): 83-96.
- FNPR (Hg.) (1993) Profil einer neuen Gewerkschaft. Moskau.
- Freeman, Richard (1976) Individual Mobility and Union Voice in the Labor Market. In: American Economic Review, Papers and Proceedings 66(1976): 361-368.
- Freeman, Richard (1980) The Exit-Voice Tradeoff in the Labor Market. Unionism, Job Tenure, Quits and Separations. In: Quarterly Journal of Economics 94(1980): 643-673.
- Freeman, Richard (1980a) The Effect of Unionism on Worker Attachment to Firms. In: Journal of Labor Research 1(1980): 29-61.
- Freeman, Richard B., James L. Medoff (1979) The Two Faces of Unionism. In: Public Interest 57(1979): 69-93.
- Freeman, Richard (1993) What Direction for Labour Market Institutions in Eastern and Central Europe? Centre for Economic Performance. Discussion Paper Nr. 157.
- Freeman, Richard B., James L. Medoff (1984) What do Unions do? New York.

- Frick, Bernd (1995) Produktivitätsfolgen (über-)betrieblicher Interessenvertretungen. In: *Managementforschung* 5(1995): 215-257.
- Frieske, Kazimierz, Lucyna Machol-Zajda (1995) *Reprezentatywność związków zawodowych w kształtowaniu stosunków pracy*. Warszawa.
- Friszke, Andrzej (1994) *Opozycja polityczna w RLP 1945-1980*. Londyn.
- Frydman, Roman, Andrzej Rapaczynski (1994) *Privatization in Eastern Europe: Is the State Withering away?* London.
- Furubotn, Eirik, Svetozar Pejovich (1973) Property Rights, Economic Decentralization, and the Evolution of the Yugoslav Firm 1965-1972. In: *Journal of Law and Economics* 16(1973): 275-302.
- Furubotn, Eirik, Svetozar Pejovich (1970) Tax Policy and Investment Decisions of the Yugoslav Firm. In: *National Tax Journal* 23(1970): 335-348.
- Gabrisch, Hubert (1991) Polen. In: *FAZ* (Hg.) *Osteuropa-Perspektiven, Polen, Tschechoslowakei, Ungarn*: 10-23.
- Gąciarz, Barbara, Włodzimierz Pańków (1996) Fiat Auto Polen AG: Konflikte ohne Ende. In: *Deppe, Rainer, Melanie Tatur* (Hg.) (1996) *Ökonomische Transformation und gewerkschaftliche Politik*. Münster: 136-170.
- Gąciarz, Barbara, Włodzimierz Pańków (1996) Instytucjonalne uwarunkowania transformacji przedsiębiorstw w Polsce Południowo-Wschodniej. *Warschau*.
- Gąciarz, Barbara, Włodzimierz Pańków (1994) Towards New Models of Employee Interest Articulation. In: *Emergo* 1(1994)2: 103-115.
- Gajdar, Jegor (1993) Inflationary Pressures and Economic Reform in the Soviet Union. In: *Admiraal, P. H.* (Hg.) *Economic Transition in Eastern Europe*. Oxford: 63-90.
- Gajdar, Jegor, Konstantin Kogalovskij (1990) Tendenzen der Wirtschaftskrise in der UdSSR. In: *Segbers, Klaus* (Hg.) *Perestrojka: Zwischenbilanz*. Baden-Baden: 230-265.
- Gardawski, Juliusz (1996) *Przyzwolenie ograniczone. Robotnicy wobec rynku i demokracji*. Warszawa.
- Gardawski, Juliusz (1992) *Robotnicy 1991. Świadomość ekonomiczna w czasach przełomu*. Warszawa.
- Gardawski, Juliusz (1994) *Świadomość ekonomiczna, Dysonans prywatyzacyjny, Strajk generalny*. Warszawa.
- Gardawski, Juliusz (1995) *Własność pracownicza w Polsce - tradycje - stan aktualny - perspektywy*. Warszawa.
- Gardawski, Juliusz, Tomasz Żukowski (1994) *Robotnicy 1993. Wybory ekonomiczne i polityczne*. Warszawa.
- Gestern, Andrzej (1995) Płaca musi stać się bardziej kategorią rynkową. In: *Rzeczpospolita* 22.02.1995: 4.
- Gilejko, Leszek (1982) *Leninowska Koncepcja związków zawodowych*. W: *Spór o związki zawodowe* Red. W. Góralski. Tom 1. Warszawa: 23.
- Gilejko, Leszek (1995) *Prywatyzacja a interesy różnych grup społecznych*. Warszawa.
- Gilejko, Leszek (1993) *Spoleczne uwarunkowania przejścia do gospodarki rynkowej*. Warszawa.
- Gilejko, Leszek, Juliusz Gardawski, Tomasz Żukowski (1994) *Związki zawodowe w przedsiębiorstwach przemysłowych*. Warszawa.
- Glauber, Ulrich (1991) Nur der Warschauer Pakt hatte ein schlechteres Image. In: *FAZ* 29. Mai 1991.

- Głaziewicz, Wojciech (1992) W Polsce diabeł siedzi w szczegółach - FSO droga przez mękę. In: *Gazeta Krakowska* 15.03.1992: 7.
- Glazyrin, V.V., V.I. Škatulla (1986) *Sovetskoe trudovoe pravo*. Moskwa.
- Golinowska, Stanisława (Hg.) (1993) *Die Gewerkschaften in Polen. Arbeitnehmervertretungen im Transformationsprozeß - Entwicklung, Strukturen, Programme*. Warschau.
- Golodko, G. (1993) *Politika finansovoj stabilizacii i problemy ekonomiceskogo rosta*. In: *Voprosy Ekonomiki* 6(1993): 7-18.
- Gomułka, Stanisław (1994) *Polska reforma gospodarcza w latach 1990-1991. Zasady, środki działania i wyniki reformy*. In: *Polska Akademia Nauk (Hg.) Gospodarka polska 1990-1993. Studia i Materiały* 44. Warszawa: 57-73.
- Gomułka, Stanisław (1994a) *Lessons from Economic Transformation and the Road Forward*. LSE Centre for Economic Performance. Occasional Paper Nr. 5.
- Gopinath, Padmanabh (1991) *Social Institutions, Economic Reforms, and Democratic Structures*. In: *Labour and Society* 16(1991)4: 339-343.
- Góra, Marek, Hartmut Lehmann (1994) *How Divergent is Regional Labour Market Adjustment in Poland?* In: *Papers of the Sixth Annual Conference of the European Association of Labour Economists*. Warsaw.
- Góra, Marek (1992) *Labour Hoarding and its Estimates in Central and Eastern European Economies in Transition*. Polish Policy Research Group. Warsaw University. Warsaw. Nr. 18.
- Góra, Marek (1991) *Shock Therapy for the Polish Labour Market*. In: *International Labour Review* 2(1991): 145-163.
- gorbačev, Michail, Jurij Aganbegjan (1991) *Osnovnye napravlenija stabilizacii narodnogo chozjajstva i perechoda k rynočnoj ekonomike*. Moskwa.
- Gordon, Leonid A. (1990) *Šachtery*. Moskwa.
- Gordon, Leonid A. (1992) *Russia on the Road to New Industrial Relations. Problems of Economic Transition*. A Journal of Translations from Russian. October: 6-38.
- Gordon, Leonid A. (1993) *Russia on the Road to New Industrial Relation. From Unipartite Commands to Tripartite Partnership via Bipartite Conflicts and Bargaining*. In: Silverman, Bertram et al. (Hg.) *Double Shift. Transforming Work in Postsocialist and Postindustrial Societies*. London: 3-29.
- Gordon, Leonid (1993a) *Na puti k socjal'nomu partnerstvu*. Moskwa.
- Gordon, Leonid A., E. Gruzdeva, V. Komarovskij (1993) *Šachtery* - 92. Moskwa.
- Gordon, Leonid A., V. I. Kabalina, A. K. Nazimova (1993) *Social'no-trudovye konflikty pri perechode k rynočnoj ekonomike*. In: *Obščestvo i Ekonomika* 2(1993): 3-19.
- Gorodeckij A.E. (1989) *Čistyj dochod i cena v sisteme choraščetnych otnošenij*. Moskwa.
- Gorshov, M.K. (1996) *Mass Consciousness of the Russians during the Period of Social Transformation: Reality versus Myths*. Moscow.
- Gosudarstvennyj Komitet SSSR Po Standartam (Hg.) (1987) *Obščesojuznyj Klassifikator*. Moskwa.
- Goskomstat (Gosudarstvennyj Komitet Rossijskoj Federacii po Statistike) (Hg.) (1992) *Mirovoe Proizvodstvo, legkovye avtomobili*. Moskwa.

- Goskomstat (Gosudarstvennyj Komitet Rossijskoj Federacii po Statistike) (Hg.) (1993) Osnovnye Pokazateli Dejatel'nosti Kooperativov i Predprijatii v Rossijskoj Federacii. Moskva.
- Goździewicz, Grzegorz (1995) Wprowadzenie w życie nowych układów zbiorowych pracy. In: *Praca i Zabezpieczenie Społeczne* 1(1995): 26-55.
- Gramatzki, Hans-Erich (1986) *Betrieb und Partizipation in Osteuropa*. Frankfurt M.
- Grevemeyer-Korb, V. (1978) *Die polnische Diskussion um die Arbeiterräte*. Berlin.
- Groszczyńska-Malec, Grażyna, Janusz Strużna (1995) *Koncepcja Systemu Oceny Trudności Pracy*. In: *Polityka Społeczna*. 4(1995): 10-13.
- Gruszecki, Tomasz (1987) *Przedsiębiorstwo w węgierskiej reformie gospodarczej*, Warszawa PAN ZNZ.
- Grzegorzówka, Krzysztof (1994) FSO jest z siebie zadowolone. In: *Rzeczpospolita* 15.12.1994: 9.
- Gumpel, Werner (1997) Wettbewerbsunfähigkeit: Die russische Automobilindustrie. In: *Osteuropa-Wirtschaft* 42(1997)1: 59-64.
- Gurr, Lisa Anne (1996) *The Unmaking of the Polish Working Class: The North Star Mechanical Works and Economic Reform, 1990-1993*. New York.
- Gurkina, I., S. Polinina (1996) *Začem nam profsojuz?* In: *Profsojuzy* 5(1996): 20.
- Gutnik, Vladimir (1994) *Die marktwirtschaftliche Transformation Rußlands*. In: *Osteuropa Wirtschaft* 1(1994): 1-9.
- Gutnik, Vladimir (1993) *Rußlands Weg zur Marktwirtschaft: Konzepte und Resultate*. In: *Osteuropa-Wirtschaft* 3(1993): 231-239.
- Hardes, Hans-D. (1993) *Ausgewählte Ansätze ökonomischer Gewerkschaftstheorien*. In: *Wirtschaftsstudium* 4(1993): 365-374.
- Hartz, Peter (1994) *Jeder Arbeitsplatz hat ein Gesicht: Die Volkswagen Lösung*. Frankfurt/Main.
- Hashimoto, Kyutaro (1993) *Być najlepszym ...* In: *Aktualności* 52(1993)70: 1.
- Hashimoto, Kyutaro (1993a) *Czy jesteś gotów do pierwszego kroku - misji FSO?* In: *Aktualności* 49(1993)67: 3-4.
- Hausner, Jerzy (1992) *Populist Threat in Transformation of Socialist Society*. Warsaw.
- Hausner, Jerzy (Hg.) (1993) *Procesy zmian własnościowych i restrukturyzacji przedsiębiorstw a problemy artykulacji potrzeb i interesów pracowniczych*, Kraków.
- Heidenreich, Martin (1994) *Die mitteleuropäische Großindustrie im Transformationsprozeß*. In: *Zeitschrift für Soziologie* 23(1994)1: 3-21.
- Hensel, Paul K. (1971) *Die Funktionen der Gewerkschaften in verschiedenen Wirtschaftssystemen*. In: *Osteuropa Wirtschaft* 17(1971)1: 27-39.
- Héthy, Lajos (1993) *From Centrally Planned to Free Market Economies: Industrial Relations Implications*. In: *Blanpain, Roger, C. Engels (Hg.) Comparative Labour Law and Industrial Relations in Industrialized Market Economies*. Deventer-Boston.
- Héthy, Lajos (1991) *Towards Social Peace or Explosion*. In: *Labour and Society* 16(1991)4: 345-358.
- Héthy, Lajos (1994) *Tripartism in Eastern Europe*. In: *Hyman, Richard, Anthony Ferner (Hg.) New Frontiers in European Industrial Relations*. Cornwall: 312-336.
- Hirsch, B.T., J.T. Addison (1986) *The Economic Analysis of Unions, New Approaches and Evidence*. London.
- Hirschman, Albert O. (1970) *Exit, Voice and Loyalty*. Cambridge, MA.



- Hoffer, Frank (1995) Rußland. In: Lecher, Wolfgang, Uwe Optenhögel (Hg.) *Wirtschaft, Gesellschaft und Gewerkschaften in Mittel- und Osteuropa*. Köln: 194-218.
- Holzer, Jerzy (1995) Polen. In: Weidenfels, Werner (Hg.) *Demokratie und Marktwirtschaft in Osteuropa*. Bundeszentrale für politische Bildung. Bd. 329. Gütersloh.
- Holzer, Jerzy (1985) *Solidarität: Die Geschichte einer freien Gewerkschaft in Polen*. München.
- Holzmann, Robert, János Gács, Georg Winckler (Hg.) (1995) *Output Decline in Eastern Europe*. New York 1995.
- Horn, Hannelore (1983) *Gewerkschaften in staatssozialistischen Ländern Osteuropas*. In: Mielke, Siegfried (Hg.) *Internationales Gewerkschaftshandbuch*. Opladen: 85-101.
- Horn, Hannelore (1983a) *Gewerkschaften in der Sowjetunion*. In: Mielke, Siegfried (Hg.): *Internationales Gewerkschaftshandbuch*. Opladen: 1007-1021.
- Horvat, Branko (1992) *Market Transformation of the State Enterprise. Transformation Process in Eastern Europe - Challenges for Socio-Economic Theory*. Nr. 9.
- Hyman, Richard (1996) *Die Geometrie des Gewerkschaftsverhaltens: Eine vergleichende Analyse von Identitäten und Ideologien*. In: *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*. 3(1996)1: 5-35.
- Illarionov, A.N., M.I. Makina, N.A. Pivovarova (1996) *Tendencii ekonomičeskogo razvıtija Rossii*. In: *Eko* 6(1996): 47-59.
- International Monetary Fund, The World Bank, OECD, EBRD (1990) *The Economy of the USSR. Summary and Recommendation*. Washington, December 19, 1990.
- International Monetary Fund (1992) *Economic Review, Russian Federation*, Washington.
- Jacukowicz, Zofia (1988) *Zasady Podziału - Koncepcja zmian. Podział według pracy a place według pracy*. Warszawa IPiSS studia i materiały. Zeszyt 10(303): 26-40.
- Jakóbk, Witold (1994) *Kontynuacja czy przełom? Dylematy transformacji ustrojowej*. Warszawa.
- Jakovlev, R.A., A.K. Solov'ev (1994) *Zarabotnaja plata v uslovijach rynka: ekonomičeskie zavoevanija i socjal'nye poteri*. Moskva.
- Jakubowicz, Szymon (1995) *Cywilizowanie Kapitalizmu*. Warszawa.
- Jankowski, Maciej (1993) *NSZZ „Solidarność“ przy FSO Stanowisko w sprawie sytuacji społeczno - gospodarczej w kraju*. In: *Aktualności* 36(1993)55: 3-7.
- Jankowski, Maciej (1993a) *Konkurs TQM*. In: *Aktualności* 36(1993)54: 2-6.
- Jarosz, Maria; Marek Kozak (1992) *The Role of Self-Management in Polish Enterprises*. In: Széll, György (Hg.) *Labour Relations in Transition in Eastern Europe*: 157-171.
- Jarosz, Maria (1995) *Spółki pracownicze*. Warszawa.
- Jasinyj, E., E. Nabiulina (1993) *Rossijskie Predpriatija: Process adaptacii*. In: *Obščestvo i Ekonomika*. 7-8(1993): 37-62.
- Jawlinskij, Grigorij (1996) *Das neue Rußland. Demokratische Reformen als letzte Chance*. München.
- Jawlinskij, Grigorij (1995) *Rußland: Markteuphorie oder zielgerichtete Transformation?* In: Weidenfels, Werner (Hg.) *Demokratie und Marktwirtschaft in Osteuropa*. Bundeszentrale für politische Bildung. Bd. 329. Gütersloh.

- Jeffries, Ian (1996) *A Guide to the Economies in Transition*. London.
- Jermakowicz, Władysław W., Julian Pankow, Alexander Abramov (1994) *Voucher Privatization in Russia*. Warsaw.
- Jones, Derek (1993) *Trade Unions in Russia. Survey Evidence from St. Petersburg*. New York.
- Jones, Derek C. (1994) *On Successor Unions in Transitional Economics: Evidence from St. Petersburg*. New York.
- Juchnowicz, Marta (1993) *Placa jako dochód z pracy*. *Polityka Społeczna* 11(1993)12: 4-6.
- Jur'ev, V.S. (1996) *Profsojuzy i Parlamenti: Oponenty ili partnery?* In: *Profsojuzy* 6(1996): 2-7.
- Kabaj, Mieczysław, V.I. Shcherbakov (1991) *Remuneration of Labour in the USSR: Problems and Prospects*. In: *International Labour Review* 2(1991): 227-236.
- Kabaj, Mieczysław (1993) *Zarys programu przeciwdziałania bezrobociu*. In: *Praca i zabezpieczenie społeczne* 10/11(1993): 1-15.
- Kabalina, Veronika, O. Kiričenko, G. Monusova, V. Sautkina (1995) *Kollektivnye dogovory i dejatel'nost' profsojuzov na predpriyatijach (opyt 1992)*. In: Gordon, Leonid (Hg.) *Social'no-trudovye issledovanija*. Moskva: 13-33.
- Kabalina, Vera, Alla Nazimova (1992) *Labor Conflicts Today*. In: Siverman, Bertram et al. (Hg.) *Labor and Democracy in the Transition to a Market System. A U.S. - Post-Soviet Dialogue*. New York: 3-12.
- Kaczmarek, Wiesław (1995) *Sytuacja gospodarki*. In: *Życie Gospodarcze* 9(1995): 22.
- Kagarlitsky, Boris (1994) *Russian Trade Unions Today*. In: *Labour Focus on Eastern Europe* 49(1994): 4-15.
- Kalmi, Panu (1995) *Evolution of Ownership Change and Corporate Control in Poland*. Helsinki. maschverf.
- Kalmi, Panu (1997) *Ownership Change in Employee-Owned Enterprises in Poland and Russia*. Helsinki. maschverf.
- Kamiński, Bartłomiej (1991) *The Collapse of State Socialism: The Case of Poland*. Princeton, New Jersey.
- Kamiński, Edward (1992) *Związek Zawodowy Inżynierów i Techników FSO: Place, płace ...* In: *Aktualności* 14(1992)32: 2-3.
- Kartofanov, Sergej (1990) *Vtoroj s'ezd šachterov: Nezavisimyj profsojuz gornjakov SSSR vseh razoblacil*. In: *Kommersant* 22.10.1990: 13.
- Karwas, Marian (1990) *Ile naprawdę kosztuje ten samochód?* In: *Gazeta Wyborcza* 08.11.1990: 12.
- Kasprzak, Bernard (1994) *Pieniądz decyduje!* In: *Aktualności* 4(1994)76: 1-2.
- Katz, Harry C., Sarosh Kuruvilla, Lowell Turner (1993) *Trade Unions and Collective Bargaining in Eastern Europe and the Former Soviet Union*. In: Silverman, Bertram et al. (Hg.) *Double Shift. Transforming Work in Postsocialist and Postindustrial Societies*. London: 187-208.
- Kemper, Hans-Jörg (1986) *Die Vertretung von Arbeitnehmerinteressen durch den Betriebsrat*. München.
- Kern, Horst, Michael Schumann (1983) *Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion*. München.
- King, Timothy, Jeni Klugman (1992) *Social Protection During Transition and Beyond*.

- Kiričenko, Nikita, Georgij Svyrvov (1994) Novaja Situacija na rynke avtomobilej: ceny padajut - oboroty rastut. In: Kommersant' 21. Juni 1994: 30
- Kirichenko, Olga, Pavel Koudukin (1993) Pervye Šagi Social'nogo Partnerstva v Rossii. In: POLIS Političeskie Issledovanija: 1.
- Kirichenko, Olga, Pavel Koudukin (1993a) Social Partnership in Russia: The First Steps. In: Economic and Industrial Democracy 14(1993): 43-54.
- Kisner, Zdzisław (1995) Komunikat w sprawie regulacji płacowych w Przedsiębiorstwie FSO. In: Aktualności 20(1995)140: 1-2.
- Kleßmann, Christoph (1983) Polen. In: Mielke, Siegfried (Hg.) Internationales Gewerkschaftshandbuch. Opladen: 907-921.
- Klimczyk-Duranc, Alina, Lucyna Machol-Zajda, Wojciech Świerczewski (1987) Społeczne, ekonomiczne i organizacyjne przyczyny strat czasu i absencji w przedsiębiorstwach przemysłowych. Warszawa IPISS Studia i materiały. Zeszyt 13(290).
- Kloc, Kazimierz; Władysław Rychłowski (1992) Konflikty w okresie przełomu ustrojowego. Raport z badań prowadzonych w latach 1991-1992. Warszawa.
- Klöß, Hans-Peter (1992) Osteuropas Arbeitsmärkte im Umbruch. Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialpolitik Nr. 204. Institut der Deutschen Wirtschaft. Köln.
- Klopov, Edvard (1995) Predposylki i Perspektivy Social'nogo Partnerstva na Promyšlennom Predpriyatii. Moskva mimeo.
- Knabe, Bernd (1993) Soziale Gruppen und ihre Organisationen im Transformationsprozeß. In: Bundesinstitut für ostwissenschaftliche und internationale Studien (Hg.) Aufbruch im Osten Europas. München: 59-69.
- Kollektivny dogovor (1991) AZLK Moskva.
- Kollektivny dogovor (1992) AZLK Moskva.
- Kollektivny dogovor (1993) AZLK Moskva.
- Kollektivny dogovor (1994) AZLK Moskva.
- Kollektivny dogovor (1995/6) AZLK Moskva.
- Kool, Frits, Walter Oberländer (1967) (Hg.) Arbeiterdemokratie und Parteidiktatur. Dokumente der Weltrevolution Freiburg: 164-246.
- Kopov E., L. A. Gordon (1992) Trudovye Otnošenija: Na Puti k Trechstoronnemu Social'nemu Partnerstvu. Moskva.
- Kodeks Zakonov Truda Rossijskoj Federacii. Moskva 1992.
- Köves, András (1992) Central and East European Economies in Transition. Oxford.
- Kolakowski, Leszek (1981) Die Hauptströmungen des Marxismus. München.
- Kolobov, A.D., B.P. Kutyprev (1989) Kollektivnyj Poprijad. Novosibirsk.
- Kolodko, Grzegorz (1993) Stabilisierung und Transformation in Polen. Zur Notwendigkeit eines wirtschaftspolitischen Strategiewechsels. In: Herr, Hansjörg, Andreas Westphal (Hg.) Transformation in Mittel- und Osteuropa. Makroökonomische Konzepte und Fallstudien. Frankfurt/Main: 217-233.
- Komarovskij, Vladimir (1995) Rol' profsojuzov v stanovlenii sistemy social'nogo partnerstva v Rossii: sovremennoe sostojanie i perspektivy. In: Gordon, Leonid (Hg.) (1995) Social'no-trudovye issledovanija. Moskva: 8-13.
- Kondratowicz, Andrzej, Marek Okolski (1993) The Polish Economy on the Eve of the Solidarity Take-Over. In: Kierzkowski, Henryk, Marek Okolski, Stanislaw Wellisz (Hg.) Stabilization and Structural Adjustment in Poland. Warsaw: 7-28.
- Konstitucija SSSR (1978) Moskva.

- Kopcik, Ewa (1995) 340 głodnych godzin. In: *Dziennik Polski* 10.01.1992: 4-5.
- Kornaj, J. (1980) *Economics of Shortage*. Bd. A. Amsterdam.
- Kornai, J. (1986) Soft Budget Constraints. In: *Kyklos* 39(1986)1: 3-30.
- Kornaj, J. (1990) *The Road to a Free Economy*. New York.
- Kosals Leonid (1994) *Why doesn't Russian Industry Work?* London.
- Kowalik, Tadeusz (1995) *Prywatyzacja a Partycypacja*. Warszawa.
- Kozłowski, Maciej (1992) Stanowisko w sprawie koncepcji wprowadzenia podwyżek płac w FSO. In: *Aktualności* 12(1992)30: 4.
- Krasnikov, Evgenij, Sergej Mitrofanov (1991) Šachtery grozjat Gorbačevu pal'cem. In: *Izvestija* 11.03.1991: 13.
- Krencik, Wiesław (1993) Procesy zmian dynamiki i struktury zatrudnienia i płac w 1992 roku (I) In: *Praca i Zabezpieczenie Społeczne* 8(1993): 20-32.
- Krencik, Wiesław (1994) Dlaczego zlikwidowano "popiwek". In: *Praca i Zabezpieczenie społeczne* 36(1994)2: 1-6.
- Krencik, Wiesław (1994a) Jeszcze o popiwku w roku 1994. In: *Praca i Zabezpieczenie społeczne* 36(1994)6: 34-37.
- Krokowska, Jolanta, Jolanta Kulpinska, Sławomir Skalmierski (1993) Privatisierung in Polen. In: Fritze, Lothar, Volkmar Kreissig, Erhard Schneider (Hg.) *Privatisierung und Partizipation. Ein Ost-West-Vergleich*. Gelsenkirchen: 143-169.
- Krzemiński, Piotr (1992) Płace, płace ... In: *Aktualności* 19(1992)37: 4-6.
- Kubarev, Al'bert (1996) Sil'nyj profsojuz - eto sil'naja pervička i sil'nyj zentr. In: *Profsojuzy* 3(1996): 8-9.
- Kudyukin, Pavel (1994) Reform des Arbeitsrechts und der Arbeitsbeziehungen in Rußland: Probleme und Perspektiven. In: *Industrielle Beziehungen* 2(1994): 203-213.
- Kulesov, V.V. (1989) *Kollektivnyj Podrjad. Statističeskij Analiz resul'tatov eksperimenta*. Novosibirsk.
- Kulpinska, Jolanta (1992) *Gesellschaftlicher Wandel und Arbeitsbeziehungen in Polen*. In: Dittrich, Eckard (Hg.) *Der Wandel industrieller Beziehungen in Osteuropa*. Frankfurt: 45-60.
- Kulpińska, Jolanta, Stanisława Borkowska, Anna Bucher-Jeziorska, Bogusława Urbaniak (1995) Stosunki pracy w Polsce. In: Moerel, Hans (Hg.) (1995) *Zbiorowe stosunki pracy w procesie przemian*. Warszawa 107-117.
- Kunel'skij, L.E. (1987) *Povyšenie effektivnosti truda v promyšlennosti*. Moskva.
- Kuz'menov, V. (1993) Zdorovaja ekonomika nevozmožno bez sil'nych profsojuzov. In: *Sputnik profgruporga* 6(1993): 4-10.
- Kwiatkowski, Eugeniusz (1994) Regional unemployment in Poland in the process of transition. In: *Papers of the Sixth Annual Conference of the European Association of Labour Economists 1994*. Warsaw.
- Lavigne, Marie (1992) *L'Europe de l'Est Du Plan au Marché*. Paris.
- Lawler, Edward E. (1988) *Participation and Organizational Effectiveness*. In: *High-Involvement Management*. San Francisco: 12-43.
- Leipold, H. (1991) *Institutioneller Wandel und Systemtransformation: Ökonomische Erklärungsansätze und ordnungspolitische Folgerungen*. In: Wegener, H.J. (Hg.) *Anpassung durch Wandel: Evolution und Transformation von Wirtschaftssystemen*. Berlin: 17-38.
- Lewandowski, Henryk (1996) *Układ zbiorowy pracy*. Warszawa.

- Lindbeck, Assar, Dennis Snower (1996) *Restructuring Production and Work*. Stockholm.
- Litwak, Eugene, Henry Meyer (1966) *A Balance Theory of Coordination Between Bureaucratic Organizations and Community Primary Groups*. *Administrative Science Quarterly* (1966)11: 31-58.
- Livšić, R.Z. (1989) *Trudovoe Zakonodatel'stvo: nastojašće i budušće*. Moskva.
- Łopadka, A. (1962) *Państwo socjalistyczne a związki zawodowe*. Poznań.
- Lowit, T., N. Fratellini-Lowit (1980) *Autorite, encadrement et organisation du travail dans les industries des pays de l'est europeen*. Paris.
- Luckenbach, Helga (1986) *Theoretische Grundlagen der Wirtschaftspolitik*. München.
- Ludwig, Michael (1996) *Wieder wird die Danziger Werft besetzt und bestreikt, wie 1980 hängt am Werkstor Nummer 2 ein Kreuz*. In: *FAZ* 13.06.1996: 3.
- Luk'janov, V. (1996) *Kak primnožit' raboćie mesta*. In: *Profsojuzy* 2(1996): 20-21.
- Machol-Zajda, Lucyna (1993) *Organisation and Trade Union Members in Poland*. In: *Institute for Labour and Social Studies (Hg.) Labour Law and Industrial Relations. Occasional Papers* 3(1993): 27-46.
- Machuk, Jerzy (1993) *NSZZ „Solidarność“ przy FSO*. In: *Aktualności* 38(1993)56: 4-7.
- Machuk, Jerzy (1994) *Stanowisko w sprawie sytuacji ekonomicznej pracowników FSO*. In: *Aktualności* 10(1994)82: 1.
- Malentacchi, Marcello (1996) *Metalworkers in Eastern Europe*. Washington.
- Manning, Alan (1987) *An Integration of Trade Union Models in a Sequential Bargaining Framework*. In: *The Economic Journal* 97(1987): 121-139.
- Manning, Alan (1994) *How Robust is the Microeconomic Theory of the Trade Union?* In: *Journal of Labour Economics* 3(1994): 430-459.
- Markov, V. (1995) *„Olimp“ ešće ne na olimpe no...* In: *Profsojuzy* 8(1995): 9-10.
- Markov, V. (1995a) *Kto že vse-taki obmanival trudjašćichsaja*. In: *Profsojuzy* 7(1995): 12-13.
- Martin, D.L. (1983) *The Agency Problem in a Nonproprietary Theory of Behaviour*. In: *Rosa, J.J. (Hg.) The Economics of Trade Unions: New Directions*. Boston u.a.: 191-220.
- Mason, Bob (1995) *Industrial Relations in an Unstable Environment: The Case of Central and Eastern Europe*. In: *European Journal of Industrial Relations* 1(1995)3: 341-367.
- Matystyn, Alexandr, Alexandr Stavnitsky (1993) *Economic Reform and Pay*. *Economic and Industrial Democracy* 14(1993): 119-131.
- Matey, Maria (1995) *The New Labour Deal in Poland of the Nineties (Industrial Relations During Transformation)*. Report to the IIRA World Congress. Washington D.C.
- Mayntz, Renate, Kurt Holm, Peter Hübner (1969) *Einführung in die Methoden der empirischen Sozialforschung*. Opladen.
- McCloskey, Donald (1983) *The Rhetoric of Economics*. In: *Journal of Economic Literature* 21(1983): 481-517.
- McDonald, Ian M., Robert M. Solow (1981) *Wage Bargaining and Employment*. In: *American Economic Review* December (1981): 896-908.
- Meaney, Constance Squires (1995) *Foreign Experts, Capitalists, and Competition Agendas*. In: *Comparative Political Studies* 28(1995)2: 275-305.

- Meißner, Thomas (1995) Bulgarien nach dem Regierungswechsel am 25. Januar 1995 - Gefahren für den beginnenden Aufschwung? In: Südosteuropa. Zeitschrift für Gegenwartsforschung 8(1995): 490-507.
- Meißner, Thomas (1995a) Bulgarien: Realwirtschaftliche Fortschritte bei ausgeprägter monetärer Instabilität. In: Wirtschaft im Wandel 6(1995): 2-6.
- Meißner, Thomas (1993) Die Wirkung der institutionellen Ausgestaltung der Treuhandanstalt, Berlin, auf die Privatisierung in den neuen Bundesländern. Trier. maschverf.
- Meller, Janusz (1994) Placa godziwa i jej determinanty. In: Bednarski, Marek (Hg.) Prawo do płacy godziwej. Warszawa: 104-119.
- Meschtscherkin, Aleksandr (1995) Die alten und die neuen Gewerkschaften in Rußland. Hans Böckler Stiftung Manuskripte 179. Bochum.
- Mikołajczyk, Waleria (1995) Pod butem komisarza. In: Aktualności 10(1995)129: 7.
- Mikołajczyk, Waleria (1995a) Skazany na śmierć? In: Przegląd Tygodniowy 38(1995): 17-24.
- Mizsei, K. (1991) Die Wiedergeburt des Privatsektors in Mittel- und Osteuropa. Ein Überblick unter besonderer Berücksichtigung Ungarns und Polens. In: Johann-Gottfried-Herder Institut Marburg a.d. Lahn (Hg.) Transformation der Eigentumsordnung im östlichen Mitteleuropa. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Studien. 17: 41-58.
- Mitchell, Daniel J.B., Mahmond A. Zaidi (1990) Macroeconomic Conditions and HRM-IR Practice. In: Industrial Relations 29(1990)2: 164-188.
- Mitrofanov, Sergej (1990) S'ezd Federacii nezavisimych profsojuzov Rossii: pakt o nenapadenii na pravitel'stvo RSFSR. In: Kommersant' 17.09.1990: 8.
- Mizelinskaja, Vanda, Tadeus Smuga (1993) Effektivnost' privatizacii predpriatij: Opyt i perspektivy. In: Voprosy Ekonomiki. 4(1993): 103-107.
- Moecke, Hans-Jürgen (1996) Stand der Privatisierung in Osteuropa. Investitionsmöglichkeiten in Osteuropa. In: Recht der internationalen Wirtschaft. 42(1996)1: 24-29.
- Mohlek, R. (1992) Diskussion über den russischen Solidarpakt. In: Wirtschaft und Recht in Osteuropa 3(1992): 305.
- Mojkowski, Jacek (1995) Koreańska gorączka. In: Polityka 36(1995)2001: 9.
- Morawski, Witold (Hg.) (1986) Gospodarka i Społeczeństwo. Wartości i interesy załóg przemysłowych. Warszawa.
- Moses John (1990) Trade Union Theory from Marx to Walesa. Worcester.
- Moses, Joel C. (1987) Worker Self-Management and the Reformist Alternative in Soviet Labour Policy, 1979-85. In: Soviet Studies 39(2): 205-228.
- Mujżel, Jan (1995) Własność pracownicza w procesach prywatyzacji. Warszawa.
- Musienko, Igor' (1994) Der wirtschaftliche Reformprozeß in Rußland - Betriebspolitik zwischen Privatisierung und Aufbau von Märkten. Bochum.
- Nagajcev, Michail (1996) Naš put' - eto put' bor'by i truda. In: Profsojuzy 2(1996): 4-5.
- Nagy, A. (1993) Institutions and their Resistance to Transition. In: Acta Oeconomica 45(1993)3-4: 231-240.
- Nunnenkamp, P., H. Schmieding (1991) Zur Konsistenz und Glaubwürdigkeit von Wirtschaftsreformen, Kieler Diskussionsbeiträge, Nr. 166. Kiel.
- Nurtdinova, A. (1993) Trudovoe pravo: itogi zakonotvorčestva i zadači po ego soveršenstvovanii. In: Obščestva i Ekonomika 9-10(1993): 15-24.

- Obdichmant'ev, Leonid (1994) Vladimir Kadannikov ne sderžal obeščanija. In: *Izvestija* 25.03.1994: 4.
- Optenhögel, Uwe, Michael Ehrke (1992) Von staatssozialistischen Zwangsverbänden zur Interessenvertretung - Gewerkschaften in Osteuropa. In: *Vierteljahresberichte März 1992*: 29-42.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (1992) *Reforming the Economies of Central and Eastern Europe*. Paris.
- Osnovy zakonodatel'stva Sojuza SSR i sojuznych respublik o trude. Moskva 1988.
- O.V. (1989) Uroki zabastovki. Mnenija narodnych deputatov SSSR. In: *Argumenty i Fakty*. Nr. 39 (1989) : 7.
- O.V.(1990) Przyszły samochód dla FSO rodem z Japonii? In: *Kurier Lubelski* 09.01.1990: 6.
- O.V. (1990a) FSO bez dyrektora. In: *Rzeczpospolita* 26.09.1990: 1.
- O.V. (1990b) Rada Pracownicza kontra "Solidarność". In: *Express Wieczorny* 21./23.09.1990: 1.
- O.V. (1991) Minimum conditions laid down for state employees. In: *Social and Labour Bulletin* 2(1991): 153-4.
- O.V. (1991a) Place na tapecie. In: *Aktualności* 12(1991): 2.
- O.V. (1991b) Gorący dzień. In: *Aktualności* 5(1991): 4.
- O.V. (1991z) Der Kapitalbedarf Osteuropas und der Sowjetunion In: *ifo-schnelldienst*, 44(1991)31: 3-9.
- O.V. (1992) Nasze związki. In: *Gazeta Wyborcza* 23.02.1992: 17.
- O.V. (1992a) Finalizing the legal framework for labour relations. In: *Social and Labour Bulletin* 2(1992): 276-277.
- O.V. (1992b) Privatisation: The Next Round. In: *Social and Labour Bulletin* 4(1992): 122-124.
- O.V. (1992c) Prejskurantnye i birževye legkye avtomobili. In: *Delovye ljudi* 3(1992): 40.
- O.V. (1992d) Członkowie. In: *Polityka* 25.04.1992: 17.
- O.V. (1993) Rok 1992 - jaki był? In: *Kalejdoskop* 1(1993)10: 2.
- O.V. (1993a) iw trends. *Institut der Deutschen Wirtschaft* 1(1993): 9.
- O.V. (1993b) Osnovnye napravlenija dejstvii profsojuzov po gumanitarnym problemam, zascite prav molodezi i ochrane detstva. Moskva 1993
- O.V. (1993c) FSO na stadionach. In: *Aktualności* Nr. 36(1993)55: 1.
- O.V. (1993d) FSO w „czubie“ Listy 500 '92. In: *Aktualności* 41(1993)59: 3.
- O.V. (1993e) Komunikat w sprawie regulacji plac. In: *Aktualności* 45(1993)63: 4.
- O.V. (1993f.) NSZZ Solidarność w FSO. In: *Aktualności* Nr. 36(1993)55: 3.
- O.V. (1993g) Uvažаемые Avtozavodcy. In: *Vo ves' golos* 4(1993): 2
- O.V. (1993h) Obraščanie k avtozavodcam. Pamphlet. Moskva. (1993).
- O.V. (1993i) Komunikat. In: *Aktualności* Nr. 36(1993)55: 2.
- O.V. (1994a) Polen. In: *Wirtschaft und Recht in Osteuropa* 5(1994): 172.
- O.V. (1994b) Entwicklungen in ausgewählten nicht-OECD-Ländern. In: *OECD Wirtschaftsausblick Juni*: 133-137.
- O.V. (1994c) Marszałek Sejmu w FSO. In: *Aktualności* 17(1994)89: 2.

- O.V. (1994d) Związek Zawodowy Inżynierów i Techników w FSO: Uwaga konkurs! In: Aktualności 28(1994)100: 4-6.
- O.V. (1994e) Avtomobili. In: Moskvič 14.06.1994: 2.
- O.V. (1994f) Konfrontacija. In: Vo ves' golos 2(1994): 5.
- O.V. (1994g) Direktor uporstvuet. Pamphlet. Moskau.
- O.V. (1994h) Zabastovka. In: Vo ves' golos 3(1994): 6.
- O.V. (1994i) Kak dvulikij Janus. In: Moskvič 20.05.1994: 2.
- O.V. (1994j) Proedanie. In: Vo ves' golos 4(1994) 1.
- O.V. (1994k) A čitali vy... ? In: Vo ves' golos 1(1994)1.
- O.V. (1994l) K russkomu narodu. Pamphlet. Moskau
- O.V. (1995) Polonez znów droższy. In: Dziennik Łódzki 07./08.01.1995: 19.
- O.V. (1995a) W Polonezie stać cię na więcej. In: Kalejdoskop 2(1995): 5.
- O.V. (1995b) Cztery kółka dla każdego. In: Kurier Poranny, 09.01.1995: 7.
- O.V. (1996a) Lohnverzicht bei Mercedes. In: FAZ 25. September 1996:17.
- O.V. (1996b) Immer mehr Unternehmen kürzen Lohnfortzahlungen. In: FAZ 26. September 1996: 15.
- O.V. (1996c) Danziger Werft. In: FAZ 17.04.1996: 19.
- O.V. (1996d) Investivlohn auch bei geringem Verteilungsspielraum attraktiv. In: FAZ 31. Oktober 1996: 18.
- O.V. (1996e) Rußlands Berg der nicht ausgezahlten Löhne schafft Verdruß. In: SZ 11. März 1996: 20.
- O.V. (1996f.) Gewerkschaften machen Weg zur Seat-Sanierung frei. In: SZ 8./9. Oktober 1996: 36.
- O.V. (1996g) Na AZLK ob'javlena bessročnaja. In: Vestnik profsojuzov 2(1996): 44.
- O.V. (1996h) Meždunarodnoe ob'edinenie profsojuzov rabotnikov svjazi. In: Vestnik profsojuzov 2(1996): 6.
- O.V. (1997) Die Automobilindustrie sieht einem guten Jahr entgegen. In: FAZ 30. Januar 1997: 15.
- O.V. (1997a) Leichte Konjunkturbelebung in Osteuropa. In: FAZ 17. Juni 1997: 13.
- Pankov, Vladimir (1994) Der Stand und die Aussichten der marktwirtschaftlichen Transformation Rußlands. In: Osteuropa Wirtschaft 4(1994): 269-286.
- Pańków, Włodzimierz, Barbara Gąciarz (1994) Towards New Models of Employee Interest Articulation. In: Emergo 2(1994): 103-116.
- Pańków, Włodzimierz (1993) Work Institutions in Transformation: The Case of Poland. 1990-1992. Warsaw.
- Parsons, Talcott (1972) Das System moderner Gesellschaften. München.
- Pawłowski, A. (1988) Węgrzy o nowym etapie reformy gospodarczej. Warszawa.
- Pedersen, Ove K., Karsten Ronit, Jerzy Hausner (1993) Evolution of Interest Representation and Development of the Labour Market in Post-Socialist Countries. Krakow.
- Peretiatkowicz, Anatol, Maria Kajder-Gagacka (1994) Privatisierung in Polen. Erfahrungen aus der ersten Phase. In: Bieszcz-Kaiser, Antonina, Ralph-Elmar Lungwitz, Evelyn Preusche (1994) Transformation, Privatisierung, Akteure. Wandel von Eigentum und Arbeit in Mittel- und Osteuropa. Mering: 102-127.
- Peretiatkowicz, Anatol (1992) Technical Progress and Decentralization of Socialist Economies. In: György Széll (Hg.) Labour Relations in Transition in Eastern Europe. Berlin: 111-116.



- Pietrewicz, Jerzy (1995) Nakłady i efekty gospodarowania w przedsiębiorstwach - spółkach pracowniczych w Polsce. Warszawa.
- Peterhoff, Reinhard (1991) Wirtschaftsreformen als Krisenmanagement: Systemerhaltung durch „muddling through“? In: Hartwig, Karl-Hans, H. Jörg Thieme (Hg.) Transformationsprozesse in sozialistischen Wirtschaftssystemen, Ursachen, Konzepte, Instrumente. Berlin: 181-197.
- Piljugina, S. (1995) „Lekarstwo“ ot bezrugoticy. In: Profsojuzy 8(1995): 6-8.
- Pleines, Heiko (1996) Die Entwicklung der russischen Wirtschaft 1992-95. In: Osteuropa-Wirtschaft 3(1996): 252-267.
- Poese, Martin (1993) Sozialverwaltung in Rußland. maschverf. Düsseldorf.
- Pogorskaja, T. (1996) „Progress“ eto slovo neumestno pri ocenke kačestva profsojuznoj raboty. In: Profsojuzy i ekonomika 5(1996): 11-14.
- Politizdat (Hg.) (1989) Perestrojka - rabočemu klassu, rabočij klass - perestrojke. Moskva 1989.
- Porket, J. L. (1989) Work, Employment and Unemployment in the Soviet Union. New York.
- Prasał, Jacek (1993) Wysoka jakość wyrobu. In: Aktualności 51(1993)69: 2.
- Pravda, Alex, Blair A. Ruble (1986) Communist Trade Unions: Varieties or Dualism. In: Pravda, Alex, Blair A. Ruble (Hg.) Communist Trade Unions. Boston: 1-22.
- Prim, Rolf, Heribert Tilmann (1989) Grundlagen einer kritisch-rationalen Sozialwissenschaft. Heidelberg.
- Przeworski, Adam, Henry Teune (1970) The Logic of Comparative Social Inquiry. New York.
- Ragin, Charles (1989) The Comparative Method: Moving beyond Qualitative and Quantitative Strategies. Berkeley.
- Rakitskaja, Galina Jakovlevna (1993) Na puti k sobstvennoj ideologii. Moskva 1993.
- Rakitskaja, Galina Jakovlevna (1994) Vzajmosvjaz' političeskoj i chozjajstvennoj vlasti. In: Perspektivy i Problemy Rossii 1(1994): 32-66.
- Rakitskij, Boris Vasil'evič (1994a) Est' li u Rossii buduščee? In: Perspektivy i Problemy Rossii 1(1994): 91-114.
- Rakitskij, Boris Vasil'evič (1994b) K čemu gotovit'sja i kak deistvovat' robotnikam v uslovijach rossijskich reform. Moskva.
- Reutter, Werner (1995) Gewerkschaften und Politik in mittel- und osteuropäischen Ländern. In: Osteuropa 4(1995): 1048-1066.
- Richter, Rudolf, Eirik Furubotn (1996) Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung. Tübingen.
- Rodgers, Gerry (1994) Economie institutionaliste, économie du développement et économie du travail. In: Informations et Commentaires 2(1994): 11-17.
- Rogova, G. (1994) Stanovlenie podlinnogo profsojuznogo dviženija v Rossii. In: Morovaja Ekonomika i Meždunarodnye Otnošenija 2(1994): 39-52.
- Rossijskoe Pravitel'stvo (1992) Srednesročnaja Programma (konceptcija), unpublished document, Moskva.
- Rostowski, Jacek (1992) Comment on Rosati: The Stabilization and Institutional Reform in Poland. In: Siebert, Horst (Hg.) The Transformation of Socialist Economies. Tübingen: 274-278.
- Rostowski, Jacek (1993) The Implications of Rapid Private Sector Growth in Poland. LSE Centre for Performance Nr. 159.

- Rudy, Sylwester (1994) O Partnerstwie. In: Aktualności 46(1994)118:1-2.
- Rumjanzew, A.F., J.F. Borissow, D.W. Walowoi, W.S.Moldowan, G.B. Prawotorow, P.A. Skipetrow (1971) *Političeskaja ekonomika socializma*, Moskwa.
- Rutkowski, Jan (1993) *Wage Determination in Historically Planned Economies: The Case of Poland*. LSE Centre for Economic Performance. London.
- Rutkowski, M. (1990) *Labour Hoarding and Future Open Unemployment in Eastern Europe: the Case of Polish Industry*. Centre for Economic Performance. London School of Economics, Discussion Paper 6.
- Ruszkowski, Paweł (1995) *Společne aspekty własności pracowniczej*. Warszawa.
- Rychard, Andrzej (1995) *Władza i interesy w gospodarce polskiej u progu lat osiemdziesiątych*. Warszawa.
- Rychlewski, Eugeniusz (Hg.) (1994) *Gospodarka polska 1990-1993*. Warszawa.
- Ryžkov, N.I. (1988) *O Poli Kooperacii v Razvitii Ekonomiki Strany i Proekte Zakona O Kooperacii v SSSR*. Moskwa.
- Sach, Volker (1996) *Polen. Die Wirtschaft gedeiht trotz politischer Sumpflandschaft. Länderanalysen der FAZ Informationsdienste*. Januar 1996.
- Sachs, Jeffrey (1993a) *Poland's Jump to the Market Economy*. Cambridge.
- Sachs, Jeffrey (1993b) *Western Financial Assistance and Russia's Reforms*. In: Islam, Shafiqul, Michael Mandelbaum (Hg.) *Making Markets. Economic Transformation in Eastern Europe and the Post-Soviet States*. New York: 143-175.
- Sadowski, Dieter (1996) *Programm und Stand der betriebswirtschaftlichen Rechtsanalyse*. In: Sadowski, Dieter (Hg.) *Regulierung und Unternehmenspolitik: Methoden und Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Rechtsanalyse*. Wiesbaden 1996: 1-20.
- Sadowski, Dieter (1991) *Selbstbindung: eine strategische Option in den Arbeitsbeziehungen?* In: Semlinger, Klaus (Hg.) *Flexibilisierung des Arbeitsmarktes: Interessen, Wirkungen, Perspektiven*. Frankfurt am Main 1991: 93-110.
- Sadowski, Dieter, Kerstin Pull (1995) *Können betriebliche Sozialleistungen die staatliche Sozialpolitik entlasten?* Institut für Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen in der EG (IAAEG) Quint-Essenzen Nr. 45. Trier.
- Sadowski, Zdzisław (Hg.) (1993) *Post-Totalitarian Society. The Course of Change*. Warszawa.
- Sajkiewicz, Alicja (1993) *Płaca jako narzędzie kierowania*. In: Bednarski, Marek (Hg.) *Kształtowanie płac a przekształcenia własnościowe*. Warszawa: 64-78.
- Šalaeva, S.A. (1995) *Profsojuznaja organizacija na predpriatii s negosudarstvennoj firmoj sobstvennosti*. Moskwa.
- Salmonowicz, Witold (1989) *Porozumienia Okrągłego Stołu*. Warszawa.
- Sandretto, René (1991) „Pour un Etat „productif“ en économie de marché“, In: *Informations et Commentaires*. 2(1991): 21-22.
- Sapir, Jacques (1992) *Logik der sowjetischen Ökonomie oder die permanente Kriegswirtschaft*. Münster.
- Sapir, Jacques (1984) *Travail et travailleurs en U.R.S.S.* Paris.
- Schaffer, Mark E. (1991) *A Note on the Polish State-Owned Enterprise Sector in 1990*. LSE Centre for Economic Performance Nr. 36.
- Scheidel, Anissa, Frank Hoffer, Kurt Berlinger (1995) *Krise ohne Arbeitslosigkeit*. In: *Arbeit und Beruf* 6(1995): 165-168.

- Scherrer, Christoph (1992) *Im Bann des Fordismus. Die Auto- und Stahlindustrie der USA im internationalen Konkurrenzkampf*. Berlin.
- Schima, Leszek (1993) *Jakość kontra jakość*. In: *Kalejdoskop* 6-7(1993): 4-5.
- Schima, Leszek (1993a) *Psychologia sukcesu*. In: *Kalejdoskop* 6-7(1993): 14.
- Schima, Leszek (1994) *NSZZ „Solidarność“: Produktywność - spory pracownicze*. In: *Aktualności* 44(1994)116: 2-3.
- Schima, Leszek (1995) *Jakość szansą fabryki*. In: *Aktualności* 1(1995)120: 1.
- Schima, Leszek (1995a) *Klient arbitrem*. In: *Kalejdoskop* 1(1995): 1-5.
- Schmid, Jochen (1996) *Mit Wut im Bauch gegen das „Modell Burda“*. In: *Badische Zeitung* vom 16. Juli 1996: 3.
- Schmidt, Hans (1993) *Geld- und fiskalpolitische Aspekte des russischen Transformationsprozesses*. In: Herr, Hansjörg, Andreas Westphal (Hg.) *Transformation in Mittel- und Osteuropa. Makroökonomische Konzepte und Fallstudien*. Frankfurt/Main: 284-297.
- Schmidt, Klaus, Monika Schnitzer (1993) *Privatization and Management Incentives in the Transition Period in Eastern Europe*. In: *Journal of Comparative Economics* 17(1993): 264-287.
- Schneider, Eberhard (1992) *Gewerkschaften in Rußland, der Ukraine und in Belarus*. BIOST 45-1992. Köln.
- Schneider, H. K. (1992) *Tempo und Schrittfolge des Transformationsprozesses*. In: Gahlen, B. Hesse, H., Ramser H.J. (Hg.) *Von der Plan- zur Marktwirtschaft, Schriftenreihe des wirtschaftswissenschaftlichen Seminars Ottobeuren, Tübingen* 21(1992): 8-12.
- Schulus, Alexej (1993) *Gegenwärtige Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt in der Russischen Föderation*. In: *WSI Mitteilungen* 7(1993): 456-461.
- Schwarz, Rainer (1995) *Chaos oder Ordnung? - Einsichten in die ökonomische Literatur zur Transformationsforschung*. Marburg.
- Schwarz, Rainer (1993) *Kommentierte Literaturübersicht zur Transformationsforschung - Band 1 - Ökonomische Rahmenbedingungen der Transformation*. WZB Papers 93-0003. Berlin.
- Seideneck, Peter (1993) *Gewerkschaften in Osteuropa*. Brüssel maschverf.
- Seideneck, Peter (1995) *Internationale Gewerkschaftsorganisationen in Mittel- und Osteuropa: Der Europäische Gewerkschaftsbund*. In: Lecher, Wolfgang, Uwe Optenhögel (Hg.) *Wirtschaft, Gesellschaft und Gewerkschaften in Mittel- und Osteuropa*. Köln: 347-350.
- Shetsova, Lilia (1994) *Russia Facing New Choices*. In: *Security Dialogue*. 3(1994): 321-334.
- Shnjad, D. (1997) *Word from Russia*. OMRI 26.03.1997. Moscow.
- Shokhin, Alexandr N. (1991) *The Social Reforms in the USSR*. In: *Labour and Society* 16(1991)4: 359-380.
- Shubkin, Vladimir (1992) *Arbeitsbeziehungen in der UdSSR: Vom nicht-ökonomischen Zwang zur ökonomischen Stimulierung*. In: Dittrich, Eckard (Hg.) *Der Wandel industrieller Beziehungen in Osteuropa*. Frankfurt: 73-88.
- Sieburger, Marlis (1993) *Die Finanzautonomie der Unternehmen im Kontext der sowjetischen Wirtschaftsreform*. Baden-Baden.
- Skomorowska, Danuta (1995) *Negocjowanie układów zbiorowych pracy*. In: *Prawo i Życie*. 21.01.1995: 15.

- Skulimowska, Barbara (1993) Legal Framework for Industrial Relations in Poland. In: Occasional Papers of the IPSS. 3(1993): 15-26.
- Šlichter, A.G. (1982) *Ekonomičeskie Problemy Stroitel'stva Fundamenta Socializma*. Moskva.
- Slider, Darrell (1985) Reforming the Workplace: the 1983 Soviet Law on Labour Collectives. *Soviet Studies* 37(1985)2: 173-183.
- Socha, Mieczyslaw W., Urszula Sztanderska (1993) The Labour Market. In: Kierzkowski, Henryk, Marek Okolski, Stanislaw Wellisz (Hg.) *Stabilization and Structural Adjustment in Poland*. London:131-152.
- Solimano, A. (1992) The Economics of Central and Eastern Europe: A Historical and International Perspective. In: Corbo, V. et al. (Hg.) *Reforming Central and Eastern European Economies*. Washington: 9-23.
- Solov'ev, A.K. (1993) Social'naja politika i pozicija profsojuzov. In: *Sputnik Profgruporga* 11(1993): 4-15.
- Sondhoff, Harald (1997) Die Krise der russischen Industrie. In: *Osteuropa-Wirtschaft* 42(1997)1: 33-58.
- Sonntag, Krystyna (1989) W fabrykach myśli się o jutrze. In: *Trybuna Ludu* 18.09.1989: 1-3.
- Sosnikova, T. (1989) Organizacija i dejatel'nost' STK. In: *Sovetskie Profsojuzy* 1.1.1989: 44-45.
- Spolochov, Fedor (1990) Strana Sovetov - Strana Stackomov? In: *Kommersant* 4.6.1990: 10.
- Standing, Guy; György Sziráczi (1991) Introduction: Labour Market Issues in Eastern Europe's Transition. In: *International Labour Review* 2(1991): 137-144.
- Staniszki, Jadwiga (1992) Ontology, context and change: three exit routes from communism. *Warsaw*.
- Staniszki, Jadwiga (Hg.) (1994) *W poszukiwaniu paradygmatu transformacji*. Warszawa.
- Stark, David (1992) Path Dependence and Privatization in East Central Europe. In: *East European Politics and Societies*. 6(1992)1: 17-54.
- Statut NSZZ Solidarność (Hg.) (1991). Warszawa.
- Stavnickij, Aleksandr, Ernest Borodjanskij (1993) Formirovanie zarabotkov i politika zanjatosti na promyslennych predpriatijach. In: *Obsčestva i Ekonomika* 4(1993): 47-59.
- Steffen, Olaf (1994a) Zur Kritik der „Schocktherapie“ in Rußland. Teil I. In: *Osteuropa* 44(1994)4: 338-352.
- Steffen, Olaf (1994b) Zur Kritik der „Schocktherapie“ in Rußland. Teil II. In: *Osteuropa* 44(1994)6: 547-565.
- Steinberger, N. (1971) *Die Union der Sozialistischen Sowjetrepubliken*. Düsseldorf.
- Steiner, Viktor, Kwiatkowski, Eugeniusz (1995) The Polish Labour Market in Transition. Discussion Paper 95-03, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH. Mannheim.
- Stiglitz, Joseph (1989) Markets, Market Failure, and Development. *AEA Papers and Proceedings* Nr.79.
- Stiglitz, Joseph E. (1994) *Whither Socialism?* Cambridge.

- Streissler, Erich (1992) Towards an Economics of Transition. In: Albeck, Hermann (Hg.) Wirtschaftsordnung und Geldverfassung. Symposium zum 65. Geburtstag für Norbert Klotten. Göttingen: 74-98.
- Strela, G. (1995) Kak budem žit' zavtra? Programma pravitel'stva Rossii v ocenke FNPR. In: Profsojuzy 7(1995): 6-7.
- Stul', Ja.E. (1989) Perestrojka - živoje tvorčestvo mass. Moskva.
- Suhij, Ivan, Vladimir Lepekhin (1994) Evolution of Interest Representation and Development of Labour Relations. In: Emergo 1(1994)2: 62-82.
- Susid, Włodzimierz (1993) Związkowy Jubileusz. In: Kalejdoskop 3(1993): 3.
- Susid, Włodzimierz (1993a) Zrozumieć partnera. In: Kalejdoskop 2(1993): 6-11.
- Susid, Włodzimierz (1993b) Najliczniejszy, ale nie najsilniejszy. In: Kalejdoskop 6-7(1993): 8-9.
- Szedkowicz, Jacek (1992) Do racji ostatniej. In: Trybuna Opolska 13.02.1992: 5
- Szubert, Witold (1980) Refleksje. Warszawa.
- Szubert Witold (1987) Ubezpieczenia społeczne. Zarys systemu. Warszawa.
- Szubert, Witold (1980) Zarys Prawa Pracy. Warszawa.
- Szurgacz, Herbert (1995) Das polnische Arbeits- und Sozialrecht nach dem Zusammenbruch des Sozialismus - Bestandsaufnahme und Perspektive. In: Zeitschrift für internationales Arbeits- und Sozialrecht 2(1995): 183-204.
- Szymborska, Agata (1995) Rząd bez sumienia. In: Życie Warszawy, 15.01.1995: 21.
- Szyriajewa, Rimma (1993) Przekształcenie dużych przedsiębiorstw Rosji w spółki akcyjne. In: Rączkowski, Stanisław (Hg.) (1993) Przedsiębiorstwa państwowe w gospodarce rynkowej Polski i Rosji. Warszawa: 73-79.
- Taranov, Sergej (1994) Žiguli podorožali s pervogo aprelja - ne v šutku, a vs'er'ez. In: Izvestija 2.04.1994.
- Tarnowski, Paweł (1990) Tarpan w salonie. In: Polityka 12.05.1990: 7.
- Tatur, Melanie (1992) Industrielle Beziehungen und sozialer Konflikt in sozialistischen Gesellschaften - Ein Vergleich Polens und der Sowjetunion. In: Dittrich, Eckard J., Michael Haferkemper, Gert Schmidt, Christo Stojanov (Hg.) (1992) Der Wandel industrieller Beziehungen in Osteuropa. Frankfurt/Main: 189-211.
- Teague, Elizabeth (1986) Solidarity and the Soviet Worker. London: 17-22.
- Teague, Elizabeth (1993) Sotsprof. In: Radio Free Europe/RL, Research Report 5, 1993: 5.
- Thrikell, John, Richard Scase, Sarah Vickerstaff (1994) Labour relations in transition in Eastern Europe. In: Industrial Relations Journal 2/1994: 84-95.
- Topilin, Maksim (1994a) Čto reguliruet nalog na fond oplaty? In: Delovoj Mir 29. Januar 1994:5.
- Topilin, Maksim (1994b) Problemy regulirovanija sredstv na oplatu truda predprijatii. (manuscript) Moskva.
- Topilin, M., A. Solodkina, N. Vasilenko, N. Arakeljan (1993) Regulirovanie ob'ema sredstv na oplatu truda. In: Ekonomist 6/1993:15-25.
- Towalski, Rafał (1996) Przekształcenia polskiej gospodarki a pracownicy przedsiębiorstw państwowych i ich organizacje. Warszawa mimeo.
- Trenenkov, E.M. (1986) Organizacija oplaty truda rabočich i služuščich. Moskva.

- Troschke, Manuela, Alexej Sekarev, Herrmann Clement, Volkhart Vincentz (1995) Überlegungen zur Verbesserung der Erfassung und Darstellung von Strukturveränderungen im Transformationsprozeß Rußlands und der Ukraine. München.
- Turkin, N. (1990) Donbass: Ot leta do leta. In: *Ekonomika i Žizn'*. Sentjabr' 1990: 8.
- Tycner, Janusz (1996) Wackerer David. Mit cleverem Management hat die polnische Staatsairline Lot bisher Übernahmeversuchen getrotzt. In: *Die Zeit*. Nr.27 vom 28. Juni 1996: 53.
- Tycner, Janusz (1996) Wirtschaft auf polnisch. In: *Die Zeit*. 8. November 1996: 19.
- Tyszkiewicz, Andrzej (1992) Gorąca linia. In: *Aktualności* 3(21) 30. Januar 1992: 1.
- Tyszkiewicz, Andrzej (1993) Protokół nr. 2/93 z posiedzenia Zespołu Negocjacyjnego. In: *Aktualności* 49(67) 26. Oktober 1993: 1.
- Tyszkiewicz, Andrzej (1994) Dobrego lata! In: *Kalejdoskop* 11(42) 1994: 1.
- Tyszkiewicz, Andrzej (1994a) Komunikat w sprawie jesiennych podwyżek płacowych. In: *Aktualności* 39(111) 19. Oktober 1994: 1-6.
- Tyszkiewicz, Andrzej (1994b) Plan roku 1994 wykonany 23 listopada. Wypowiedź Dyrektora Generalnego. In: *Aktualności* 45(117) 1. Dezember.1994: 1-2.
- Tyszkiewicz, Andrzej (1994c) Polonezem w XXI wiek. In: *Aktualności* 28(98) 1. Juli 1994: 1-2.
- Ukaz Presidenta Rossijskoj Federacii „O dopol'nitel'nych merach trudovyh prav graždan Rossijskoj Federacii“ 21.04.1993.
- Ul'janin, Jurij (1996) Bol'she rabočich mest lučšego kačestva v RF. In: *Profsojuzy* 7/1996: 36-37.
- Ulicka, Grazyna (1993) Gewerkschaften in der Transformationsperiode. In: Wojtaszczyk, Konstanty A. (Hg.) (1993) Transformationsprozesse in Polen. Aus der Reihe: Deutschland und Polen in Europa. Warschau: 60-76.
- Ustav Professional'nych Sojuzov SSR (1987) Moskva.
- Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych. In: *Dziennik Ustaw* nr. 55 poz. 234.
- Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych. In: *Dziennik Ustaw* nr. 55 poz. 263.
- Uvažаемые Avtozavodcy (1993) Pamphlet. Moskva.
- Vedeneeva, Valentina T. (1991) Algoritmy nadeždy i samoobman. In: *Polis (Političeskie issledovanija)* (1991)5: 107-120.
- Vedeneeva, Valentina (1995) Payment Systems and the Restructuring of Production Relations in Russia. In: Clarke, Simon (Hg.) *Management and Industry in Russia*. Cambridge: 224-239.
- Vetter, Reinhold (1996) Wirtschaftlicher Erfolg bei strukturellen Schwächen. In: *Handelsblatt* 10.12.1996: 25.
- Vlasov, V. (1995) Kak izbežat' bankrotsva? In: *Profsojuzy* 7(1995): 26-27.
- Volkov, Jurii (1992) The Transition to a Mixed Economy and the Prospects for Labor and Trade-union Movement. In: Silverman, Bertram et al. (Hg.) *Labor Democracy in the Transition to a Market System*. A U.S. - Post-Soviet Dialogue. New York: 53-67.
- W.Z. (1993) Negocjacje. In: *Kalejdoskop* 22(1993): 9.
- Wagener, Hans-Jürgen (1994) Transformation as a Political-Economic Process. In: Wegener, Hans-Jürgen (Hg.) *The Political Economy of Transformation*. Heidelberg: 3-22.

- Wagener, Hans-Jürgen (1992) Wieweit ist Systemtransformation planbar? In: Albeck, Hermann (Hg.) Wirtschaftsordnung und Geldverfassung, Symposium zum 65. Geburtstag für Norbert Kloten. Göttingen: 99-115.
- Wągiel, Piotr (1993) „Dopalacz“ dla inżyniera i technika. In: *Kalejdoskop* 6-7(1993): 6-7.
- Wągiel, Piotr (1993a) W duchu TQM. In: *Kalejdoskop* 10(1993): 2.
- Wągiel, Piotr (1993b) Z prac Rady Pracowniczej Przedsiębiorstwa. In: *Kalejdoskop* 11(1993): 2.
- Wągiel, Piotr (1993c) Kultury osobistej nie można kupić. In: *Kalejdoskop* 10(1993): 6-7
- Wągiel, Piotr (1994) Wszyscy jesteśmy odpowiedzialni. In: *Kalejdoskop* 17(1994): 6-7.
- Wągiel, Piotr (1995) Podsumowanie roku. In: *Aktualności* 1(1995)120:1-2.
- Walewska, Danuta (1995) FSO wybiera własną drogę. In: *Rzeczpospolita* 3.12.1995: 8.
- Wawak, Jan (1991) Związkowe Porozumienie Koordynacyjno-Wykonawcze. In: *Aktualności* 14(1991): 3-4.
- Wawak, Jan (1991a) Druga wojna na górze. In: *Aktualności* 7(1991): 4.
- Wawak, Jan (1993) IV Konferencja Sprawozdawczo- Wyborcza NSZZ Pracowników FSO. In: *Aktualności* 54(1991)72: 4.
- Weber, Ralf L. (1995) Außenwirtschaft und Systemtransformation - Zahlungsbilanzrestriktion im Übergang von der Zentralplanwirtschaft zur Marktwirtschaft. Schriften zum Vergleich von Wirtschaftsordnungen Bd. 46. Stuttgart.
- Weiß, Jörg (1993) Nischnij Nowgorod - Die drittgrößte russische Wirtschaftsregion stellt sich vor. In: Hülsbömer, André (1993) Rußland - Kalter Bürgerkrieg vor heißem Herbst. FAZ-Länderanalysen August 1993: 13-15.
- Wellisz, Stanislaw, Henryk Kierzkowski, Marek Okolski (1993) The Polish Economy 1989-1991. in: Kierzkowski, Henryk, Marek Okolski, Stanislaw Wellisz (Hg.) (1993) Stabilization and Structural Adjustment in Poland. London: 29-63.
- Wielga, Mirosław (1991) NSZZ Pracowników FSO. In: *Aktualności* 9. 15. November 1991: 4.
- Winiecki, Jan (1989) How it all began: Sources of the Recent Breakdown of the Soviet Economic System. In: Giersch, Herbert (Ed.): Towards a Market Economy in Central and Eastern Europe. Berlin: 21-38.
- Winiecki, Jan (1993) Regional Survey. In: Winiecki, Jan, Andrzej Kondratowicz (1993) The Macroeconomics of Transition: Developments in East Central Europe. London: 5-42.
- Winterberg, Jörg M. (1994) Westliche Unterstützung der Transformationsprozesse in Osteuropa. Konrad Adenauer Stiftung (Hg.) Interne Studien Nr. 92: 7.
- Wiśniewski, Zenon (1994) Unemployment in Poland. In: *Ostreuropa-Wirtschaft*, 39(1994)4: 287-296.
- Wodzicki, Mieczysław (1990) Stawką przyszłość fabryki. Strajk w FSO. In: *Trybuna Ludu* 19.09.1990: 2.
- Wójcik, Ewa, Barbara Dąbrowska (1993) Duńscy związkowcy w FSO. In: *Aktualności* 38(56) 11. Juni 1993: 3.
- Wolcott, Harry (1995) The Art of Fieldwork. London.
- Worcester, Maxim (1994) Polen. Länderanalysen der Frankfurter Allgemeinen Zeitung GmbH Informationsdienste. November 1994.

- Worcester, Maxin (1995) Rußland. Umkehrbar? Länderanalysen der Franfurter Allgemeinen Zeitung GmbH Informationsdienste. Februar 1995.
- Woźniak, Jerzy (1993) Informacja NSZZ „Solidarności“ przy FSO. In: Aktualności 38(56) 11. Juni 1993: 3-6.
- Wratny, Jerzy (1993) Pakt o Przedsiębiorstwie Państwowym w Trakcie Przekształcenia. Bydgoszcz.
- Wratny, Jerzy (1993a) Partycypacja pracownicza w przedsiębiorstwie. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych. Studia i Materiały. 7(1993)380 Warszawa.
- Wratny, Jerzy (1994) Interpretacja prawna pojęcia „płacy godziwej“ z polskiej perspektywy. In: Bednarski, Marek (Hg.) Prawo do płacy godziwej. Warszawa 1994: 18-35.
- Wratny, Jerzy (1994a) Reform der Gesetzgebung im Bereich des Arbeitsrechts in Polen in den Jahren 1989-1994. Warschau. maschverf.
- Wratny, Jerzy, Marek Bednarski (1994) Privatisierung in Polen und neue Regelungen der Arbeitsverhältnisse. (Manuscript) Warschau.
- Yin, Robert K. (1984) Case Study Research. Design and Methods. London.
- Zabadeusz, Piotr (1994) Polonez z silnikiem opla Omegi. In: Kalejdoskop 7/1994: 2.
- Zabadeusz, Piotr (1994a) Produktywność. In: Aktualności 40(112) 21. Oktober 1994: 5.
- Zajcenko, Grigorij (1990) Šachtery - navstreču XXVIII s'ezdu KPSS. In: Kommersant 18.06.1990: 12.
- Zarajskij Ju. (1996) Pljuralizm i al'ternativnost': Put' k razvalu ili k obnoveniju? In: Profsojuzy 6/1996: 22-23.
- Zaslavskaja, Tatiana; Vladimir L. Komarskii (1992) Labor Market Phenomena and Public Opinion. Some Features of the Current Phase. In: Silverman, Bertram (Hg.) (1992) Labor and Democracy in the Transition to a Market System. A U.S. - Post-Soviet Dialogue. New York: 105-113.
- Zaslavskij, I. (1993) O cene truda i bezrobotice. In: Voprosy Ekonomiki 12/1993: 53-56.
- Zavarskij, Leonid (1993) Avtozavody popali v kapkan novogo akciza. In: Kommersant' 02.04.1994: 7.
- Żbikowski, Władysław (1993) Dzięki Państwa poparciu. In: Aktualności 50(68) 5. November 1993: 4.
- Zieliński, Michał (1993) Polish Survey. In: Winiecki, Jan; Andrej Kondratowicz (Hg.) The Macroeconomics of Transition: Developments in East Central Europe. London: 87-106.
- Zierner, Klaus (1987) Polens Weg in die Krise - eine politische Soziologie der 'Ära Gierk'. Frankfurt.
- Zierner, Klaus (1994) Polens Gewerkschaften auf der Suche nach ihrem Platz im postsozialistischen System. Industrielle Beziehungen 1(1994)3: 239-260.
- Żeleski, Dariusz (1995) Pracodawcy. Warszawa. mimeo.
- Żmuda, Andrzej (1990) Widmy białej flagi. In: Życie Warszawy 26.07.1990: 4.
- Żukowski, Tomasz (1994a) (Nie)Bezpieczne Związki? In: Życie Gospodarcze 40(1994): 16-18.
- Żukowski, Tomasz (1994) Związki zawodowe - strajki. In: Rajkiewicz, Antonin (1994) Społeczeństwo polskie w latach 1989-1993. Warszawa: 165-176.



# International vergleichende Schriften zur Personalökonomie und Arbeitspolitik

herausgegeben von Rolf Birk und Dieter Sadowski

**Ruth Böck: Betriebliche Kompensationspolitik im Wettbewerb nationaler sozialer Sicherungssysteme**

ISBN 3-87988-167-7, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1996, 261 S., DM 46.80

**Kerstin Pull: Übertarifliche Entlohnung und freiwillige betriebliche Leistungen. Personalpolitische Selbstregulierung als implizite Verhandlung**

ISBN 3-87988-176-6, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1996, 247 S., DM 46.80

**Musewa M'Bayo: Unternehmerische Selbstregulierung und internationale Regulierung. Zwei Ansätze zum Ausgleich arbeits- und sozialrechtlicher Defizite in Entwicklungsländern**

ISBN 3-87988-180-4, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1996, 146 S., DM 36.80

**Monika Weber-Fahr: Lohnentwicklung auf Arbeitsmärkten mit Multinationalen Unternehmen. Personal- und industrieökonomische Analysen zur Bedeutung von Firmenwissen in Globalisierungsprozessen**

ISBN 3-87988-192-8, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1996, 276 S., DM 49.80

**Uschi Backes-Gellner: Betriebliche Bildungs- und Wettbewerbsstrategien im deutsch-britischen Vergleich. Ein Beitrag der Personalökonomie zur internationalen Betriebswirtschaftslehre**

ISBN 3-87988-199-5, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1996, 353 S., DM 59.80

**Bernd Frick: Mitbestimmung und Personalfluktuation. Zur Wirtschaftlichkeit der bundesdeutschen Betriebsverfassung im internationalen Vergleich**

ISBN 3-87988-204-5, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1997, 333 S., DM 52.80

**Thomas Cleff: Industrielle Beziehungen im kulturellen Zusammenhang. Eine theoretische und empirische Untersuchung kultureller Einflüsse auf die Einstellung zu Regelungen Industrieller Beziehungen in Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Schweden, Spanien, Türkei und den USA**

ISBN 3-87988-227-4, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1997, 316 S., DM 56.80

**Matthias Kräkel: Ökonomische Analyse der betrieblichen Karrierepolitik**

ISBN 3-87988-231-2, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1997, 496 S., DM 69.80

**Jörg Basten: Gewerkschaften und betriebliche Sanierung: Die Wirkungen des Arbeitsrechtsregimes in den Transformationsökonomien Polens und Rußlands**

ISBN 3-87988-306-8, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1998, 211 S., DM 46.80

**Martin Schneider: Personalpolitische Anpassungen als Risikomanagement: Ein ökonomischer Beitrag zur Theorie des Flexiblen Unternehmens**

ISBN 3-87988-308-4, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1998, 256 S., DM 46.80

Weitere Bände der Reihe  
*International vergleichende Schriften*  
zur *Personalökonomie und Arbeitspolitik*  
herausgegeben von Rolf Birk und Dieter Sadowski

**Musewa M'Bayo: Unternehmerische Selbstregulierung und internationale Regulierung. Zwei Ansätze zum Ausgleich arbeits- und sozialrechtlicher Defizite in Entwicklungsländern**

Band 3, ISBN 3-87988-180-4, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1996, 146 S., DM 36.80

Es ist schwer denkbar, daß die Modernisierung von Entwicklungsländern ohne eine arbeits- und sozialrechtliche Flankierung gelingen könnte. Am Beispiel des größten Unternehmens Zaires, eines Bergbauunternehmens, wird untersucht, ob die Politik der Internationalen Arbeitsorganisation oder der Weltbank Ersatz für fehlende innerstaatliche Rechtsausbildung schaffen konnte. Die nachweisbaren Wirkungen jedoch sind gering. Es zeigt sich stattdessen, daß von der Sozialpolitik des Unternehmens selbst sowohl in der Kolonialzeit als auch nach der Unabhängigkeit erheblich stärkere Impulse ausgegangen sind als von den staatlichen und internationalen Institutionen. Die Logik solcher freiwilligen Leistung genügt nicht nur stammesrechtlichen Traditionen, sondern hat auch große Ähnlichkeit mit der Politik der sozialen Pionierunternehmen des 19. Jahrhunderts in Deutschland. Diese Einsicht führt zu dem Vorschlag, den Hauptadressaten sozialer Konditionalität weniger in Regierungen als in Unternehmen zu suchen.

**Monika Weber-Fahr: Lohnentwicklung auf Arbeitsmärkten mit Multinationalen Unternehmen. Personal- und industrieökonomische Analysen zur Bedeutung von Firmenwissen in Globalisierungsprozessen**

Band 4, ISBN 3-87988-192-8, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1996, 276 S., DM 49.80

Betriebswirtschaftliche Analysen der Personalpolitik Multinationaler Unternehmen haben sich in der Vergangenheit damit begnügt, die Entsendung von Führungskräften oder gewisse Organisationsprinzipien zu behandeln. Monika Weber-Fahr widmet sich dagegen einer arbeits- und personalökonomisch grundlegenden Frage: Welchen Einfluß haben Multinationale Unternehmen auf betriebliche Lohnniveaus und Lohndifferenziale zwischen Belegschaftsgruppen? Wieso und für wen kann es Multinationalitätsprämien geben? Die Antwort der Autorin lautet, daß die Internationalisierung von Firmenwissen grenzüberschreitend lohnend sein müsse, um die Existenz Multinationaler Unternehmen zu erklären, und weiterhin, daß dazu das Management von Organisations- und Einzelwissen gerade im Hinblick auf die für das Firmenwissen kritischen Personengruppen gelingen müsse. Angesichts der insgesamt schlechten Datenlage ist großes Geschick und Phantasie bei den empirischen Tests notwendig, zumal im internationalen Vergleich. Belegschaftsgruppen, die das organisatorische Firmenwissen anwenden und entfalten, erhalten Lohnzuschläge, und zwar unabhängig von den sonstigen institutionellen Bedingungen in einem Land.

*Thomas Cleff: Industrielle Beziehungen im kulturellen Zusammenhang. Eine theoretische und empirische Untersuchung kultureller Einflüsse auf die Einstellung zu Regelungen Industrieller Beziehungen in Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Schweden, Spanien, Türkei und den USA*

Band 7, ISBN 3-87988-227-4, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1997, 316 S., DM 56.80

Die über Jahrzehnte hinweg praktizierten und auf nationale Unternehmensstrukturen ausgerichteten Mitspracheroutinen der Arbeitnehmervertreter wurden der zunehmenden Internationalisierung der Unternehmen bisher nur unzureichend angepaßt, so daß Mitbestimmungsstrukturen an Effizienz verlieren und die Mitgestaltungsmöglichkeiten der Arbeitnehmervertreter mehr und mehr zu einem „Krisenmanagement“ degenerieren. Oftmals scheitert der Aufbau internationaler Vertretungsstrukturen bereits an der mangelnden kulturellen Sensibilität der Arbeitnehmervertreter für Regelungen der Arbeitnehmersprache in anderen Ländern. Die vorliegende Studie stellt deshalb den Einfluß kultureller Unterschiede auf die national differierenden Einstellungen der Arbeitnehmer zur Mitsprache am Beispiel von acht Ländern dar und zeigt mögliche Koordinierungsansätze einer international ausgerichteten Arbeitnehmersprache auf. Der dabei eröffnete Einblick in die unterschiedlichen nationalen Systeme Industrieller Beziehungen und deren historischen und kulturellen Wurzeln regt zum Nachdenken an, wie die eigenen Regelungsroutinen umgestaltet und modernisiert werden können.

*Uschi Backes-Gellner: Betriebliche Bildungs- und Wettbewerbsstrategien im deutsch-britischen Vergleich. Ein Beitrag der Personalökonomie zur internationalen Betriebswirtschaftslehre*

Band 5, ISBN 3-87988-199-5, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1996, 353 S., DM 59.80

Die Bildungsanstrengungen deutscher und britischer Unternehmen waren schon in der Vergangenheit Gegenstand einer Vielzahl von Analysen. Nichtsdestotrotz stellt sich die vorliegende betriebswirtschaftliche Arbeit einer neuen, spannenden Herausforderung - gibt es doch einige ungeklärte Rätsel, die die bisher vorhandene Literatur aufwarf. Auf dem Makrolevel argumentierende Arbeiten verwiesen darauf, daß nationale Bildungsinstitutionen ein „Low-Skill-Equilibrium“ in Großbritannien und ein „High-Skill-Equilibrium“ in Deutschland hervorrufen würden; in der Realität beobachtet man aber, daß es sowohl in Großbritannien Unternehmen gibt, die eine vorbildliche Aus- und Weiterbildung betreiben, als auch in Deutschland Unternehmen, die keinerlei Bildungsanstrengungen vorzuweisen haben. Andererseits können auf dem Mikrolevel argumentierende Arbeiten sehr gut individuelle Unternehmensstrategien begründen - nicht aber systematische Länderdifferenzen. Die Autorin sucht des Rätsels Lösung mit Hilfe einer betriebswirtschaftlichen Analyse, die sich das theoretische Instrumentarium der Institutionenökonomie zunutze macht und empirische Vergleiche auf der Basis eines eigens erhobenen internationalen Betriebsdatensatzes (QUIPPE) anstellt. Die neu gewonnene Erkenntnis ist, daß die faktisch vorgehaltenen Qualifikationspotentiale der Betriebe durch deren strategische Absatzmarkt- und Produktionsentscheidungen determiniert sind und daß sich der Weg, auf dem die Qualifikationspotentiale bereitgestellt werden, systematisch von Land zu Land unterscheidet, was bei einer rein formalen Betrachtung von Berufsbildungsabschlüssen zu den oben erwähnten Fehlschlüssen führt. Dabei bestätigt sich das Ergebnis nicht nur für Großbritannien und Deutschland, sondern auch für Luxemburg und Frankreich.



## Gewerkschaften und betriebliche Sanierung

Sind die Arbeitsmarkt- und Unternehmensverfassungen dem mittel- und osteuropäischen Transformationsprozeß nur hinderlich, oder kommt ihnen für die Gewinnung von Wettbewerbsfähigkeit eine positive Bedeutung zu? Basten setzt seine Analyse mit drei wichtigen Entscheidungen an: Er konzentriert sich auf die Handlungslogik von Gewerkschaften, und zwar im Hinblick auf deren Rolle in den Sanierungsprozessen (noch) nicht privatisierter Großbetriebe – unter zwei verschiedenen Reformregimes: dem gradualistischen Rußlands und dem relativ radikalen Polens. Seine Antwort fällt klar und von den nachträglichen Ereignissen bestätigt zugunsten des radikalen Wechsels aus.

*Dr. Jörg Basten*, Jg. 1966, 1987-1992 Studium von Slavistik und Wirtschaftswissenschaften in Trier, Moskau und Warschau. 1993-1997 Wiss. Mitarbeiter am IAAEG-Trier. Seit 1998 Langzeitexperte für den Russia Small Business Fund der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung in Rußland.



206\$07627734

**Rainer Hampp Verlag**

ISBN 3-87988-306-8

München und Mering

ISSN 1430-5437

1998

SG: 17