Arndt Sorge

Arbeit, Organisation und Arbeitsbeziehungen in Ostdeutschland

Antrittsvorlesung

24. Mai 1993

Humboldt-Universität zu Berlin
Fachbereich Sozialwissenschaften

Herausgeberin:
Die Präsidentin der Humboldt-Universität zu Berlin
Prof. Dr. Marlis Dürkop

Copyright: Alle Rechte liegen beim Verfasser.

Redaktion:
Christine Gorek
Forschungsabteilung der Humboldt-Universität
Unter den Linden 6
10099 Berlin

Herstellung:
Linie DREI, Agentur für Satz und Grafik
Wühlischstraße 33
10245 Berlin

Heft 16

Redaktionsschluß:
02. 11. 1993

Einleitung

Es geht hier nicht darum, brandneue empirische Ergebnisse vorzuführen oder eine detaillierte Tatsachenbilanz des sozialen, technischen und wirtschaftlichen Wandels aufzumachen. Derartige Leistungen werden in vielfältigen Projekten und Berichten der ‚Kommission für sozialen und politischen Wandel' (KSPW) erbracht, aber auch in einer Fülle anderweitiger Projekte, Berichte und Artikel. Wie in der Motorisierung, so hat die ehemalige DDR schlagartig auch in der sozialforscherlichen Abdeckung sehr rasch die Angleichung an die alte BRD erreicht. In der rein soziographischen Behandlung des Themas gibt es nichts Entscheidendes mehr neu hinzuzufügen.

Demgegenüber ist die theoretische Ausdeutung der beobachteten Entwicklungen nicht ohne weiteres zufriedenstellend. Hierum geht es mir an dieser Stelle, also darum,

– Befunde zum Thema besser theoretisch zu erklären,
– Entwicklungen besser vorherzusagen,
– und Handlungsalternativen fundierter zu durchdenken.

Welchen Charakter hat Theorie in diesem Zusammenhang? In dem Konzeptpapier der KSPW war die Rede davon, es sei die Entwicklung völlig neuer Theorien nötig, da ein völlig neuartiges Phänomen vorliege. Ich halte dagegen, daß derartige Ad-hoc-Transformationstheorien nebensächlich sind. Gängige arbeits- und organisationssoziologische Theorien ‚mittlerer Reichweite' (Merton 1968) sind gut anwendbar. Leider sind die Theorieansätze, die hier am weitesten tragen, in der traditionellen deutschen Industriesoziologie sowieso unzureichend entwickelt. Wenig hilfreich wäre eine allgemeine Transformationstheorie,

denn der Wandel in Ostdeutschland sieht ganz anders aus als in anderen osteuropäischen Ländern, ebenso wie ihrerseits all diese Entwicklungen meilenweit entfernt sind von dem, was Polanyi (1963) ansprach, als er über die ‚great transformation' schrieb und damit den Transformationsbegriff in die Sozialwissenschaften einführte.

Damit sollen weder die allgemeine Sozialtheorie noch die ‚grand theory'-Ansätze der Soziologie abgewertet werden. Diese kommen umso besser zur Geltung, als sie über Theorien mittlerer Reichweite vermittelt auf die Wirklichkeit bezogen werden. Es wären im folgenden also die theoretischen Grundlagen anzugeben. Es folgt eine Skizzierung strategischer Ausgangspunkte neuerer Entwicklungen. Hiernach können die Elemente der Theorie auf Zustände und Entwicklungen in Ostdeutschland angewendet werden. Zum Schluß füge ich diese Elemente zu einem überblickenden Fazit zusammen.

Theoretische Grundlagen

Arbeit geschieht in sogenannten Arbeitssystemen. Der Begriff stammt aus der soziotechnischen Theorie und wurde ausgehend von ‚primary work systems' entwickelt (Trist 1981). Arbeitssysteme sind nach sozialen Aggregationsebenen und funktionalen Zielen differenziert, verschachtelt und mehr oder weniger integriert. Sie enthalten hauptsächlich vier Komponenten: Die Aufbauorganisation gibt wieder, inwiefern und auf welche Weise umfassendere Systeme aus nach Funktion, geographisch, produkt- oder marktmäßig differenzierten Teilsystemen bestehen. Die Ablauforganisation gibt an, auf welche Weise Vorleistungen oder andere Inputs (Sachgüter, Dienste und Informationen) das System durchlaufen und zu Outputs umgebildet werden. Dieser Umbildungsprozeß setzt eine technische Ausstattung voraus, also Werkzeuge, Gerät, Maschinen, Aggregate und Anlagen, ebenso wie menschliche Qualifikation in Gestalt von Fähigkeiten, Wissen, sozialem Habitus und Mentalität.

Arbeitssysteme sind also - im Sinne der Organisationssoziologie - organisierte Systeme. Die Schnittmenge der Begriffskomplexe Arbeit und Organisation (= Arbeitsorganisation) gibt zusammen mit Sachtechnik und menschlicher Qualifikation also den Gehalt von Arbeitssystemen an. Was vom Begriffskomplex ‚Organisation' daneben übrig bleibt, bezieht sich vor allem auf ‚interorganisatorische Beziehungen'. Diese beschreiben wirtschaftliche und soziale Beziehungen zwischen abgegrenzten und besonders autonomen Arbeitssystemen (Betrieben, Unternehmen, ‚divisions' o.ä.) untereinander, wie auch mit staatlichen, öffentlichen, verbandlichen oder anderen Einrichtungen, die gemeinhin nicht als Arbeitssysteme angesehen werden, obwohl sie es in einem umfassenden Sinn durchaus sind.

Sowohl innerhalb von Arbeitssystemen als von interorganisatorischen Beziehungen treten Arbeitsbeziehungen hervor, die als funktional spezifischer Beziehungskomplex gewöhnlich für sich betrachtet werden, insbesondere in der fachübergreifenden Disziplin der Arbeitsbeziehungen oder industrial relations (Müller-Jentsch 1986). Hierbei geht es um die Beziehungen, die einzelne oder organisierte Akteure zum Zwecke der Verwertung menschlichen Arbeitsvermögens eingehen, sowie um die dafür bestehenden Einrichtungen und Regeln.

Arbeitssysteme, interorganisatorische Beziehungen und Arbeitsbeziehungen sind nicht scharf voneinander zu trennen. Teilweise enthalten sie einander und gehen dadurch ineinander über. Diese gegenseitige Durchdringung (‚Interpenetration') offenbart nicht mangelnde begriffliche Trennschärfe, sondern einen grundlegenden Mechanismus der gesellschaftlichen Systemintegration (im Sinne von Lockwood 1964). Die gegenseitige Durchdringung macht es nun möglich, einen Kern von Mechanismen der Koordination, Kontrolle bzw. Steuerung menschlichen Verhaltens anzugeben, der sich in allen drei Bereichen wiederfindet, also im Prinzip gleichermaßen in Arbeitssystemen, interorganisatorischen Beziehungen und Arbeitsbeziehungen. Grundsätzlich sind drei verschiedene Formen der Koordination und Steuerung zu finden:

(1) Bei marktförmiger Koordination und Steuerung konkurrieren Personen oder soziale Einheiten mit anderen um die Gunst oder Gegenleistung von Besitzern knapper Güter wie Wählerstimmen, Liebe und Zuneigung, Sachgüter, Geld oder Dienste, im Austausch für selber anbietbare Gunst oder Leistung. Entsprechend gibt es Märkte für politische Unterstützung, Ehen, Liebe, Zuneigung, Geld, Dienste und Sachgüter. Die Marktförmigkeit besagt, wohlgemerkt, nichts über das Ausmaß und die Art der Konkurrenz, die jeweils auftritt. Auf allen Märkten kann mehr oder weniger freie, vollständige oder monopolistische Konkurrenz auftreten; es können sich sowohl auf der Anbieter- wie auf der Nachfragerseite Oligopole und Monopole bilden. Allgemeines Tauschmittel bei marktförmiger Koordination ist zwar auf Märkten für Güter und Dienstleistungen meistens Geld, bei anderen Märkten jedoch häufiger Macht, Einfluß, gefühlsmäßige Zuneigung und Gunst.

(2) Bei herrschaftlicher Koordination und Steuerung werden Personen oder soziale Einheiten gezwungen, sich dem Willen koordinierender oder steuernder Instanzen zu fügen. Nach Weber beruht Herrschaft auf unmittelbarem Zwang (Gewaltmonopol) und langfristig auf Legitimität mit verschiedenen Legitimitätsgrundlagen (charismatisch, traditional und rational-legal). Die bürokratisch-hierarchische Koordination und Steuerung ist ein Spezialfall, der innerhalb des rational-legalen Herrschaftstyps entsteht. Dies ist zu beachten, wenn etwas kurzschlüssig ‚hierarchy‘ oder ‚bureaucracy‘ neben ‚market‘ gestellt wird, wie etwa bei Oliver Williamson oder William Ouchi. Hierarchien bilden sich in tendenziell allen Herrschaftsformen aus, stellen aber keineswegs den einzigen und auch oft nicht den dominanten Koordinationstyp in Organisationen dar. Bürokratien sind hingegen mit rational-legaler Herrschaft verbunden.

Auch die von Marx betonte herrschaftliche Steuerung aufgrund der Fähigkeit, Anderen die Existenzgrundlage zu entziehen, ist zu beachten. Genauso wie staatliche Herrschaft zwar auf dem ‚Gewaltmonopol‘ beruht, aber langfristig durch Legitimität von Gewaltausübung entlastet ist, so entlastet das Direktionsrecht des

Unternehmers diesen von ständiger Drohung mit Kündigung. Herrschaftliche Koordination und Steuerung ist also je nach der Grundlage des Zwangs oder der Legitimität sehr verschieden dargestellt. Typisch ist aber Unterordnung und Einfügung, wobei es im Prinzip gleichgültig ist, ob diese durch Gewohnheit, charismatische Ausstrahlung, Respektierung von Regeln, körperlichen Zwang oder existenzielle Probleme zustandegebracht werden.

(3) Demgegenüber unterscheiden sich assoziative Formen der Koordination und Steuerung dadurch, daß im Prinzip gleichrangige Personen oder soziale Einheiten sich miteinander absprechen oder verbinden, im Einzelfall oder für die Dauer. Die Absprache von im Prinzip Gleichen kann informell oder formalisiert sein, ist also gleichermaßen in archaischen wie hochmodernisierten Sozialverbänden zu finden. Absprachen können bilateral oder in Gruppen stattfinden, ad hoc oder bei Wiederholung mit dauerhaft normierender Wirkung, und sie können für Individuen oder kleine Anzahlen ebenso gelten wie für größere Sozialverbände. Während die Einhaltung von Normen bei herrschaftlicher Koordination hoheitlich sanktioniert wird, geschieht dies idealtypisch bei assoziativer Koordination aufgrund gegenseitiger Sanktionsmöglichkeiten. Die Beispiele hierfür reichen vom Recht auf individuelle Gewaltanwendung in akephalen Gesellschaften (z.B. Eskimos) bis hin zur gegenseitigen Disziplinierung in modernen Gewerkschaften oder Wirtschaftsverbänden.

Rothschild-Whitt (1979) hatte darauf hingewiesen, daß die ‚collectivist organization' einen eigenen Organisationstyp neben dem bürokratischen, auf rational-legaler Herrschaft fußenden, darstellt. Dieser Typ stellt formalisierte assoziative Organisation dar. Informelle, gewohnheitsmäßige und laterale Kontakte hatte Ouchi (1980) als ‚clans' in Organisationen typisiert, dabei jedoch vernachlässigt, daß ein schottischer clan wesentlich Herrschaftsverband ist. Er ist eben doch mehr ‚hierarchy' als von ihm gemeint, wenn auch nicht ‚bureaucracy'. Weiterhin haben sowohl Williamson wie Ouchi die innerorganisatorische Verhaltenskoordination gemeinhin einseitig mit ‚hierarchy' bzw. ‚bureaucracy' angesprochen, während die Organisationsforschung auch die Be-

deutung z.B. ‚gegenseitiger Abstimmung' hervorhebt (Schreuder 1991; Mintzberg 1983: 4, 7). Diese ist für die alltägliche Verhaltenskoordination umso bedeutsamer, wie Aufgabenumwelten wechselhaft und veränderlich sind. Auch hierbei geht es um einen assoziativen Typ.

Assoziative Formen wurden in der allgemeinen soziologischen Theorie zuerst insbesondere von Franz Oppenheimer hervorgehoben (König 1967: 126-127), zuletzt praktisch in Israel. Es handelt sich dabei um ‚vorstaatliche' Formen der Vergesellschaftung, die z.B. im germanischen Völkerbereich dem ‚Genossenschaftsprinzip' entspringen. Entsprechend hat Oppenheimer auf dieser Grundlage ein modernes Genossenschaftsprinzip programmatisch entwickelt. Assoziative Verbünde können auch herrschende Instanzen zueinander verbinden, wie etwa in den Fällen vielfältiger mittelalterlicher Städtebünde, Ligen, Gottesfriedensbewegungen und Eidgenossenschaften. Im Innenverhältnis waren derartige Bünde aber nicht oder nicht primär herrschaftlich geordnet, wiewohl Herrschende (Adel, Eigentümer, Korporationen, Patrizier) sie konstituierten. Eher ist es so, daß sie in Konkurrenz zu absoluten Herrschaftsansprüchen auftraten.

Dann verzweigten sich assoziative Verbünde in einen ‚parlamentarischen' Ast der Entwicklung einerseits, der ausgehend von ständischen Vertretungen zu modernen Parlamenten führte. Andererseits lebten nach der modernen Ausdifferenzierung staatlicher Herrschaft assoziative Verbünde neuer Art auf, deren Herrschaftsfunktionen weitestgehend geschmälert waren, zumindest im Innenverhältnis der zueinander verbundenen Genossen. Es ist auch darstellbar, daß durch Zusammenfallen von Assoziation und Herrschaft in einem sozialen Gebilde, wie der bergrechtlichen oder der Produktionsgenossenschaft, die Assoziation Herrschaftlichkeit im gleichen Akte mildert und legitimiert. Insofern hat König (1967: 126-127) Assoziation auch konsequent als herrschaftssoziologischen Gegentyp zu derjenigen Herrschaft abgehandelt, die historisch durch Überschichtung entstanden ist.

Trotz der Verquickung mit Herrschaftlichkeit ist Assoziation gerade unter modernen Bedingungen der Differenzierung von Herrschaftsfunktionen als eigener Koordinationstyp anzusehen. Derartige assoziative Verbünde neuer Art sind vielfältige ‚intermediäre Vereinigungen', Konsum- und Produktionsgenossenschaften, die ‚Tarifautonomie' der Arbeitsbeziehungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern, wie auch die verbandliche oder wenig formelle gegenseitige Abstimmung innerhalb und zwischen Organisationen verschiedensten Zwecks. Assoziativität innerhalb von Organisationen beinhaltet Willensbildung und gegenseitige Abstimmung in halbautonomen Gruppen, zwischen Beschäftigten in verschiedenen Gruppen oder Abteilungen, in kollegial handelnden Organen oder in Betriebsversammlungen.

Wiewohl sich die drei genannten Koordinationstypen idealtypisch unterscheiden lassen, ist empirisch vor allem auch deren Verschränkung interessant. Charismatische Beherrscher von Unternehmen haben versucht, assoziative Koordination voranzubringen. Märkte wurden aufgrund politischer Herrschaft institutionalisiert. Die Stellung eines Anbieters auf einem Markt kann beherrschend sein. Assoziative Sozialverbände betreiben auch herrschaftsförmige Verhaltenskoordination, intern und vor allem mit Wirkung gegen Außenstehende, mit sowohl charismatischer, traditionaler wie rational-legaler Legitimität. Assoziative und herrschaftliche Koordinationsprinzipien konkurrieren miteinander auf Märkten - auf politischen Märkten, Arbeitsmärkten und Gütermärkten.

In Betrieben wird Herrschaftsausübung durch assoziative Willensbildung eingeschränkt, aber auch legitimiert und effektiviert. Mitbestimmung und Tarifverhandlung entstanden - je nach Gesellschaft - nicht rein assoziativ, sondern wurden mehr oder weniger herrschaftlich eingesetzt. Die Verschränkung ist nicht nur für die empirische Erfassung von Realtypen, sondern auch für die Erklärung ihrer Entstehung wichtig. Im folgenden kommt es nicht nur auf Akzentunterschiede zwischen Markt, Herrschaft und Assoziation an, sondern auf spezielle Konstruktionen der Verschränkung.

Verschränkung bringt fließende Übergänge zwischen Idealtypen mit sich. Dies führt gewöhnlich zu dem Verdacht, assoziative Elemente dienten letztendlich der Festigung von Herrschaft. Genauso berechtigt ist jedoch der umgekehrte Verdacht, daß nämlich dauerhafte Herrschaft Unterworfene oder Abhängige in Mitarbeiter im wahrsten Sinne des Wortes, in Herrschaftsgenossen, verwandelt.

Ein weiterer theoretischer Ausgangspunkt ist, daß Arbeitssysteme, interorganisatorische Beziehungen und Arbeitsbeziehungen in einer Wahlverwandtschaft (Affinität) (Sorge und Streeck 1988: 38) untereinander stehen, wie auch in der Beziehung zu weiteren gesellschaftlichen Institutionen (z.B. politischer Ordnung, Recht, Bildungswesen). Wahlverwandtschaft bezeichnet Kongruenz, zueinander Passen, Entsprechung, im Gegensatz zur kausalen Einbahnstraße zwischen Faktoren. Wahlverwandtschaft bedeutet des weiteren dialektische Einheit, also keine Abwesenheit von Spannungen, Konflikten und Widersprüchen. Eben die Verschränkung von Idealtypen in der empirischen Realität konstituiert derartige Konflikte und Widersprüche, z.B. in der bekannten Oligarchisierungstendenz assoziativer Organisationen nach Michels.

Zusammenfassen lassen sich miteinander verwandte Arbeitssysteme, interorganisatorische Beziehungen, Arbeitsbeziehungen und weitere gesellschaftliche Institutionen unter dem Marxschen Begriff der Produktionsverhältnisse. Diese stehen wiederum in einer Wahlverwandtschaft mit Produktivkräften, also vor allem Wirtschaft und Technik, woraus dann die Produktionsweise als dialektische Einheit von beiden entsteht. Wie Produktionsverhältnisse und Produktivkräfte hier näher zu verstehen sind, wird im folgenden Abschnitt erläutert.

Mit dieser undogmatischen Marxinterpretation ist das bleibende Erbe des soziologischen und sozioökonomischen Klassikers angegeben, das jenseits aller Verirrungen des historischen Materialismus Bestand hat. Jedoch ist es institutionalistisch aufzufächern. Einerseits bedeuten Institutionen zwar immer relative

funktionale Autonomie von Produktionsverhältnissen gegenüber Produktivkräften, eben weil die grundsätzliche Tatsache funktionaler Gleichwertigkeit nicht aus der Welt zu schaffen ist. Jedoch ist die gegensätzliche Perspektive genauso belegbar: Institutionen und Produktivkräfte streben zu einer Entsprechung hin (Sorge 1985; 1991). Insgesamt ergibt sich damit, daß Produktivkraftentwicklung selber institutionell bedingt ist: Sie wird durch Institutionen gebremst, angetrieben und vor allem in spezielle Richtungen gelenkt.

Strategische Ausgangspunkte neuerer Entwicklungen

Paradoxerweise ist gerade die Gesellschaftsordnung, welche aus der Einsicht in revolutionäre Umwälzungen aufgrund einer Lähmung der Produktivkraftentwicklung weitere Revolutionen überflüssig zu machen suchte, beiden zum Opfer gefallen. Der ‚Sozialismus' leninistischer und stalinistischer Prägung fiel über den Verfall seiner Produktivkräfte, und die Auslöser der revolutionären Entwicklung waren der Zerfall herrschender Eliten sowie die zugenommene Durchlässigkeit der Ost-West-Grenzen.

Die DDR-Wirtschaft wies im Verhältnis zur westdeutschen immer einen höheren relativen Anteil von Grundstoffindustrien und Urproduktion auf; sie war durch Kombinatsbildung in der Liefer- und Verarbeitungskette vertikal außergewöhnlich integriert; sie besaß hohe Anteile von Unternehmen mit hoch standardisiertem Angebotsprogramm; sie produzierte zum großen Teil ohne Wirtschaftlichkeitszwang zu garantierten Preisen für reglementierte und abgeschirmte Märkte. Es dominierten Produktionssituationen, die im Westen schon lange im Zuge des Strukturwandels wegen gestiegener Arbeitskosten und geringer Wertschöpfungsintensität gewissermaßen ausgewandert waren (Lappe 1992: 4f.)

Die wirtschaftliche Integration Deutschland führte dann zu Konsequenzen, die für die östlichen Bundesländer aufgrund der weltwirtschaftlichen Öffnung ganz anders waren als für die anderen ehemaligen RGW-Länder: Während in diesen die Wirtschafts-

strukturprobleme zumindest teilweise über Veränderungen der Währungsparitäten bei flexiblen Wechselkursen abgefedert wurden, offenbarte sich die Wirtschaftsstruktur der alten DDR und das Angebotsprogramm der Firmen als radikale Fehlanpassung im DM-Gebiet. Zudem entfielen vertraute Märkte im alten RGW-Gebiet, teils wegen ungewöhnlich drastischer realer Wechselkurs- und Lohnkostenerhöhungen, teils wegen der Zusammenbrüche ehemaliger Kunden in der GUS. Daraus entstanden die bekannten katastrophalen Einbrüche in der Wirtschaft der östlichen Bundesländer, die also sehr spezifisch und sowohl qualitativ wie quantitativ nicht mit den Entwicklungen in anderen ostmitteleuropäischen Ländern zu vergleichen sind.

So wurde in den östlichen Bundesländern das Hereinbrechen des Koordinationsmechanismus Markt zum Problem, und das Problem wurde nicht in erster Linie durch Marktentwicklung gemildert, selbst wenn der Aufbau neuer handwerklicher, kommerzieller und technischer Dienstleistungen zur Entlastung des Arbeitsmarktes beitrug. Entscheidend für die Milderung der Konsequenzen wurde der rasche Aufbau staatlicher Transferzahlungen an Gebietskörperschaften in den neuen Ländern, sowie über Nebenhaushalte wie Treuhand, Bundesanstalt für Arbeit und Ausgleichfonds. Es wurden Marktprobleme vorwiegend herrschaftlich angegangen, nämlich durch Umverteilung von Zwangsabgaben, drastische öffentliche Neuverschuldung und Investition in öffentliche Infrastruktur.

Damit wurde die überkommene Dominanz des Staates in der Wirtschaft unter neuen Vorzeichen zum großen Teil fortgeführt, aber eben nicht wegen ungenügender Öffnung von Märkten, sondern weil herrschaftlicher Eingriff nötig wurde, um die durch neue Märkte und Konkurrenten entfesselten Produktivkräfte zu verkraften. Es geht also nicht einfach um ‚Marktversagen‘, sondern um ein vorhersagbares Versagen der überkommenen Produktionsverhältnisse, die an neue Produktivkräfte nicht elastisch angepaßt werden konnten. Gerade weil Produktionsverhältnisse Institutionen sind, sind sie niemals an abrupte Veränderungen elastisch anpaßbar. Insofern ist die DDR von zwei aufeinander

folgenden Wellen des Verfalls der Produktivkräfte überzogen worden. Die erste Welle war langdauernd und spezifisch für das damalige Wirtschaftssystem, während die zweite Welle abrupt und nachhaltig eintrat, und zwar durch die Entfesselung ungewohnter Produktivkräfte von außen her.

Unternehmen in den östlichen Ländern konnten auf die zweite Welle im wesentlichen auf zwei unterschiedliche Arten strategisch reagieren. Der eine Weg ist der der klassischen Rationalisierung durch Verengung des Angebotsprogramms, also weitere Spezialisierung, sowie damit verbundene Rationalisierungsmaßnahmen, um den Kostendruck durch verschärfte Technisierung und Automatisierung von Prozessen, Nutzung der Kostendegression bei steigenden Losgrößen (‚economies of scale'), und damit Steigerung der Faktorproduktivitäten aufzufangen. Diese Strategie ist stückkostenorientiert (‚cost leadership' nach Porter 1980; 1983). Damit sind ihre spezifischen Produktivkräfte angegeben. Der andere Weg ist der einer Diversifizierung, Variabilisierung und qualitativen Aufwertung des Angebotsprogramms (‚differentiation' nach Porter). Dieser Weg setzt auf Ertragsvorteile, die sich in erhöhten Wertschöpfungsquoten und Gewinnspannen niederschlagen. Ertragsvorteile eines differenzierten und variablen Angebotsprogramms können auch als ‚economies of scope' ausgedrückt werden, welche als Produktivkräfte anzusprechen sind. Sorge und Streeck (1988: 30f.) und Streeck (1992: Kap. 1) haben diesen Strategietyp als differenzierte Qualitätsproduktion (DQP) definiert und analysiert.

Jede realtypische Strategie stellt nun eine Mischung der konträren Idealtypen dar. Auffällig ist, daß in neueren Betriebsfallstudien für die östlichen Bundesländer eher ein Überwiegen der klassischen Rationalisierung hervortritt, wenn auch mit zurückhaltender Investition in Anlagevermögen (Brussig, Lohr, Rössel und Schmidt 1992). Dabei ist die Wahl dieses Weges gewöhnlich nicht strategisch bewußt getroffen; die untersuchten Unternehmen waren nur in seltenen Fällen zu bewußter und artikulierter Strategiebildung fähig. Die Strategie bildete sich ‚emergent' quasi selber, sicher weil klassische Rationalisierung vor weniger komple-

xe Entscheidungen stellt, aber wohl vor allem, da sie aus dem bereits angelegten Berufshabitus von Leitern und den in der Planwirtschaft geforderten Orientierungen glatter abzuleiten ist (Bluhm 1992).

Daneben sind jedoch für den Bereich der alten DDR-Wirtschaft, welcher bereits internationalem Wettbewerb ausgesetzt war, durchaus deutliche DQP-Elemente in Unternehmensstrategien zu entdecken (Rössel 1992). Dies gilt auch für diejenigen der von Brussig et al. (1992) untersuchten Betriebe, welche sich in relativ günstiger wirtschaftlicher Position befanden. Insofern ist der Aufschluß eindeutig: Umschalten auf DQP ist vorteilhaft für die Situation des Unternehmens und seiner Angehörigen, jedoch sind nur wenige Betriebe hierauf durch Habitus und Institutionen angelegt. Ohne die Bedeutung des Kapitalmangels, der Überschuldung und des fatalen Wirtschaftsabschwungs 1992-94 abzustreiten, läßt sich vertreten, daß vor allem die institutionelle Beharrungskraft bestehender Produktionsverhältnisse, wie auch nicht anders zu erwarten, einen glatten Übergang zur DQP verhindert.

Dabei wäre gerade dieser Übergang im Sinne eines nachholenden Strukturwandels gefordert. In dem Maße, in welchem er nicht eintritt, entstehen neue Beschäftigungseinbrüche, Unternehmenszusammenbrüche und Schwierigkeiten, den industriellen Treuhandbesitz fruchtbringend zu veräußern (Voskamp u. Wittke 1992; Geppert u. Schmidt 1993). Außerdem ist es überdeutlich, daß der Strukturwandel durch den Zusammenbruch des RGW eine neue internationale Arbeitsteilung voranbringt, bei der die Produktion preis- und kostenempfindlicher Güter (Standardstähle und andere metallurgische Standardprodukte, Autos der unteren Preisklassen, relativ standardisierte Produkte überhaupt) sozusagen nach Osten wandert. Diese Ostwanderung kommt den neuen Bundesländern nur sehr begrenzt zugute, denn Neuanbieter aus dem Osten Europas verdrängen heimische Anbieter genau in dem Maße, wie Marktsegmente sich durch Standardisierung und Preis als Wettbewerbsparameter auszeichnen. Zum Teil profitieren deutsche Ostbetriebe hiervon. Überwiegend scheinen sie

aber genau zwischen die Stühle zu fallen. Der Umbau der Industriegesellschaft wird tiefgreifend gehemmt, auch weil die beschriebenen Schwierigkeiten der Strategieentwicklung eine Affinität mit herrschaftlicher Handlungskoordination besitzen.

Bei intensivem Wettbewerb *und* gleichmäßiger Lohnkostenentwicklung in einem Wirtschaftsgebiet gibt es keine weitere Alternative zur klassischen Rationalisierung und DQP, außer staatlichen Stützungsmaßnahmen. Das Verharren von Unternehmen in einem anderen Zustand ist sicher auch empirisch auffindbar. Es kann wahrscheinlich entweder durch geringe Lohnhöhe oder Schutz vor Wettbewerb oder staatliche Stützung erklärt werden.

Klassische Rationalisierung ist als eine Produktionsweise zu begreifen, in der eine dialektische Einheit von Verwertungsbedingungen auf potentiell vollkommenen Märkten und herrschaftlicher Koordination, vor allem aufgrund rational-legaler Organisation, zu finden ist. DQP stellt dagegen eine Produktionsweise dar, in welcher monopolistischer oder unvollkommener Wettbewerb und solche Produktionsverhältnisse zueinander finden, in welchen Assoziativität stärker zur Geltung kommt. Die Hauptverschiedenheit von Produktionsverhältnissen kann also durch institutionelle Unterschiede zwischen assoziativen, herrschaftlichen und marktförmigen Elementen angegeben werden.

Arbeitssysteme

Arbeitssysteme folgen in erheblichem Umfang den beschriebenen Strategietypen. Damit wird der Anteil institutioneller Varianz von Produktionsverhältnissen angesprochen, welcher mit spezifischen Produktivkräften in funktionaler Wahlverwandtschaft steht. Arbeitssysteme lassen sich schematisch anhand der folgenden Tabelle 1 unterscheiden und hinsichtlich ihrer Komponenten typisieren (vgl. auch Pot 1988: 66; Sorge u. Streeck 1988: 20-26; Sorge 1991: 165f.). In der Tabelle sind im obersten Fach die strategischen Grundlagen angegeben, darunter dann die Komponenten der Arbeitssysteme (Ablauforganisation, Aufbau-

organisation, technische Ausstattung, Qualifikation), zum Schluß unten die jeweils typischen Koordinations- und Kontrollmechanismen.

Tabelle 1: Arbeitssysteme

Klassische Rationalisierung	Differenzierte Qualitätsprod.
Stückkostenorientiert	Ertragsorientiert
Arbeitszerlegung	Integration und Überlappung von Arbeitsfunktionen
Komplexe Org.-struktur mit starken vorbereitenden, planenden usw. Abteilungen	Einfachere Org.-struktur mit dispositiven Funktionen in der direkten Produktion
Fließfertigung mit verketteten Maschinen und Anlagen, sowie starrer Automatisierung	Werkstatt-, Gruppen- oder Inselfertigung mit flexibler Automatisierung
Enge Qualifikation in der dir. Prod., größere Qualif. in dispositiven Bereichen (Polarisierung von Qualif.-strukturen)	Angereicherte Qualifikation in verschiedensten Bereichen
Herrschaftliche Koordination durch Hierarchie, förmliche Planung und Weisung (bürokratisch)	Assoziative Koordination aufgrund wechselseitiger Abstimmung, Betriebskultur, beruflicher Gemeinsamkeiten

Zu beachten ist wiederum, daß es bei der Typologie um Idealtypen geht und in der Wirklichkeit Vermischungen und insbesondere Verschränkungen immer gegeben sind. Es geht also nicht darum, überkommene Diskussionen fortzuführen, etwa um den Gehalt an ‚Kontrolle' oder ‚Autonomie' innerhalb der DQP. Mit

dem Begriff der Verhaltenskoordination und -kontrolle wird angedeutet, daß Kontrolle überall stattfindet; die Frage ist nur, ob sie vermittels herrschaftlicher oder assoziativer Mechanismen stattfindet, oder welche Verschränkungen zu finden sind. Kontrolle aufgrund assoziativer Mechanismen schließt dann auch nicht aus, daß diese herrschaftlich eingerichtet worden ist, z.B. durch Berufsbildung oder bewußte Erzeugung einer Betriebskultur.

Eine zentrale These dieses Aufsatzes ist nun, daß ein Umschalten von klassischer Rationalisierung auf DQP die einzige Möglickeit ist, einen Umbau statt eines Abbruchs der Industriegesellschaft zu bewerkstelligen. Zwar kann eine klassische Rationalisierung für die meisten Betriebe in den östlichen Bundesländern vorteilhaft oder nötig sein, insbesondere auf kurze bis mittlere Frist. Dies geht jedoch eher einher mit Beschäftigungsabbau bei bestehenden Betrieben. Zwar werden einige neue Betriebe durch westliche Direktinvestition gegründet, die wiederum eher klassischen Konzepten folgen, wenn auch auf neuestem technischen Stande (Grabher 1992: 19). Dabei handelt es sich klar um die schon erwähnte Tendenz der Ostwanderung von klassischen Rationalisierungskonzepten. Anzunehmen ist, daß diese Ostwanderung langfristig anhält und sich möglicherweise, mit nicht auszuschließender Erholung der GUS-Wirtschaft, beschleunigt.

Der Einwand, DQP-Märkte seien schwierig neu zu schaffen und unter gegenwärtigen Bedingungen schwer auszumachen, ist nur zum Teil stichhaltig. Der Einwand hat bereits zu Beginn der Debatte und Forschung zu ‚neuen Produktionskonzepten' die langfristige Evolution von Märkten unterschätzt. Diese Evolution ist nun auch im Zuge der Ostwanderung klassischer Rationalisierungskonzepte und der zu erwartenden Erneuerung internationaler Arbeitsteilung absehbar. Die gegenwärtige Krisensituation verstärkt die gewohnte Unterschätzung. Wichtiger ist aber das Gegenargument, daß anders geartete Märkte noch schwieriger zu finden und zu entwickeln sind, zumindest unter der Annahme etwa gleichartiger Lebensbedingungen in einer Gesellschaft. Es

geht also nicht darum, daß DQP leicht fiele, sondern um ihre komparativen Vorteile im Vergleich zu anderen Konzepten. DQP ist als Produktionsweise insofern gefordert, als sie eine dialektische Vereinigung von bestehenden Produktivkräften und sich etablierenden Produktionsverhältnissen in Aussicht stellt.

Ein langfristiger Erhalt von Betrieben und Beschäftigung im verarbeitenden Gewerbe ist nur zu erreichen, wenn die ‚Population' von Betrieben sich wandelt, hin zu Unternehmens-und Betriebsformen, die mehr durch DQP geprägt sind, oder durch DQP zusätzlich zur klassischen Rationalisierung. Vorausgesetzt wird in dieser Überlegung, daß die relativen Kostenvorteile von Betrieben in Ostmitteleuropa und der GUS langfristig weiter zunehmen, und daß bei der dadurch ausgelösten Ostwanderung von Produktion nach klassischem Muster ein Gedeihen der Betriebe in Deutschland von DQP abhängt. Das schließt keineswegs aus, daß kurzfristig kostenorientierte Rationalisierung gerade in Ostdeutschland überlebenswichtig ist, um sich gegenüber Westbetrieben auch aufgrund von Verkaufspreisvorteilen halten zu können.

Ostdeutsche Arbeitssysteme, wie sie in der DDR herangewachsen sind, stellen sich als ein widersprüchliches Geflecht herrschaftlich, vorwiegend bürokratisch, bestimmter Rationalisierung und informell-assoziativer Koordinations- und Kontrollmechanismen dar (Bluhm 1992; Edeling 1992; Lappe 1992: 4.5, 5.1; Voskamp u. Wittke 1992). Einerseits geht es um vertikal hoch integrierte Kombinate, verkettete und starr automatisierte Technik, sehr differenzierte Funktionsverteilung, sichtbare Arbeitszerlegung und relativ unveränderliche Angebotsprogramme. Andererseits sind Qualifikationsverteilungen nur mäßig polarisiert, wozu die verbreitete Berufsbildung mit Blick auf direkt produktive Arbeit, und von ihr ausgehend, beitrug. Die Arbeitsvorbereitung war nicht auf einengende Weise tayloristisch (Deppe u. Hoß 1980), der Führungsstil war merklich unhierarchisch, und die offizielle, formalisierte Koordination und Kontrolle wurde systematisch durch assoziative Koordinationsformen im Informellen ergänzt, unterhöhlt und wohl auch verbessert. Eine offiziellere Förderung

DQP-artiger Elemente läßt sich wohl vor allem für Betriebe feststellen, die auch in Nicht-RGW-Länder exportierten (Rössel 1992).

Der Widerspruch zwischen formaler Organisation und informeller Praxis tritt viel mehr als in der alten BRD zutage, in der assoziative Koordinationsformen und DQP ja durch Leitung und Unternehmer herrschaftlich eingesetzt wurden, während in der DDR durch politische Herrschaft sowohl offizielle bürokratische Kontrolle wie informelle Assoziativität konstituiert wurden. Man beachte die unterschiedliche Architektur der Verschränkung. Die Einmengung von assoziativen Koordinationsformen und zugehörigen Arbeitssystemelementen hatte jedoch in der DDR eine gänzlich andere Funktion als in der BRD. Sie diente den ‚Planerfüllungskoalitionen' und war darauf angelegt, unberechenbare terminliche und qualitätsmäßige Abweichungen bei Vorleistungen zu kompensieren. Der Gesichtspunkt einer Steigerung der Wertschöpfung durch Übergang auf kundennähere Fertigung, der ja im Westen konstitutiv war, entfiel weitestgehend.

Die Stärke informell assoziativer Koordination, der wenig hierarchische Führungsstil und die Aushöhlung der Planwirtschaft stellten offenbar die Gegenseite der Medaille dar, durch die politischer Druck und die Belastungen der arbeitsfreien Zeit kompensiert wurden, um ein ungefähres ‚Systemgleichgewicht' zu halten. Ein derartiges ‚Systemgleichgewicht' sah wohl in der alten BRD eher so aus, daß konzentrierte Verausgabung des Arbeitsvermögens, sowohl nach klassischer Rationalisierung wie nach DQP auf jeweils eigene Art, durch politische Liberalität und Freizeitmöglichkeiten ausbalanciert wurden.

Das Fazit zu Arbeitssystemen sieht so aus, daß die Betriebe auf DQP zwiespältig vorbereitet sind. Positiv zu Buche schlagen die Häufigkeit der beruflichen Bildung, wenn auch nicht auf neuestem technischen Stand, die Verbreitung assoziativer Koordination im Informellen, welche zu spontanen Anpassungen befähigt, und die soziale Nähe zwischen Leitung und ausführender Arbeit. Negativ zu sehen sind hingegen kognitive und objektive Schwie-

rigkeiten der Strategieentwicklung, die Verbreitung klassischer Rationalisierungsmuster, die Kopflastigkeit von Unternehmen, Mängel in der technischen Ausstattung und die Tatsache, daß vorhandene DQP-Elemente mehr der Verteidigung innerbetrieblicher Partikularinteressen zugute kamen als der Markterschließung und Wertschöpfung. Diese Diagnose scheint mir auch aus der sehr griffigen Analyse von Lappe (1992) hervorzugehen.

Es ist also nicht so, als hätten die neuen Länder einfach ‚zuviel und zu schnell' die für die alte BRD geltenden Institutionen übernommen. Vielmehr ist das Problem darin zu sehen, daß eine ungleichgewichtige Übernahme von Institutionen erfolgte. Institutionalisierte Strategietypen und Arbeitssysteme, die den neuen wirtschaftlichen Grundtatsachen entsprechen, blieben auf der Strecke.

Erforderlich wäre demnach eine ‚Umfunktionierung' und Weiterentwicklung bestehender DQP-Elemente, um eine Unternehmensentwicklung mit Blick auf andere als die bereits bestehenden Absatzmärkte voranzutreiben, also in Richtung geographisch anderer Märkte wie von Marktsegmenten oder neuen Produkten, welche höhere Wertschöpfung bieten. Fällt dies schon Unternehmen schwer, die längere Zeit die Marktwirtschaft gewöhnt sind, so stellt es für östliche Unternehmen einen Engpaß dar, den sie aus eigener Kraft nur selten passieren können. Dies ist die prekäre Situation derjenigen, die sich ‚auf der Suche nach Märkten, Produkten und Profil' befinden, wie auch der ‚Zulieferer mit und ohne Zukunftschancen', also des größten Teils der Unternehmen (Brussig et al. 1992). Ihre Erfolgschancen werden jedoch nicht nur durch die interne Faktorausstattung bedingt, sondern ganz entscheidend durch interorganisatorische Beziehungen.

Interorganisatorische Beziehungen

Die Ablösung klassischer Rationalisierungsmuster geht gemeinhin mit weniger herrschaftlichen, oder auf Märkten mit vollkommenem Wettbewerb fußenden, sondern stattdessen mehr

assoziativen interorganisatorischen Beziehungen einher. Damit ist nicht behauptet, daß in der DQP nirgends Großabnehmer über Zulieferer ‚herrschten', sondern nur, daß der Beherrschungsgrad geringer ist als bei klassischer Rationalisierung, und zwar sowohl in deren kombinatsförmiger Ausprägung wie bei kapitalistischer Konzernbildung entlang der Verarbeitungs- und Lieferkette. Genau wie innerhalb von Organisationen, so ist die Funktion assoziativer Koordination und Kontrolle zwischen ihnen zu sehen. Sie besteht in der Verteilung von Risiken, der besseren Verarbeitung differenzierter und fluktuierender Aufgabenumwelten, der Erleichterung selbständigen Handelns und der proaktiven Problemlösung. In der Theorie diskutiert und der Praxis zunehmend erprobt werden die folgenden Arten interorganisatorischer Beziehungen (Sydow 1991):

Voneinander unabhängige Firmen betreiben *strategische Allianzen*, indem sie auf Dauer auf bestimmten Märkten oder in der Verrichtung bestimmter Funktionen zusammenarbeiten. Dabei tritt Kooperation an die Stelle von Konkurrenz oder Übernahmekampf. Allianzen erlauben es zudem, auf bestimmten Märkten zu konkurrieren und auf anderen zusammenzuarbeiten. Auf diese Weise wird Diversifizierung des Angebotsprogramms ohne herrschaftliche Unternehmenskonzentration, aber unter Wahrung von Vorteilen der Kostendegression bei steigender Größe, ermöglicht.

Es bilden sich formalisierte oder informelle *Beziehungsnetze* zwischen Lieferanten und Abnehmern, wie auch zwischen gleichgelagerten Produzenten, mit Hilfe derer bestimmte Funktionen ausgelagert und zusammengelegt, oder durch Synergie zwischen Unternehmen gesteigert werden. Ein vielgenanntes Beispiel sind norditalienische Industrieregionen (‚industrial districts'). Solche Netze können jedoch auch international organisiert sein, z.B. in der Form des europäischen Airbus-Verbundes.

Weiter findet sich die *Verflechtung privatwirtschaftlicher und öffentlicher Aufgaben* in ‚korporatistischen' Einrichtungen und Regelungen (Schmitter und Lehmbruch 1979), und in der Zu-

sammenarbeit z.B. zwischen öffentlichen Bildungs- oder Forschungsinstitutionen und privaten Unternehmen. Die Assoziation von prinzipiell Gleichgestellten überwindet hierbei Koordinationsprobleme, die durch das Aufeinandertreffen von marktförmigen und staatlich-herrschaftlichen Koordinationslogiken entstehen.

Ferner gibt es vielfältige andere Formen der verbandsmäßigen, zum Teil kartellähnlichen, technisch-fachlichen, finanziellen oder vermarktungsbezogenen Kooperation. Diese kann sowohl Unternehmen in denselben Märkten verbinden wie über verschiedene Märkte hinweg.

Kooperation ist natürlich auch sozialistischen Wirtschaften bzw. Staatshandelsländern nicht fremd. Jedoch ist Kooperation zwischen gleichartigen Produzenten mit nur teilweise verschiedenem Angebotsprogramm dort weniger zu finden, da eine ausgeprägte Politik der Monopolbildung und Spezialisierung betrieben wurde. Netze waren eher kombinatsförmig, also mehr herrschaftlich organisiert. Die Assoziation von öffentlichen Forschungs- und Bildungseinrichtungen mit Unternehmen war zudem eher problembelastet, außer im militär- oder sicherheitstechnischen Bereich. Das Verschwinden derartiger Netze ist beschrieben und beklagt worden (Grabher 1992: 4f.). Da es jedoch vorwiegend um herrschaftliche Koordination und Kontrolle entlang der Verarbeitungs- und Lieferkette ging, ist der Wert derartiger Netze unter neuen Bedingungen nur dort unzweideutig, wo klassische Rationalisierung erfolgversprechend ist.

Die Herausforderung im Umbau der Industriegesellschaft liegt nun an anderer Stelle. Die Koordination wäre auf nicht standardisierte Angebotsprogramme zu beziehen. Netze, die vor allem der Stabilisierung von Vorleistungen dienen, erübrigen sich. Nötig wäre eine teils marktförmige, teils assoziative Verflechtung von gleichartigen Produzenten. Die assoziative Koordination müßte eine Verlagerung von Angebotsprogrammen unterstützen, fort von der Urproduktion und den ersten Verarbeitungsstufen, und ebenfalls fort von standardisierten Produkten des Massen-

konsums, hin zur Erzeugung differenzierter, höherwertiger Investitionsgüter und langlebiger Konsumgüter.

Fatal war in der Tat die Abscheidung und Vernichtung von Ausbildungs- und Forschungs- und Entwicklungskapazität in der Erwerbswirtschaft, wenn auch zum Teil angesichts des technischen Standes begreifbar. Zu erklären ist die Potentialvernichtung vor allem vor dem Hintergrund klassisch rationalisierender Strategien, in denen Kostensenkung das oberste Ziel ist. Hierdurch wird wiederum verdeutlicht, wie assoziative Koordination gewissermaßen zwischen die Stühle von Marktförmigkeit (speziell hinsichtlich vollkommener und freier Märkte) und Herrschaftlichkeit fiel, da assoziative Koordination - mittels Kammern, Branchenverbänden, Allianzen und Netzen - in der DDR kaum bestand. Koordination zwischen Betrieben und zwischen Betrieben und anderen Einrichtungen war viel stärker über Kombinate und Ministerien herrschaftlich geordnet, oder die Assoziativität konzentrierte sich auf höhere Regierungsebenen, weiter entfernt von spezifischen Problemlagen und Handlungsmöglichkeiten.

Angesichts dessen hätte Assoziativität vorwiegend über die Grenzen zwischen alten und neuen Bundesländern hinweg gestiftet werden müssen. Sie hätte der kräftigen Stützung durch Treuhand und westdeutsche oder ausländische Unternehmen bedurft. Nach allem Anschein trat dies aber nur in geringen Umfang ein. Die Treuhandpolitik lief durch die Betonung der Veräußerung eher darauf hinaus, Kandidaten für die beherrschende Übernahme durch fremde Unternehmen anzubieten, anstatt Partnerschaft in Allianzen und Netzen zu vermitteln. Das späte und zögerliche Einschwenken auf die Sanierung von Treuhandunternehmen war hierfür mit entscheidend. Nicht sanierte, d.h. nicht in Richtung DQP weiterentwickelte, Unternehmen erhalten neue Beherrscher, sind oft nur unter äußersten Schwierigkeiten zu veräußern oder auszugründen, und sie werden bei Übernahme meistens extrem auf einen kleinen Kern reduziert (Geppert und Schmidt 1993). Zum Teil werden auf diesem Wege aus ehemaligen Ratiomittelbau-Abteilungen genau die Betriebe zustandegebracht, die unter DQP-Bedingungen überlebensfähig sind.

Anscheinend überwogen aber in der Industrie die Fälle, bei denen neue Beherrscher die übernommenen Betriebe auf den Gebieten der klassischen Rationalisierung ansiedelten oder als unselbständige Zulieferer behandelten. Neuere, noch nicht berichtete Fallstudien der Kolleginnen Lohr und Schmidt, in Zusammenarbeit mit der Universität Jena, deuten jedoch auf eine Trendwende hin; offensichtlich verschieben übernehmende Konzerne oder Unternehmen Betriebe im Osten Deutschlands in letzter Zeit stärker in Richtung auf ein DQP-Profil, während selbständige Ostbetriebe oft noch länger bei klassischer Rationalisierung verharren. Die Verschiebung gibt ein Beispiel für die Verschränkung von Koordinationsformen, hier in der Form, daß Assoziativität auch herrschaftlich gestiftet werden kann.

Wie Geppert in der Zukunft dokumentieren wird, hat die Treuhandpolitik des ‚Paketverkaufs', bei der DQP-trächtige und klassisch-industrielle Einheiten nicht getrennt werden, sicher mit dazu beigetragen, daß im Prinzip sanierungsfähige Einheiten in den Sog des Untergangs gerieten. Verständlich ist die Treuhandpolitik insofern, als durch Paketverkäufe Altschuldenbestände leichter abzustoßen waren. Damit ist aber auch angegeben, daß die Treuhandpolitik vor allem auf kurzfristige Veräußerung gerichtet und finanzkapitalistisch-buchhalterlich orientiert ist. Dadurch wurden erzielbare Veräußerungserträge - durch höheren Wert sanierter Unternehmen - gedrückt und die Folgelasten für andere öffentliche Haushalte erhöht.

Auch hier zeigt sich die Tendenz eines Wandlungsprozesses, der vor allem unter einer Kombination ganz bestimmter marktförmiger (Finanzmärkte und vollkommene Konkurrenz auf Gütermärkten) und herrschaftlicher Vorzeichen steht, während Assoziativität im wesentlichen stagniert oder ausbleibt. Auch neuere Organisationsformen (Management-KGs, ABS-Gesellschaften) erscheinen nicht geeignet, dieser Falle zu entkommen, da sie nicht darauf angelegt sind, verwandte Partner so zueinander zu bringen, daß Synergie entsteht. Die Vernachlässigung von Assoziativität bedingt so bei den interorganisatorischen Beziehungen in gleicher Weise Modernisierungsblockaden und Abwärtsspiralen

wie bei der internen Unternehmensentwicklung. Geppert und Schmidt (1993) sehen andersartige Möglichkeiten allein in der Politik des Landes Sachsen.

Bei Verengung der Handlungsrationalität des Akteurs Treuhand auf kurzfristige oder baldestmögliche Veräußerung, und bei der damit verbundenen Vernachlässigung der strategischen Unternehmensentwicklung, entsteht in der Zwischenzeit das Problem, daß Unternehmen eher an Wert verlieren und möglicherweise nur zu symbolischen Beträgen veräußerbar sind. Wiewohl auf diese Weise kurzfristig Sanierungskosten gespart werden, sind die langfristigen Opportunitätskosten, unter Einschluß der entgangenen Veräußerungserträge, und anderer bei Nichtveräußerung entstehender Folgelasten, für öffentliche Haushalte zusammengenommen wahrscheinlich größer. Selbst wenn die Treuhand nur ihren eigenen Auftrag im Auge hat, und nicht andere öffentliche Aufgaben, so verschlechtert sie doch wahrscheinlich ihre eigene langfristige finanzielle Position, wenn sie strategische Unternehmensentwicklung während der Zeit unterläßt, in der keine Übernahme in neues Eigentum absehbar ist.

Es handelt sich hier um eine Rationalitätsfalle, die durch die Spieltheorie gründlich analysiert ist (Scharpf 1993). Die hier vorliegende Falle ist typisch bei rein finanzkapitalistischer und buchhalterlicher Maximierung verengter Formalziele. Diese Rationalitätsfalle wird seit einiger Zeit bereits für sinkende Wettbewerbsfähigkeit der traditionellen US-amerikanischen Industrie verantwortlich gemacht (Hayes und Abernathy 1980).

Jedoch wäre es verfehlt, hier nur oder vorwiegend die Politik der Treuhand zu behandeln, also einer Organisation, die durch Größe, Auftrag, Unterstellung, interne Organisation und personelle Besetzung sowieso dabei überfordert ist, Industriepolitik zu treiben. Treffend ist sicher die Forderung nach ‚Marktmachern' in Osteuropa, die also zukunftsträchtige Produktmärkte helfen zu konstituieren, nachdem die staatliche Politik dieses Problem vernachlässigt hat (Matzner, Kregel und Grabher 1992). Auch diese Autoren beschrieben den Schock hereinbrechender Marktprinzi-

pien und forderten staatliche Verantwortung für Industriepolitik, ähnlich einem Gutachten der Beraterfirma McKinsey (1991).

An dieser Stelle ist jedoch die industriepolitische Unwirksamkeit herrschaftlichen Eingriffs hervorzuheben, wenn dieser sich nicht vorrangig damit abgibt, assoziative interorganisatorische Beziehungen zu stiften, also durch Verschränkung einen anderen Koordinationsmodus zu begünstigen. Dieses Problem wurde auch von Kritikern der Treuhand nur rudimentär konzeptionell angedacht. Besonders akut ist es übrigens, wie hier gezeigt, für die neuen Bundesländer. In anderen ehemaligen RGW-Ländern ist die Ausgangslage völlig anders; dort könnten freie Wechselkurse und die Wirtschaftspolitik, also die Kombination von freiem Markt und Staat, viel bessere Erfolge erwarten lassen als in Ostdeutschland.

In den östlichen Bundesländern ist ein Staatsorgan wie die Treuhand in höherem Maße darauf angewiesen, unternehmerische Kapazität zum Zwecke der alsbaldigen strategischen Unternehmensentwicklung zu entwickeln. Dies ist nun gerade mit Blick auf DQP besonders schwierig, insbesondere bei der Vielzahl der Treuhandbetriebe. Zur Fundierung ihrer auf einzelne Unternehmen orientierten Politik wäre die Treuhand gezwungen, derartige Kapazitäten durch interorganisatorische Beziehungen zu entwickeln. Dabei müßte verhindert werden, daß Kompetenz anderer Unternehmen oder Stellen allein in deren Sinne wahrgenommen wird, also letzten Endes doch wieder herrschaftlich. Dieses Dilemma führte, wie Geppert und Schmidt (1993) zeigen, nachweislich dazu, daß Interessenten an Treuhandbetrieben nur gelegentlich, unter Druck, in einem anderen Sinne auftraten als in dem des zur Veräußerung angebotenen Betriebes.

‚Markt machen‘ im Sinne von Matzner et al. hätte bedeutet, die westdeutsche Wirtschaft nachdrücklicher zu Partnerschaften, Allianzen, Netzen und anderen Beziehungsmustern zu veranlassen, die eine assoziative Grundlage für die Entwicklung von Treuhandbetrieben hätten darstellen können. Zum Teil wurde dies selbst aus höheren Wirtschaftskreisen angeregt, jedoch verlief die

Initiative offenbar im Sande, abgesehen von Einzelfällen. Dabei hat die öffentliche Hand durchaus die Möglichkeit, Wirtschaftsunternehmen zur Kooperation in ihrem Sinne zu veranlassen, z.B. durch Aufbau konkurrierender Unternehmen, deren Konkurrenzposition dann Wettbewerber in gleichen Märkten zur strategischen Neubestimmung der Aktivitäten zwingt, und zwar durch Absprache, Allianz, Unternehmensverbindung o.ä. mit den jeweiligen Unternehmen im Osten. Dies müßte auch wettbewerbsrechtlich möglich sein. Das Gesetz über Wettbewerbsbeschränkungen läßt Krisenkartelle ausdrücklich zu. Daß es um eine Krise auf vielerlei Märkten geht, ist sicher unbestreitbar. Leider gar nicht untersucht ist die Willensbildung öffentlicher Akteure, in der Auseinandersetzung mit ‚pressure groups', die sie dazu brachte, diesen Lösungsweg nicht zu beschreiten. Ebenfalls nicht untersucht ist die Willensbildung in der Wirtschaft, sowohl in Unternehmen wie in Verbänden, die zum Versanden von Vorschlägen förmlicher und systematisch geförderter Unternehmenskooperation führte.

Auch hier ist wiederum das **Fazit** zu ziehen, daß von der Problemlage her geforderte assoziative Koordinations- und Kontrollmechanismen unterblieben, wodurch die Problemlage verschärft wurde. Interorganisatorische Beziehungen liefen vorwiegend nach den Mustern von Markt und Herrschaft ab, sowohl im Verhältnis der Treuhand zu Betrieben wie zwischen ost- und westdeutschen Unternehmen. Die Konstituierung von assoziativen Beziehungen, unter Nutzung von Herrschaft, zum Zwecke der Orientierung auf zukunftsträchtige Produktmärkte, wurde vernachlässigt. Der Staat in Form der Treuhand trat weniger als Sachwalter der Gemeinwirtschaft auf, sondern eher wie ein Finanzsachwalter mit verengter Rationalität und möglicherweise deshalb mit auch finanziell unbefriedigenden Ergebnissen.

Auch hinsichtlich der interorganisatorischen Beziehungen ist zu betonen, daß nicht einfach ‚zuviel und zu rasch' westdeutsche Institutionen, beziehungsweise Produktionsverhältnisse, übernommen wurden. Bezeichnend ist stattdessen, wie bei Arbeitssystemen, die Vernachlässigung gerade derjenigen Institutionen, die

für den westdeutschen Wirtschaftserfolg entscheidend waren. Das Resultat ist, daß das modale ostdeutsche Unternehmen viel eher der Unterstützung durch Allianzen und Netze entbehrt als das westdeutsche, obwohl die aktuelle Bedarfslage umgekehrt ist. Statt assoziativer Unterstützung, die gerade für Marktentwicklungsanstrengungen wichtig ist, tritt die mehr herrschaftliche Stützung der Treuhand und des Sozialstaates ein.

Arbeitsbeziehungen

Die Arbeitsbeziehungen in der DDR waren äußerst herrschaftsförmig angelegt, insofern als die Gewerkschaftsorganisation nach allgemeiner Einschätzung sowohl durch ihre sozialpolitischen Funktionen als durch die Verquickung mit dem System der Planung und Lenkung der Wirtschaft eine ergänzende parallele Hierarchie darstellte (Frister 1992). Daneben besaßen die Arbeitsbeziehungen aber gerade im informellen Bereich ausgeprägte assoziative Elemente, insofern im Arbeitsalltag Leistungsimperative gegen die Gemeinschaft der Werktätigen nur schwer durchzusetzen waren, was auch auf der förmlichen Schwäche von Befugnissen gerade der unteren Leitungsebenen und den erheblichen sozialpolitischen Schutzgarantien beruhte. Insofern ist wieder anzumerken, daß sich die Duldsamkeit von Führung und Leitung und politischer Konformitätsdruck einander die Waage hielten.

Nach dem Beitritt der DDR-Länder zur BRD wurden Institutionen der Arbeitsbeziehungen, was formelle Regeln, Einrichtungen und Verbände angeht, sehr rasch in bundesrepublikanische Muster überführt und nach den Prinzipien der Betriebsverfassung und der Tarifautonomie aufgezogen. Damit einher gingen zum Teil erhebliche Veränderungen in der personellen Zusammensetzung von Interessenvertretung und Verbands- bzw. Gewerkschaftsfunktionären (Lippold, Lohr, Neudel und Schmidt 1992). Die Angleichungstendenz gilt auch für Entgelte, wenn auch in geringerem Maße. Nach anfänglich sehr optimistischer Einschätzung der Möglichkeiten rascher Entgeltangleichung, und bei

schlagartiger Angleichung der meisten Preise für Güter und Dienstleistungen, wurde die Entgeltangleichung unter dem Eindruck von Firmenzusammenbrüchen, Wirtschaftskrise und Belastung der öffentlichen Haushalte verzögert und vermindert.

Die überkommene Wirtschaftsstruktur der DDR hatte dazu geführt, daß Betriebe und Beschäftigte wegen der Überrepräsentation wertschöpfungsarmer, wenig produktiver und nicht dem internationalen Wettbewerb ausgesetzter Branchen sowie auf ehemaligen RGW-Märkten tätiger Unternehmen zum größten Teil in sehr große Schwierigkeiten gerieten. Zwar schlägt der reine Produktivitätsrückstand mit der Zeit immer weniger zu Buche. Neuansiedlung von hochmodernen Betrieben und die branchenmäßige Inhomogenität der DDR-Wirtschaft - wettbewerbserfahrene neben wettbewerbsunerfahrenen Betrieben - führte zu einer außerordentlich großen Ungleichheit zwischen Unternehmen hinsichtlich der Leistungs- und Zahlungsfähigkeit. Damit waren die Grundlagen des bundesdeutschen Prinzips der vorrangig branchenbezogenen Aushandlung von Flächentarifverträgen bedroht.

Bestärkt wurden hierdurch einerseits betriebssyndikalistische Tendenzen der unternehmens- und betriebszentrierten Aushandlung von Arbeitsbedingungen. Nicht nur Arbeitgeber forderten Lohnverzicht, unter dem Eindruck von Kostendruck, Überschuldung und Absatzrückgang. Auch Vertreter von Arbeitnehmern waren bei Bedrohung der Arbeitsplätze zu einem oft beachtlichen Lohnverzicht bereit. In den neuen Ländern entstand zudem oft der Eindruck, Gewerkschaften nähmen ihre Verhandlungsfunktion eher im Sinne westdeutscher Arbeitnehmer wahr und beachteten Besonderheiten östlicher Länder zu wenig. Dies führte zu Spannungen zwischen Arbeitnehmern, Betriebsräten und Gewerkschaftsfunktionären.

Vergleichbare Entwicklungen taten sich auf der Arbeitgeberseite hervor. Unzufriedenheit mit der Verbandspolitik führte einerseits zu Austritten aus Arbeitgeberverbänden, andererseits zu Forderungen nach betriebsspezifischer Entgeltvereinbarung, entweder

durch Klauseln zur Öffnung von Flächentarifverträgen ‚nach unten' oder durch Praktizierung von Firmentarifverträgen. Öffnungsklauseln sind zwar in bundesdeutschen Arbeitsbeziehungen seit langem bekannt und praktiziert, dienen aber eher der betriebsspezifischen Verbesserung oder Konkretisierung von Arbeitsbedingungen. Firmentarifverträge sind zwar auch nicht in Westdeutschland unbekannt, jedoch wird gewöhnlich eine Parallelität von Firmen- und Flächentarifverträgen vermieden. Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband geht gewöhnlich mit der Verpflichtung auf einen Flächentarifvertrag einher, welcher dagegen verstoßende Abmachungen in einem Firmentarifvertrag ausschließt. Betriebsspezifische Verbesserung der Arbeitsbedingungen ist zwar möglich, findet aber dann höchstens durch Betriebsvereinbarungen statt, die schnell kündbar und durch die Friedenspflicht der Betriebsverfassung dem Arbeitskampf entrückt sind.

All dies geschah in einer Situation, in der auch im Westen die bestehenden assoziativen Beziehungen unter Druck gerieten, und zwar durch mittelständische Unternehmen, die sich im Verband stärker durchsetzten oder aus ihm austraten. Auch hier gilt, daß die Wirtschaftskrise immer schon bestehende Spannungen verschärft hat. Einerseits hatten Gewerkschaften immer das Prinzip gleichen Lohns für alle gleichgearteten Tätigkeiten vertreten, andererseits aber auch dazu tendiert, Entgeltspielräume präziser, also betriebsspezifischer, auszuloten und dementsprechend dezentral zu verhandeln. In gleicher Weise waren Arbeitgeber einerseits daran interessiert, ihre Konkurrenzsituation auf dem Arbeitsmarkt zu vermindern, indem sie durch Flächentarifverträge das Entgelt aus der Konkurrenz herausnahmen. Andererseits waren sie ebenso daran interessiert, Kernbelegschaften stabil zu halten, indem sie Abwanderungstendenzen durch Sonderleistungen unterbunden. Diese Bestrebung zur Abschottung interner Arbeitsmärkte stellt sich wiederum als Konsequenz relativ starker Betriebsräte dar (Streeck 1992: Kap. 5), nicht nur aufgrund der Rechte nach dem Betriebsverfassungsgesetz und der Mitbestimmung in Aufsichtsräten, sondern auch wegen der starken Stellung der Betriebsräte in der gewerkschaftlichen Willensbildung.

Die genauen Interessen von Arbeitgebern und Gewerkschaften sind also nicht positional eindeutig, sondern zwiespältig. Objektivierbar sind sie nur bei genauer Kenntnis spezifischer Betriebsbedingungen, Branchensituationen und der Lage im Wirtschaftszyklus. Das westdeutsche System der Arbeitsbeziehungen war nun nicht immer schon viel mehr zentriert auf den Flächentarifvertrag. In neuerer Zeit ist es aber zumindest hinsichtlich der Entgelttarife im internationalen Vergleich weitaus mehr als andere dazu gekommen, die Dominanz und Ausschließlichkeit des Flächenprinzips mehr als anderswo beizubehalten (Huiskamp 1992: 47f.). Sehr wahrscheinlich hat dies auch etwas damit zu tun, daß die Produktivität und Zahlungsfähigkeit der westdeutschen Wirtschaft sich geschlossener darstellt, also nicht dermaßen nach Betriebsgrößen, Branchen, Regionen oder anderen Kriterien verschieden ist. Flächentarifverträge setzen sozialen und Produktivitätsausgleich voraus und produzieren diesen Ausgleich mit, häufig aber eben dadurch, daß ‚Grenzbetriebe' nach einem neuen Tarifschluß nicht mehr existenzfähig sind oder in Schwarzarbeit abwandern. Von hierher wird die Problematik des Flächenprinzips gerade in den neuen Ländern und gerade zu dieser Zeit erklärlich.

Diese Problematik stellt eine Bedrohung des assoziativen Prinzips der Ordnung von Arbeitsbeziehungen in den neuen Ländern dar. Angesichts der institutionellen Ordnung der bundesdeutschen Arbeitsbeziehungen hätte die Schwächung des Flächentarifvertrages in jedem Falle mehr Herrschaftlichkeit bedeutet, entweder durch Ausweichen auf Betriebsvereinbarungen (ohne Kampfmöglichkeit), oder durch ‚Lohndiktat', oder aufgrund Austritts aus dem Arbeitgeberverband, oder durch Bruch eines geltenden Flächentarifs. Alle Varianten sind in der ostdeutschen Metallindustrie aufgetreten. Ebenfalls werden beim Ausscheren aus dem Tarifverbund natürlich Arbeitsbeziehungen marktförmiger in dem Sinne, daß Wettbewerb zwischen vielen Anbietern und Nachfragern gegenüber dem Prinzip beidseitigen Monopols an Bedeutung gewinnt. Eine Beibehaltung der Entgeltsteigerungen hätte weitere Arbeitsplätze bedroht, also den Anteil der Erwerbsbevölkerung erhöht, deren Existenzgrundlage herrschaftlich bestimmt wird.

Die sowieso große herrschaftliche Bestimmtheit der Arbeitsbedingungen in den neuen Ländern geht des weiteren aus der Position und der Politik der Treuhand hervor. Es fehlt nicht an Betrachtern, die unter dem Eindruck der Auseinandersetzungen im Metalltarifkonflikt 1993 in den östlichen Ländern, und aufgrund der Analyse der Politik der Arbeitgeber und von Parteienströmungen, eine tiefgreifende Umgestaltung der gesamtdeutschen Arbeitsbeziehungen für wahrscheinlich halten (Mahnkopf 1993).

Ausgehend von derartigen Szenarios institutioneller Krisen sind die neuen Tarifschlüsse in der Metallindustrie dieser Länder nur für den institutionalistisch weniger geschulten Beobachter überraschend. Trotz aller Bedrohungen wurde der Flächentarifvertrag als Prinzip beibehalten. Die Zulassung von Ausnahmen für in ihrer Existenz bedrohte Unternehmen stellt keine pauschale Öffnungsklausel dar, sondern hängt von dem Beschluß einer Einigungsstelle ab. Damit werden assoziative Elemente doch überraschend weitgehend beibehalten. Inwieweit Flächentarifergebnisse faktisch doch stärker unterlaufen werden, möglicherweise auch aufgrund Austritts von Firmen aus dem Arbeitgeberverband, bleibt abzuwarten. Richtig ist sicher auch, daß eine Dezentralisierung der Arbeitsbeziehungen in den neuen Ländern festzustellen ist. Für den ‚Kernbereich' der Industrie (Maschinenbau, Elektrotechnik, Fahrzeuge, Feinmechanik usw.) gilt dies sicher aber nicht in dem Maße wie zum Teil angedroht oder befürchtet.

Darüber hinaus muß betont werden, daß die Dezentralisierungstendenz nicht einhellig ist. Ein regionaler Tarifschluß wurde in Sachsen etwa dadurch verhindert, daß der Bundesvorstand der Arbeitgebervereinigung Gesamtmetall eben den Schlichterspruch verwarf, den die eigenen regionalen Verhandlungsführer gerade akzeptiert hatten, und die letzteren zurück an den Verhandlungstisch zwang. Hier ist eindeutig eine Zentralisierungstendenz festzustellen. Ein gleiches Ereignis ließe sich in tatsächlich dezentralisierten Verhandlungssystemen wie in Großbritannnien überhaupt nicht vorstellen, sondern am ehesten in hoch zentralisierten Arbeitsbeziehungen wie etwa Schwedens und

Österreichs oder der Niederlande bis in die sechziger Jahre. Selbst wenn die Politik der zentralisierten Arbeitgeberverbände darauf hinausläuft, Dezentralisierung und Variation der Arbeitsbedingungen zu ermöglichen, so macht der Ablauf des Konflikts deutlich, daß diese Dezentralisierung sich nur in dem Maße durchsetzen läßt, wie Tarifanhebungen bei Mitgliederfraktionen kontrovers sind.

Das hauptsächliche Ergebnis der letzten Auseinandersetzung in der Metallindustrie ist, trotz der genannten Abstriche: Es geht ein starker Druck von überraschend stabilen Arbeitsbeziehungen und Entgeltentwicklungen auf Arbeitssysteme aus. Diese werden noch weiter in Richtung DQP gedrückt. Die Ursache dieses Drucks ist die Wahlverwandtschaft zwischen wirtschaftlichen Verwertungsbedingungen für Kapital und Arbeit, DQP und assoziativen Arbeitsbeziehungen, wie bereits dargestellt (Sorge und Streeck 1988). Hinzu kommt die in der Fläche wirksame Assoziativität des regionalen Tarifvertrages als Voraussetzung für die Verallgemeinerung von DQP. Assoziativität allein im betrieblichen Rahmen bringt ‚Insellösungen' hervor, während Assoziativität in der Fläche mit der Verallgemeinerung entsprechender Arbeitssysteme wahlverwandt ist.

Diese Wahlverwandtschaften beruhen nun nicht in erster Linie auf einer Übertragung westlicher Praxis, sondern sind bereits durch Erhebungen in den neuen Ländern belegt, deren Ergebnisse sich kontinuierlich aus Strukturen vor der ‚Wende' ableiten lassen (Lippold, Lohr, Neudel und Schmidt 1992): Partizipative Elemente in Arbeitssystemen und Arbeitsbeziehungen sind eng miteinander verbunden, und des weiteren mit Exporterfahrung, Marktstrategie, technischem Niveau und Variabilisierung des Angebotsprogramms. Unter den letzteren Bedingungen ist die Wertschöpfung auch hinreichend für als angemessen empfundene Entgelte. Betriebe, die sich nicht in diese Richtung entwickeln, entlassen ihre Beschäftigten - zum Teil wortwörtlich - in die dauernde Fürsorge der Treuhand, des Sozialstaats, also herrschaftlicher Mechanismen, oder setzen sie dem freien Arbeitsmarkt aus, was wiederum häufig regionale Auswanderung bedeuten kann.

Die zentrale Diagnose und Deutung dieses Abschnitts ist somit, daß die relative Stabilität neuer Institutionen der Arbeitsbeziehungen und Tendenzen der Entgeltentwicklung einen Druck erzeugen, Arbeitssysteme und interorganisatorische Beziehungen weiterzuentwickeln wie beschrieben. Die Stabilität der Arbeitsbeziehungen und Entgelttendenzen rührt unter anderem aus dem Grundgesetzgebot der Angleichung der Lebensverhältnisse her, was ihnen in einem legalistischen Land wie Deutschland besondere Kraft verleiht.

Mit ‚Druck' wird zugleich angedeutet, daß diese Entwicklung letztlich kontingent ist, also nicht sicher eintritt. Nur in dem Maße, in welchem sie eintritt, kann eine langfristige Entlastung von staatlichen Haushalten eintreten und können wirtschaftliche und soziale Ziele miteinander kombiniert und erreicht werden. Das gegenwärtige Ungleichgewicht erscheint dermaßen groß, daß wirtschaftliche und soziale Ziele auf akzetablem Niveau nur im Einklang miteinander zu erreichen sind.

Diese Herangehensweise ist realistischer als das Beharren auf der geringen Bedeutung der Entgelthöhe für die Leistungsfähigkeit der Wirtschaft. Die gelegentlich postulierte geringe Entgeltelastizität der Wettbewerbsfähigkeit ist spezifisch für DQP und Produktion mit hoher Kapitalintensität. Sie läßt sich nicht für alle Kapitalverwertungslagen verallgemeinern. Arbeitssysteme in der DDR sind oft noch entweder arbeitsintensiv oder klassisch rationalisiert, und das letztere auch noch nach der Wirtschaftsunion, beim Einstieg in die Marktwirtschaft. DQP ist jedoch zur Zeit in Ostdeutschland noch eher die Ausnahme.

Aber selbst bei Praktizierung der DQP können Lohnkostenvorteile für Ostbetriebe eine wichtige Vorbedingung sein, um neue Kundenkreise zu erschließen und allfällige Lernkosten zu kompensieren. Stabile Entgelte auf hohem Niveau treten bei DQP erst in dem Maße ein, wie erfolgreicher Zutritt zu Produktmärkten mit beachtlichen Zutrittsschranken geschafft ist. Wenn diese Zutrittsschranken nicht durch interorganisatorische Beziehungen oder herrschaftlich gesenkt werden, dann können Unternehmen

sie nur über Kostenvorteile absenken. Auch an dieser Stelle zeigt sich die dialektische Verquickung verschiedener Produktionsweisen miteinander.

Übergreifende Aufschlüsse

Die Verhältnisse des Lebens, Arbeitens und Wirtschaftens in den neuen Ländern werden umso erträglicher sein, je stärker die Entwicklung von Assoziativität gleichermaßen in Arbeitssystemen, interorganisatorischen Beziehungen und Arbeitsbeziehungen voranschreitet und den Umbau der Industriegesellschaft hin zur DQP unterstützt. Die aus der Vergangenheit überkommenen Vorbedingungen hierfür sind hinsichtlich Firmenstrategien, interorganisatorischen Beziehungen sowie formalisierter Aspekte der Arbeitssysteme und Arbeitsbeziehungen eher ungünstig. Möglicherweise sind Arbeitssysteme in ihren organisatorischen und qualifikatorischen Elementen jedoch relativ schnell anpaßbar.

Es ließe sich einwenden, daß DQP-artige Arbeitssysteme auch durchaus herrschaftlich begründet sind und insbesondere auf dem Gebiet der neuen Länder vermittels herrschaftlicher Kontrolle in Arbeitssystemen, interorganisatorischen Beziehungen und Arbeitsbeziehungen eingeführt werden können. Dies würde sicher auch einem Teil der Kontinuität alter DDR-Traditionen entsprechen, ebenso wie es zu dem Befunde paßt, daß gegenwärtige Tendenzen vor allem marktförmigen und herrschaftlichen Elementen zugute kommen. Auch wäre dies gut vereinbar mit einem anerkannten Ausgangspunkt der Organisationsforschung, daß nämlich Organisationsziele oder Strategien aufgrund verschiedener, funktional gleichwertiger, Strukturen realisiert werden können.

Für die Realisierung von Einzellösungen oder unternehmensspezifischen Konzepten ist der Einwand sicher berechtigt. DQP als Einzelfallerscheinung ist hier aber nicht thematisiert. Es geht um einen Wandel der gesamten Population von Arbeitssytemen, Arbeitsbeziehungen und interorganisatorischen Beziehungen, mit denen die Gesellschaft besetzt ist. Diese Aufgabe erfordert eine

Verallgemeinerung von Mustern, nicht betriebsindividuelle Insellösungen. Die Frage ist dann, wie eine Verallgemeinerung von DQP-artigen Strategien und Arbeitssystemen stattfinden kann. Hierauf ist zu antworten, daß dies sicher nicht in erster Linie herrschaftlich und marktförmig zu leisten ist.

Ein Anpassungsdruck geht offenbar, außer selbstverständlich von der Wirtschaftsordnung und den Außenwirtschaftsbedingungen, insbesondere von den Arbeitsbeziehungen und der Entgeltentwicklung aus. Dort ist die Anpassung an bundesdeutsche Muster wohl schneller abgelaufen als insbesondere bei unternehmensstrategischen Voraussetzungen der Arbeitssysteme. Die Schlüsselgröße für den Umbau der Industriegesellschaft lag und liegt aber wahrscheinlich auf dem Gebiete interorganisatorischer Beziehungen, auf welchem die ‚Assoziativitätslücke' besonders gravierend ist, wo die Herrschaftlichkeit der Koordination und Kontrolle in neuen Formen überdauerte und annähernd freie und vollkommene Märkte auf unvorbereitete Produzenten hereinbrachen. Die Schere zwischen vollkommener Marktförmigkeit und klassischer Rationalisierung einerseits, und Angleichung der Arbeitsbeziehungen und Entgelte andererseits, kann nur dadurch reduziert werden, daß nach assoziativem Muster intensivierte interorganisatorische Beziehungen beim Entwickeln neuer Absatzmärkte unterstützen. Hierfür kommt auch eine Förderung durch politische Instanzen in betracht, jedoch nicht als auf sich selber gestelltes Patentrezept. Entscheidend ist das Zusammenwirken der verschiedenen gesellschaftlichen Akteure.

Literatur

Bluhm, Katharina, 1992, ‚Vom gescheiterten zum nachholenden Fordismus?‘ in DDR-Gesellschaft von Innen: Arbeit und Technik im Transformationsprozeß, *E. Senghaas-Knobloch* und *Hellmuth Lange* (Hg.): 44-56. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.

Brussig, Martin, Karin Lohr, Gottfried Rössel und *Evelyn Schmidt*, 1992, Regionaler und innerbetrieblicher Wandel industrieller Strukturen am Beispiel Berlins. Berlin: Humboldt-Universität, KSPW-Studie AG-01.23.

Deppe, Rainer u. *Dietrich Hoß*, 1980, Sozialistische Rationalisierung. Leistungspolitik und Arbeitsgestaltung in der DDR. Frankfurt a.M.: Campus.

Edeling, Thomas, 1992, ‚Zwischen Bürokratie und Gemeinschaft: Managementkultur im ostdeutschen Betrieb‘ in Deutsch-deutsche Unternehmen. Ein unternehmenskulturelles Anpassungsproblem: 79-94. Stuttgart: Poeschel.

Edeling, Thomas, 1992, ‚Zwischen bürokratischer Organisation und Gemeinschaftskultur: der Januskopf des DDR-Betriebes‘ in Soziologen-Tag Leipzig 1991. Soziologie in Deutschland und die Transformation großer gesellschaftlicher Systeme: 981-987. Berlin: Akademie Verlag.

Frister, Siegfried, 1992, ‚Ansätze und Grenzen gewerkschaftlicher Arbeit‘, in Gesellschaft von Innen: Arbeit und Technik im Transformationsprozeß, *E. Senghaas-Knobloch* und *Hellmuth Lange* (Hg.): 33-43. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.

Geppert, Mike und *Stefan Schmidt*, 1993, Von der „DDR AG“ zur Treuhandanstalt in Liquidation? Anmerkungen zum Umgang mit dem ehemaligen „Volksvermögen“. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, FS II 93-202.

Grabher, Gernot, 1992, Instant capitalism. Western investment in Eastern German regions. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Papier für RURE-Konferenz 3.-6.9.1992.

Hayes, Robert H. und *William J. Abernathy*, 1980, ‚Managing our way to economic decline‘. Harvard Business Review Juli/August: 67-77.

Huiskamp, M.J., 1992, ‚Cao-structuren in beweging‘ in Arbeidsverhoudingen in Europa Bd. 2 : 33-50. Heerlen: Open Universiteit

König, René, 1967, ‚Herrschaft‘. Fischer-Lexikon Soziologie, *R. König* (Hg.): 119-129. Frankfurt a.M.: Fischer.

Lappe, Lothar, 1992, Der Zusammenbruch des Arbeitsmarktes in den neuen Bundesländern. Ursachen und Folgen. Gelsenkirchen: Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung, Arbeitspapier 1992-4.

Lippold, Stefan, Karin Lohr, Jeannette Neudel und *Evelyn Schmidt*, 1992,

Anpassung oder Modifikation industrieller Beziehungen im Transformationsprozeß. Berlin: Humboldt-Universität, KSPW-Studie AG-01.41.
Lockwood, David, 1964, ‚Social integration and system integration', in Explorations in social change, *G.K. Zollschan* und *W. Hirsch* (eds.): 244-257. London: Routledge.
McKinsey, 1991, Überlegungen zur kurzfristigen Stabilisierung und langfristigen Steigerung der Wirtschaftskraft in den neuen Bundesländern. Düsseldorf/München: McKinsey & Company, Inc.
Mahnkopf, Birgit, 1993, Die Krise der Gewerkschaften. Erosion der Tarifautonomie und des dualen Systems in den neuen Bundesländern. Jena: Friedrich-Schiller-Universität, Vortrag auf der Frühjahrstagung der Sektion Industrie- und Betriebssoziologie der DGS und der KSPW.
Matzner, Egon, Jan Kregel und *Gernot Grabher*, 1992, The market shock. Berlin: Sigma.
Merton, Robert K., 1968, Social theory and social structure. Glencoe (Ill.): Free Press.
Mintzberg, Henry, 1983, Structure in fives. Designing effective organizations. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
Müller-Jentsch, Walter, 1986, Soziologie der industriellen Beziehungen. Frankfurt a.M.: Campus.
Ouchi. William G., 1980, ‚Markets, bureaucracies and clans', in Administrative Science Quarterly 25: 129-141.
Polanyi, Karl, 1963, The great transformation. Boston: Beacon Press.
Porter, Michael E., 1980, Competitive strategy. New York: The Free Press.
Porter, Michael E., 1983, Competitive advantage. New York: The Free Press.
Pot, F., 1988, ‚Technologie, vakbekwaamheid en beleid' in Arbeid in verandering. De strategische rol van industrieel vakmanschap en management: 60-68. Deventer: Kluwer.
Rössel, Gottfried, 1992, Dominante Produktions- und Rationalisierungskonzepte in der DDR-Industrie und ihre Handhabung in der Praxis - untersucht am Beispiel eines Maschinenbau-Kombinats. Berlin: SÖSTRA, KSPW-Auftrag 1/43.
Rothschild-Whitt, Joyce, 1979, ‚The collectivist organization: An alternative to rational-bureaucratic models'. Amercan Sociological Review 44: 509-527.
Scharpf, Fritz W. (Hg.), 1993, Games in hierarchies and networks. Analytical and empirical approaches to the study of governance institutions. Frankfurt a.M.: Campus.
Schmitter, Philippe G. u. *Gerhard Lehmbruch* (Hg.), 1979, Trends towards corporatist intermediation**.** Beverly Hills/London: Sage.

Schreuder, Hein, 1991, ‚Coase, Hayek and hierarchy‘, in Interdisciplinary perspectives on organization studies. Oxford: Pergamon.
Sorge, Arndt, 1985, Informationstechnik und Arbeit im sozialen Prozeß. Arbeitsorganisation, Qualifikation und Produktivkraftentwicklung. Frankfurt a. M.: Campus.
Sorge, Arndt, 1991, ‚Strategic fit and the societal effect approach: Interpreting cross-national comparisons of technology, organization and human resources‘. Organization Studies 12: 161-190.
Sorge, Arndt und *Wolfgang Streeck*, 1988, ‚Industrial relations and technical change: The case for an extended perspective‘, in New technology and industrial relations. *R. Hyman* und *W. Streeck* (Hg.): 19-47. Oxford: Blackwell.
Streeck, Wolfgang, 1992, Social institutions and economic performance. Studies of industrial relations in advanced capitalist economies. London: Sage.
Sydow, Jörg, 1991, On the management of strategic networks. Berlin: Institut für Management, Arbeitspapier 67/91.
Trist, Eric, 1981, The evolution of socio-technical systems. A conceptual framework and an action research program. Toronto: Ontario Quality of Working Life Centre, Occasional paper no. 2.
Voskamp, Ulrich und *Volker Wittke*, 1991, ‚Aus Modernisierungsblockaden werden Abwärtsspiralen. Zur Reorganisation von Betrieben und Kombinaten der ehemaligen DDR‘. Berliner Journal für Soziologie 1: 17-40.

Arndt Sorge

1945 in Düsseldorf geboren.
Studium der Volkswirtschaftslehre und Soziologie in Freiburg i. Brsg. und Köln.
1975 Promotion in Münster.
1985 Habilitation in Frankfurt. Verschiedene wissenschaftliche Tätigkeiten in Münster, Oxford, Berlin (WZB), Aix-en-Provence (CNRS) und zuletzt Maastricht. Forschungsarbeiten und Veröffentlichungen vorwiegend im internationalen Vergleich von Arbeit, Organisation, Personalwesen, Qualifikation und Arbeitsbeziehungen, insbesondere bei Einführung neuer Techniken.
Seit Oktober 1992 Professor für Industrie-und Betriebssoziologie an der Humboldt-Universität zu Berlin.

Wichtigste Veröffentlichungen

Informationstechnik und Arbeit im sozialen Prozeß. Arbeitsorganisation, Qualifikation und Produktivkraftentwicklung. Frankfurt a. M.: Campus 1985
Strategic fit and the societal effect approach: Interpreting cross-national comparisons of technology, organization and human resources. In: Organization Studies 12 (1991) 161-190
Industrial relations and technical change: The case for an extended perspective. (mit W. Streeck). In: R. Hyman; W. Streeck (Hg.): New technology and industrial relations. Oxford: Blackwell 1988, 19-47

In der Reihe **Öffentliche Vorlesungen** sind erschienen:

1 *Volker Gerhardt*
Zur philosophischen Tradition der Humboldt-Universität

2 *Hasso Hofmann*
Die versprochene Menschenwürde

3 *Heinrich August Winkler*
Von Hitler zu Weimar
Die Arbeiterbewegung und das Scheitern der ersten deutschen Demokratie

4 *Michael Borgolte*
„Totale Geschichte“ des Mittelalters?
Das Beispiel der Stiftungen

5 *Wilfried Nippel*
Max Weber und die Althistorie seiner Zeit

6 *Heinz Schilling*
Am Anfang waren Luther, Loyola und Calvin - ein religionssoziologisch-entwicklungsgeschichtlicher Vergleich

7 *Hartmut Harnisch*
Adel und Großgrundbesitz im ostelbischen Preußen 1800 - 1914

8 *Fritz Jost*
Selbststeuerung des Justizsystems durch richterliche Ordnungen

9 *Erwin J. Haeberle*
Berlin und die internationale Sexualwissenschaft

10 *Herbert Schnädelbach*
Hegels Lehre von der Wahrheit

11 *Felix Herzog*
Über die Grenzen der Wirksamkeit des Strafrechts

12 *Hans-Peter Müller*
Soziale Differenzierung und Individualität
Georg Simmels Gesellschafts- und Zeitdiagnose

13 *Thomas Raiser*
Aufgaben der Rechtssoziologie als Zweig der Rechtswissenschaft

14 *Ludolf Herbst*
Der Marshallplan als Herrschaftsinstrument?
Überlegungen zur Struktur amerikanischer Nachkriegspolitik

15 *Gert-Joachim Glaeßner*
Demokratie nach dem Ende des Kommunismus

Es erscheinen demnächst:

17 *Achim Leube*
Semnonen, Burgunden, Alamannen
Archäologische Beiträge zur germanischen Frühgeschichte

18 *Klaus-Peter Johne*
Von der Kolonenwirtschaft zum Kolonat
Ein römisches Abhängigkeitsverhältnis im Spiegel der Forschung

19 *Volker Gerhard*
Die Politik und das Leben

20 *Clemens Wurm*
Großbritannien, Frankreich und die westeuropäische Integration