

Readers may redistribute this article to other individuals for noncommercial use, provided that the text and this note remain intact. This article may not be reprinted or redistributed for commercial use without prior written permission from the author. If you have any questions about permissions, please contact Klaus Nellen at IWM, Spittelauer Laende 3, A – 1090 Vienna, Fax +(431) 31358-30, e-mail <nellen@iwm.at>.

Preferred Citation: Brinkmann, Ulrich. „Zwischen Baum und Borke“ - Rollenkonflikte betrieblicher Akteure in der ostdeutschen Transformation. In: Extraordinary Times, IWM Junior Visiting Fellows Conferences, Vol. 11: Vienna 2001



"Zwischen Baum und Borke" – Rollenkonflikte betrieblicher Akteure in der ostdeutschen Transformation

Ulrich Brinkmann

Sieht man von einzelnen prominenten Fallbeispielen ab, verlief der Prozess der *betrieblichen* Transformation eher fern der Schlagzeilen. Aus einer – trotz vieler instruktiver Studien zur Transformation – immer noch erstaunlich weit verbreiteten Unkenntnis dieser Vorgänge resultiert nicht selten auch ein Unverständnis für die handelnden Akteure in den früheren Volkseigenen Betrieben (VEB). Nachfolgend sollen deshalb die Fragen aufgeworfen und anhand empirischen Materials¹ beantwortet werden, wie sich die innerbetrieblichen Akteure nach 1989 herausbildeten, woran sie anknüpfen konnten und inwiefern sie handlungsfähig wurden. Es handelt sich bei diesem Text um einen Ausschnitt eines Kapitels meiner Dissertation, in dem ich die Akteurskonstitution vor der Folie mikropolitischer und rollentheoretischer Ansätze diskutiere.

¹ Ich greife auf empirisches Material zurück, das im Rahmen des Forschungsprojektes „Transformation der ostdeutschen Betriebe – Management in Ostdeutschland“ erhoben wurde (vgl. Windolf et al. 1999). Das Projekt fand unter der Leitung von Prof. Windolf an der Universität Trier statt. Im Rahmen des Projektes wurden 1995-1996 (Nacherhebung:1997) in 137 ostdeutschen Transformationsbetrieben ExpertInneninterviews mit Management und Betriebsrat geführt.

Zur Erläuterung der enormen Handlungsanforderungen im Transformationsprozess wird dazu ein Szenario struktureller Rollenkonflikte für Betriebsräte anhand eines Fallbeispiels aufgezeigt. Es handelt sich um ein Instandsetzungsunternehmen der Flugzeugindustrie, das im Verlauf der Transformation von einem großen westdeutschen Konzern der gleichen Branche übernommen wurde. Auch wenn weitere Beispiele aus dem Sample der Untersuchungsbetriebe zur Illustration angeführt werden, komme ich im vorliegenden Beitrag regelmäßig auf dieses Fallbeispiel zurück.

Der Betriebsratsvorsitzende beschreibt, wie es dem Unternehmen schon frühzeitig gelang, als Einzelbetrieb aus dem als „ineffizient“ eingeschätzten Kombinatverbund auszuscheren:

„Nach dem THA-Gesetz, das die Volkskammer im März 1990 erließ, wurde das Kombinat in eine AG umgewandelt. Wir haben uns als eigenständige GmbH glücklicherweise da zeitig herausgestohlen. Dabei hat sich der ehemalige Betriebsdirektor verdient gemacht, der die Loslösung vom Kombinat betrieben hat. Unser Unternehmen hat zu der Zeit schwarze Zahlen geschrieben, so dass man es nur ungern aus dem Kombinat entließ. Als Betriebsrat haben wir da voll mitgespielt, da wir sonst untergegangen wären“ (16br).

Akteure unter Druck: Konfliktszenarien in der Transformationsphase

Rollenkonflikte – auch solche struktureller Art – sind eine alltägliche Gegebenheit in ausdifferenzierten Kontexten. Im Falle ostdeutscher Betriebsräte der Transformationsphase finden sich allerdings zumindest zwei verschärfende Elemente: Erstens werden die klassischen Problemkonstellationen durch Ost-West-Differenzen gebrochen, zweitens durchzieht die krisenhafte wirtschaftliche Situation in Ostdeutschland nicht nur einzelne Branchen oder Betriebe, sondern nahezu die gesamte Ökonomie.

Im Anschluss an Dahrendorfs (1977 (1958): Teil VIII, insb. 76ff.) Überlegungen zu Rollenkonflikten soll zunächst ausführlich für die Rolle des Betriebsrats (I) – später für die des Managements (II) – als Einzelakteur eine Unterscheidung von intra-role conflict (A) und inter-role conflict (B) vorgenommen werden. Zudem lassen sich auch Konflikte von unterschiedlichen Akteuren in unterschiedlichen Rollen (C) sowie schließlich (diese Differenzierung geht über Dahrendorf hinaus) von unterschiedlichen Akteuren in nominell gleichen Rollen (D) ausmachen, an denen ostdeutsche betriebliche Akteure beteiligt sind.

	gleiche Akteure	unterschiedliche Akteure
gleiche Rollen	A	D
unterschiedliche Rollen	B	C

I. Rollen und Rollenkonflikte ostdeutscher Betriebsräte

A: Intra-role conflict

Ein typischer intra-role conflict – also die Manifestation divergierender Erwartungen an eine Rolle, die von unterschiedlichen Rollensegmenten vorgebracht werden – wird schon mit dem durch das BetrVerfG vorgegebenen intermediären Status der Institution des Betriebsrats (vgl. Müller-Jentsch 1997) begründet: gleichzeitig auf das Wohl der abhängig Beschäftigten und des Betriebs verpflichtet² (BetrVerfG §2, 1) muss diese Stellung zwar nicht zwangsläufig und fortwährend zu den konfligierenden Anforderungen („Co-Management“ versus „Gegenmacht“) führen³. Im Falle der Transformationsbetriebe aber ergab sich das Spannungsverhältnis vor allem aus der prekären ökonomischen Lage: zur Rettung der Unternehmen haben sich Betriebsräte nicht nur auf umstrittene Lohngruppeneinstufungen oder die Zustimmung zu unbezahlten Überstunden eingelassen, sondern haben auch der Entlassung eines Großteils der Beschäftigten zugestimmt, diese sogar nicht selten aktiv mitorganisiert. Solche von der THA oder den neuen Eigentümern gestellten Anforderungen wurden von Belegschaften in der Regel abgelehnt, deren Ansprüche oft noch aus ihrem Erfahrungshintergrund einer starken arbeitsrechtlichen und mikropolitisch machtvollen Stellung zu DDR-Zeiten herrührten (vgl. Schroeder 1994) und derer sich die (durchweg aus Ostdeutschland stammenden) Betriebsräte ebenfalls bewusst waren.

Viele Akteure lösten die widerstreitenden Forderungen an ihre Betriebsrats-Rolle („Wir fühlten uns wie zwischen Baum und Borke“, 13br) in der Weise auf, dass sie sich auf die radikale Schrumpfung des Unternehmens einließen und als Interessenvertreter der übrigbleibenden Beschäftigten sahen:

² Es wäre auch denkbar, die Betriebsratsfunktion aufgrund ihrer Widersprüchlichkeit als *zwei Rollen* eines Akteurs aufzufassen. Wir hätten es in diesem Fall mit einem inter-role-conflict zu tun. Ich habe mich gegen diese Variante entschieden, weil mir die Betriebsratsrolle, wie sie im BetrVerfG konzipiert ist, als bewusst geschaffene *Einheit von Widersprüchen* erscheint. Am materiellen Gehalt der entstehenden Konflikte änderte sich durch die unterschiedliche Zuordnung nichts.

³ Kotthoff hat in seiner bekannten Typologie von Betriebsräten das ganze Spektrum der tatsächlichen Mitbestimmungschancen der Belegschaftsvertretungen vor Ort beschrieben und dabei vor allem deren Konfliktbereitschaft und Durchsetzungsfähigkeit thematisiert (mehr dazu unten).

„Ich stimme lieber der Entlassung von fünf Kollegen zu, damit ich 45 halten kann“ (20br).

In der Rückschau auf die gesamte betriebliche Transformation waren die Größenverhältnisse aber eher umgekehrt. Es handelte sich oft um ca. 40 zu entlassene Beschäftigte, während zehn Arbeitsplätze „gerettet“ werden konnten. Die Betriebsratshandlungen mussten sich zumeist darauf beschränken, für die Entlassenen akzeptable Sozialpläne auszuhandeln; andererseits wurde dadurch auch gewährleistet, dass der intra-role conflict nicht in eine vollständige Handlungsparalyse einmündete: die Handlungsfähigkeit blieb erhalten, auch wenn die Akteurshandlungen stark eingegrenzt waren und man diese eher als eingeschränktes Co-Management denn als Ausübung von Gegenmacht klassifizieren kann. Besonders deutlich wird dies an der Haltung vieler Betriebsräte der „Kostenproblematik“ gegenüber – sie übernehmen nicht selten die Perspektive des Managements:

„Problematisch für das Unternehmen ist die große Anzahl von Mitarbeitern mit langer Firmenzugehörigkeit. Dadurch gibt es Kündigungsfristen von teilweise mehr als sieben Monaten. Außerdem haben wir enorm hohe laufende Abfindungskosten (1994: über zwei Mio. DM). Auch die Zusammensetzung der Beschäftigten entspricht noch nicht der bundesdeutschen Normalität: Viele echte Leistungsträger haben uns verlassen und nur die Schwächeren blieben. Aber die werden alle nach Tarif bezahlt, da sie alle einen Facharbeiterabschluss haben. Uns fehlen einfach die unteren Hilfsarbeiterlohngruppen. Das wird sich zukünftig ändern müssen, da uns dies jährlich weitere zwei Mio. kostet“ (34br).

Im Fallstudienbetrieb wurden nach der Privatisierung zentrale Bereiche wie Vertrieb, Marketing oder auch Forschung und Entwicklung (FuE) geschlossen und nur noch vom Mutterunternehmen durchgeführt.

Zwar konnte der Betriebsrat sicherstellen, dass ein Anteil der Entlassungen über Vorruhestandsregelungen realisiert wurde.

„Dennoch waren wir unzufrieden. Den Vorruheständlern war einst versprochen worden, dass sie 70% ihres bisherigen Einkommens als Entgelt erhielten, jetzt kriegten sie aber nur 65%. Das ist ein Betrug an der Generation der 50jährigen, die hier alles aufgebaut hatte.“(16br).

Letztendlich nahm aber auch die Belegschaftsvertretung teil an der Entlassung der großen Mehrheit der Beschäftigten: deren Zahl verringerte sich deutlich von 1000 auf 300, der Frauenanteil an der Gesamtbelegschaft sank zudem von 40% auf 20%.

Die mit diesem intra-role-conflict verbundenen Spannungen brachen sich drastisch Bahn:

„Die Konflikte bei den Entlassungen kann man nur mit ‚Krieg‘ bezeichnen. Es hat üble verbale Auseinandersetzungen gegeben, auch weil der Betriebsrat die Entlassungen mit organisiert hat. Ich habe nachts immer das Telefon ausgestöpselt, da wir anonym bedroht wurden. Meine Familie habe ich in dieser Zeit zu Verwandten geschickt“ (16br).

Diese Anfeindungen waren Ausdruck der Enttäuschungen, die der Betriebsrat mit seiner Entscheidung für die aktive Teilnahme an den Entlassungsprozessen⁴ bei den Betroffenen hervorgerufen hatte. Der Ambivalenz seiner eigenen Rolle und der aus den Schrumpfungprozessen erwachsenen betrieblichen Beschäftigtenkonstellation verleiht er auch Ausdruck:

„Im Anschluss an die Entlassungsentscheidungen war die Stimmung euphorisch und leider auch sehr heuchlerisch gewesen“ (16br).

Von ähnlichen Spannungen berichten viele Betriebsräte:

„Die Entlassungen haben hohe Wellen geschlagen, es passiert oft, dass mich ehemalige Kollegen nicht mehr grüßen“ (15br).

„Ich habe mit Betriebsräten aus den alten Bundesländern gesprochen, die sich nicht vorstellen konnten, dass man drei Viertel der Belegschaft entlassen musste, mit denen man Jahrzehnte zusammengearbeitet hat. Ich habe nächtelang nicht geschlafen, so sehr hat mich das belastet“ (19br).

„Von Beginn 1990 herrschte in der Firma zwei Jahre lang eine große Angst. Teilweise arbeiteten drei Generationen einer Familie hier noch im Unternehmen, und niemand konnte zunächst akzeptieren, dass man hier so radikal reduzieren würde. Ich möchte nie wieder so eine Situation erleben, Mitarbeiter zu entlassen, die hier seit dreißig Jahren arbeiteten und die möglicherweise sogar noch sozial schwächer waren als diejenigen, die wir letztlich hier behielten“ (43gl, vormaliger Betriebsrat).

„Ich habe von Anfang an diesen Betriebsrat hier geleitet und ich habe viele Tränen an meinem Tisch gesehen. Das waren Härten. Man kam sich ständig wie ein Verräter vor, 10-20 Jahre zusammen gearbeitet und ja nicht nur schlechte Zeiten gesehen. Das ist sehr schwer, das muss man erst einmal erlebt haben. Derjenige, der nicht mit all dem groß geworden ist,

⁴ Der Betriebsrat setzte sich vor allem für den Verbleib älterer männlicher Beschäftigter im Unternehmen ein, „da die jüngeren bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben“.

*der kann das gar nicht verstehen, weil er die Mentalität dazu nicht hat“
(77br).*

Nur auf den ersten Blick mag es verwundern, wenn trotz einer funktionalen Ausdifferenzierung von Rollen und damit einhergehenden Versachlichungsprozessen von den Akteuren so starke persönliche und emotionale Auswirkungen der Tätigkeit geäußert werden. Dies hängt damit zusammen, dass einerseits die Rolle des Betriebsrats letztlich in der dargelegten Weise zwiespältig angelegt und ein Erwartungskonflikt innerhalb der Rolle deshalb vorgezeichnet ist, andererseits Unternehmen immer auch als soziale Zusammenhänge einer Art verstanden werden müssen, die neben den sachlichen weitere Ebenen und Rollen (wie Freundschaften) produzieren, die von einzelnen Individuen nur schwer voneinander separiert werden können und eventuell in einen inter-role-conflict einmünden (vgl. dazu B).

Eine konfliktorische Konstellation dieser Art und ihre typische Auflösung findet sich in der Mehrzahl der von uns untersuchten Unternehmen. Auf die Frage, wie er die Reduzierung auf die Kernbereiche einschätze, antwortet der Betriebsrat eines anderen Unternehmens:

„Da stürzen Sie mich in ein Dilemma. Soll ich als Arbeitnehmer oder als Betriebsrat antworten, der um die Zukunft des Unternehmen besorgt ist? Ich würde sagen: diese Reduzierung des Betriebes war für sein Überleben notwendig. Leider ging damit eine riesige Kündigungswelle einher, die uns weh tat und die sozial abgefedert werden musste“ (46br).

Dieser Betriebsrat thematisiert den Rollenkonflikt implizit (er fragt, vom Standpunkt welcher „Rollendefinition“ er antworten soll) und deutet dann seine Lösung an: er hat sich gegen die „Arbeitnehmer“ – und für die spezifische co-manageriale „Betriebsratsrolle“ entschieden, für die er gleichzeitig eine Legitimationsstrategie („Überleben“) entwirft.

Der Betriebsratsvorsitzende eines Unternehmens der Elektronikbranche schließlich hielt zu dieser Problematik retrospektiv fest, dass es ihm mittlerweile sehr gefalle, „an vielen Unternehmensentscheidungen nicht mehr beteiligt“ zu sein.

„So muss ich auch nicht für die drastischen Konsequenzen gerade stehen. Ich kann jetzt dagegenhalten. Man kommt auf diese Weise nicht in diese zwiespältigen Situationen“ (13br).

Der Beschränkung seiner Handlungsmöglichkeiten als Co-Manager korrespondiert ihre Ausweitung als Gegenmacht. Die durch die Intermediarität bedingte „Zwiespältigkeit“ wird dadurch zwar nicht aufgehoben, es wird aber deutlich, dass dieser Betriebsrat der Ansicht ist, seinen Verpflichtungen als gewähltes Vertre-

tungsorgan der Beschäftigten nunmehr besser nachkommen zu können. Auch hier ist allerdings einschränkend festzuhalten, dass diese Wende erst im Anschluss an die Entlassungsprozesse stattfand. In seiner Diskussion von Rollenkonflikten hat Merton (1968: 171) anknüpfend an empirische Untersuchungen von Lazarsfeld et al. darauf hingewiesen, dass es eine Tendenz gibt, "to reduce the conflict by escaping from the field of conflict". In unserem Sample finden sich zwar keine Fälle, in denen betroffene Betriebsräte ihre Funktion ganz aufgegeben hätten. Eine Neudefinition einer Rolle konnte aber den Rückzug von bestimmten Handlungsfeldern bedeuten und damit die Handlungsspielräume des Akteurs offenbar beeinflussen.

Ein weiterer intra-role conflict ergab sich für Betriebsräte in Betrieben, die von westlichen Unternehmen übernommen worden waren. Hier arbeiteten oftmals Beschäftigte aus Ost und West nebeneinander, wurden allerdings nach unterschiedlichen Tarifen entlohnt:

„In einigen Bereichen wurden auch Spezialisten aus dem Westen eingestellt. Aus diesem Grunde gibt es hier auch das Problem mit der Ost-West-Differenz bei der Bezahlung, die zu Spannungen führt“ (16br).

So sahen sich die Betriebsräte als Vertreter beider Beschäftigtengruppen in diesen Fällen wiederum mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert.

Mit Blick auf den Gesamtverlauf der ostdeutschen Transformation lässt sich zusammenfassend festhalten, dass sich im zeitlichen Verlauf seit der Wende ein Wandel in der Ausfüllung der Betriebsratsrolle durch die ostdeutschen Akteure konstatieren lässt. Legt man ein Kontinuum mit den Endpunkten „betriebliche Gegenmacht“ und „Co-Management“ zugrunde, so findet von 1989 bis 1995/96 eine Schwerpunktverlagerung von der ersten zur letzteren Ausprägung statt. Dieser Prozess wurde von den schwindenden Machtressourcen induziert und in nicht wenigen Fällen fand eine Entwicklung des Betriebsrats bis zu dessen Bedeutungslosigkeit statt.

B: Inter-Role conflict

Zurück zum Betriebsrat des Fallstudienbetriebs: Neben seiner Rolle als Belegschaftsvertretung eines ökonomisch angeschlagenen ostdeutschen Unternehmens ist er Träger einer familiären Rolle. Aus dieser Konstellation erwachsen Inkompatibilitäten zwischen den Ansprüchen der unterschiedlichen Rollen, ein inter-role conflict tut sich auf: ein Betriebsratsakteur, der seine Ehefrau zur Entlassung auswählen muss:

„Das war eine harte Zeit, da ich als Betriebsratsvorsitzender natürlich meine Frau auch entlassen musste. Ich wollte nicht, dass man mir eine Bevorteilung meiner Frau vorwerfen konnte“ (16br).

Um in seiner Rolle und Funktion als Betriebsrat nicht an Glaubwürdigkeit zu verlieren, musste er diesen Rollenkonflikt eingehen, der auf einer strikten Rollentrennung basierte. Mehr noch: dieser Konflikt musste öffentlich dargestellt werden, denn nur so konnte demonstriert werden, dass die betriebliche Funktion nicht von persönlich-familiären Interessenlagen unterminiert wurde. Zusätzlich schuf der Betriebsratsakteur damit eine Art legitimatorischer Ressource, indem er darlegte, dass seine eigene Familie zu den ökonomischen Verliererinnen seiner eigenen Handlungen zählte. In der Ausübung seiner Rolle im betrieblichen Entlassungsprozess konnte er sich damit gegen jenes Argument zur Wehr setzen, er sei letztlich nicht von den Maßnahmen betroffen oder könne sich nicht in die Lage der Betroffenen versetzen. Seine Rolle als Ehemann allerdings erfuhr auf diese Weise eher eine Delegation. Die symbolische „Geste“, auch die eigene Ehefrau nicht von den Entlassungen auszunehmen, zur Verdeutlichung der strikten Rollentrennung stieß bei der Ehefrau erwartungsgemäß auf wenig Gegenliebe:

„Meine Frau war da anderer Meinung, sie hat mir großen Ärger gemacht. Sie musste eine Umschulung machen und arbeitet heute völlig unterbezahlt als Hilfskraft“ (16br).

Den Preis für die legitimatorische Absicherung dieser spezifischen Ausfüllung der Betriebsratsrolle musste demnach doppelt bezahlt werden: einerseits mit dem (materialen) Verlust des Arbeitsplatzes der Ehefrau, andererseits mit einer Problematisierung der Rolle als Ehemann. Wir finden hier also die transformationsspezifische Varianten eines klassischen Falls des inter-role-conflicts: „Der Konflikt zwischen Berufs- und Familienrollen und seine allmähliche Lösung durch Reduzierung der Erwartungen familiärer Positionen lässt sich an historischem Material im einzelnen belegen“ (Dahrendorf 1977 (1958): 77).

Dabei ist dieser inter-role-conflict nur eine der empirisch aufzufindenden Varianten. Andere Betriebsräte berichten von ihren Konflikten als Betriebsrat einerseits und als Kommunalpolitiker andererseits. In einem Fall wurde einem solchen Akteur zum Vorwurf gemacht, dass er als Betriebsrat den „Ausverkauf der Region“ betreibe, wenn die Entlassungen weiter voranschreiten. Aber auch ohne öffentliches Amt – also in der Rolle als einfacher Bürger in einer Kleinstadt – gerieten Betriebsräte ins Kreuzfeuer der Kritik:

„Insbesondere im kleinstädtischen Milieu von Neustadt ist man als Betriebsrat einigen Anfeindungen ausgesetzt gewesen, dass man z.B. nicht genug gekämpft hätte“ (19br).

C: Konflikte zwischen unterschiedlichen Akteuren in verschiedenen Rollen

Zur Normalität ausdifferenzierter Gesellschaften gehören Interessenkonflikte zwischen unterschiedlichen Akteuren, die verschiedene Rollen bekleiden. Die Auseinandersetzungen zwischen Kapital und Arbeit zählen zu den klassischen Konfliktlinien einer kapitalistischen Marktwirtschaft, die in den Staaten des „Realexistierenden Sozialismus“ offiziell nicht existierten. Erwartbar wäre nun, dass in Zeiten drastischer Rationalisierungsanstrengungen wie in der ostdeutschen Transformation auf der innerbetrieblichen Ebene dieser Konflikt zwischen Betriebsrat und Management einen qualitativ entsprechenden Ausdruck findet. Die empirisch aufzufindenden Akteurskonstellationen sowohl in den einzelnen Unternehmen als auch im Vergleich zwischen ihnen erweisen sich als vielgestaltig. Noch vor den Entlassungsschüben verliefen die frühen Konfliktlinien vor allem entlang der Herausbildung der neuen Rollen, ihrer späteren Angleichung an die Rollenvorgaben durch den Institutionentransfer von West nach Ost und entlang der Fragestellung, welche Kompetenzen sich die Akteure wechselseitig zugestehen wollten.

Konfliktlinien verliefen üblicherweise zwischen den Betriebsräten und Vertretern des alten ebenso wie des neuen Managements.

Auffällig ist dabei, dass es sich in fast 10 v.H. der Fälle um Konflikte handelt, die in grundlegender Weise die Ausfüllung der Rollen durch die jeweiligen Akteure kritisieren. Zum Vergleich: Elementare Konflikte dieser Art findet man auch in westdeutschen Unternehmen vor allem in Krisenzeiten. So schließt beispielsweise der Betriebsrat einer ostdeutschen Werkzeugmaschinenfabrik:

„Nach meiner Ansicht sind viel zu wenige Führungskräfte nach der Wende ausgetauscht worden. Die Qualitäten unserer alten DDR-Führungskräfte sind teilweise unter aller Sau. Die haben bislang auch noch keine Anstalten gemacht, sich vernünftig zu qualifizieren. Das ist auch eines der Lieblingsthemen des Betriebsrats. Wir haben als Betriebsrat auf dieses Problem bereits frühzeitig bei einem THA-Besuch hingewiesen, aber der damalige Chef Rohwedder hat darauf gesagt, dass die THA nicht über genügend Leute verfüge, um Geschäftsführer, Vertriebschef und Kaufm. Leiter ersetzen zu können“ (43br).

Im Fallbeispiel des ausgewählten Instandsetzungsunternehmens der Flugzeugindustrie finden sich typische Konfrontationen zwischen der Geschäftsleitung und

der Belegschaftsvertretung, wie wir sie in der Mehrzahl unserer Untersuchungsbetriebe bestimmen konnten:

„Wir mussten erst einmal mit Hilfe eines IG Metall-Anwaltes der Treuhand und dann auch der Geschäftsleitung in Wessideutsch klarmachen, dass sie verpflichtet ist, Abfindungen zu zahlen“ (16br).

Noch zu Zeiten des ostdeutschen Managements nutzten die Betriebsräte zudem den geringen Formalisierungsgrad für die Verfahrensaustragung, um taktische Vorteile herauszuholen:

„Insgesamt haben wir oft in einem rechtsfreien Raum gehandelt. So habe ich z.B. als Betriebsratsvorsitzender im Dezember 1990 von der Geschäftsleitung eine Mitteilung bekommen, dass 600 Beschäftigte mit sofortiger Wirkung entlassen werden sollten. Ich habe diesen Brief genommen, in den Stahlschrank geschlossen und so getan, als ob ich ihn nie bekommen hätte. Somit konnten die Kündigungen nicht rechtskräftig werden“ (16br).

Diese konnten damit zwar nicht verhindert, aber verschoben werden, was für die betroffenen Beschäftigten einen deutlichen finanziellen Vorteil ausmachte.

„Mit der alten ostdeutschen Geschäftsleitung hatten wir konträre Positionen, aber es gab Zusammenarbeit in der Sache. Viel Ärger gab es besonders im persönlichen Bereich. Mit der neuen Geschäftsleitung ist die Kooperation verbessert, man redet miteinander. Mit der damaligen ostdeutschen Geschäftsleitung haben wir nicht geredet, höchstens uns angeschrien. Das ging bis zur persönlichen Beleidigung“ (16br).

Im März 1991 setzte sich der Betriebsrat dafür ein, die Führungskräfte auszutauschen.

„Ich wollte die ganzen politischen Altlasten, also vor allem die 150%igen abservieren, was mir zum Teil auch gelungen ist. Die Wessis dachten immer nur, dass im Osten alle zusammengehalten hätten“ (16br).

Der Betriebsdirektor wurde – wie vom Betriebsrat angestrebt – entlassen.

„Anfang 1991 weitete sich dann die West-IG Metall auf die neuen Länder aus. Durch massive Schulungen wurde man als Betriebsrat auf die kommenden Aufgaben vorbereitet. Das erste wichtige Moment war, dass die uns beigebracht haben, andere Meinungen zu tolerieren. Im Osten gab es nur Schwarz und Weiß, keine Grautöne. Das zu lernen, war für viele sehr wichtig“ (16br).

Der Betriebsrat beschreibt hier deutlich die Versachlichung der Beziehungen, die mit einer Ausdifferenzierung der Rollen einher ging. Obwohl sie ähnliche Positio-

nen bekleideten und mit beiden eine Zusammenarbeit möglich war, finden die persönlichen Differenzen mit dem alten ostdeutschen Betriebsdirektor und damaligen Geschäftsleiter eine besondere Betonung, während solche Differenzen mit Blick auf den danach eingesetzten westdeutschen Geschäftsleiter nicht thematisiert werden. Hier scheinen die Erfahrungen entdifferenzierter Rollen aus der DDR-Zeit nachzuwirken: der Betriebsdirektor war früher nicht nur in dieser Funktion, sondern auch als Partei-Repräsentant wahrgenommen worden, den man deshalb persönlich nicht mochte. Das unter „Anleitung“ der IG Metall gelernte Wahrnehmen der „Grautöne“ – also die Trennung der Person von ihrer Rolle, der Funktion und den damit verbundenen Interessenlagen, war aber offensichtlich nicht mit dem ostdeutschen Geschäftsleiter möglich: die persönlichen Differenzen wirkten in diesem Fall zu stark nach. Wir fanden diese hoch emotionalisierten Konflikte zwischen Belegschaftsvertretungen und ostdeutschem Management in ungefähr einem Fünftel unserer Untersuchungsbetriebe. Die Ausdifferenzierung in an Funktionen gebundene Rollen, die Scheidung von Person und „Charaktermaske“ (Marx), wurde bei ostdeutschen Akteuren misstrauisch beäugt – und zwar sowohl von westdeutschen⁵ als auch (wie im geschilderten Fall) von ostdeutschen Beobachtern. Andererseits findet sich vielfach nach dem Ersatz der ostdeutschen durch westdeutsche Führungskräfte eine Tendenz von ostdeutschen Betriebsräten zur Konfliktvermeidung, d.h. dass auch sachliche Konflikte vermieden oder heruntergespielt werden. Dies diente möglicherweise unter anderem der Dokumentation, dass man die in der Logik der Rollendifferenzierung enthaltene Ausschaltung persönlicher Konflikte akzeptiert und übernommen hatte und in einer Form der Überanpassung an dieses Postulat auch auf sachliche Konflikte übertrug⁶. Auch die Transformationsforschung hat darauf verwiesen, dass die aus den beruflichen und biografischen Kontinuitäten gewachsenen Dispositionen der Akteure einen „hochkooperativen und konsensuellen Interaktionsmodus der Betriebsparteien“ (Liebold 1996: 219) befördern und dass die heutigen Kooperationsbeziehungen als spezifische Fortsetzung der Beziehungen zwischen Management und Belegschaftsvertretung aus DDR-Zeiten gelten können (vgl. Alt 1996).

Die Tendenz zur Konfliktvermeidung in der Privatisierungsphase war bei ostdeutschen Betriebsräten *ceteris paribus* um so stärker ausgeprägt, je problematischer

⁵ Auf diese Problemlage machen Hinweise wie das zitierte "Die Wessis dachten immer nur, dass im Osten alle zusammengehalten hätten" aufmerksam.

⁶ Es ginge allerdings zu weit, hierin die zentrale Begründung für das weithin praktizierte Co-Management zu sehen. Diese liegt eher in der weiter unten thematisierten Ressourcen- und Machtposition.

sie die Verkaufschancen des Unternehmens einschätzten. Dabei spielten sowohl gesamtwirtschaftliche, über die Treuhandanstalt und ihre Verkaufsversuche auf dem gesättigten Markt für Unternehmenskontrolle vermittelte Erfahrungen, als auch die spezifische Situation des eigenen Betriebs eine Rolle. Auf das konkrete Beispiel bezogen, bedeutet es, dass der Betriebsrat zwar auf die guten traditionellen Kontakte nach Osteuropa, die lukrative Immobilie und die eigenen produktionstechnischen Anlagen hinweist, die in der gegebenen Größe „heute niemals wieder so genehmigt würden“. Andererseits kommt er aber auch zu dem Schluss:

„Die würden uns heute nie und nimmer mehr kaufen. Aber die haben nicht vorausgesehen, dass die Märkte so stark zurückgehen würden. Und die angezielten Ersatzmärkte im Osten haben sich auch nicht bewahrheitet“ (16br).

Es bildete sich deshalb bei Betriebsräten früh ein betriebsbezogenes Denken heraus, das den Marktwert des Unternehmens taxierte und nach dem eigenen Beitrag zu dessen Steigerung fragte (vgl. dazu auch Lohr, Röbenack et al. 1995: 196). Für diese Denkweise lassen sich verschiedene Anknüpfungspunkte aufzeigen:

- es wird auf eine „vorsozialistische“ Betriebsgeschichte verwiesen, an die angeknüpft werden soll (dies findet sich vor allem bei Unternehmen, deren Gründungsdatum noch im 19. Jahrhundert liegt)
- die Interviewpartner führen ein DDR-spezifisches Charakteristikum der Unternehmung an („ein herausragender Stammbetrieb“, „besonders qualifizierte Beschäftigte“, „wir waren immer schon ein Widerstandsbetrieb“ etc.)
- im Zuge der Wende bildeten sich betriebsegoistische Tendenzen heraus, die sich – wie für das Fallbeispiel beschrieben – in einem forcierten Bemühen um einen Austritt aus dem Kombinat ausdrückten

Für die Betriebsräte stand damit neben der Mitorganisation der Entlassungen oftmals eine Sicherstellung des Betriebsfriedens auf der Tagesordnung. Der Betriebsrat unseres Beispielunternehmens weist darauf hin, dass er im Privatisierungszeitraum eine

„wohlwollend begleitende Rolle gespielt“ habe, „da wir den Investoren das Unternehmen auch schmackhaft machen mussten. Die durften nicht den Eindruck gewinnen, dass wir hier hinterher Revolutionen starten wollten“ (16br).

Da man keine Chance sah, einen besseren Investor zu finden, entschied man sich als Betriebsrat, „keine Verzögerungstaktik zu fahren“. Konkret drückte sich diese Haltung darin aus, dass er den Widerstand der Belegschaft abzumildern versuchte. Auf einer Betriebsversammlung im März 1991 stellte beispielsweise der Konzern-

Chef aus dem Westen die Pläne zur Privatisierung einschließlich der Entlassungen vor,

„was heftige Tumulte auslöste. Die Geschäftsleitung wurde dann aus dem Raum gebeten, und ich habe die Sitzung alleine weitergeleitet und versucht, die Wogen zu glätten und Hintergründe aufzuzeigen“ (16br).

Zu den „Hintergründen“ gehörte in diesem Fall, dass sich der Betriebsrat gemeinsam mit der damaligen ostdeutschen Geschäftsleitung für den Konzern als Käufer und damit gegen ein anderes Konsortium ausgesprochen hatte.

Damit ist ein weiterer Rollenkonflikt der Kategorie (C) angedeutet, der sich für die Privatisierungsphase in Ostdeutschland als typisch erweist: die Koalition interner gegen externe Akteure wie die Treuhandanstalt und/oder einen unliebsamen Kaufinteressenten. Ein solcher war im gewählten Fallbeispiel über ein Mitglied in einem zentralen Gremium der THA vertreten gewesen und als Käufer von der Privatisierungsbehörde ausgewählt worden, obwohl er 100 Arbeitsplätze weniger erhalten wollte als sein Konkurrent, der letztlich den Zuschlag erhalten sollte. Durchgesetzt wurde diese Entscheidung „gegen die THA-Seilschaften“ in gemeinsamen Aktionen von Betriebsrat und Geschäftsleitung. Ein zentraler Aspekt der Problematik des co-managerialen Verhaltens von ostdeutschen Betriebsräten lässt sich an diesem Beispiel illustrieren: Im Bemühen, in einer schwierigen Marktlage (Markt für Unternehmenskontrolle als Käufermarkt) eine möglichst vorteilhafte Lösung zu finden, setzt die Koalition der internen Akteure einen Verkauf an den für die Beschäftigten günstigeren Interessenten durch. Dessen (angekündigte) Einschnitte gehen der Belegschaft allerdings zu weit – sie läuft dagegen Sturm, während der Betriebsrat diese Entscheidungen zu verteidigen hat. Er steht nun vor dem Problem, der Belegschaft zu verdeutlichen, dass er nur temporär als Rechtfertigungsinstanz für die Rationalisierungshandlungen des neuen Eigners agieren und später wieder als mächtige Verhandlungspartei ihm entgegentreten wird. Luhmann hat darauf hingewiesen, dass diese Art der Situationstrennung zu einer dynamischen Koordination von Antagonismen und damit zur Lösung der damit verbundenen Rollenproblematik beiträgt: „Sie ermöglicht im Nacheinander der Situationen ein sozial gemeinsames Erfüllen widerspruchsvoller Verhaltensanforderungen“ (Luhmann 1999 (1964): 286).

Die klassische (häufigste und umstrittenste) Konfliktlinie der ostdeutschen Transformation bis 1995 findet sich zwischen der Treuhandanstalt und den Betriebsräten. Ein Grundproblem des Verhältnisses bestand darin, dass die Rolle der THA umstritten war; sie wurde von ihr selbst anders definiert als von den betriebsinternen Akteuren. Diese erwarteten von ihr im Einklang mit den Forderungen der

Bürgerbewegung die Erfüllung ihrer Zielsetzung einer „Sicherung des ‚Volkseigentums‘“ (Fischer and Schröter 1993: 27) und verbunden damit auch die Wahrnehmung der Property Rights, was wiederum bestimmte Rollenerwartungen nach sich zog. Allerdings waren diese Erwartungen keine fixe Größe, sondern abhängig von jeweiliger politischer Interpretation:

„Die Rolle der THA war von Anfang an nur wirtschaftlich ausgerichtet. Denen ist erst viel zu spät klargeworden, dass sie mit politisch hochbrisantem Stoff handeln“ (34br).

Von der Eigentümerin THA erwarteten die betrieblichen Akteure meist vergeblich die aktive Wahrnehmung ihrer Eigentümerrechte. Die bereits schwelenden Konflikte flammten dann zu dem Zeitpunkt auf, wenn die ersten Aktivitäten der THA bereits auf die bevorstehende Schließung statt auf den Erhalt des Betriebs hindeuteten; diese konnte in unseren Untersuchungsbetrieben allerdings verhindert werden:

„Mitte 1992 fasste die THA plötzlich einen Beschluss, dass das Unternehmen seinen Personalbestand von 300 auf 150 zu reduzieren habe, weil sich ihrer Meinung nach der ganzen Laden sonst nicht rechnete. Für uns war dieses Vorhaben ein eindeutiger Liquidierungsbeschluss. Dagegen haben wir uns aktiv zur Wehr gesetzt. Mit Hilfe der IGM haben wir z.B. zu allen Kündigungen einstweilige Verfügungen erwirkt. So konnten wir zumindest sicherstellen, dass weit über 200 Beschäftigte im Unternehmen blieben, wodurch dessen Weiterbestand gesichert wurde. Denn mit 150 Kollegen hätten wir gleich dichtmachen können. Die THA hat immer wieder versucht, uns unter massiven Druck zu setzen, indem sie z.B. die Auszahlung längst vereinbarter Sozialpläne verzögerte. Das war eine richtige Erpressung, der wir aber nicht nachgegeben haben“ (27br).

„Als die AG auch eineinhalb Jahre nach der Gründung nicht aus den roten Zahlen gekommen war, hat sich die THA zu ihrer Schließung entschieden. Sie hat diese Entscheidung aufgrund des Vorschlags eines Gutachters getroffen, der anschließend auch der Liquidator werden sollte. Hier haben wir eine ganz klare Interessenübereinstimmung gesehen, und das konnten wir nicht dulden. Als GBR und in Zusammenarbeit mit der IG Chemie haben wir deshalb nach Bekanntwerden dieser Konstellation bei der THA interveniert und angekündigt, dass wir das nicht dulden würden. Diese hat dann klein beigegeben und einen anderen Liquidator eingesetzt. Mit diesem haben wir abgesprochen, dass man vor einer Liquidierung versuchen soll, den Kernbereich des alten Unternehmens zu erhal-

ten. 1993 war Fr. Breuel in das Unternehmen gekommen und wir haben sie dazu mit verschiedenen Protestaktionen erwartet“ (18br).

Einer Entfaltung des Konfliktes zwischen THA und Betriebsräten stand strukturell oft entgegen, dass die Unternehmen vielfach von der Staatsholding abhängig waren⁷:

„Mit dem Verkauf hat sich die Treuhand unheimlich schwer getan, und das hat das Betriebsklima damals doch ganz schön zum Kochen gebracht. Das können Sie sich sicher vorstellen. Wenn Sie dann immer mehr Leute abbauen, also von diesen 500 auf die 200, dass das nicht gerade ideal ist, aber auf der anderen Seite dann wieder diese Bürgschaften, die wir von der Treuhand gebraucht haben“ (70gl).

Die betriebliche Ausformung des Konflikts der internen Akteure mit der THA hat dabei nicht nur einen Einfluss auf die Koalitionsbildung in der Transformationsphase, sondern reicht oftmals weit darüber hinaus.

In den Beispielen zu Konflikten mit der THA findet man nun die konkrete Ausformung der an anderer Stelle thematisierten problematischen Konstellation einer fehlenden effektiven Interessenvertretung ostdeutschen Produktivvermögens (vgl. Windolf et al. 1999). Indem nicht selten Betriebsräte diese Leerstelle ausfüllten, gerieten diese wiederum in einen problematischen intra-role-conflict (vgl. oben: A). Die öffentliche Thematisierung der widersprüchlichen Anforderungen an seine Rolle (jenes oben angesprochene „Aufzeigen der Hintergründe“, 16br) löste diese zwar nicht auf, bezeichnet aber einen Weg, der oftmals von den Belegschaftsvertretungen eingeschlagen wurde, um ihre Glaubwürdigkeit nicht zu verlieren:

„Wir sind als Betriebsrat in einigen schwierigen Positionen gewesen, wenn z.B. von der THA drastische Personalreduzierungen gefordert wurden. Dann haben wir regelmäßig diese Problematik an die Belegschaft weitergegeben und sie auf Versammlungen erläutert“ (13br).

„Als Betriebsrat habe ich aber von Anfang an gegenüber der Geschäftsleitung klargemacht, dass den Kollegen die Wahrheit erzählt werden muss, damit das nicht so wie im Stahlwerk abläuft, wo zunächst Versprechungen gemacht und diese später dann nicht eingehalten wurden. Ich habe dann auf einer Betriebsversammlung bekannt gegeben, dass der neue Eigentümer nur 600 Beschäftigte übernehmen will. Dabei war mir recht

⁷ Windolf, Kulke und ich haben auf die Ambivalenz des gleichzeitig *stigmatisierten* und *subventionierten* THA-Unternehmens im zitierten Forschungsbericht (Windolf et al. 1999) verwiesen; im weiteren Verlauf wird auch mit Blick auf die Unternehmensberatungen ein ähnliches Abhängigkeitsverhältnis dargelegt.

mulmig, aber es gab keine Revolte. Ich bin auch nicht ausgebuht worden. Die Belegschaft hat dann unsere Entscheidung akzeptiert“ (40br).

Die entgegengesetzte Strategie – also das Verschweigen von Informationen der Belegschaft gegenüber – wurde dagegen nur von Betriebsräten gewählt, deren Rollenlegitimation *nicht* in einer politischen Auseinandersetzung der Wendezeit gründete, die sich kritisch mit den Entmündigungsstrategien der Akteure der DDR-Zeit auseinandersetzte. Beim nachfolgenden Zitat handelt es sich um den Fall eines Betriebsrats, in dem noch mehrere frühere BGL-Mitglieder vertreten sind und der im gesamten Privatisierungsverlauf eine starke Orientierung an Co-Management hat:

„Im Zusammenhang mit der Privatisierung haben wir vom Betriebsrat die Belegschaft nicht immer informiert. Wir wollten die Verhandlungsfortschritte nicht stören, denn Informationen verselbständigen sich dann und verstärken die Unruhe. In der Übergangsphase sind wir mit Informationen sparsam umgegangen“ (120br).

Aber nicht nur mit ihren Belegschaften, sondern auch mit den Gewerkschaften entwickelten sich Konflikte aus den genannten Gründen.

Zwar findet sich in 40% der Untersuchungsbetriebe eine positive Einschätzung der Bedeutung der Gewerkschaften – sowohl hinsichtlich der oben dargelegten Funktion bei der Herausbildung von Rollen und Akteuren als auch im nachfolgenden Transformationsprozess. Die nachfolgenden exemplarischen Aussagen tun davon kund:

„Die IG Metall war sehr aktiv. Sie hat uns Aufmunterung und rechtliche Anregungen gegeben. Sie war die einzige, die sich eingesetzt hat. Sie hat Kampfgeist mit eingebracht und Zukunftsgedanken. Auch die Anregungen für Industrie und Strukturpolitik kamen fast ausschließlich von IG Metall. Sie hat sich um die Sorgen und Nöte gekümmert im Vergleich zum Staat. Heute sind 88% der Belegschaft Mitglied in der Gewerkschaft“ (96br).

„Die IG Metall hat sich im Privatisierungsprozess sehr engagiert. Sie war auch wichtig für uns, weil sie uns einen gewissen Zusammenhalt ermöglichte, der durch die Entlassungsprozesse zu schwinden drohte. Viele der Vorrubeständler und auch der Noch-Beschäftigten sind schon deshalb weiterhin Mitglied, man trifft sich in diesen Kreisen und bespricht auch die Interessenlagen. Die Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaft und Betriebsrat ist sehr eng. Wir haben uns bei der Organisation Ratschläge und Tipps z.B. zur Erstellung von Sozialplänen geholt. Über die IGM haben wir vom Betriebsrat auch Informationen über gescheiterte Privatisierun-

gen in der Region erhalten und auf diese Weise einen eigenen Fehlschlag verhindern können. Da sich die Gewerkschaft ständig über die Auftragslage der einzelnen Unternehmen erkundigte, mussten wir uns auch an keinen Streikmaßnahmen beteiligen, die uns Aufträge und Kunden gekostet hätte“ (23br).

Allerdings stieß die co-manageriale Rollenausfüllung vieler Betriebsräte bei den Arbeitnehmerverbänden häufig auf deutliche Kritik: sie befürchteten vor allem ein Scheitern der betrieblichen Realisierung tariflich durchgesetzter Ansprüche und damit eine Unterminierung des Flächentarifvertragssystems, die sie zu betrieblichen Auseinandersetzungen mit den Unternehmen, dem „Häuserkampf“ (so ein Cottbuser Gewerkschafter in: Die Zeit, 12.5.1999, S. 32), zwingen würde. Dabei dürften es nicht so sehr bekannte Einzelfälle gewesen sein, die diesen Konflikt beförderten, sondern das massenhafte Auftreten einer schleichenden Verbetrieblichung als Ausdruck einer strukturellen Schwäche, die sich in unseren Untersuchungsbetrieben beispielsweise daran ablesen lässt, dass betriebliche Lohnreduktionen oder Urlaubsverkürzungen akzeptiert wurden.

Zudem ermangelte es Betriebsrat und Gewerkschaft zunächst an wechselseitiger Erfahrung miteinander ebenso wie an einer auf Tradition resultierenden Bezugnahme aufeinander. Daraus resultierte wiederum sowohl eine mangelhafte Vertrauensbasis als auch fehlende Sanktionsmöglichkeiten der Akteure gegeneinander: so geriet beispielsweise in Westdeutschland ein Betriebsrat in einem Unternehmen mit einer langen Tradition gewerkschaftlicher Organisation sicherlich eher in Legitimationsschwierigkeiten, wenn er sich gegen die Gewerkschaft stellte, als dies in Ostdeutschland der Fall war. Im Westen wäre es für die Gewerkschaft einfacher, ihre Mitglieder gegen einen „abtrünnigen“ Betriebsrat zu mobilisieren, im Osten fehlt ein solcher Sanktionsmechanismus weitgehend. Ähnlich sieht es für gerichtliche Sanktionen aus: Die Häufigkeit des betrieblichen Unterlaufens tarifvertraglicher Regelungen und die Anzahl der davon Betroffenen ließe ein höheres Aufkommen juristischer Auseinandersetzungen erwarten – z.B. von einer durch Gewerkschaftsseite unterstützten Klage eines Beschäftigten gegen die Kompetenzüberschreitungen seines/ihrer Betriebsrats. Im Rahmen unseres vergleichsweise großen Samples sind aber keine Fälle dieser Art aufgetaucht. Unabhängig davon, ob Muss-, Soll- oder Kann-Erwartungen (vgl. Dahrendorf 1977 (1958)) an die ostdeutschen Betriebsräte aus der Sicht der Gewerkschaften nicht erfüllt sind, ist festzuhalten, dass die traditionellen Sanktionsmechanismen des Deutschen Modells in vielen Fällen kaum oder gar nicht greifen.

Hiermit sind entscheidende Unterschiede zu Westdeutschland markiert, wo gewisse Verbetrieblichungstendenzen immer schon ein Bestandteil der industriellen Beziehungen waren, diese aber aufgrund der langjährigen engen wechselseitigen Durchdringung von Betriebsräten und Gewerkschaften nicht dominant werden konnten. Seit den 90er Jahren werden diese auch im Westen verstärkt konstatiert, was viele AutorInnen wiederum nicht zuletzt als Rückwirkung ostdeutscher Verhältnisse auf den Westen interpretieren (Mahnkopf 1993; Dathe and Schreiber 1994; Heering and Schroeder 1995; Mense-Petermann 1996; Kittner 1998) (Hyman 1996) (Bieszcz-Kaiser, Lungwitz et al. 1995) (Baethge and Wolf 1995).

Die Betriebsräte bemängelten zu hohe und „unrealistische“ (Rollen-) Anforderungen durch die Gewerkschaften an sie. Der Betriebsrat des besprochenen Falles tat dazu kund:

„Es gab oft unterschiedliche Meinungen zwischen den Gewerkschaften und uns im Prozess der Privatisierung. Wir waren denen viel zu anpassend, wir sollten eher die Revoluzzer spielen. Aber wir haben uns diesem Ansinnen nicht gebeugt, da wir in erster Linie an einer Privatisierung interessiert waren. Das bedeutete, dass wir ‚Hand in Hand‘ mit der Geschäftsleitung gehen mussten. Wir haben damals in kleiner Runde entschieden: ‚In der Phase des Verkaufs bringt es nichts, gegenüber den Westdeutschen den großen Maxe zu machen.‘ Während des ersten Streiks 1991 – noch vor der Privatisierung – hatten wir einige Angst. Wir haben zwar den Geschäftsführer auf einer Veranstaltung ziemlich ausgepöfien, so dass der sehr erstaunt war, da er dieses Verhalten von uns nicht kannte. Aber ansonsten waren wir sehr zurückhaltend. Erst während der 1992er Streikbewegung haben wir zu mehr Mut gefunden“ (16br).

Die Logik dieser Vorwürfe an die Gewerkschaften liegt durchweg darin, dass sie die Anforderungen an die Rolle eines Betriebsrats nicht an die ostdeutschen Gegebenheiten der prekären ökonomischen Lage angepasst hätten, und dass statt dessen eine vorschnelle Gleichsetzung westdeutscher mit ostdeutschen Bedingungen stattgefunden habe. In exemplarischer Weise erläutert dies die Betriebsratsvorsitzenden unterschiedlicher Maschinenbauunternehmen an den drei unterschiedlichen Themenkomplexen „Streikverhalten“, „Eingruppierung“ und „Entlohnung nach dem Flächentarifvertrag“:

„Wir mussten auch streiken vor einigen Jahren. Das war alles Neuland für uns. Da habe ich gesagt, dass wir solange streiken, bis wir alle keine Arbeit mehr haben. Der Werksleitung musste ich entschuldigend erklären, dass wir beim Streik mitmachen müssen, obwohl wir in der Aufbauphase

des Unternehmens steckten. Wenn man gerade erst neue Lieferbeziehungen aufbaut und dann streikt statt zu arbeiten, dann kann man die neuen Abnehmer schnell vergessen. Das habe ich auch der Gewerkschaft erklärt. Aber die hat sich viel zu wenig um unsere betrieblichen Belange gekümmert.“ (19br).

„Probleme mit der Gewerkschaft gab es bei der Eingruppierung der Arbeitskräfte. Formal hätte jeder frühere Mitarbeiter ein Anrecht auf die Eingruppierung als Facharbeiter gehabt. Tatsächlich jedoch haben wir als Betriebsrat differenzieren müssen. Das ist von der Gewerkschaft kritisiert worden, alle hätten ‚einheitlich‘ behandelt werden sollen. Die haben das Problem, dass sie nur die Theorie sehen, wir aber in der Praxis stecken. Wir haben jedenfalls nichts für deren Gleichmacherei übrig“ (15br).

„Wir haben hier eine Lösung gefunden, um die uns die IG Metall beneidet, da sie nicht von ihr gekommen ist. Nachdem erkennbar wurde, dass der Sprung im Tarifgefüge zum Juli 1994 auf 87% des bayrischen Niveaus im Unternehmen zum finanziellen Kollaps führen würde, haben wir hier eine betriebliche Lösung gesucht. Es gab das Ansinnen der Geschäftsleitung, die Tarifierhöhung 1994 nicht mitzumachen. Daraufhin haben wir zu erkennen gegeben, dass wir die Tarifbindung nicht aufgeben wollen. Da wir als Betriebsrat keine tarifliche Verhandlungsmacht haben, haben wir uns darauf geeinigt, dass jeder einzelne Kollege einen neuen Arbeitsvertrag erhält, in dem festgeschrieben wird, dass der Tarifvertrag grundsätzlich gilt, jedoch seine erhöhenden Klauseln sich jeweils um ein Jahr verschieben. Für den Zeitraum eines Jahres wurden dadurch über eine Mio. DM eingespart, dennoch haben wir den Tarifvertrag auf diese Weise anerkannt. Das war ein Geschenk der Belegschaft zur Sicherung der Arbeitsplätze. Wir vollziehen nun alle Tarifbewegungen ein Jahr später nach. Seitdem das ruchbar geworden ist, ist die IG Metall auf uns sauer. Wir hätten deren Meinung nach die Härteklauselregel des Osttarifvertrags in Anspruch nehmen können. Wir denken aber, dass es hochgradig geschäftsschädigend für einen Elektronikkonzern unserer Güte ist, die Unternehmenszahlen auf den Tisch zu legen. In dieser Beziehung sind wir als Betriebsrat vernünftig genug, auf die Härteklauselregelung zu verzichten“ (45br).

Zudem machen sich auch weltanschauliche Differenzen bemerkbar. Die Einschätzung von Interessenantagonismen ist bei den westlichen Gewerkschaften trotz

korporatistischer Einbindung oftmals stärker ausgeprägt als bei den neu installierten ostdeutschen Betriebsräten:

„Die West-Gewerkschaften haben hier im Osten die Betriebsräte scharf gemacht. Sie haben ihnen all jene Parolen versucht zu verkaufen, die sie im Westen nicht losgeworden sind. Aber vom Klassenkampf hatte ich genug“ (87br).

Einerseits schlagen hier die ostdeutschen Erfahrungen fehlender offener Interessenauseinandersetzungen in der DDR zu Buche (vgl. Schmidt 1995), andererseits die Skepsis einer „Klassenkampfterminologie“ gegenüber, wie sie auch in der Rechtfertigungsideologie eines „ML“ ostdeutscher Prägung auftauchte.

Von einer Verteidigungs- in eine denkbare Angriffsposition den Gewerkschaften gegenüber wechselten allerdings nur wenige⁸ Betriebsräte, wie dies in den nachfolgenden Beispiel dargelegt wird, in dem ein Belegschaftsvertreter die Vorwürfe umkehrt und auf die Interessenlage der Gewerkschaften verweist:

„Die Gewerkschaft hat im Prozess der Privatisierung keine Rolle gespielt. Glauben Sie bloß nicht, dass die uns helfen wollten. Die haben nur an ihre westdeutschen Betriebe gedacht und nicht an uns“ (47br).

Ausdrücklich nimmt der Betriebsrat an späterer Stelle die lokalen Gewerkschaftsfunktionäre von diesem Vorwurf aus, „auch wenn diese ebenso Wessis sind“. Wenn die Akteure der Gewerkschaften sich nicht auf ihre außerbetriebliche Rolle beschränkten und in die Rollen der Betriebsräte eingriffen, reagierten diese besonders drastisch. Dies wurde in einigen (wenigen) Fällen als eine Beschneidung der frisch erhaltenen demokratischen Rechte begriffen:

„Der erste IG-Metall-Schwerpunktsekretär war so ein Neunmalkluger, der wollte hier Wolkenkuckucksheime errichten. Aber die bessere Abdichtung der Fenster, die der uns vorschlug, interessierte uns damals nicht, wir wollten das Unternehmen erhalten. In einer Vorbesprechung mit dem Konzern-Vorstand hat er uns dann auch noch das Wort genommen und alles für uns verhandeln wollen – dazu auch noch anders, als wir es abgesprochen hatten. Das waren wir aber leid, dass andere für uns geredet ha-

⁸ Warum es aber vergleichsweise wenige ähnlich lautende Vorwürfe von Betriebsräten an die Gewerkschaften zu Privatisierungszeiten gibt, ist aus unserem Interviewmaterial nicht eindeutig zu beantworten. Mit hoher Wahrscheinlichkeit hängt dies damit zusammen, dass viele betriebliche Belegschaftsvertretungen in den Gewerkschaften in diesem Zeitraum nicht ihre primäre Ansprechpartner sahen und dass die Rolle der Gewerkschaften sowie die verbundenen denkbaren Interessenkonflikte noch nicht deutlich waren.

ben. Wir wollten jetzt selber reden! Den haben wir regelrecht vom Hof gejagt“ (137br).

Was sich hier in Konflikten auf der Betriebsebene abspielt, fand seinen Ausdruck in der (zwischenzeitlichen) Formierung einer autonomen überbetrieblichen ostdeutschen „Betriebsrätebewegung“ (vgl. Lohr, Röbenack et al. 1995: 192ff.). Die besten Chancen für eine Konfliktlösung zwischen diesen beiden Akteuren bestand dann, wenn es bereits auf der lokalen Ebene regelmäßige Kontakte oder eine wechselseitige personelle Durchdringung der Institutionen gab:

*„Im Prozess der Privatisierung und auch danach gab es keine Differenzen mit der Gewerkschaft. Ich selbst war Mitglied der Dresdner Ortsverwaltung und hatte hinreichende Möglichkeiten, mich abzustimmen“ (13br).
(Frage nach der Beziehung des Betriebsrats zur Gewerkschaft): „Wir sind die Gewerkschaft! Die Frage nach unterschiedlichen Auffassungen zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft stellt sich hier nicht, weil der Betriebsrat gleichzeitig die gewählte Spitze der Gewerkschaft ist“ (17br).*

Auf diese Weise verschwanden zwar nicht unterschiedliche und teilweise gegensätzliche Interessen, der Konflikt wurde aber in einen inter-role-conflict (der Akteur als Betriebsrat und Gewerkschafter) verlagert, der leichter verhandelbar erschien.

Zur Verbesserung der eigenen Handlungsfähigkeit fanden sich nicht wenige Betriebsräte schließlich in die Rolle einer Vermittlungsinstanz zwischen der Gewerkschaft und der Geschäftsleitung:

„Wegen meiner weichen Einstellung bekomme ich auch regelmäßig Ärger mit der Gewerkschaft. Die Gewerkschafter hier vor Ort kommen alle von drüben. Die predigen uns immer den Klassenkampf, aber den haben wir hier gar nicht gekannt, denn wir saßen immer schon in einem Boot hier. Unser Betriebsratskurs ist, dass die Firma erhalten bleiben muss. Wir sind heute Vermittler zwischen Gewerkschaft und Geschäftsleitung, in der Hauptsache muss aber ein Vertrauensverhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung bestehen“ (20br).

Müller-Jentsch (1996) hat die Arbeitsteilung zwischen Betriebsrat und Gewerkschaften im Deutschen Modell als „Arenenmodell“ gedeutet; das bedeutet, dass beispielsweise ein Konflikt zwischen Arbeit und Kapital, der auf der Verbandsebene ausgetragen wird, aufgrund funktionaler Ausdifferenzierung nicht notwendig auf die betriebliche Arena überspringt. Diese über die duale Struktur erzielte Eindämmung von Konflikten konnte natürlich nur deshalb auf das Deutsche Modell einen stabilisierenden Effekt ausüben, da letztendlich sichergestellt war, dass sich die Betriebsarena nicht von der überbetrieblichen abkoppelte. Unsere empirischen Befun-

de verweisen darauf, dass genau diese Vorbedingung für Ostdeutschland nur noch bedingt zu gelten scheint, da dort das traditionelle westdeutsche „Zusammenspiel von zentraler Organisierung und dezentraler Mobilisierung“ (Müller-Jentsch 1997: 17) nur partiell verwirklicht ist.

Schließlich sei noch auf eine konfliktbeladene Konstellation besonderer Art verwiesen. In 90% der Untersuchungsbetriebe, in denen eine von der THA eingesetzte Unternehmensberatung tätig war (das war in ca. der Hälfte der Unternehmen), wurde diese von den Belegschaftsvertretungen im Interviewgespräch teils massiv kritisiert (allgemein zu den Erfahrungen ostdeutscher Unternehmen mit Unternehmensberatungen vgl. Bischoff 1992; Rössel 1995). Als wichtigste Argumente wurden von betrieblicher Seite, also von Betriebsrat *und* Management, die zu quantitative Orientierung an der Messgröße „Umsatz pro Beschäftigten“ sowie die fehlende Bezugnahme auf die Spezifik des jeweiligen beratenen Unternehmens angeführt:

„Eine McKinsey-Sanierung eines Unternehmens ist so ziemlich das Übelste, was passieren kann, denn sie bedeutet immer, das als erstes die Personalstärke dem Umsatz angepasst wird. Es interessiert die in keinster Weise, was fachlich im Unternehmen abläuft“ (45gl).

„Die vielen Unternehmensberatungen, die hier eingesetzt wurden, haben nichts erbracht, da sie viel zu generelle und oberflächliche Einschätzungen getroffen haben und den spezifischen Anforderungen der Branche nicht gerecht wurden“ (20gl).

Nun könnte man anführen, dass ein Rollenkonflikt zwischen einer vom Eigentümer eingesetzten Unternehmensberatung und der Belegschaftsvertretung eher üblich als außergewöhnlich sei. Mehr noch: dass Unternehmensberatungen nicht selten aus dem Grunde beauftragt werden, jenen Konflikt mit Betriebsräten und Belegschaften auszufechten, zu dem das Management als unternehmensinterner Akteur sich nicht in der Lage sieht⁹. Die Besonderheit der Lage ostdeutscher Unternehmen bestand nun darin, dass sich aufgrund des Arbeitskräfteüberhangs und des Nachfrageeinbruchs in der Regel eine sehr ungünstige Umsatz/Beschäftigten-Kennzahl ergab, die zu drastischen Personalreduzierungsvorgaben durch die Unternehmensberatungen führte. Auf der anderen Seite fehlte sowohl ein mit dem Unternehmen verwurzelter Eigentümer, der sich einer zu radikalen Schrumpfung oder

⁹ Gegebenenfalls soll auch das Management mit „Sachzwang“-Argumenten externer Experten ausgestattet werden, auf die es sich dann im Konfliktfall zu Legitimationszwecken berufen kann.

einem vollständigen Umbau widersetzt hätte, als auch ein in der kapitalistischen Marktwirtschaft erfahrenes Management, das seine Aktivitäten an weiteren Maßstäben (z.B. Erhaltung des Betriebsfriedens, mittelfristige Absatzverbesserungen, Vermeidung einer Demotivierung der Beschäftigten durch Massenentlassungen etc.) ausgerichtet hätte. Den Betriebsräten als verbleibenden Akteuren, von denen potentiell Widerstand erwartet werden könnte, waren aber aus anderen Gründen die Hände gebunden, wie die nachfolgenden zwei Zitate aufzeigen (im Fallbeispiel-Unternehmen war keine Unternehmensberatung eingesetzt worden):

„Zu THA-Zeiten haben sich die Unternehmensberatungen hier die Klinke in die Hand gegeben und haben den Rest des sowieso geringen Gewinns abgezockt. Die haben horrenden Summen hier herausgezogen. Aber man konnte sich dagegen nicht wehren, da sie sonst schlechte Berichte über uns geschrieben hätten. Man war deren Erpressung völlig ausgeliefert. Man hat sich gefühlt wie im Sklavenhalterstaat“ (17br).

„Von der THA sind Unsummen für Unternehmensberatungen ausgegeben worden. Diverse renommierte Firmen haben sich daran gesundgestoßen. Das Ziel war es wohl, die Effizienz zu steigern und dadurch das Überleben des Unternehmens zu sichern. Das war aber von Anfang an unrealistisch. Wir hatten dafür auch selbst die Kompetenz vor Ort. Uns haben diese Firmen überhaupt nicht geholfen. Im Gegenteil: Wir fühlten uns durch sie stark unter Druck gesetzt. Kritik an ihrer Arbeit konnten wir nicht äußern, da sie uns dann ein schlechtes Gutachten ausgestellt hätten. Das war eine unangenehme Zwangslage. Während ein Gutachten nach dem anderen geschrieben wurde, haben diese Beratungsfirmen den THA-Fonds geplündert. Das Geld hätte man besser in dringend nötige Investitionen gesteckt. Aber unsere Kritik daran wurde überhört. Sicherlich auch deshalb, weil die Bundesregierung diese Strategie der THA initiiert und unterstützt hat“ (18br).

Sieht man von den inhaltlichen Kritikpunkten ab, so ist vor allem die Beschreibung der Spezifik dieser Akteurskonstellation aufschlussreich. Der Konflikt besteht aus Betriebsratsperspektive darin, dass für externe Dienstleister, die man für wenig kompetent hielt, hohe finanzielle Mittel aufgebracht wurden. Eine offene Kritik an der Auswahl oder an dessen Arbeitsergebnissen konnte aber nicht angebracht werden, weil man davon ausging, dass sich diese negativ auf seine Expertise über das Unternehmen ausgewirkt hätte. Die Beschreibung der Situation als „unangenehme Zwangslage“ und „wie im Sklavenhalterstaat“ informiert über die Ohnmacht der Betriebsräte: es durfte von dieser Seite nicht nur keine Kritik geäußert, sondern

darüber hinaus nicht einmal der Konflikt als solcher thematisiert werden. Unerheblich ist es dabei, ob jeder Fall von Kritik zwangsläufig eine Abwertung durch die Unternehmensberatung zur Folge gehabt hätte: allein die Antizipation dieser Möglichkeit durch die Belegschaftsvertretungen führte dazu, dass dieser Konflikt zu meist nicht ausgetragen wurde.

D: Konflikte zwischen unterschiedlichen Akteuren in „gleichen“ Rollen

Sobald man sich auf die Ebene eines Konzernverbundes mit unterschiedlichen Einzelunternehmen und Standorten begibt, stößt man mit Blick auf die Rolle der jeweiligen Betriebsräte auf die Problematik, dass sich deren Zuständigkeiten in der Regel auf den Bereich der jeweiligen Unternehmung vor Ort beschränkt: formal also auf jene Beschäftigte, von denen sie das Mandat erhalten haben und nicht auf jene, die in anderen Unternehmen des Konzerns beschäftigt sind. Denkbare Implikationen dieser Konstellation wären beispielsweise Rivalität um Investitionen, Arbeitsplätze oder auch Aufträge.

Unternehmensgebilde dieser Art bergen in sich damit immer schon die Gefahr eines Standortsyndikalismus. Dagegen hat das deutsche Modell der industriellen Beziehungen allerdings eine Reihe von institutionellen Schranken implementiert, zu deren wichtigsten das Flächentarifvertragssystem, arbeitsrechtliche Mindeststandards und die Einrichtung eines Gesamtbetriebsrats zählen. Zudem wirken auch die Gewerkschaften als Akteure auf eine Vermeidung von Standortkonkurrenzen hin, da solche ihren Interessen zuwiderlaufen. Selbst was das Management angeht waren in Westdeutschland lange Zeit vergleichsweise wenig Fälle dokumentiert, Lohnhöhe oder Arbeitsbedingungen über eine konzerninterne Konkurrenz der Standorte massiv zu beeinflussen¹⁰. Dies lag nicht zuletzt daran, dass der konzerninterne soziale Frieden von dieser Seite als ein höheres Gut eingestuft wurde, und man befürchtete, die mit einer solchen Gegnerschaft verbundenen Reibungsverluste könnten die angestrebten konzerninternen Synergie-Effekte überwiegen. Wenn also bei dieser Kategorie von Rollenkonflikten von „nominell gleichen Rollen“ der Träger ausgegangen wird, so ist damit gemeint, dass trotz aller Partikularinteressen immer noch eine Dominanz der Interessenkonvergenz zwischen den Rollen gegeben ist. Auf die geschilderte Weise wurde demnach sichergestellt, dass Rollenkonflikte zwischen Betriebsräten einzelner Unternehmen innerhalb eines Konzerns möglichst vermieden werden.

¹⁰ Unter dem Einfluss der Globalisierung hat sich dieses Bild gewandelt – insbesondere was die Konkurrenz einzelner Standorte in unterschiedlichen Nationalstaaten angeht. Die Institutionalisierung von Euro-Betriebsräten ist ein Versuch, diese Entwicklung zu regulieren.

Diese Übereinkunft wurde aber im Prozess der Transformation in Ostdeutschland in Frage gestellt. Bei mehr als einem Zehntel der von uns untersuchten Fälle gibt es teilweise schwerwiegende und offen ausgetragene Interessenkonflikte zwischen ost- und westdeutschen Trägern der nominell gleichen Betriebsrats-Rolle. Bei diesen strukturellen Kontroversen handelt es sich um die oben angedeutete Verteilung der Anteile an Investitionen und Aufträgen innerhalb eines Konzerns sowie die sich daraus ergebenden Beschäftigtenzahlen.

So hält der Betriebsratsvorsitzende eines Chemieunternehmens beispielsweise fest:

„Der neue Eigentümer hat hier zunächst in die Rekonstruktion der Gebäude investiert: Dach, Keller, Fußböden. Das war eine gewaltige Investition, die sich übrigens auch auf die Sozialräume und Nebenräume sowie auf Ausrüstung im produzierenden Bereich bezog. Der Konzern schaut nicht nur auf den kurzfristigen Gewinn, sondern sorgt auch dafür, dass dieser Gewinn auch in Zukunft sprudelt. Mittlerweile sieht es hier besser aus als beim West-Tochterunternehmen. Dort sind viele Kollegen echt sauer, dass bei uns soviel investiert wurde und sich bei denen seit Jahrzehnten nichts verändert hat. Als neulich eine Betriebsbesichtigung bei uns war, haben sich viele deshalb geweigert, hierher zu fahren. Aber ich kann dazu nur sagen: die hätten sich auch mal um ihre eigenen Belange früher kümmern sollen“ (42br).

Das unterschiedliche Lohnniveau innerhalb eines Konzerns führt im nachfolgenden Beispiel bei den westdeutschen Betriebsräten zur Befürchtung von Lohndumping und dem daran anschließenden Versuch, die ostdeutschen Belegschaftsvertretungen von den zentralen Machtpositionen fernzuhalten. Als es 1994 darum ging, einen Konzernbetriebsrat zu bilden,

„baten wir ostdeutschen Betriebsräte um Teilhabe, aber die haben dieses Gremium schnell vor dem 1.1.95 gebildet, damit wir nicht daran beteiligt sein konnten. Wir konnten dann nur beitreten, bekamen aber keine führenden Positionen mehr. Ich habe mich bei den Wessis darüber beklagt und angemerkt, dass wir durch eine solidarischere Vorgehensweise auch hätten dokumentieren können, dass wir als Betriebsräte einheitlich handeln wollen. Das wäre eine rationale und prognostische Art gewesen, politische Aspekte abzuwägen. Aber die westdeutschen Betriebsräte sehen in uns nur die Niedriglohnkonkurrenz und die läuft natürlich ihren Interessen zuwider. Aber man muss auch sehen, dass wir bisher lediglich 50%

der Arbeitsproduktivität des Westens haben. Schon deshalb ist es wichtig, dass nun vorrangig hier bei uns investiert wird“ (18br).

In unserem bereits mehrfach zitierten Fallbeispiel sind die Betriebsräte der beiden West-Dependancen des Konzerns auf der einen Seite und das ostdeutsche Gremium auf der anderen Seite „zerstritten“.

„Wir haben keinen Kontakt mehr zueinander. Das ist zwar etwas bedauerlich, aber wir kommen auch ganz gut ohne die aus. Diese Westbetriebsräte haben mittlerweile einen ‚Managerhabitus‘“ (16br).

Indem der ostdeutsche Betriebsratsvorsitzende, der sich in den vergangenen Jahren als aktiver Co-Manager betätigt hatte, seinen westdeutschen „Rollen-Kollegen“ einen „Manager-Habitus“ vorwirft, deutet er an, dass diese seiner Meinung nach aus der Rolle gefallen sind und den Konflikt verschuldeten, der sich an der Frage von Kapazitätsverlagerungen entzündete:

„Das Unternehmen steht auf der Kippe, d.h. es wird sich entscheiden, ob es ganz geschlossen oder um 100 auf knapp 400 Beschäftigte erweitert wird. Damit es bestehen bleibt, muss aber sowohl die Kapazität als auch der Personalbestand erhöht werden, da der break-even-point höher als die jetzige Auslastung liegt. Bei den dann anstehenden Kapazitätsverlagerungen wird es zu weiterem Ärger mit den Betriebsräten der Westwerke kommen“ (16br).

Dazu komme, dass eine Unternehmensschließung in Ostdeutschland mittlerweile (Ende 1995) in den Medien zu einer problematischen Imageverschlechterung beitrage, so dass man sich als Ost-Niederlassung erstmals vergleichsweise sicher fühle.

„Seit einigen Monaten herrscht deswegen zwischen West und Ost absolute Funkstille auf der Betriebsratsebene. Wir haben uns über diese Frage in die Haare gekriegt. Die westlichen Betriebsräte sind richtige Managertypen, die unsere spezifischen Probleme nicht verstehen. Anfangs hat man uns noch mit Interesse beäugt, so z.B. bei Treffen mit Betriebsräten des Konzerns. Ich kam mir als Vorzeige-Ossi manchmal wie im Zoo vor. Später aber wurden wir nur noch als Konkurrenz empfunden. Dazu sprach man uns jegliche Kompetenz ab“ (16br).

Sowohl das Absprechen der Kompetenz als auch die Einschätzung, als „Vorzeige-Ossi“ zu dienen, verfestigen den Eindruck des ostdeutschen Betriebsratsvorsitzenden, von seinen westdeutschen KollegInnen in der Ausfüllung seiner Rolle nicht ernst genommen und als Gleicher behandelt zu werden. Dieses allerdings wäre eine notwendige Bedingung für einen Kompromiss im dargestellten Interessenkonflikt.

Zur Erklärung der eigenen Wahrnehmung als Außenseiter führt er schließlich auch an, dass er sich als Überbringer einer schlechten Botschaft gesehen hat:

„Vielleicht hat die auch gestört, dass ich denen prophezeit habe, dass sich die Entwicklung am Osten orientieren wird. Sowohl was die tariflichen Dinge, z.B. der Verlust von Tarifsicherheit, als auch was die betrieblichen Dinge angeht. Hier im Osten entstehen nämlich hochmoderne Unternehmen, an denen sich die Westbetriebe messen lassen müssen“ (16br).

Es ist feststellbar, dass der ostdeutsche Betriebsrat davon ausgeht, die Rolle des Bittstellers verlassen zu haben und in die des Konkurrenten geschlüpft zu sein, der sich bereit zeigt, den Konflikt, den er für einen strukturellen hält, auch auszutragen:

„Ich gehe deshalb auch davon aus, dass sich das problembelastete Verhältnis nicht wieder einrenken lassen wird. Eine Folge dieses Streites ist es z.B., dass wir keinen Gesamtbetriebsrat aufgestellt haben, obwohl längst einer bestehen sollte“ (16br).

Die Bildung der zentralen Institution, über die eine Regulierung dieser Konflikte im Deutschen Modell üblicherweise erfolgt, ist damit von Beginn an durch einen solchen Konflikt selbst verhindert worden. Das Fehlen gemeinsamer Institutionen und Erfahrungen/Traditionen führte dazu, dass nach dem Bruch keine Anknüpfungspunkte für einen Neuanfang vorhanden waren, zumal weder Gewerkschaften noch Management aktiv wurden, die zerstrittenen Betriebsräte wieder zueinander zu führen.

Die Einführung der Kategorie (D) war damit begründet worden, dass es sich bei ost- und westdeutschen Betriebsräten um „nominell gleiche Rollen“ handele, die von unterschiedlichen Akteuren ausgeübt werden und zwischen denen Rollenkonflikte existieren. Dahrendorf hatte angeführt, „dass die Instanz, die Rollenerwartungen und Sanktionen bestimmt, sich in dem Ausschnitt der in Bezugsgruppen geltenden Normen und Sanktionen finden lässt, der sich auf durch diese Gruppen lokalisierte Positionen und Rollen bezieht“ (Dahrendorf 1977 (1958): 48). Die Frage, ob es sich bei den empirisch auffindbaren Akteurskonflikten um solche zwischen „unterschiedlichen“ oder „gleichen“ Rollen handelt, ist also vom gewählten Referenzrahmen (der Bezugsgruppe) abhängig. Gleichzeitig geben Qualität und Häufigkeit ihres Auftretens darüber Aufschluss, ob die Rolle sich in einem grundsätzlichen Wandel befindet, oder ob die Abweichung temporär und/oder regional begrenzt stattfindet.

Auch nach der Diskussion des Fallbeispiels möchte ich an der Kategorie (D) festhalten. Allerdings ist es nur dann sinnvoll, von „nominell gleichen Rollen“ auszugehen, wenn man einige Grundannahmen voraussetzt.

Implikationen wären, dass

- es sich um den begrenzten Handlungskontext eines *einzelnen* Konzerns handelt, denn bei Betriebsräten (oder gar dem Management) unterschiedlicher, unverbundener Konkurrenzunternehmen ist von dieser Konvergenz eher nicht auszugehen¹¹;
- zusätzlich darf die konzerninterne Ausdifferenzierung einer naheliegenden und herstellbaren Interessenkonvergenz nicht entgegenstehen, wie dies beispielsweise bei einem harten Benchmarking mit einer Outsourcing-Option der Fall wäre; hier erlebt man in letzter Zeit vermehrt Auseinandersetzungen beispielsweise zwischen Bereichsbetriebsräten
- der Geltungsbereich des Deutschen Systems (vor allem des Flächentarifvertrags) darf nicht verlassen werden wie bei der Überschreitung nationaler bzw. regionaler Grenzen (auch hier findet man verstärkt konzerninterne Konkurrenzkämpfe zwischen Betrieben in unterschiedlichen Staaten)
- es bedarf einer funktionsfähigen Arbeitsteilung zwischen Betriebsräten und der überbetrieblichen Instanz der Gewerkschaften, die – wie im Dualen System der BRD – vermittelnd in derartige Konflikte eingreifen kann

Von all diesen Vorbedingungen ist auch in Ostdeutschland noch *im Grundsatz* auszugehen. Die Unternehmen, in denen es zu derartigen Konflikten kam, befinden sich noch in der Minderheit und es ist nicht endgültig absehbar, ob es bei ihrer Existenz um Übertragungsprobleme des konventionellen Deutschen Modells nach Ostdeutschland oder um Vorboten seiner Erosion handelt.

II. Rollenkonflikte des ostdeutschen Managements

Auch für das ostdeutsche Management ergaben sich Rollenkonflikte in den unterschiedlichen Kategorien, auf die ich nachfolgend eingehen möchte, ohne sie allerdings so ausführlich wie die Betriebsratsseite zu behandeln.

Intra-Rollenkonflikte des ostdeutschen Managements speisten sich vor der Privatisierung zumeist aus den unterschiedlichen Anforderungen von THA auf der einen und Belegschaft/Betriebsrat auf der anderen Seite.

Die Staatsholding und die von ihr beauftragten Unternehmensberatungen formulierten beispielsweise die expliziten Handlungsanforderung zum Personalabbau und zur Kosteneinsparung, während die Beschäftigten dies verhindern wollten. Allgemein kann man festhalten, dass es nicht zu den Aufgaben des Managements von

¹¹ Als Einschränkungen wären beispielsweise hier der Flächentarifvertrag zur Verhinderung von Lohndumping oder auch Kartellabsprachen zwischen Betrieben zu nennen.

Unternehmen in kapitalistischen Marktwirtschaften gehört, Entlassungen von Beschäftigten zu verhindern. Allerdings besteht auch hier für die Führungskräfte immer die Notwendigkeit, ihre Handlungen dahingehend zu befragen, ob diese dem Betriebsfrieden massiv schaden könnten. Daraus könnte demnach schon unter „normalen“ Bedingungen ein intra-role conflict erwachsen. Die ostdeutsche Situation gestaltete sich noch komplexer. Trotz der funktionalen Ausdifferenzierung im Zuge der Akteurskonstitution nach 1989 blieb bei vielen Betroffenen die Erinnerung an die „passive Stärke“ der Belegschaft und die korrespondierende Schwäche der Führungskräfte in den VEB wach, die unter anderem in die vielfach beschriebene Unkündbarkeit der Beschäftigten einmündete. Einigen Führungskräften fiel es deshalb zunächst schwer, die externen THA-Anforderungen zum Personalabbau in solchen Konstellationen zu verwirklichen. In jedem zehnten Untersuchungsbetrieb scheiterte die „erste Generation“ der Nachwende-Führungskräfte an diesem Konflikt. Dieses Dilemma erschien nur auflösbar, wenn eine der nachfolgenden drei Bedingungen erfüllt waren:

a) Die Belegschaft und ihre Vertretung trugen den Kurs der Entlassungen und Unternehmens schrumpfung mit und schlugen keinen Konfrontationskurs ein

b) Der Personalabbau geschah bereits vor dem Hintergrund einer bald darauf folgenden Privatisierung. Diesen Zusammenhang schildert ein ehemaliger Betriebsdirektor:

„Verblüffend war für mich, wie es einige Führungskräfte nach der Wende schafften, serienweise Entlassungen vorzunehmen und die damit krasse Brüche im Sozialbereich schufen. Wenn in diesen Unternehmen nicht schnell eine Privatisierung erfolgte, hatten diese Führungskräfte oft keine ‚Überlebenschance‘. Andererseits hatten diese Führungskräfte bei dem neuen Eigner gute Karten, wenn sie kompromisslos entlassen hatten und nicht zuviel sozialen Touch zeigten“ (k1).

Dies reflektiert auch die Aussage eines Personalleiters:

„Durch Abbau der Beschäftigten im Unternehmen von 1800 auf jetzt 260 und weiteren Abbau bis auf vorerst 200 stieg das Ansehen meiner Person immer mehr und mein Arbeitsfeld wurde immer größer“ (ID 352).

c) Das Management war selber der neue Eigentümer des Unternehmens (MBO/MBI), wie nachfolgender Geschäftsleiter:

„Wir wussten aber schon damals, dass es ein Kluft im sozialen Bereich geben würde, d.h. wir kriegen mit unseren ehemaligen Kollegen echte Probleme, wenn wir von denen verlangen, dass sie mit Lohnerhöhungen nicht

zu bald rechnen können. Trotz teilweise massiver Anfeindungen habe ich den Entschluss zu kaufen bis heute noch nicht bereut“ (19gl).

Nach der Privatisierung werden Rollenkonflikte vor allem entlang einer Ost-West-Konfliktlinie thematisiert. Ansprüche und Anforderungen, die man selbst an die Funktion einer Führungskraft heranträgt, werden in einer Reihe von Fällen mit inkompatiblen Rollendefinitionen des ostdeutschen Managements durch die westdeutschen Eigentümer konfrontiert.

„Unter ‚Führungskraft‘ in einer Firma verstehe ich eigentlich etwas anderes, als es meine Tätigkeit beinhaltet. Ich habe fast keine Möglichkeiten, meine eigenen Vorstellungen zu verwirklichen, sondern werde ständig von Kollegen der Mutterfirma in den alten Bundesländern angewiesen. Manchmal komme ich mir eher vor, wie eine ‚Hilfskraft‘, die nicht selbst denken soll“ (ID 167).

Von der westdeutschen Seite wird die ungenügende Rollenausfüllung durch ostdeutsche Manager als „Leistungsunwilligkeit oder -unfähigkeit“ benannt:

„Wir haben aber in den letzten Jahren mehr als zehn leitende Angestellte auswechseln müssen, weil sie ihren Aufgaben nicht gerecht geworden sind. Teilweise sind die Kräfte noch im Unternehmen in untergeordneten Funktionen tätig, teilweise sind sie entlassen worden. Wir können es uns nicht leisten, mit leistungsunwilligen oder -unfähigen Mitarbeiter/-innen zu arbeiten. Das ist nicht ohne Konflikte über die Bühne gegangen. Wir mussten einige Kräfte fast ‚gewalttätig‘ entlassen. Insbesondere die mittlere Managementebene hat nur so getan, als ob sie unsere Firmenphilosophie unterstützt. Wenn man aber nach einem halben Jahr nachsah, hatte sich in deren Bereichen nichts geändert“ (15gl).

Trotz der geschilderten Schwierigkeiten des ostdeutschen Managements mit unterschiedlichen Rollenanforderungen kann man festhalten, dass es sich im Vergleich zur Situation der Betriebsräte um Konflikte handelt, die mit Verweis auf die üblichen Funktionen des Managements „gelöst“ werden konnten, indem schon die Anforderungen zum Beispiel auf Engagement zur Erhaltung der Arbeitsplätze als illegitim identifiziert wurden. Anders als die Betriebsräte waren sie auch nicht als Interessenvertreter auf das Wohl ihrer Wähler verpflichtet. Selbst wenn sie in der Wendezeit über eine Wahl in ihre Funktion gelangt waren oder in ihr bestätigt wurden, so verlor dieser Legitimationsvorgang spätestens mit der Privatisierung seine (moralisch) bindende Wirkung. Entlassungsvorgänge oder Unternehmensverschlingungen führten das Management deshalb nicht unbedingt in Rollenwider-

sprüche; aus diesem Grund beteiligten sich viele Führungskräfte auch erst dann an betrieblichen Koalitionen gegen die THA, wenn die Existenz des Unternehmens insgesamt in Frage gestellt wurde.

Da die westlichen Eigentümer nach der Privatisierung oftmals auch westliche Führungskräfte an die Spitze der Hierarchie setzten, blieben für die ostdeutschen ManagerInnen nicht selten lediglich ausführende Funktionen. Die Gefahr von fundamentalen Rollenkonflikten ist dabei relativ unwahrscheinlich: Einerseits können sich diese Funktionsträger gegenüber der Belegschaft damit absichern, dass die strategischen Entscheidungen an anderer Stelle getroffen werden. Andererseits ist ihr Einfluss oft auch zu gering, um Grundlage beispielsweise eines Prinzipal-Agent-Konfliktes zu werden.

Abschließend sei noch auf den Rollenkonflikt unterschiedlicher Akteure bei nominell gleichen Rollen im Bereich des Managements verwiesen. Am Fallbeispiel wurde oben dargelegt, dass die Gefahr von Betriebsegoismen innerhalb eines Konzernverbundes zu einem Bruch zwischen den ost- und westdeutschen Belegschaftsvertretungen geführt hatte. Von Seiten des Managements gab es auch keine Initiativen, sich in diese Betriebsratsauseinandersetzungen vermittelnd einzuschalten. Allerdings zog die Konzernspitze ihre Schlüsse aus diesem Konflikt. Um die Reibungsverluste solcher Konkurrenzen zwischen den drei Betrieben des Verbundes zu vermeiden, wurde eine Regelung in Kraft gesetzt, nach der es für die drei Standorte insgesamt drei Geschäftsführer gibt.

„Jeder dieser Geschäftsführer ist aber zusätzlich auch Mitglied der Geschäftsleitung bei einem weiteren Standort. Diese Regelung wurde getroffen, um eine ausufernde unternehmensinterne Konkurrenz auszuschalten. Es ist uns dadurch tatsächlich gelungen, diese Ego-ismen auf ein niedriges Niveau zu drücken. Nur auf diese Weise sei es möglich gewesen, die im Westen vorhandene Arbeit auf unseren Oststandort umzuverteilen. Im Normalfall hätten sich die zuständigen Leitungspersonen gegen so eine Verteilung gewehrt. Diese Idee war unser Schlüssel zur erfolgreichen Privatisierung!“ (16gl)

Die Verhinderung von antizipierbaren Konflikten wurde demnach über einen Institutionalisierungsprozess erreicht, bei dem ein Geflecht von Abhängigkeiten und Verantwortlichkeiten geschaffen wurde, das ein weitgehendes Abstimmungsverhalten der drei Standorte erzwang.

Zusammenfassende Bemerkungen:

Blickt man auf die dargelegten Szenarien, so wird deutlich, dass die ostdeutschen Betriebsräte – anders als die Führungskräfte – nach ihrer Konstitution als betriebliche Akteure in massive Rollenkonflikte stürzten; aus den unterschiedlichen Rollensegmenten (Belegschaft, Geschäftsleitung, THA, Unternehmensberatung, neue Eigentümer, Akteure in der Lebenswelt etc.) wurden widersprüchliche Anforderungen an den Betriebsrat gerichtet, die oftmals nicht vermittelbar waren. Die Auflösung der Konflikte durch die Betriebsräte sah in der großen Mehrzahl der Fälle (ca. 80%) so aus, dass sie sich den „Sachzwangargumenten“ beugten und sich weder dem Personalabbau noch den betrieblichen Verschlinkungsmaßnahmen ernsthaft widersetzen, sondern diese – aus einer Handlungsperspektive betrachtet – bestenfalls mitgestalteten. Lediglich in einem Fünftel der Fälle gibt es auch ein Akteurshandeln, das über kooperatives Co-Management hinausgeht und Elemente einer konfrontativen Gegenmacht entwickelt. Dieses bezieht sich in erster Linie auf zwei Komplexe:

- a) den Austausch von Führungskräften aus DDR-Zeiten
- b) die Auseinandersetzung mit dem externen Akteur THA

Nach der Privatisierung reduzieren sich die Fälle der Ausübung von Gegendruck gegen den neuen Eigentümer auf ein Minimum.

Kotthoff hat in seiner Untersuchung der Formen der Mitbestimmung durch Betriebsräte in Westdeutschland (Kotthoff 1981) sechs Typen identifiziert. Drei davon identifizierte er als „defiziente“ Formen, bei denen der Betriebsrat nur ein „Zerrbild“ oder eine „Perversion einer autonomen und authentischen Arbeitnehmervertretung“ ist:

- 1) der ignorierte Betriebsrat
- 2) der Betriebsrat als Organ der Geschäftsleitung
- 3) der isolierte Betriebsrat

Diesen stellte er drei vertretungswirksame Formen der Mitbestimmung entgegen:

- 4) den standfesten Betriebsrat
- 5) den Betriebsrat als zwiespältiger Ordnungsfaktor
- 6) den Betriebsrat als kooperative Gegenmacht

In seiner Nachfolgeuntersuchung (Kotthoff 1994) stellte er fest, dass es in 16 von 30 Fällen, in denen es früher keine wirksame Vertretung gab, eine Entwicklung zu einer solchen gibt, „d.h. in mehr als der Hälfte dieser Betriebe hat eine fundamentale, damals nicht für möglich gehaltene Emanzipation des Betriebsrates zu einem autonomen Vertretungsorgan stattgefunden“ (Kotthoff 1995: 551). Während

er in der ersten Untersuchung noch für zwei Drittel aller Betriebe eine defiziente Form konstatierte, identifizierte er eine solche Anfang der 90er Jahre nur noch für ein Drittel seiner Untersuchungsbetriebe.

Für Ostdeutschland lassen sich nun davon unterschiedene – geradezu entgegengesetzte – Ergebnisse feststellen: sowohl was die qualitative Verteilung als auch was die Entwicklungsrichtung angeht. Für die große Mehrheit der ostdeutschen Betriebsräte gilt, dass sie eher der defizienten Kategorie zuzuordnen sind. Dazu verstärkte sich diese Entwicklung in den Jahren nach der Wende noch. Nach einem „furiosen“ Auftakt, der demokratischen Wahl und des Widerstands gegen die VertreterInnen des alten Systems, der Auseinandersetzungen mit der THA vor dem Hintergrund sich verschlechternder ökonomischer Rahmenbedingungen bis hin zur Zeit nach der Privatisierung, verringerten sich die Einflussmöglichkeiten der Betriebsräte zusehends.

Der Wandel, den Kotthoff im zeitlichen Verlauf feststellte, ging bei ihm fast vollständig auf das Konto der Betriebe, die früher einen „Betriebsrat als Organ der Geschäftsleitung“ hatten, der seine Eigenständigkeit entwickeln konnte – ausgehend von einem patriarchalisch-gemeinschaftlich Kontext. Auch in Ostdeutschland fanden wir eine Reihe von Belegschaftsvertretungen, die beispielsweise erst auf Drängen der Geschäftsleitung gewählt worden waren – nicht zuletzt, um den Schrumpfungsprozess legitimatorisch auf eine breitere Basis zu stellen. Nachdem dieser Vorgang allerdings abgeschlossen war, schwand auch in diesen Fällen der Einfluss der Betriebsräte, da diese nun in der Perspektive des Managements „ihre Schuldigkeit getan hatten“, oder aber, weil auch oftmals gerade jene Führungskräfte von den neuen Eigentümern entlassen wurden. Auch aus dieser Konstellation konnte demnach für die Betriebsratsrolle keine Stärkung erwachsen.

Literatur

- Alt, R. (1996). *Einführung von Informationssystemen in Umbruchsituationen*. München/Mering, Rainer Hampp Verlag.
- Baethge, M. und H. Wolf (1995). Continuity and change in the 'German model' of industrial relations. *Employment relations in a changing world economy*. R. Locke, T. A. Kochan and M. J. Piore. Cambridge, Mass./London, MIT Press: 231-262.
- Bieszcz-Kaiser, A., R.-E. Lungwitz, et al., Hrsg. (1995). *Industrielle Beziehungen in Ost und West unter Veränderungsdruck*. München/Mering, Rainer Hampp Verlag.
- Bischoff, G. (1992). Erfahrungen ostdeutscher Unternehmen mit Unternehmensberatern. *Beratung von Organisationen. Philosophien – Konzepte – Entwicklungen*. H. Wagner and R.-D. Reineke. Wiesbaden, Gabler: 277-290.
- Dahrendorf, R. (1977 (1958)). *Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle (15. Aufl.)*. Opladen, Westdeutscher Verlag.
- Dathe, D. und T. Schreiber (1994). „Das zweite Standbein wackelt: Betriebspolitik in den neuen Bundesländern.“ *Die Mitbestimmung*(6): 44-46.
- Fischer, W. und H. Schröter (1993). Die Entstehung der Treuhandanstalt. *Treuhandanstalt. Das Unmögliche wagen: Forschungsberichte*. W. Fischer, H. Hax und H. K. Schneider. Berlin, Akademie Verlag: 17-40.
- Heering, W. und K. Schroeder (1995). Vom Kollektiv zur Sozialpartnerschaft? Arbeitsbeziehungen im ostdeutschen Transformationsprozess. *Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland*. B. Lutz und R. Schmidt. Berlin, Akademie Verlag: 159-182.
- Hyman, R. (1996). "Institutional transfer: industrial relations in Eastern Germany." *Wissenschaftszentrum Berlin Discussion Paper*(FS I 96-305).
- Kittner, M. (1998). „Flucht aus dem Tarifvertrag‘ durch Austritt aus dem Arbeitgeberverband.“ *Arbeit und Recht. Zeitschrift für Arbeitsrecht* XLVI(12): 469-473.
- Kotthoff, H. (1981). *Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb*. Frankfurt a. Main, Campus.
- Kotthoff, H. (1994). *Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*. München/Mering, Rainer Hampp Verlag.
- Kotthoff, H. (1995). „Betriebliche Mitbestimmung in der Langzeitperspektive.“ *WSI-Mitteilungen* 48(9): 549-557.
- Liebold, R. (1996). Die Etablierung der Gewerkschaften. *Innerbetriebliche Beziehungen in ostdeutschen Industriebetrieben: Die (ost)deutsche Einheit zwischen Management und Betriebsrat*. J. Bergmann und R. Schmidt. Opladen, Leske + Budrich: 213-237.
- Lohr, K., S. Röbenack, et al. (1995). Industrielle Beziehungen im Wandel. *Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland*. B. Lutz und R. Schmidt. Berlin, Akademie Verlag: 183-215.
- Luhmann, N. (1999 (1964)). *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. 5. Aufl. Berlin, Duncker & Humblot.
- Mahnkopf, B. (1993). "The impact of unification on the German system of industrial relations." *Wissenschaftszentrum Berlin Discussion Paper*(FS I 93-102).

- Mense-Petermann, U. (1996). „Die Verbetrieblichung der industriellen Beziehungen in Ostdeutschland als Herausforderung für das duale System.“ *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*(1): 65-79.
- Merton, R. K. (1968). *Social Theory and Social Structure* (1968 enlarged edition). New York, The Free Press.
- Müller-Jentsch, W. (1996). „Theorien industrieller Beziehungen.“ *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management* 3(1): 36-64.
- Müller-Jentsch, W. (1997). *Soziologie der industriellen Beziehungen*. Frankfurt a. Main/New York, Campus.
- Rössel, G. (1995). Licht und Schatten der marktwirtschaftlichen Grundsicherung ostdeutscher Betriebe. *Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland*. B. Lutz und R. Schmidt. Berlin, Akademie Verlag: 107-134.
- Schmidt, R. (1995). „Die Bedeutung der sozialen Beziehungen für die ostdeutsche Produktionsmodernisierung.“ *Berliner Journal für Soziologie* 5(4): 455-462.
- Schroeder, K., Ed. (1994). *Geschichte und Transformation des SED-Staates. Beiträge und Analysen*. Berlin, Akademie Verlag.
- Windolf, P., U. Brinkmann, et al. (1999). *Warum blüht der Osten nicht? Zur Transformation der ostdeutschen Betriebe*. Berlin, Edition Sigma.