

Die Transformation der ostdeutschen Betriebe

Die Transformationsgeschichte der ostdeutschen Betriebe zwischen 1989 und 1995 wird auf zwei Ebenen analysiert. Auf der betrieblichen Ebene wird untersucht, wem die ostdeutschen Betriebe gehören (ca. 72% gehören westlichen Eigentümern) und welche neuen Produktionskonzepte dort eingeführt wurden (mehr als die Hälfte werden als „verlängerte Werkbänke“ klassifiziert). Auf der zweiten Ebene werden die Mobilitätsprozesse der Manager untersucht. Ca. 85% der Manager waren schon vor 1989 in leitender Stellung in den ehemaligen DDR Betrieben tätig. Ein relativ hoher Anteil konnte diese Position nach der Wende behaupten bzw. wurde in höhere Leitungsfunktionen befördert (Reproduktion der ökonomischen Elite). Ca. 44% der Ost-Manager waren vor 1989 Mitglied der SED oder einer ihrer Blockparteien.

1. Der Einfluß der Privatisierung auf die Sozialstruktur¹

Die Treuhand-Anstalt (THA), die im März 1990 in Berlin gegründet und im Dezember 1994 wieder aufgelöst wurde, hat in diesem kurzen Zeitraum eine beeindruckende historische Leistung vollbracht. Sie hat innerhalb von fünf Jahren mehr als 15.000 Betriebe privatisiert und damit die zentralistische Staatswirtschaft der ehemaligen DDR in eine Marktwirtschaft transformiert.² Allerdings hat die Politik der THA keine ungeteilte Zustimmung gefunden. Kritiker haben darauf hingewiesen, daß alternative Formen der Privatisierung verfügbar seien, die geringere Kosten verursacht hätten als die von der THA praktizierte Schocktherapie und für die es Vorbilder in anderen osteuropäischen Staaten gäbe (Priewe 1994).

Es geht in dieser Arbeit nicht um eine Kritik an der von der THA durchgeführten Privatisierung (Seibel 1994), und es soll auch nicht nachgewiesen werden, daß es zur Politik der THA eine Alternative gegeben hätte. Die Privatisierung ist inzwischen eine historische Tatsache, die nicht mehr rückgängig gemacht werden kann. Thema dieser Arbeit ist der Zusammenhang zwischen einer bestimmten Privatisierungsmethode und den sich daraus ergebenden sozio-ökonomi-

schen *Struktureffekten*. Es wird die These vertreten, daß die von der THA gewählte Privatisierungsmethode einen erheblichen Einfluß auf die Sozialstruktur in den Neuen Bundesländern (NBL) gehabt hat und daß andere Formen der Privatisierung – wie sie z.B. in Ungarn oder Polen versucht wurden – auch andere sozialstrukturelle Konsequenzen gehabt hätten (Leipold 1993).

Die These besagt im einzelnen, daß der Konzentrationsgrad des Eigentums, die Größenstruktur der Betriebe, die Einführung neuer Produktionsmethoden, die Herkunft des Führungspersonals und die Beziehung zwischen Eigentum und Kontrolle durch die Privatisierungsmethode der THA beeinflusst wurden. In den NBL haben sich spezifische Eigentumsverhältnisse entwickelt, die sich durch drei Merkmale charakterisieren lassen: Erstens, die ostdeutschen Betriebe befinden sich überwiegend im Eigentum anderer (westlicher) Unternehmen; dadurch wurde zweitens eine hohe Konzentration des Eigentums am produktiven Vermögen bewirkt; und drittens gibt es in Ostdeutschland keine Trennung zwischen Eigentum und Kontrolle (vgl. Abschnitt 4). Die (westlichen) Unternehmen sind nicht nur Eigentümer, sie kontrollieren die ostdeutschen Betriebe auch. Die sich daraus ergebenden Konsequenzen für die Stellung der Manager in den ostdeut-

schen Betrieben werden in Abschnitt 7 diskutiert.

Bevor diese Thesen am empirischen Material belegt werden, soll zunächst der Ausgangspunkt selbst dargestellt werden, nämlich die spezifische, von der THA und nur von ihr gewählte Form der Privatisierung. Da dies in vielen Publikationen bereits geschehen ist (Fischer et al. 1993) und auch nicht im Zentrum dieser Analyse steht, begnügen wir uns im folgenden Abschnitt mit einer kurzen Zusammenfassung jener historischen „Tatsachen“, die von der THA geschaffen wurden.

2. Die Privatisierungsmethode der THA

Die THA hat bei ihrer Gründung ca. 270 Kombinate übernommen, in denen 90% aller Industrie-Beschäftigten der ehemaligen DDR tätig waren. Sie bewertete diesen Vermögensbestand im Jahre 1990 mit 76 Mrd. DM; beim Verkauf von 15.000 Betrieben wurden jedoch insgesamt nur 30 Mrd. DM eingenommen. Bei ihrer Selbstauflösung im Dezember 1994 hinterließ die THA Schulden in Höhe von 256 Mrd. DM, die durch die Übernahme von Altschulden, Kreditbürgschaften, ökologische Altlasten, Sozialpläne, Ausgleich von Verlusten oder Ausgaben für Unternehmensberater verursacht wurden.³ Die THA hat für das produktive Vermögen der ehemaligen DDR also keine Einnahmen erzielt, sondern hat im Durchschnitt für jeden verkauften Betrieb einen Verlust von ca. 17 Mill. DM erwirtschaftet. Sie hat für dieses Problem eine griffige Formel geprägt: Es „wurden nicht Unternehmen veräußert, sondern Investoren gekauft“ (vgl. Brücker 1995a: 448).

Die großen Kombinate, die die THA 1990 übernahm, wurden nicht in Holding-Gesellschaften umgewandelt, um sie dann mit Hilfe eines „Voucher-Systems“ zu privatisieren – wie es zeitweise in Polen und Rußland versucht wurde (Kirchner 1992; Iwanek 1992). Es wurden auch keine „Volksaktien“ ausgegeben, um eine breite Streuung des Eigentums am produktiven Vermögen der ehemaligen DDR zu erreichen. Vielmehr ging die

THA einen anderen Weg, der sich schematisch in drei Abschnitte gliedern läßt:

(1) Die großen Kombinate wurden zunächst entflochten und in ihre einzelnen Betriebe zerlegt; diese Betriebe wurden dann in rechtlich selbständige Kapitalgesellschaften umgewandelt. Die Kombinate hatten eine gewisse Ähnlichkeit mit den westdeutschen Konzernen und wurden in der DDR in bewußter Nachahmung der westdeutschen Konzernstruktur geschaffen (Glaeßner 1977). Mit der Zerlegung der Kombinate und der Verselbständigung der Betriebe begann ein Prozeß, den man als Auflösung und „Atomisierung“ der sozialistischen Verflechtungsstrukturen bezeichnen kann (Albach 1993; Seibel 1994: 27).

(2) Innerhalb jedes Betriebes hat seit 1990 ein kontinuierlicher Abbau der Belegschaft stattgefunden; in den meisten Fällen wurde sie auf weniger als 20% ihres früheren Bestandes (vor 1989) reduziert.⁴ Die Verkleinerung der Belegschaft auf einen überlebendfähigen Kern war ein wichtiger Schritt auf dem Wege zur Privatisierung, der von der THA veranlaßt wurde. Während also im ersten Schritt der Kombinat-Verbund aufgelöst wurde, wurden im zweiten Schritt die Großbetriebe durch eine stufenweise Entlassung des Personals auf kleine bzw. mittelgroße Betriebe reduziert.

(3) Diese kleinen bis mittelgroßen Betriebseinheiten wurden dann auf dem Markt für Unternehmenskontrolle zum Verkauf angeboten. Der Markt für Unternehmenskontrolle ist ein Markt, auf dem Unternehmen/Betriebe *in toto* gekauft und verkauft werden und auf dem als Käufer fast ausschließlich andere Unternehmen auftreten. Die THA hat auf diesem Markt mehr als 10.000 Betriebseinheiten zum Verkauf angeboten.

Die USA haben nicht nur eine größere Volkswirtschaft, sie verfügen auch über einen Markt für Unternehmenskontrolle, der im Vergleich zu Europa ausdifferenzierter und stärker entwickelt ist. Auf diesem Markt wurden 1994 ca. 3.800 Transaktionen registriert.⁵ Obwohl diese Zahlen nur grobe Durchschnittswerte liefern und keinen direkten Vergleich gestatten, ist doch offensichtlich, daß auf dem ostdeutschen Markt für Unternehmenskontrolle zwischen 1991 und

1994 ein großes Überangebot geschaffen wurde. Die Käufer konnten weitgehend die Bedingungen diktieren, zu denen die ehemaligen Volkseigenen Betriebe (VEB) verkauft wurden.

Die Entscheidung, die Betriebe als Ganzes auf dem Markt für Unternehmenskontrolle zu verkaufen, hatte zwei Konsequenzen, die noch genauer analysiert werden müssen. Zunächst wurde damit die Möglichkeit einer breiten Streuung des Eigentums definitiv ausgeschlossen, da die meisten Betriebe an einen einzelnen Eigentümer oder eine kleine Gruppe von Investoren verkauft wurden (Konzentrationsgrad des Eigentums).⁶ Weiterhin hatte diese Entscheidung einen erheblichen Einfluß auf den Typ des Eigentümers: Die meisten Eigentümer der ostdeutschen Betriebe sind nicht Individuen oder Familien, sondern andere Unternehmen. Ein relativ kleiner Kreis von *Unternehmen* ist Eigentümer der überlebensfähigen Betriebe in den NBL.

Die Gründe für diese Privatisierungsstrategie sind evident. Die Betriebe wurden an Eigentümer verkauft, die über drei wichtige Ressourcen verfügten, die die DDR-Betriebe brauchten, um zu überleben, und die auf anderen Wegen kurzfristig nicht beschafft werden konnten: neue Technologie, Kapital und professionelles Unternehmertum. Die Selektionskriterien, die die THA bei der Auswahl der Käufer anwandte, lassen sich auf diese drei Ressourcen beziehen: Die Käufer mußten ein überzeugendes Sanierungskonzept vorlegen (unternehmerische Kompetenz), sie mußten bereit sein, hohe Investitionen zu tätigen (neue Technologie), und sie mußten nachweisen, daß sie dafür das entsprechende Kapital bereitstellen konnten. Die ostdeutschen Manager, die ihren Betrieb durch ein „management-buy-out“ (MBO) retten wollten, erfüllten in den meisten Fällen keines dieser drei Kriterien; und selbst wenn sie ein überzeugendes Sanierungskonzept vorlegten, konnten sie doch häufig das dafür erforderliche Kapital nicht mobilisieren.

Die in Osteuropa häufig praktizierte „Voucher“-Methode – bei der Anteilsscheine an die Bevölkerung zu einem niedrigen Preis verteilt werden – erreicht zwar eine breite Streuung des Eigentums, verfehlt aber das

Sanierungsziel, nämlich die kurzfristige Beschaffung von neuer Technologie, Kapital und professionellem Unternehmertum. „Volksaktionäre“ können ihren Betrieben keine dieser Ressourcen zuführen – vor allem dann nicht, wenn diese Ressourcen im eigenen Land nicht verfügbar sind.⁷ Den Zielkonflikt zwischen einer egalitären Verteilungsstruktur des Eigentums einerseits und einer effizienten Privatisierung andererseits hat die THA zugunsten der zweiten Alternative entschieden.

3. Die empirische Untersuchung

Wir haben im Frühjahr 1994 – also fast fünf Jahre nach der Wende – damit begonnen, die Transformation der ostdeutschen Betriebe zu untersuchen. Dieser späte Zeitpunkt wurde bewußt gewählt, da es uns nicht darauf ankam, die Transformation in ihrem aktuellen Ablauf zu beschreiben, sondern ihr *Ergebnis* zu analysieren. Wir gingen davon aus, fünf Jahre nach der Wende soziale und ökonomische Strukturen vorzufinden, die für eine längere Periode Bestand haben und die erkennen lassen, wer die neuen Eigentümer in Ostdeutschland sind und wer die ostdeutschen Betriebe leitet.

Es wurden zwei Unternehmens-Stichproben gezogen. Eine erste Stichprobe umfaßte 127 Unternehmen in den Bundesländern Sachsen, Brandenburg und Thüringen (Stichprobe A). Zur Grundgesamtheit gehören nur Unternehmen, die die folgenden Bedingungen erfüllen: Das Unternehmen existierte bereits vor 1989 und gehörte nach der Wende zum Bestand der THA; zum Zeitpunkt des Interviews sollte das Unternehmen privatisiert sein und wenigstens 50 Beschäftigte haben. Es wurden Unternehmen aus allen Wirtschaftssektoren ausgewählt; Unternehmen des öffentlichen Sektors (z.B. Sparkassen) und des Handels wurden jedoch ausgeschlossen.

In jedem Unternehmen wurden zwei Interviews durchgeführt, und zwar ein Interview mit der Geschäftsleitung und ein Interview mit dem Betriebsrat. Die Interviews waren offen, orientierten sich aber an einem Leitfaden, der chronologisch aufgebaut war.

In den Interviews sollte die „Geschichte“ der Transformation zwischen 1989 und 1994/95 in chronologischer Reihenfolge „erzählt“ werden, zum einen aus der Perspektive der Geschäftsleitung und zum anderen aus der Perspektive des Betriebsrates. Die qualitativen Auswertungen in den Abschnitten 5 und 7 beruhen auf diesen Fallstudien.

Während des Interviews mit der Geschäftsleitung wurden die Namen aller Führungskräfte des Unternehmens („Manager“) erfragt und in ein Organigramm eingetragen. Nach Abschluß der Interviewphase wurde allen Managern aus den 127 Unternehmen ein standardisierter Fragebogen zugeschickt, in dem der Bildungsweg und jeder einzelne Karriereschritt von der ersten beruflichen Position bis zur gegenwärtigen Position (zum Zeitpunkt des Interviews) abgefragt wurden. Aus dieser Umfrage sind insgesamt 426 verwertbare Fragebögen verfügbar (Rücklaufquote ca. 30%). Die statistischen Auswertungen in den Tabellen 3, 4 und 5 beruhen auf diesen Fragebögen.

Um die Frage nach den Eigentümern der ostdeutschen Unternehmen präziser beantworten zu können, wurde eine zweite größere Unternehmens-Stichprobe gezogen (Stichprobe B). Die Grundgesamtheit sind alle Unternehmen mit 100 Beschäftigten oder mehr in den NBL. Als Datenbasis wurde das Handbuch der ostdeutschen Betriebe (Verlag Hoppenstedt) benutzt. In diesem Handbuch sind für die meisten rechtlich selbständigen Unternehmen vollständige Angaben über die Anzahl der Beschäftigten, das Stammkapital, Umsatz, Eigentümer und Geschäftsführer enthalten. Wenn die Handbuch-Informationen nicht vollständig waren, wurde den Betrieben ein schriftlicher Fragebogen zugeschickt.⁸ Insgesamt konnten die Eigentümer für 1.247 ostdeutsche Betriebe mit mehr als 100 Beschäftigten identifiziert werden. Die statistischen Auswertungen in den Tabellen 1 und 2 beruhen auf dieser Stichprobe.

In den Abschnitten 4 und 5 wird zunächst die Frage beantwortet, wem die Betriebe in Ostdeutschland gehören und welche neuen Produktionsmethoden dort implementiert wurden. Die Abschnitte 6 und 7 konzentrieren sich auf die Frage, welche Manager die Ost-Betriebe leiten, wo sie herkommen und

welche berufliche Karriere sie zwischen 1989 und 1995 durchlaufen haben. In Abschnitt 8 wird die Parteimitgliedschaft der „neuen“ Manager untersucht.

4. Wem gehören die ostdeutschen Unternehmen?

Die zentrale These dieses Aufsatzes lautet, daß die Privatisierungsmethode der THA die sozio-ökonomischen Strukturen in den NBL geprägt hat. Diese These soll im folgenden an einem ersten Beispiel überprüft werden, nämlich an der Verteilungsstruktur des Eigentums am produktiven Vermögen.

Die Entscheidung der THA, die Kombi-nats-Unternehmen auf einen überlebensfähigen Kern zu reduzieren und sie dann auf dem Markt für Unternehmenskontrolle *in toto* anzubieten, hat dazu geführt, daß nur größere Unternehmen als potentielle Käufer in Frage kamen. Zwar haben in vielen Fällen die Manager der zu privatisierenden Firmen der THA ein Konzept für ein MBO vorgelegt, dies scheiterte jedoch häufig am nicht verfügbaren Eigenkapital. Und selbst in den Fällen, in denen die THA ein MBO akzeptierte, besitzen die Manager in der Regel nur eine Minderheitsbeteiligung, während Banken oder Investment-Gesellschaften die Kapital-Mehrheit übernommen haben.⁹

Die Privatisierungsmethode der THA hat eine Verteilungsstruktur des Eigentums (am produktiven Vermögen) geschaffen, die sich seit mehreren Jahrzehnten in vielen fortgeschrittenen kapitalistischen Staaten entwickelt hat: Unternehmen sind die Eigentümer anderer Unternehmen, die sich wiederum im Eigentum anderer Unternehmen befinden.... (Kapitalnetzwerke). In den NBL haben diese Kapitalnetzwerke jedoch eine spezifische Struktur, da die dominanten Beziehungen von West nach Ost verlaufen. Westdeutsche bzw. westliche Unternehmen besitzen die ostdeutschen Unternehmen, während ostdeutsche Unternehmen nur in sehr wenigen Fällen an westdeutschen Betrieben beteiligt sind (Carlin/Mayer 1995).

Tabelle 1: Eigentümer der Ost-Betriebe nach Betriebsgröße

Betriebsgröße	Typ des Eigentümers (%)							
	Ost Pers.	Ost Untern.	West Pers.	West Untern.	Ost/ West	Aus- land	Staat	Alle (%)
100-199	27,4	5,9	17,7	38,1	2,1	8,0	0,9	54,5
200-399	14,1	5,4	17,1	51,5	1,8	8,1	2,1	26,8
400 +	4,7	2,1	9,0	65,0	0,4	15,5	3,0	18,8
Alle	19,6	5,1	15,9	46,8	1,7	9,5	1,6	100

N = 1.247; Pers. = Personen/Familien; Untern. = Unternehmen; Zeilen addieren sich zu 100%.
Betriebsgröße: Anzahl der Beschäftigten.

Die Verteilungsstruktur des Eigentums verändert sich historisch nur in langen Zeiträumen, es sei denn, revolutionäre Bewegungen bewirken kurzfristig eine Umverteilung. In diesem Sinne war die Wende von 1989 eine revolutionäre Bewegung und die THA war ein revolutionärer Akteur, der die Eigentumsstruktur abrupt verändert hat – allerdings in einer Weise, die so von den Initiatoren der Wende nicht intendiert war. Das „Volkseigentum“ an den früheren DDR-Kombinaten wurde durch die Wende zunächst entwertet¹⁰, und der sanierungsfähige Kern wurde dann von der THA an westliche Unternehmen verkauft.

Die Daten, die in Tabelle 1 präsentiert werden, stammen aus der Stichprobe B (N = 1.247) und zeigen im Detail die Verteilung des Eigentums über verschiedene Typen von Eigentümern und über drei Betriebsgrößen-Klassen (Beschäftigte).

Von 1.247 Unternehmen, deren Eigentümer identifiziert werden konnten, befinden sich insgesamt 24,7% im Besitz von Personen oder Unternehmen aus Ostdeutschland (Spalten 1 und 2), 62,7% befinden sich im Besitz von Personen oder Unternehmen aus Westdeutschland (Spalten 3 und 4); 1,7% aller Unternehmen werden gemeinsam von einem Eigentümer aus dem Osten bzw. dem Westen gehalten (gleich hohe Beteiligung); 9,5% befinden sich im Eigentum ausländischer Unternehmen und bei 1,6% ist der Staat noch Mehrheits-Eigentümer (darin eingeschlossen Betriebe, die sich noch im Besitz der BvS befinden). Während ostdeutsche Eigentümer noch relativ häufig Personen oder Familien sind (19,6%, Spalte 1), sind

westdeutsche Eigentümer überwiegend Unternehmen. Fast die Hälfte (46,8%) aller ostdeutschen Firmen gehören westdeutschen Unternehmen.

Insgesamt befinden sich 118 Betriebe der Stichprobe im Besitz ausländischer Eigentümer, davon sind nur 7 Personen/Familien, alle anderen sind Unternehmen. Im einzelnen sieht die Verteilung ausländischer Unternehmen, die ostdeutsche Betriebe gekauft haben, wie folgt aus: Österreich 20 Betriebe; USA 19; Schweiz 14; Niederlande 12; Frankreich 12; usw.

Die Eigentümer-Struktur variiert mit der Größe des Unternehmens. Während Betriebe mit 100-199 Beschäftigten noch zu 33,3% in ostdeutschem Besitz sind, befinden sich Betriebe mit mehr als 400 Beschäftigten nur noch zu 6,8% in ostdeutschem Eigentum. 89,8% aller Betriebe, die 400 oder mehr Beschäftigte haben, gehören entweder westdeutschen oder ausländischen Eigentümern (Summe der Spalten 3, 4 und 6).

Tabelle 1 läßt die folgenden Tendenzen erkennen:

Erstens: Ostdeutschland ist ein Land der kleinen und mittleren Betriebe. Von den großen VEB bzw. Kombinatenn haben nur wenige überlebt. Insgesamt konnten in den NBL nur 280 *Privat*-Unternehmen identifiziert werden, die mehr als 500 Beschäftigte haben (Totalerhebung). Nur in Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten ist eine Unternehmens-Mitbestimmung rechtlich erzwingbar. Ostdeutschland ist ein weitgehend „mitbestimmungsfreies“ Land.¹¹

Zweitens: Für Ostdeutschland gilt in noch höherem Maße, was bereits für Westdeutsch-

land nachgewiesen wurde:¹² Unternehmen befinden sich im Eigentum anderer Unternehmen (die wiederum anderen Unternehmen gehören). Vor allem bei größeren Betrieben sind Personen/Familien als Eigentümer kaum noch vertreten. Die neuen Kapitalnetzwerke verlaufen fast ausnahmslos von West nach Ost und mit ihnen auch die Einfluß- und Herrschaftschancen.

Drittens: Die Konzentration des Eigentums am produktiven Vermögen ist in den NBL höher als in Westdeutschland. Diese hohe Konzentration ist eine Folge der fehlenden Vermögensbildung an mittelständischen Unternehmen vor 1989 und der Privatisierungsmethode der THA nach 1989. Wir haben in Ostdeutschland *kein* Unternehmen identifizieren können, das sich in Streubesitz befindet. Damit ist eine Voraussetzung des Managerkapitalismus – nämlich die breite Streuung des Eigentums und eine damit einhergehende Trennung von Eigentum und Kontrolle – in Ostdeutschland nicht gegeben. Wenige westliche Unternehmen besitzen die meisten größeren ostdeutschen Betriebe *und* kontrollieren sie auch. Eigentumsverhältnisse und die damit verbundenen Machtverhältnisse, die durch den Markt für Unternehmenskontrolle geschaffen werden, konnten sich in einem Vakuum, das in Ostdeutschland nach der Wende herrschte, mehr oder weniger ungehindert durchsetzen.

In Tabelle 2 werden die Beziehungen zwischen Eigentümer-Struktur, Betriebsgröße und Wirtschaftssektor mit Hilfe einer logistischen Regression untersucht. Die *abhängige* Variable ist der Typ des Eigentümers, wobei wir zwischen zwei Ausprägungen unterscheiden: Ost- versus West-Eigentümer (einschließlich ausländischer Eigentümer) und Personen versus Unternehmen. Im ersten Fall (linker Block) wird gezeigt, welche Variablen den Unterschied zwischen Ost- bzw. West-Eigentümern erklären; im zweiten Fall (rechter Block) wird gezeigt, welche Variablen den Unterschied zwischen Unternehmen erklären, die sich im Eigentum von Personen bzw. im Eigentum anderer Unternehmen befinden. Bei den *unabhängigen* (erklärenden) Variablen unterscheiden wir drei Gruppen. In der ersten Gruppe finden sich die Variablen Unterneh-

mens-Größe (Anzahl der Beschäftigten), Eigenkapital pro Beschäftigten und Umsatz pro Beschäftigten. In der zweiten Gruppe finden sich ausgewählte Wirtschaftssektoren (Bauindustrie, Maschinenbau, Bergbau/Chemie) und ein Interaktions-Effekt (Maschinenbau x Eigenkapital).¹³ Mit der dritten Gruppe werden zwei *Kontroll*-Variablen eingeführt, und zwar Person versus Unternehmen für den ersten Block und Ost- versus West-Eigentümer für den zweiten Block. Da die abhängige Variable *zwei* Dimensionen hat (Ost versus West *und* Person versus Unternehmen), wurde eine dieser Dimensionen als abhängige, die andere als Kontrollvariable gewählt. Modell 2 (M2) enthält die entsprechende Kontrollvariable.

Tabelle 2 zeigt, daß die Größe des Betriebes (Anzahl der Beschäftigten) eine wichtige erklärende Variable ist: Je größer der Betrieb, desto wahrscheinlicher ist es, daß er einen West-Eigentümer hat (linker Block) *und* daß dieser Eigentümer ein anderes Unternehmen ist (rechter Block). Demgegenüber hat das Eigenkapital pro Beschäftigten keinen Erklärungswert. Es ist *nicht* eine hohe Eigenkapitalquote pro Beschäftigten, die für Ostdeutsche zur Markteintrittsschranke wurde, sondern die Größe des Betriebes an sich (Skaleneffekt). Die Variable „Umsatz“ ist nur in Modell 1 signifikant; wird die Kontrollvariable eingeführt, ist die Variable nicht mehr signifikant. Dies weist darauf hin, daß sich die umsatzstarken Betriebe im Konzern-Besitz befinden und der Konzern selbst ein West-Unternehmen ist.

Der Typ des Eigentümers variiert nicht nur mit der Betriebsgröße, sondern auch mit dem Wirtschaftssektor. Die ostdeutschen Eigentümer sind besonders stark in der Bauindustrie vertreten; 36,9% aller Baubetriebe gehören ostdeutschen Eigentümern (überwiegend Personen). Die westdeutschen Unternehmen sind stark im Maschinenbau vertreten; ihnen gehören 62,3% aller Maschinenbaubetriebe. Der Interaktions-Effekt weist darauf hin, daß insbesondere Maschinenbaubetriebe mit hoher Eigenkapitalquote im Konzernbesitz sind. Die Kontroll-Variable läßt erkennen, daß *West*-Eigentümer überwiegend *Unternehmen* sind, während *Ost*-Eigentümer überwiegend *Personen* sind.

Tabelle 2: Eigentümer der Ostbetriebe – Logistische Regression (exp (B))

Unabhängige Variablen	Abhängige Variable			
	Ost M1	West M2	Person M1	Unternehmen M2
Beschäftigte	1,003**	1,002**	1,002**	1,001**
Kapital/Besch.	0,994	0,996	0,996	0,996
Umsatz/Besch.	1,002**	1,001	1,002**	1,001*
Bauindustrie	0,443**	0,453**	0,675*	0,982
Maschinenbau	1,721	2,486+	0,557	0,382
Baugbau/Chemie	0,286*	0,236*	1,086	2,088
Maschiennbau x Eigenkapital	1,007+	1,005	1,005**	1,005*
Ost – West	–	–	–	10,798**
Personen-Unternehm.	–	10,577**	–	–
–2 LL (O-Modell)	1368	1368	1592	1592
–2 LL (Change)	171	397	149	381
Korrekt klassif.	77%	82%	68%	78%

N = 1.206; * a ≤ 0,01; ** a ≤ 0,001; + a ≤ 0,05

M1: Modell 1 (ohne Kontroll-Variable); M2: Modell 2 (mit Kontroll-Variable)

–2 LL: –2 Log Likelihood; das 0-Modell enthält die Konstante; Change: a ≤ 0,0000

Wenn exp(B) größer als 1 ist, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, daß ein Unternehmen im westlichen Besitz ist; wenn dieser Faktor kleiner als 1 ist, verringert sich die Wahrscheinlichkeit, daß ein Unternehmen im westlichen Besitz ist.¹⁴

Der nächste Abschnitt konzentriert sich auf die Frage, ob es einen Zusammenhang gibt zwischen dem Typ des Eigentümers und neuen Produktionsmethoden, die nach 1989 in ostdeutschen Betrieben eingeführt wurden. Warum haben westliche Konzerne ostdeutsche Betriebe erworben und welche Strategien verfolgten sie mit diesem Kauf?

5. Nachsozialistische Produktionsparadigmen

Die Produktionsparadigmen, die nach dem 2. Weltkrieg die Organisationsstruktur der DDR-Betriebe geprägt haben, lassen sich durch Fordismus und Massenproduktion charakterisieren (Voskamp/Wittke 1991). Durch den Zusammenschluß der VEB zu großen Kombinat wurde die Tendenz zur Massenproduktion seit Ende der siebziger Jahre noch verstärkt: Für viele Güter gab es in der ehemaligen DDR überhaupt nur noch einen einzigen Anbieter, der zwar alle Vorteile der Massenproduktion nutzen konnte, dafür aber keinem Wettbewerb ausgesetzt war (Fritze 1993).

Ein zweites Prinzip, das die Struktur der Kombinate prägte und das zum Prinzip der Massenproduktion in Widerspruch stand, war die „reproduktive Geschlossenheit“: man versuchte, möglichst „alles“ im Kombinat selbst herzustellen. Dieses Prinzip war die Antwort der Betriebe auf ein Wirtschaftssystem, das unter chronischen Versorgungsengpässen litt. Wenn der Betrieb keine Investitionsgüter kaufen konnte, mußte er sie selbst herstellen. Die DDR-Ingenieure waren Virtuosen bei der Überwindung von Engpässen – eine Qualifikation, für die es nach der Wende kaum noch Verwendung gab. Das Prinzip der „reproduktiven Geschlossenheit“ gehörte zu den gravierenden wirtschaftlichen Irrationalitäten des sozialistischen Systems. Es führte dazu, daß gerade bei den Produkten des Hochtechnologie-Sektors (Investitionsgüter) der Dilettantismus blühte.

Fordismus und Massenproduktion waren nicht nur in der DDR die dominanten Produktionsparadigmen, sondern sie waren auch in Westdeutschland bis zum Beginn der siebziger Jahre vorherrschend, und ihr Erfolg hatte nicht zuletzt das westdeutsche „Wirtschaftswunder“ nach dem Zweiten Weltkrieg

ermöglicht. Seit der Wirtschaftskrise der siebziger Jahre und der verschärften Weltmarktkonkurrenz versuchen die westdeutschen Unternehmen jedoch, sich vom Modell der Massenproduktion zu lösen und durch einen Paradigmenwechsel und den Aufbau flexibler Organisationsformen die Strukturkrise zu überwinden (Piore/Sabel 1985). Diese zwanzigjährige „Krisenerfahrung“ und die mit ihr einhergehenden kreativen Neuschöpfungen fehlten den DDR-Betrieben weitgehend. Sie orientierten sich 1989 noch an Prinzipien, die für Fords Automobil-Fabriken in Detroit gültig waren, in denen von der Kohlengrube über das Stahlwerk bis hin zur Endmontage alles „unter einem Dach“ integriert war (Heidenreich 1993; Schmidt 1993).

Wenn nun die Frage gestellt wird, welche neuen Organisationsstrukturen in den Ostbetrieben nach der Wende eingeführt wurden, ist daran zu erinnern, daß die meisten Ostbetriebe Teil eines westlichen Konzerns sind. Die betrieblichen Strategien, die in den NBL erprobt werden, können nur im Kontext der Konzernstrategie des Eigentümers verstanden werden. In den Betriebs-Interviews wurde die (offene) Frage gestellt: „Warum hat der neue Eigentümer diesen Betrieb gekauft, welche Strategien verfolgte er damit?“

Zu den wichtigsten Gründen, die genannt wurden, zählt die *Kontrolle eines Konkurrenten*. Der ostdeutsche Betrieb wird als potentieller Konkurrent wahrgenommen und eine verlässliche Methode, Konkurrenz zu kontrollieren, besteht darin, den Konkurrenten zu kaufen.¹⁵ Dies muß nicht zwangsläufig in der Absicht geschehen, den Betrieb nach der Übernahme zu liquidieren (obwohl auch diese Fälle häufig sind), sondern der Konzern sieht im Erwerb die Möglichkeit, den ostdeutschen Betrieb als günstigen Standort für die NBL und für ein zukünftiges Engagement in den osteuropäischen Staaten einzusetzen.

Obwohl die Transformationsgeschichte zwischen 1990 und 1995 in den einzelnen Betrieben unterschiedlich verlaufen ist, lassen sich in den 127 Fallstudien dennoch drei dominante Typen identifizieren, die erkennen lassen, welche „neuen“ Organisationsstrukturen in den privatisierten Betrieben eingeführt wurden:¹⁶

(1) *Verlängerte Werkbank*: Betriebe, die diesem Typus zugerechnet werden, haben wichtige Abteilungen, die ihre Autonomie gegenüber dem Eigentümer garantieren könnten, verloren. Dazu zählt die Verkaufsabteilung, Forschung und Entwicklung und Beschaffung. Diese Funktionen werden von der Muttergesellschaft wahrgenommen und daher sind diese Betriebe weder in der Lage, ihre Absatzmärkte autonom zu organisieren noch können sie selbst neue Produkte entwickeln. Aufträge werden „zugewiesen“ und der Betrieb ist nur für die Produktion oder Erfüllung von Dienstleistungen verantwortlich. Dieser Typus von Betrieb findet sich vor allem in Wirtschaftssektoren, die Massenprodukte oder Zuliefer-Produkte von niedriger technischer Komplexität herstellen. Diese Betriebe sind nicht „schlank“, sondern „mager“; hier wurde nicht nur der bürokratische Wasserkopf aus DDR-Zeiten beseitigt, sondern auch der produktive „Overhead“ (Forschung, Produktentwicklung, Kundenakquisition).

(2) *Experimentierfeld*: In diesen Betrieben wird mit unterschiedlichen Produktionskonzepten experimentiert, die im letzten Jahrzehnt als Antwort auf Massenproduktion und Fordismus propagiert wurden: autonome Arbeitsgruppen, lean-production, Flexibilität der Belegschaft in bezug auf Arbeitszeit und Arbeitsplätze, just in time, profit centers und andere Formen einer „flexiblen“ Arbeitsorganisation. Die Tatsache, daß die Betriebe in den NBL im Durchschnitt nicht sehr groß und in gewisser Weise traditionslos sind, begünstigt diese Experimente. Das Jahr 1989 markiert für die meisten ostdeutschen Betriebe den Beginn einer „neuen Zeitrechnung“ und den Bruch mit sozialistischen Traditionen, die ihre Legitimation verloren hatten. In diesem Vakuum können „neue“ Produktionskonzepte erprobt werden, die sich in Westdeutschland nicht durchsetzen ließen. In den westdeutschen Betrieben gibt es gewachsene Strukturen, die durch die Mitbestimmungsorgane (Betriebsrat, Aufsichtsrat) geschützt werden. Diese Barrieren gibt es in vielen ostdeutschen Betrieben nicht und daher bieten sie sich als Experimentierfeld an. Wir finden diese Experimente vor allem in Tochtergesellschaften großer Konzerne,

die unter Konkurrenzdruck stehen und die in Westdeutschland wegen einer starken etablierten Mitbestimmung nur begrenzt experimentieren können. Dazu gehören z.B. die Automobilwerke und deren Zulieferer (Opel, VW, Bosch).

(3) *Autonomer Standort*: Zu dieser Gruppe gehören vor allem Betriebe, die entweder bereits vor der Wende relativ konkurrenzfähig waren (z.B. Pharmazie) oder die zu einem Industriezweig gehören, der auch in Westdeutschland keiner starken Konkurrenz ausgesetzt ist (Energiesektor). Diese Betriebe verfügen über eigene Vertriebs- und Forschungsabteilungen und sie wären wahrscheinlich auch ohne Anbindung an einen westlichen Konzern überlebensfähig. Viele von ihnen gehören zwar zu einem Konzern, aber sie verfügen über eine gewisse Autonomie, um ihrer eigenen Unternehmensstrategie zu folgen, um neue Produkte zu entwickeln oder um neue Märkte zu erschließen.

Die meisten Betriebe, die dem Typus 1 (Werkbank) zugerechnet werden, arbeiten seit 1990 mit Verlust, und viele von ihnen operieren am Rande des Konkurses. Sie verfügen weder über finanzielle noch über organisatorische Ressourcen, die erforderlich sind, um experimentieren zu können (daher wurden sie als „mager“ bezeichnet). Betriebe, die dem Typus 3 (autonom) zugeordnet wurden, verfügen zwar über „Substanz“, aber sie leben (vorläufig) noch relativ komfortabel. In experimentierenden Betrieben treffen hingegen verschiedene Bedingungen zusammen, die organisatorische Innovationen fördern: Dazu gehören z.B. ein hoher Problemdruck (Weltmarktkonkurrenz), aber auch die Tatsache, daß organisatorische Alternativen verfügbar sind, die während des letzten Jahrzehnts von den westlichen Firmen entwickelt wurden. Schließlich steht hinter diesen Tochtergesellschaften ein westlicher Konzern, der bereit ist, die für Experimente erforderlichen finanziellen Mittel zur Verfügung zu stellen.

Die Frage, ob in ostdeutschen Betrieben mit neuen Produktionsparadigmen experimentiert wird, kann ohne Einschränkung bejaht werden, allerdings ist zu berücksichtigen, daß dies nur in einem Teil der Betriebe geschieht. Es wird hier darauf verzichtet,

den Anteil jedes Typs genau zu quantifizieren. Die Typologie beschreibt nur die „Grenzfälle“ korrekt, und viele Betriebe lassen sich nur näherungsweise einem der drei Typen zuordnen.

Eine konservative Schätzung führt zu dem Ergebnis, daß mehr als 50% der Betriebe in unserer Stichprobe dem Typus der „verlängerten Werkbank“ zuzuordnen sind. Dies bedeutet, daß die meisten ostdeutschen Betriebe einerseits über wichtige Abteilungen nicht verfügen, die ihre eigenständige Entwicklung garantieren könnten – Verkauf und Produktentwicklung sind z.B. bei der Konzernmutter lokalisiert – und andererseits im Verbund einer westlichen Unternehmensgruppe keine zentrale, sondern nur eine marginale Rolle spielen. Nachdem der ostdeutsche Betrieb als Konkurrent ausgeschaltet wurde, hat er für den westdeutschen Konzern häufig keine strategische Bedeutung mehr.

6. Die Reproduktion der ökonomischen Elite

Nachdem in Abschnitt 4 die Frage beantwortet wurde, wem die ostdeutschen Betriebe gehören, wenden wir uns nun der Frage zu, wer sie leitet. Zumindest ein Ergebnis unserer Untersuchung ist überraschend: Die Betriebe in den NBL befinden sich zu einem hohen Anteil im Eigentum westlicher Konzerne, aber sie werden überwiegend von Managern geleitet, die auch schon vor der Wende in leitenden Positionen in den VEB tätig waren. *85% aller Manager in den ostdeutschen Betrieben stammen aus der ehemaligen DDR.*¹⁷

In verschiedenen Studien zur Transformation der mittel- und osteuropäischen Staaten wurde die Frage aufgeworfen, ob die politische und ökonomische Elite die Transformation unversehrt überlebt hat – also auch unter den veränderten Verhältnissen der Marktwirtschaft wieder zur Elite gehört – oder ob aufgrund der revolutionären Umwälzungen ein Austausch des Führungspersonals stattgefunden hat. Im ersten Fall sprechen wir von der *Reproduktion* der Elite (Bourdieu 1989), im zweiten Fall von ihrer

Zirkulation (Pareto 1968; Szelényi/Treiman 1991). Pareto glaubte, daß die herrschende Elite nur „zirkuliert“, wenn sie durch eine gewaltsame Revolution dazu gezwungen wird. Der überwiegend friedfertige Charakter der Transformation von 1989 läßt vermuten, daß sich die realsozialistische Elite erfolgreich „reproduzieren“ konnte.

Hier wird die These vertreten, daß die Alternative „Reproduktion“ versus „Zirkulation“ die tatsächliche Entwicklung nur unzureichend beschreibt und daß differenziertere Hypothesen erforderlich sind. So konnte in verschiedenen Studien nachgewiesen werden, daß die Zirkulations-Raten im *politischen* System höher sind als im *ökonomischen* System. Während die politische Elite weitgehend ausgetauscht wurde und hier tatsächlich eine Zirkulation stattgefunden hat, gilt dies weniger für das ökonomische System, in dem häufig die ehemaligen Kader auch die neuen Manager sind.¹⁸ Reproduktion und Zirkulation werden durch den institutionellen Kontext beeinflusst und dieser variiert zwischen den gesellschaftlichen Subsystemen. Die Bedingungen, die die ehemaligen Kader brauchten, um sich erfolgreich zu „reproduzieren“, waren in den Betrieben offensichtlich günstiger als im politischen System.

Wir haben in unserer Studie nicht nur die Mobilitätsprozesse der Manager zwischen 1989 und 1995 untersucht, sondern auch den betrieblichen Kontext, in dem diese Mobilität stattgefunden hat. In diesem Abschnitt werden zunächst die Mobilitätsprozesse dargestellt, im nächsten Abschnitt wird der betriebliche Kontext analysiert, der eine Erklärung für den hohen Anteil ehemaliger Kader

in den privatisierten Ostbetrieben liefern kann (Reproduktion). Einschränkend ist zu beachten, daß in unserer Stichprobe nicht die Kader der ehemaligen DDR-Betriebe, sondern nur die Manager der privatisierten Betriebe enthalten sind. Wir können nicht den *Verbleib* der alten Elite, sondern nur die *Herkunft* der neuen ökonomischen Elite aufzeigen (vgl. dazu auch Kulke 1996).

In Tabelle 3 werden die Karriere-Wege von 332 Ost-Managern gezeigt, für die vollständige Angaben über die berufliche Stellung vor der Wende (1989) und zum Zeitpunkt des Interviews (1994/95) vorliegen. Die Tabelle zeigt den Zusammenhang zwischen der beruflichen Mobilität 1989-95, der (ehemaligen) Partei-Mitgliedschaft in der SED und dem Eigentümer des Betriebes, in dem die Ost-Manager arbeiten. Hinsichtlich ihrer beruflichen Mobilität lassen sich die Ost-Manager zunächst in drei Gruppen einteilen:

(1) *Absteiger*: Von den insgesamt 332 Managern sind während der Transformationsperiode 33 (= 9,9%) abgestiegen. Sie befinden sich 1995 zwar immer noch in einer „Führungsposition“, im Vergleich zu 1989 jedoch auf einer niedrigeren Hierarchiestufe. Relativ gesehen sind die meisten Manager aus der höchsten Führungs-Position abgestiegen: Von 23 Managern in unserer Stichprobe, die sich 1989 in der höchsten Position befanden, sind 10 abgestiegen. Dies bedeutet nicht, daß sich diese Absteiger noch im selben Betrieb befinden, sondern nur, daß ihre gegenwärtige Position – in welchem Betrieb auch immer – niedriger ist im Vergleich zu 1989.

Tabelle 3: Mobilität und Partei-Mitgliedschaft der Ost-Manager 1989–1995

Mobilität 1989–1995	Keine Partei		Partei-Mitglied		Alle	
	Ost- Eigentum	West- Eigentum	Ost- Eigentum	West- Eigentum	N	%
Abstieg	–	18	–	15	33	9,9
Lateral	4	61	8	59	132	39,8
Aufstieg	19	92	7	49	167	50,3
Alle N	23	171	15	123	332	100

(2) *Lateral*: Für fast 40% der Manager hat die Transformation keine Veränderung hinsichtlich der hierarchischen Position zur Folge gehabt. Dies schließt nicht aus, daß zwischen 1989 und 1995 ein Wechsel des Arbeitsplatzes stattgefunden hat. Es gibt nur wenige Manager, die ihre ursprüngliche Arbeitsstelle behalten haben. Der Terminus „lateral“ bedeutet in diesem Fall, daß die hierarchische Position, die ein Manager zum Zeitpunkt des Interviews bekleidete, annähernd auf gleichem Niveau in der Betriebs-hierarchie lokalisiert war wie seine Position im Jahre 1989.

(2) *Aufsteiger*: Für etwas mehr als die Hälfte der Manager war die Transformation mit einem Aufstieg verbunden (50,3%). Allerdings ist dieser Aufstieg über kurze Distanzen gegangen. Die meisten leitenden Manager wurden aus der Hierarchie-Ebene rekrutiert, die unmittelbar unterhalb der Position von 1995 lag. Mit anderen Worten: Aus Gruppenleitern wurden Abteilungsleiter und aus Abteilungsleitern wurden Mitglieder der Geschäftsführung.

Die Anzahl der Manager auf der obersten Führungsebene ist relativ klein, so daß Schlußfolgerungen nur unter Vorbehalt gezogen werden können. Von den insgesamt 46 Ost-Managern, die auf der ersten Führungsebene tätig sind, waren 13 (=28%) schon 1989 in einer vergleichbaren Position; die restlichen Manager wurden aus den zwei darunter liegenden hierarchischen Positionen rekrutiert.

Die drei-dimensionale Kreuztabelle zeigt weiterhin die folgenden Zusammenhänge: Manager, die in Betrieben arbeiten, die sich in ostdeutschem Eigentum befinden, sind nicht abgestiegen. Über Abstiege haben nur Manager berichtet, die in Betrieben beschäftigt sind, die sich in westdeutschem (bzw. westlichem) Eigentum befinden (siehe die beiden leeren Zellen in Tabelle 3). Dieses Ergebnis kann in folgender Weise interpretiert werden: 15% aller Manager kommen aus Westdeutschland (bzw. dem westlichen Ausland), und sie sind fast ausschließlich in Betrieben beschäftigt, die sich in westdeutschem (westlichem) Eigentum befinden. Die Position der West-Manager ist aber im Durchschnitt höher als die Position der Ost-

Manager. (31,5% aller West-Manager, aber nur 12,7% aller Ost-Manager sind auf der 1. Leitungs-Ebene in den ostdeutschen Betrieben beschäftigt.) Es hat also in Betrieben, die sich in westdeutschem Eigentum befinden, ein *Verdrängungsprozeß* stattgefunden.

Ein weiterer Zusammenhang ist bemerkenswert: Von allen Managern, die aufgestiegen sind (N=167), gehörten nur 56 (=33%) vor 1989 der SED an. Insgesamt waren jedoch 44% aller Manager Mitglied der SED (oder einer Blockpartei). Die ehemalige Mitgliedschaft in der SED war während der Transformationsphase keine absolute Mobilitäts-Barriere, aber sie hat den beruflichen Aufstieg behindert.

Tabelle 4: Auf- und Abstieg während der Transformation (Kanonische Diskriminanzfunktion)

	Funktion 1	Funktion 2
Position 1989**	,84	,23
Alter**	,24	-,01
Eigentümer*	,32	,27
Betriebsgröße*	-,34	-,27
Geschlecht	-,19	,85
Parteimitglied*	,18	-,50
Bildung	-,36	,38
Fachrichtung	-,12	,66
Gruppen-Zentroide		
Abstieg	,98	,45
Lateral	,38	-,19
Aufstieg	-,46	,06
Varianz (%)		
	87,8	12,2
Kanonische Korr.	,45	,19
Eigenwert	,26	,04

N = 306 (nur Ost-Manager). Die Tabelle enthält die standardisierten Koeffizienten der Diskriminanzfunktion.

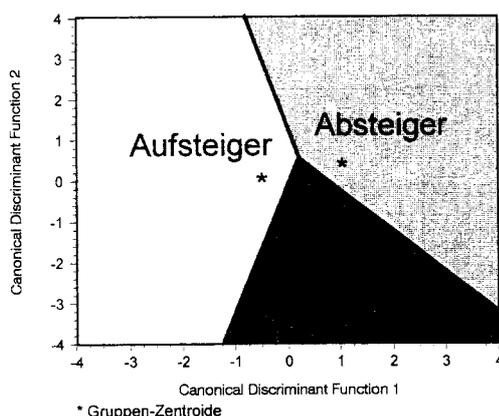
Wilks Lambda (univariat): ** $a \leq 0,01$; * $a \leq 0,05$.
Wilks Lambda (multivariat): 0,77; df 16; $a \leq 0,0000$

Mit Hilfe der Diskriminanz-Analyse soll nun geklärt werden, welche Merkmale die Managern haben, die während der Transformationsperiode aufgestiegen, abgestiegen oder in einer ähnlichen beruflichen Stellung geblieben sind (lateral). Es soll also untersucht werden, ob sich diese drei Gruppen im Hinblick auf die folgenden acht Merkmale voneinander unterscheiden: Alter, Geschlecht, Bildungsabschluß, Fachrichtung des Bil-

dungsabschlusses, Partei-Mitgliedschaft, berufliche Stellung 1989, Größe des Betriebes 1994/95, Eigentümer des Betriebes (Ost versus West).

Die Werte der Gruppen-Zentroide zeigen, daß Manager, die Diskriminanz-Funktion 1 relativ hohe positive Werte haben, eher „Absteiger“ sind, während Manager, die auf der Funktion 1 negative Werte haben, eher „Aufsteiger“ sind. Die unabhängigen Variablen wurden geordnet entsprechend ihrer Korrelation mit der jeweiligen Diskriminanz-Funktion. Der erste Block enthält Variablen, die eine hohe Korrelation mit Funktion 1 haben (Position 1989, Alter, etc.); der zweite Block die Variablen, die eine hohe Korrelation mit Funktion 2 haben (Geschlecht, Parteimitglied, etc.). Abbildung 1 zeigt die „Lage“ der drei Statusgruppen in einem Raum, der durch die beiden Diskriminanz-Funktionen definiert wird. Der geringe Abstand der Gruppen-Zentroide weist darauf hin, daß die Trennschärfe des Modells mäßig ist. Mit Hilfe der acht Variablen können 79% aller Absteiger korrekt klassifiziert werden, 50% der lateralen Mobilität und 56,6% der Aufsteiger. Im Durchschnitt können 56,6% der Manager aufgrund der „erklärenden“ Variablen korrekt klassifiziert werden.

Abbildung 1: Mobilität 1989–1995



Die drei Mobilitätsgruppen unterscheiden sich in den folgenden Merkmalen voneinander: Eine hohe Statusposition in den früheren DDR-Betrieben (Position 1989) erhöht die Wahrscheinlichkeit eines Abstiegs; ältere Manager und Manager, die in Betrieben beschäftigt sind, die westlichen Eigentümern

gehören, tragen ebenfalls ein höheres Abstiegs-Risiko. Auch die Betriebsgröße hat einen Einfluß auf die Mobilität: Je größer der Betrieb, um so größer sind die Aufstiegschancen (negatives Vorzeichen). Unter den Variablen, die mit Funktion 2 korrelieren, hat nur die Partei-Mitgliedschaft einen signifikanten Einfluß: Ehemalige Partei-Mitglieder sind im Vergleich zu Nicht-Parteimitgliedern während der Transformationsperiode eher nicht aufgestiegen (stayer).

Sprechen diese Ergebnisse nun für die Reproduktions- oder eher für die Zirkulations-Hypothese? Es ist aufgrund der Ergebnisse unserer Umfrage zunächst unbestreitbar, daß nur ein geringer Teil der Manager, die 1989 auf der obersten Führungsebene beschäftigt waren, diese Position unter den veränderten Bedingungen der Marktwirtschaft halten konnte (Zirkulation). Aber die „neuen“ Manager wurden nicht aus führungsfernen Schichten rekrutiert. Die männlichen technischen Kader auf der zweiten und dritten Hierarchie-Ebene der ehemaligen DDR-Betriebe sind die „Gewinner“ des Transformationsprozesses. Sie wurden nach 1989 aktiv und haben sich – wie im folgenden Abschnitt gezeigt wird – gegenüber der Belegschaft und den Eigentümern als die „neuen“ Manager legitimiert.

7. Die Legitimation der ökonomischen Elite

Die Kader der früheren DDR-Kombinate waren nach 1989 gegenüber der Belegschaft aus wenigstens zwei Gründen stigmatisiert: Einmal erwies sich mit der Öffnung der Grenzen, daß die ostdeutschen Betriebe auf westlichen Märkten nicht konkurrenzfähig waren. Der wirtschaftliche Zusammenbruch der meisten Ost-Betriebe war zumindest kein sehr überzeugendes Argument für die technischen und administrativen Kompetenzen des bisherigen Führungspersonals. Zum anderen hatte die Nomenklatura auf den obersten Führungsebenen eine politische Repressionsfunktion, die sich z.B. in der Verweigerung von Beförderungschancen oder in der selektiven Zuteilung von Privilegien ausdrückte. Ein hoher Anteil der ehemaligen Kader wur-

de kurz nach der Wende auf Druck der Belegschaft entlassen oder verließ freiwillig den Betrieb.

Welche legitimitätsstiftenden Aktionen haben die neuen (alten) Manager in den Ost-Betrieben während der Transformationsphase inszeniert, um sich gegenüber den (westlichen) Eigentümern als kompetente und loyale Mitarbeiter auszuweisen? Wie haben sie den Makel früherer politischer „Parteilichkeit“ abgestreift? Diese Fragen werden im folgenden mit Hilfe der betrieblichen Fallstudien beantwortet. Auf Basis dieses Materials sollen die betrieblichen Bedingungen dargestellt werden, die es den ehemaligen Kadern ermöglichten, sich auch nach 1989 noch in Führungspositionen zu behaupten.

(1) *Unternehmerische Initiative*: Viele VEB lösten sich bereits Ende 1989 aus dem Kombinatiatsverbund und versuchten, ein vom Kombinat unabhängiges Profil zu gewinnen. Die Betriebsdirektoren organisierten einen „runden Tisch“, der sich mit der Frage beschäftigte, welche Produkte bzw. Betriebsteile unter den zukünftig zu erwartenden Bedingungen eine Überlebenschance haben könnten. Die Kombinatiatsleitung akzeptierte diese Entflechtung nicht widerstandslos, da sie befürchtete, nach der Herauslösung aller Betriebsteile als „leere Hülse“ übrig zu bleiben. Diese Befürchtungen waren nicht unbegründet: häufig wurde die Kombinatiatsleitung 1990 als erste „abgewickelt“.¹⁹ Betriebsleiter, die bereits in dieser Phase *initiativ* wurden und selbst Kontakte zu westlichen Unternehmen suchten, präsentierten sich aufgrund dieser Aktionen bereits frühzeitig als die zukünftigen „Manager“ der Betriebe.

(2) *Demokratische Legitimation*: In vielen VEB wurde eine mehr oder weniger formale Selektion der Betriebsleiter organisiert: Direktoren, die ihr Amt vor 1989 überwiegend politisch-ideologisch ausgefüllt hatten, wurden entlassen, während Manager, die sich eher als technisch-administrative Kader verstanden hatten, von der Belegschaft in einer formalen Abstimmung oder auf einer Betriebsversammlung per Akklamation in ihrem Amt bestätigt wurden. Für die legitimitätsstiftende Wirkung dieser Wahl war es unerheblich, ob sie auf Anordnung der THA oder auf Initiative der Belegschaft zustande

kam. In beiden Fällen verfügte die neue (alte) Führung über eine „demokratische“ Legitimation.

Die Entlassung politisch-repressiver Direktoren erfüllte die Funktion einer Katharsis, während mit der demokratischen Wahl den neuen Managern eine Absolution für vergangenes (Fehl)Verhalten erteilt wurde. Diese symbolische Inszenierung von Vergeltung und Vergebung erlaubte es, einen Schlußstrich unter die Vergangenheit zu ziehen; sie mußte in den innerbetrieblichen Beziehungen nicht mehr ständig thematisiert werden. Der neue Betriebsleiter erschien weniger als ein von außen eingesetzter Kolonial-Beamter, sondern als ein von der Belegschaft bestätigter Leiter.

(3) *Sanierungs-Manager*: Mit der Währungsunion und der Öffnung der Grenzen wurden die DDR-Betriebe der Konkurrenz des Weltmarktes ausgesetzt und nur wenige Betriebe waren dieser Konkurrenz gewachsen. Um überhaupt zu überleben, mußte eine dramatische Entlassungs-Aktion durchgeführt werden, die in einigen Betrieben bereits im Frühjahr 1990 begann, also noch bevor die THA formal als Eigentümerin eingesetzt wurde. Die Entlassungen dauerten während der gesamten THA-Phase an und kamen erst mit erfolgter Privatisierung zu einem vorläufigen Stillstand. Die (von der Belegschaft gewählte) Betriebsleitung und der Betriebsrat waren die wichtigsten „Sanierungs-Manager“: Sie mußten die Selektionskriterien gegenüber der Belegschaft rechtfertigen; sie verhandelten über den Sozialplan; sie versuchten, alternative Beschäftigungen zu finden (Ausgründungen). Die Entlassungsaktionen markierten für die Belegschaft den Beginn einer „neuen Zeit“. Von 1000 Beschäftigten vor der Wende blieben in der Mehrzahl der Betriebe nicht mehr als 100 bis 200 übrig.²⁰

(4) *Konflikt-Management*: Die (selektive) Reduzierung der Belegschaft um 80-90% und die Auflösung des betrieblichen Wohlfahrtssystems – nicht als Einzelereignis, sondern als kollektives Schicksal – hätte in der alten BRD ein politisches Erdbeben ausgelöst. In den ostdeutschen Betrieben sind diese Maßnahmen weitgehend *konfliktfrei* abgelaufen. Es hat nur wenige Streiks und

Betriebsbesetzungen gegeben, die in direkter Opposition zu einem Privatisierungskonzept initiiert wurden.²¹ Die Ost-Manager und die Betriebsräte hatten einen wesentlichen Anteil daran, daß die Sanierung (bzw. Liquidierung) der ostdeutschen Betriebe weitgehend friedfertig durchgeführt werden konnte.

Die betrieblichen Akteure ebenso wie die Betroffenen interpretieren die ökonomische Umstrukturierung nicht als politischen Prozeß, sondern als „Sachzwang“. Der Markt als anonyme und abstrakte Entscheidungsinstanz legitimiert die Reduzierung der Belegschaft oder die Schließung von Betrieben. Die Exekutoren der Marktgesetze sind die neuen (alten) Manager. Sie haben Betriebskenntnis und sind hoch motiviert: eine Mischung aus Kader-Pflichterfüllung und „heroischem“ Kapitalismus. Wenn die neuen Eigentümer die Bühne betreten, sind die internen sozialen Konflikte²² ausgestanden und die Belegschaft ist auf ein Niveau reduziert, das mit „schlanker“ Produktion vereinbar ist.

(5) *Symbiotische Beziehungen*: Die ehemaligen DDR-Betriebe litten an einem doppelten Modernisierungsrückstand: Sie waren hinsichtlich der technologischen Entwicklung 10 bis 20 Jahre hinter dem Weltmarktstandard zurück; zugleich hatten sie eine planwirtschaftliche Bürokratie aufgebaut, die hohe Transaktionskosten verursachte. Die spezifischen Probleme der ehemaligen DDR-Betriebe waren zugleich organisatorischer und technologischer Art.

Das Ost-Management konnte aus eigener Kraft das technologische Defizit nicht beseitigen. Der „Sprung“ von einem technologischen Niveau, das in vielen Fällen dem westlichen Niveau während der sechziger oder siebziger Jahre entsprach, in die Hochtechnologie der Gegenwart erforderte erhebliche Investitionen und „know how“. Beide Ressourcen wurden von den westlichen Eigentümern zur Verfügung gestellt.

Aber die ehemaligen DDR-Betriebe waren nicht nur technologisch rückständig, sondern auch in einer geradezu grotesken Weise überbürokratisiert, und sie mußten nicht nur technologisch, sondern auch organisatorisch konkurrenzfähig gemacht werden. Die Implementation neuer Technologien in die alte Organisationsstruktur hätte den Betrieb nicht

wettbewerbsfähig gemacht. Um diese Umstrukturierung zu bewältigen, benötigten die westlichen Eigentümer die Ost-Manager. Nur diese verfügten über Legitimation und Akzeptanz, um der Belegschaft die enormen Opfer abzuverlangen und eine Organisationsstruktur zu implementieren, die auch im Westen als „revolutionär“ empfunden wird und in jeder Hinsicht „schlank“ ist.

Die Transformation der ostdeutschen Betriebe beruhte auf einer *Symbiose* zwischen westlichen Unternehmen (Eigentümern) und östlichen Managern, die überwiegend auch schon vor der Wende in leitenden Positionen tätig waren. Die Ost-Manager kannten die „Geschichte“ des Betriebes (tacit knowledge), und dieses betriebspezifische Wissen wurde gebraucht, um so weitreichende Veränderungen durchzusetzen.

Die Transformation der DDR-Betriebe war ein historischer Prozeß, der die Lösung unterschiedlicher Aufgaben verlangte. Dazu gehörten u.a. die Einführung neuer Technologien, die Restrukturierung der betrieblichen Organisation, die Entlassung des Personals, die Beseitigung des bürokratischen Wasserkopfes bis hin zum Austausch politisch belasteter Kader. Diese Funktionen wurden nicht von einem Akteur erfüllt, sondern auf verschiedene Akteure verteilt. Die Ost-Manager, die Betriebsräte, die neuen Eigentümer und die THA waren – in jeweils unterschiedlichen Rollen – in den Transformationsprozeß involviert. Auf der *betrieblichen* Ebene waren die Ost-Manager und die Betriebsräte die zentralen Akteure.

(6) *Eigentum und Kontrolle*: In den ostdeutschen Betrieben haben sich die neuen Eigentümer und die ehemaligen Kader in einer Koalition verbunden, die aus wenigstens zwei Gründen bisher weitgehend konfliktfrei blieb: Einerseits ist das Kontrollproblem eindeutig gelöst, da die westlichen Unternehmen nicht nur im formalen Sinne Eigentümer sind, sondern auch faktisch die *Kontrolle* ausüben (Carlin/Mayer 1995). Andererseits haben die früheren Kader und neuen Manager diese Herrschaft nicht in Frage gestellt, sondern sich loyal in den Dienst der neuen Eigentümer gestellt. In den NBL gibt es keine Trennung von Eigentum und Kontrolle, die in vielen osteuropäischen Betrie-

ben durch die „Voucher“-Methode erzeugt wurde. Dort sind die „Volksaktionäre“ zwar Eigentümer, aber sie können keine Kontrolle ausüben. In dieses Machtvakuum treten die ehemaligen Betriebsdirektoren und übernehmen faktisch die Macht in den „privatisierten“ Betrieben (Stark 1996).

Wenn sich Streubesitz in den Händen eines inkompetenten Publikums mit der Herrschaft ehemaliger Kader im Betrieb verbindet, sind ideale institutionelle Voraussetzungen für den Interessenkonflikt zwischen „principals“ und „agents“ geschaffen. Die Eigentümer (principals) sind aufgrund ihrer unzureichenden Information und eingeschränkten Kompetenz nicht in der Lage, eine effektive Kontrolle auszuüben und daher können die Manager (agents) ungehindert ihren eigenen Interessen folgen (Eisenhardt 1989). In den ostdeutschen Betrieben üben die westdeutschen Konzerne eine effektive Kontrolle aus, und dies ist eine Voraussetzung dafür, daß die fortdauernde Beschäftigung ehemaliger Kader synergetische Effekte haben kann.

Auch in anderen osteuropäischen Betrieben wurde ein relativ hoher Anteil des neuen Führungspersonals aus den ehemaligen Kadern rekrutiert (Szelényi/Szelényi 1995). Bei einem Vergleich dieser Ergebnisse mit den Ergebnissen unserer Studie muß jedoch der *unterschiedliche betriebliche Kontext* berücksichtigt werden. In den ostdeutschen Betrieben sind die Machtverhältnisse geklärt, die Sanierung wurde abgeschlossen, und die neuen Eigentümer können die betriebsspezifischen Qualifikationen der ehemaligen Kader nutzen. In den meisten osteuropäischen Betrieben ist die Machtfrage noch nicht entschieden, und hier erweist sich ein hoher Anteil von ehemaligen Kadern häufig als Sanierungshindernis.

8. Parteimitgliedschaft

Annähernd die Hälfte der Ost-Manager war vor 1989 Mitglied der SED oder einer ihrer Blockparteien (44,4%). Dieser relativ hohe Anteil ehemaliger Parteimitglieder unter den Ost-Managern läßt vermuten, daß Parteimitgliedschaft „an sich“ kein zentrales Se-

lektionskriterium bei der Rekrutierung gewesen sein kann. Die neuen Eigentümer haben nicht systematisch alle ehemaligen Parteimitglieder unter den Führungskräften entlassen; vielmehr sind diese in die neue Betriebsorganisation integriert worden. In verschiedenen Studien wurde nachgewiesen, daß die Parteimitgliedschaft in der ehemaligen DDR die berufliche Karriere begünstigt hat: Parteimitglieder wurden schneller befördert und erreichten höhere berufliche Positionen im Vergleich zu Nicht-Parteimitgliedern (Huinink/Solga 1994). Auch in anderen sozialistischen Staaten hatten Parteimitglieder diverse Privilegien und konnten durch Mitgliedschaft ihre Karriere fördern (Zhou et al. 1996). Viele Führungspositionen wurden ausschließlich mit Parteimitgliedern besetzt, und Mitgliedschaft war eine notwendige, wenn auch seit den achtziger Jahren keine hinreichende Bedingung mehr, um hohe Statuspositionen zu erreichen.

Empirische Studien, die den Zusammenhang zwischen Parteimitgliedschaft und beruflicher Karriere nachgewiesen haben, basieren entweder auf repräsentativen Bevölkerungsumfragen (z.B. Huinink/Solga 1994) oder auf einer repräsentativen Stichprobe der Nomenklatura von 1988 (z.B. Szelényi/Szelényi 1995). Im Gegensatz dazu ist unsere Stichprobe *selektiv*: Sie enthält nur die „Gewinner“ des Transformationsprozesses, d.h. jene Manager, die von der THA und den neuen Eigentümern überprüft und häufig von der Belegschaft bestätigt wurden. Wir wollen die Hypothese überprüfen, daß es sich bei diesen Managern um Parteimitglieder handelt, die zum damaligen Regime eine distanzierte Haltung hatten und erst relativ spät der Partei beigetreten sind. Der Beitritt erfolgte also erst, *nachdem* diese Manager eine relativ hohe Position erreicht hatten und Mitgliedschaft durch sozialen Druck praktisch erzwungen wurde. Die alternativen Hypothesen lassen sich vereinfacht in folgender Form darstellen:

H1: Parteimitgliedschaft fördert Karriere ($P \rightarrow K$).

H2: Karriere erzwingt Parteimitgliedschaft ($K \rightarrow P$).

Wenn H1 korrekt ist, erwarten wir, daß die Manager relativ früh der Partei beigetreten sind; wenn H2 korrekt ist, erwarten wir, daß

der Partei-Eintritt erst erfolgte, nachdem eine relativ hohe berufliche Position erreicht war, in der eine Mitgliedschaft praktisch unvermeidlich wurde.

Im standardisierten Fragebogen wurden die Manager gebeten, ihren beruflichen Werdegang aufzulisten und für jeden Berufsabschnitt anzugeben, in welchem Jahr der Wechsel erfolgte, welche berufliche Position erreicht und welche Tätigkeit ausgeübt wurde. Im Durchschnitt haben Manager vom Beginn ihrer beruflichen Laufbahn bis zum Zeitpunkt des Interviews 6,9 Berufsabschnitte angegeben. Die berufliche Stellung wurde auf einer Skale vorgegeben, die von 1 (niedrigste Position) bis 13 (Position auf der 1. Führungsebene) reichte. Als „Führungspositionen“ definieren wir die drei obersten Ebenen (Positionen 11, 12 und 13).

Es gibt insgesamt 155 Parteimitglieder in unserer Stichprobe, davon ist fast die Hälfte (45,8%) entweder noch *vor Beginn* der Erwerbstätigkeit oder während des ersten Berufsabschnittes in die Partei eingetreten. Fast zwei Drittel (61,9%) sind der Partei beigetreten, *bevor sie die unterste Führungsebene (11) erreicht hatten*. Mit diesem Ergebnis scheidet H2 als eine plausible Erklärung für das Partei-Eintritts-Verhalten der Ost-Manager aus. Unter den Managern, die zur Zeit die Betriebe in den NBL leiten, befinden sich nicht nur solche Personen, die in relativer Distanz zur Partei gestanden haben. Ein erheblicher Teil der Manager ist zu einem relativ frühen Zeitpunkt in die Partei eingetreten und dies auf einer Hierarchiestufe, auf der eine Mitgliedschaft nicht unbedingt erforderlich war.

Im folgenden wird genauer untersucht, welche Faktoren das Partei-Eintritts-Verhalten beeinflusst haben. Zu diesem Zweck wählen wir die Dauer zwischen dem Beginn der Erwerbstätigkeit und dem Partei-Eintritt als abhängige Variable. Mit Hilfe einer Cox-Regression (Ereignis-Analyse) wird untersucht, welche Variablen diese Zeitdauer beeinflussen. Wir fragen also, welche Merkmale die Manager haben, die der Partei relativ früh beigetreten sind, und wie sie sich von jenen unterscheiden, die erst später Mitglied wurden. Zur Illustration dienen die Abbildungen 2 und 3, in denen die „Survival-

Funktionen“ für jeweils zwei Gruppen von Managern gezeigt werden.

Auf der waagerechten Achse wird die Zeitdauer vom Beginn der Erwerbstätigkeit an gemessen, auf der senkrechten Achse der Anteil der Manager, der der Partei beigetreten ist. Je steiler die Kurve nach unten abfällt, um so eher erfolgte der Beitritt, je flacher sie verläuft, um so später erfolgte der Beitritt. Abbildung 2 zeigt, daß in der jüngeren Kohorte 25% der Manager noch vor Beginn der Erwerbstätigkeit oder während des ersten Jahres der Erwerbstätigkeit der Partei beigetreten sind. Die Kurve für die ältere Kohorte verläuft flacher: Sie sind der Partei erst später beigetreten (die 25%-Marke wird erst nach 7 Jahren erreicht). In gleicher Weise ist auch Abbildung 3 zu interpretieren: Hochschulabsolventen sind der Partei früher²³ beigetreten als Nicht-Hochschulabsolventen.

Abbildung 2: Parteieintritt (Alter)
(Survival Funktion)

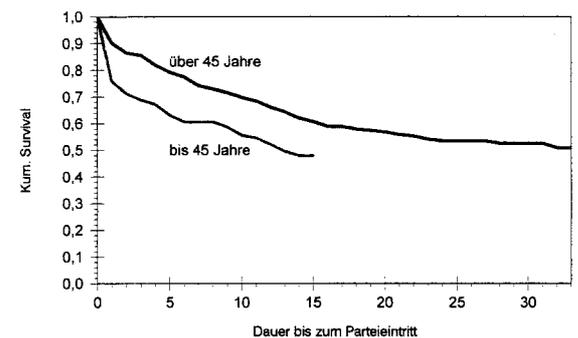
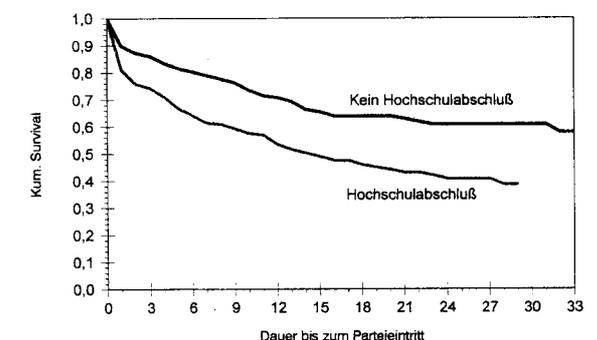


Abbildung 3: Parteieintritt (Bildung)
(Survival Funktion)



In Tabelle 5 werden die unabhängigen Variablen aufgelistet, die die Zeitdauer vom Beginn der Erwerbstätigkeit bis zum Partei-

Eintritt erklären sollen. Signifikant sind die folgenden Variablen: Je älter die Person, um so später ist sie in die Partei eingetreten (Kohorten-Effekt). Hochschulabsolventen sind der Partei früher beigetreten (Bildung). Diese Ergebnisse bestätigen die Analysen des Max-Planck-Instituts, die gezeigt haben, daß sich die Mobilitätschancen in der DDR in den achtziger Jahren verschlechtert hatten und Parteimitgliedschaft für beruflichen Aufstieg wichtiger wurde (Mayer/Solga 1994; Huinink/Solga 1994).

Tabelle 5: Eintritt in die Partei
Cox-Regression)

Unabhängige Variablen	β -Koeffizient
Alter	-,05**
Bildung	1,88*
Fachrichtung	1,24
Berufl. Stellung	,68**
Berufsabschnitte	,09
Aufstiege	,19+
Bildung x Fachrichtugn	-,76+

N = 275 (nur Ost-Manager); Zensiert 51%

** a \leq 0,001; * a \leq 0,05; + a \leq 0,10

-2 Log Likelihood (0-Modell) 1409

-2 Log Likelihood (Change) 36; a \leq 0,0000

Manager, die als „Angestellte“ ihre berufliche Laufbahn begonnen haben, sind der Partei früher beigetreten im Vergleich zu Managern, die als „Arbeiter“ begonnen haben (Variable: berufliche Stellung). Manager, die bis 1989 relativ häufig aufgestiegen sind, d.h. bei denen ein Positionswechsel häufig mit einer Beförderung verbunden war, sind der Partei früh beigetreten (Aufstiege). Bei der „Fachrichtung“ wurde zwischen technisch/naturwissenschaftlichen Fachrichtungen und anderen Fachrichtungen (administrativ, sozialwissenschaftlich) unterschieden, und diese Variable ist nicht signifikant. Allerdings ist die Variable „Fachrichtung x Bildung“ schwach signifikant (Interaktions-Effekt). Dies bedeutet: Manager mit einer technischen *Hochschulausbildung* (z.B. Ingenieure) sind der Partei erst später beigetreten.

Die (kleine) Gruppe von Managern, deren Partei-Eintritts-Verhalten durch die zweite Hypothese (H2) erklärt werden könnte, läßt sich damit genauer charakterisieren: es sind

Angehörige der älteren Kohorten und/oder Kader mit einer hochqualifizierten technischen Ausbildung.

9. Zusammenfassung

Während einer kurzen Übergangsphase wurde nach 1989 in der DDR die Idee eines „dritten Weges“ zwischen Sozialismus und Kapitalismus diskutiert. Die Anhänger dieser Idee hielten zu beiden Gesellschaftssystemen eine kritische Distanz: zum Sozialismus aus leidvoller Erfahrung, zum Kapitalismus aus intellektueller Skepsis. Wenn man sechs Jahre nach der Wende fragt, in welchen Mischungsverhältnissen in der ostdeutschen Gesellschaft sozialistische und kapitalistische Systemelemente auftreten und ob in solchen „Mischungsverhältnissen“ noch ein Rest jener Idee des „dritten Weges“ überlebt hat, kommt man zu dem Ergebnis, daß einige Bereiche dieser Gesellschaft inzwischen „kapitalistischer“ sind als die soziale Marktwirtschaft der alten Bundesrepublik.

Für die These wurden eine Reihe von empirischen Belegen vorgelegt. Es wurde zunächst gezeigt, daß sich ein hoher Anteil der Ost-Betriebe im Eigentum anderer Unternehmen befindet. Wenige große Konzerne besitzen *und* kontrollieren die größeren Betriebe in den NBL. Eine breite Streuung des Eigentums und die damit verbundene Trennung von Eigentum und Kontrolle, die typisch für den Managerkapitalismus ist, findet sich in keinem Unternehmen unserer Stichprobe. Im Vergleich zu den alten Bundesländern hat sich in Ostdeutschland ein höherer Konzentrationsgrad des Eigentums am produktiven Vermögen entwickelt.

Weiterhin haben wir in einer Totalerhebung festgestellt, daß es in den NBL insgesamt nur ca. 280 Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten gibt und daß nur in diesen Unternehmen eine Unternehmens-Mitbestimmung erzwingbar ist. Dabei ist zu berücksichtigen, daß die meisten Ost-Unternehmen in der Rechtsform der GmbH geführt werden, die ohnehin nur eine eingeschränkte Mitbestimmung gestattet, und daß es auch nicht in allen Unternehmen eine Mitbestimmung gibt, in denen sie rechtlich möglich wäre.

Hinsichtlich der internen Organisationsstruktur konnten vor allem zwei Typen identifiziert werden: Ein hoher Anteil von Ost-Betrieben wurde als „verlängerte Werkbank“ klassifiziert; diese Betriebe haben ihre technologische und ökonomische Autonomie verloren und sind als „Satelliten“ weitgehend abhängig von einem westlichen Konzern. Die durch die Eigentumsverhältnisse erzeugte Abhängigkeit wird durch die interne Organisationsstruktur hier noch verstärkt. In einer zweiten Gruppe von Ost-Betrieben finden sich „postfordistische“ Formen der Arbeitsorganisation (lean, just-in time, flexible Arbeitszeiten und Arbeitsplätze), die häufig mit variierenden Formen der *Deregulierung* gekoppelt werden (z.B. keine Tarifgebundenheit des Unternehmens). Diese neuen Produktionskonzepte konnten in vielen Ost-Betrieben eingeführt werden, weil diese „traditionslos“ sind und häufig keine oder nur eine schwache Arbeitnehmer-Vertretung haben.

Es ist nicht ohne Ironie, daß sich diese Strukturen gerade deshalb entwickelt haben, weil die THA konsequent die *Vorteile* genutzt hat, die die DDR-Betriebe gegenüber Betrieben in anderen ostdeuropäischen Staaten hatten. Die DDR-Betriebe wurden Teil eines Staates, in dem Großunternehmen über Ressourcen verfügen, die den DDR-Betrieben fehlten, und die auch bereit waren, diese Ressourcen in die NBL zu transferieren. Die westlichen Unternehmen haben beträchtliche Investitionen in den Ost-Betrieben getätigt, um diese mit neuer Technologie auszustatten.

Aber wer bereit ist, Ressourcen zu transferieren, verlangt auch Kontrolle. Zwischen den beiden Teilen Deutschlands hat ein Tausch stattgefunden: Der westliche Teil Deutschlands hat enorme Summen nach Osten transferiert, und er hat dafür – genauer: die Großunternehmen haben dafür – die Verfügungsgewalt über die größeren Betriebe in den NBL erhalten. Die Frage, ob dieser Tausch „gerecht“ war, wird die Diskussion noch eine Weile beleben. Unstrittig ist jedoch, daß der „Tausch“ zu einer weiteren *Ungleichverteilung* der Vermögensbestände in Deutschland geführt hat.

Am produktiven Vermögen der Betriebe, die sich vor 1989 in „Volkseigentum“ befanden,

sind nicht die ehemaligen DDR-Bürger beteiligt worden, sondern es ist zum großen Teil in den Besitz der westlichen (Groß)Unternehmen übergegangen. Dieses „Vermögen“ war zum Zeitpunkt der Übergabe (1990-94) konkursreif, aber sein „Wert“ liegt nicht im damaligen Marktwert, sondern im zukünftigen wertschöpfenden Potential. Die ungleiche Vermögensverteilung und der Verlust der Kontrolle über das ehemalige „Volkseigentum“ gehörten zu den Opportunitätskosten, die die ostdeutsche Bevölkerung für eine (unter den gegebenen Umständen) effiziente Privatisierung zu entrichten hatten.

Es wurde auch gezeigt, daß gerade die Kontrolle und Verfügungsgewalt der westlichen Unternehmen eine Voraussetzung dafür war, einen hohen Anteil der ehemaligen Kader in den ostdeutschen Betrieben zu beschäftigen. In diesen Betrieben ist die Machtfrage zugunsten der neuen Eigentümer entschieden, und daher können „Synergien“ zwischen westlichen Eigentümern und östlichen Managern genutzt werden.

Nach 1990 hat in den ehemaligen DDR-Betrieben eine zweite friedliche Revolution stattgefunden. Wenn wir die Ergebnisse unserer Fallstudien verallgemeinern, dann haben zwischen 1990 und 1995 ca. 80% der erwerbstätigen Bevölkerung ihren Arbeitsplatz vorübergehend oder auf Dauer verloren. Eine derartige Umwälzung der sozio-ökonomischen Verhältnisse *ist* eine Revolution, aber sie ist weitgehend konfliktfrei abgelaufen. Es hat einige Streiks und Betriebsbesetzungen gegeben, aber gemessen an der Dramatik der Veränderungen waren dies eher Randerscheinungen. Die THA hat die Transformation der ostdeutschen Betriebe nur deshalb schnell und konsequent vorantreiben können, weil die meisten Betriebe von Konkurs und Liquidation bedroht waren und zum damaligen Zeitpunkt funktionsfähige Institutionen, in denen Widerstand hätte organisiert werden können, noch nicht zur Verfügung standen. Während dieser Transformationsphase haben die ehemaligen Kader und die Betriebsräte eine wichtige Rolle als „Konflikt-Manager“ gespielt.

Friedlich ist auch die Integration ehemaliger Parteimitglieder verlaufen. Es hat keine „Hexenjagd“ stattgefunden. Fast die Hälfte der Ost-Manager sind frühere Parteimitglie-

der, und sie haben in den privatisierten Betrieben nicht nur einen Arbeitsplatz gefunden, sondern sind dort in führender Position. Es sieht so aus, als ob die Akzeptanz früherer Repräsentanten des Systems im Betrieb eine Entwicklung vorweggenommen hat, die sich einige Jahre später im politischen System in hohen Wahlerfolgen der PDS wiederholte. Die radikale „Modernisierung“ der ostdeutschen Betriebe hat den Legitimitätsglauben an das westdeutsche System relativ schnell erschüttert. Vor allem die sozialen Folgekosten der Modernisierung haben die Versorgungsmentalität des früheren Regimes wieder in einem helleren Licht erscheinen lassen.

Anmerkungen

- 1 Die hier analysierten Daten stammen aus dem Projekt „Manager in Ostdeutschland“, das von der Volkswagenstiftung finanziert wird. Die Projektleiter sind Bernd Wegener (Humboldt-Universität Berlin) und Paul Windolf (Universität Trier). Die Fallstudien und die schriftliche Befragung wurden von Infas (Bonn) durchgeführt. Dank schulde ich den Projektmitarbeitern Ulrich Brinkmann und Dieter Kulke, die an der Datenerhebung und Auswertung beteiligt waren.
- 2 Vgl. Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben: Jahresabschluß der Treuhandanstalt zum 31.12.1994, Berlin: Juni 1995, S. 9; vgl. auch Kemmler (1994).
- 3 Die Daten stammen aus den folgenden Quellen: Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (BvS): Abschlußstatistik der Treuhandanstalt per 31.12.1994. Berlin 1995. BVS: Jahresabschluß der Treuhandanstalt zum 31.12.1994. Berlin, Juni 1995. Vgl. dazu Czada (1995).
- 4 Fürstenberg (1995: 230) weist darauf hin, daß durch diese Maßnahmen „eine bisher in diesem Ausmaß in Friedenszeiten noch nicht praktizierte Mobilisierung und Verlagerung nicht nur von Erwerbstätigen, sondern auch von ihren Familienangehörigen“ ausgelöst wurde.
- 5 Quelle: Mergers & Acquisitions 1995; nur Transaktionen über 5 Mill. \$ werden statistisch erfaßt.
- 6 Zu den Verteilungseffekten verschiedener Formen der Privatisierung vgl. Brücker (1995: 168ff.).
- 7 In diesen Ländern wird auch das Kontrollproblem nicht gelöst, da die „privatisierten“ Betriebe faktisch unter der Kontrolle der ehemaligen Kader bleiben. Vgl. dazu Abschnitt 7 (6).
- 8 Es wurden 1.200 Fragebögen verschickt (Rücklaufquote: 34%).
- 9 Insgesamt wurden zwischen 1990 und 1994 ca. 3.000 MBOs von der THA registriert. Quelle: BVS: Abschlußstatistik der Treuhandanstalt per 31.12.94, S. 2.
- 10 Mit der Öffnung der Grenzen wurde das produktive Anlagevermögen der DDR-Kombinate der Konkurrenz des Weltmarktes ausgesetzt. Verglichen mit der Hochtechnologie des Westens waren die veralteten Anlagen der Ost-Betriebe „wertlos“ – mit Ausnahme der Immobilien.
- 11 Diese Aussage bezieht sich nur auf die Unternehmensmitbestimmung, nicht auf die betriebliche Mitbestimmung durch den Betriebsrat nach dem Betriebsverfassungsgesetz. Für die Unternehmens-Mitbestimmung gibt es drei gesetzliche Grundlagen: Das Montan-Mitbestimmungsgesetz (1951) für Betriebe, die im Montan-Bereich tätig sind und mehr als 1000 Beschäftigte haben: 5 Betriebe in den NBL. Das Betriebsverfassungsgesetz (1952) für Betriebe mit mehr als 500 aber weniger als 2000 Beschäftigten: 213 Betriebe in den NBL. Das Mitbestimmungsgesetz (1976) für Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten: 30 Betriebe in den NBL. Von den 1.247 Unternehmen unserer Stichprobe haben 86,4% die Rechtsform einer GmbH, 5,2% sind Aktiengesellschaften. In der GmbH ist nur eine eingeschränkte Form der Unternehmensmitbestimmung möglich. Vgl. Fitting et al. (1978: 578ff.).
- 12 Eine ausführliche Darstellung dieser Probleme findet sich in Windolf (1994); eine Analyse der Eigentumsstrukturen der westdeutschen Großunternehmen findet sich in Windolf/Beyer (1995).
- 13 Es wurden alle Interaktionseffekte zwischen den Variablen der ersten Gruppe (Beschäftigte, Kapital, Umsatz) und den Variablen der zweiten Gruppe (Wirtschaftssektoren) überprüft. Nur der in Tabelle 2 aufgenommene Effekt war signifikant.
- 14 Bei der logistischen Regression wird die Wahrscheinlichkeit berechnet, daß ein bestimmtes Unternehmen einen westlichen Eigentümer hat. Diese Wahrscheinlichkeit kann auch als ein Quotient ausgedrückt werden, nämlich als die Wahrscheinlichkeit, daß ein Ereignis eintritt (= westlicher Eigentümer), dividiert durch die Wahrscheinlichkeit, daß dieses Ereignis nicht eintritt (= östlicher Eigentümer). Dieser Quotient wird als „odds ratio“ bezeichnet; Die Koeffizienten in Tabelle 2 geben den Faktor an, mit dem der „odds ratio“ multipliziert wer-

den muß, wenn sich eine unabhängige Variable um eine Einheit verändert. Beispiel: Für ein Unternehmen mit 300 Beschäftigten, einem Eigenkapital pro Beschäftigten von 16.667 DM und einem Umsatz von 46.670 DM, das im Maschinenbau tätig ist und einem anderen Unternehmen gehört, wird ein z von 3,96 errechnet. Die Wahrscheinlichkeit, daß dieses Unternehmen einem West-Eigentümer gehört, berechnet sich nach der Formel $1/[1+\exp(-z)]=0,98$. Der „odds ratio“ ist dementsprechend $[0,98/(1-0,98)]=49$. (Die Wahrscheinlichkeit, daß ein Unternehmen mit diesen Merkmalen einem westlichen Eigentümer gehört, ist also 49mal größer als die Wahrscheinlichkeit, daß es einem Ost-Eigentümer gehört.) Wenn dieses Unternehmen um einen Beschäftigten wächst, wächst der „odds ratio“ um den Faktor 1,002. Wenn das Unternehmen um 100 Beschäftigte wächst, wächst der „odds ratio“ um den Faktor 100,2. Wenn $\exp(B)$ in Tabelle 2 größer als 1 ist, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, daß ein Unternehmen im westlichen Besitz ist; wenn dieser Faktor kleiner als 1 ist, verringert sich die Wahrscheinlichkeit, daß ein Unternehmen im westlichen Besitz ist.

- 15 Ettl/Wiesenthal (1994) weisen darauf hin, daß eine (Neben)Folge der schnellen Anhebung des Lohnniveaus in den NBL darin zu sehen ist, daß damit die Lohnkonkurrenz zwischen den Arbeitnehmern in Ost und West verhindert wurde. Parallele Motive finden sich bei den Konzernen, die ihre potentiellen ostdeutschen Konkurrenten aufgekauft haben.
- 16 Eine detaillierte Analyse der Produktionskonzepte in den Betrieben unserer Stichprobe findet sich in Brinkmann (1996).
- 17 Diese Angabe beruht auf zwei voneinander unabhängigen Schätzungen: Der Anteil von 85% Ost-Managern wurde einmal mit Hilfe der schriftlichen Befragung der Manager ermittelt (Karriereverlauf). Die zweite Schätzung beruht auf den Angaben der Geschäfts- bzw. Personalleiter, die in den Betrieben während des Interviews gefragt wurden, welcher Anteil der Manager aus Ost- bzw. Westdeutschland stammt (Stichprobe A, 127 Betriebe). Beide Schätzungen ergaben ca. 85%. Als „Manager“ wird hier das Personal auf den obersten Führungsebenen definiert. In großen Betrieben zählen dazu in der Regel die drei obersten Hierarchie-Ebenen, in mittelgroßen Betrieben sind es selten mehr als zwei Ebenen. Wir haben jeweils die Definition des Betriebes akzeptiert. Vgl. dazu auch Lang (1994).
- 18 Vgl. dazu zusammenfassend Szelényi, I./Szelényi, S. (1995), S. 628–29, Tables 5 und 9 für Ungarn, Polen und Rußland; Wasilewski

(1995), S. 120, Table 3 für Polen; Szelényi/Kostello (1996: 1093); Bürklin (1996: 3) für Ostdeutschland.

- 19 Die Kombinatiatsleitung hatte selbst keine produktive Funktion, sondern war das Kontrollorgan einer Gruppe von VEB, über das die Planaufgaben nach „unten“ weitergegeben wurden (Fritze 1993). Es gibt in unserer Stichprobe nur sehr wenige Kombinatdirektoren, die nach 1990 noch in leitender Stellung zu finden sind.
- 20 Dies bedeutet nicht, daß die übrigen 800 Beschäftigten alle arbeitslos wurden. Frühverrentung oder Gründung eines eigenen Betriebes waren Alternativen. Häufig haben einige Belegschaftsmitglieder eine Abteilung, die im Kombinat geschlossen wurde, als selbständigen Betrieb wieder eröffnet. Aus der Perspektive der Betroffenen gibt es zwei parallele Prozesse der „Atomisierung“: der Auflösung des Kombinats und seiner Zerlegung in kleine Betriebe entspricht die Auflösung der „Betriebsgemeinschaft“, die vor 1989 eine zentrale Rolle bei der Bewältigung von Alltagsproblemen in der DDR gespielt hat. In fast allen Interviews wird die Auflösung dieser „Betriebsgemeinschaft“ als schmerzlicher Verlust beklagt. Wenn DDR-Nostalgie überhaupt artikuliert wird, dann fast immer im Kontext dieses Problems, nämlich daß die DDR-Betriebsgemeinschaft durch anonyme Marktkonkurrenz ersetzt wurde („Modernisierung“, vgl. dazu Joas/Kohli 1993; Offe 1994).
- 21 Dazu zählt z.B. das „sit-in“, das die Belegschaft des DDR-Versicherungsunternehmens in der Berliner Niederlassung des Finanzministeriums organisierte. Die THA wollte die DDR-Versicherung an ein Konsortium westdeutscher Versicherungen verkaufen, während die Belegschaft die vollständige Übernahme durch die Allianz präferierte; das Unternehmen ist dann auch vollständig in den Besitz der Allianz übergegangen. Zu diesen Konflikten zählen auch einige Betriebsbesetzungen in der Stahlindustrie.
- 22 Die härtesten sozialen Konflikte ergaben sich bei der Selektion der zu entlassenden Belegschaft: Wer muß gehen und wer kann bleiben?
- 23 „Früher“ muß nicht zwangsläufig bedeuten, daß sie in jüngeren Jahren beigetreten sind, da die Ausbildung der Hochschulabsolventen länger dauert. Vom Beginn der Erwerbstätigkeit an gemessen sind Hochschulabsolventen „früher“ der Partei beigetreten.

Literatur

- Albach, Horst (1993): *Zerrissene Netze. Eine Netzwerkanalyse des ostdeutschen Transformationsprozesses*. Berlin: Sigma.
- Bourdieu, Pierre (1989): *La noblesse d'état*. Paris: Minuit.
- Brinkmann, Ulrich (1996): *Magere Bilanz: Neue Managementkonzepte in transformierten ostdeutschen Betrieben*. In: Markus Pohlmann/Rudi Schmidt (Hrsg.), *Das Management in der ostdeutschen Industrie*. Opladen: Leske und Budrich (i. E.).
- Brücker, Herbert (1995): *Privatisierung in Ostdeutschland*. Frankfurt: Campus.
- Brücker, Herbert (1995a): *Die Privatisierungs- und Sanierungsstrategie der Treuhandanstalt*. In: *Vierteljahresshefte zur Wirtschaftsforschung* 64: 444-460.
- Bürklin, Wilhelm (1996): *Die Potsdamer Elitestudie*. Potsdam: Universität Potsdam, Arbeitspapier.
- Carlin, Wendy/Colin Mayer (1995): *Structure and Ownership of East German Enterprises*. Berlin: WZB, discussion paper FS I 95-305.
- Czada, Roland (1995): *Der Kampf um die Finanzierung der deutschen Einheit*. In: Gerhard Lehmann (Hrsg.), *Einigung und Zerfall*. Opladen: Leske + Budrich, S. 73-102.
- Eisenhardt, Kathleen (1989): *Agency Theory. An Assessment and Review*. In: *Academy of Management Review* 14: 57-74.
- Ettl, Wilfried/Helmut Wiesenthal (1994): *Tarifautonomie in de-industrialisiertem Gelände. Analyse eines Institutionentransfers im Prozeß der deutschen Einheit*. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 46: 425-452.
- Fischer, Wolfram et al. (1993): *Treuhandanstalt. Das Unmögliche wagen*. Berlin: Akademie Verlag.
- Fitting, Karl et al. (1978): *Mitbestimmungsgesetz*. München: Vahlen.
- Fritze, Lothar (1993): *Kommandowirtschaft. Ein wissenschaftlicher Erlebnisbericht über Machtverhältnisse, Organisationsstrukturen und Funktionsmechanismen im Kombinat*. In: *Leviathan* 21: 174-204.
- Fürstenberg, Friedrich (1995): *Die Einführung der Marktwirtschaft. Ein soziokulturelles Entwicklungsprojekt*. In: Ders., *Soziale Handlungsfelder*. Opladen: Leske + Budrich, S. 227-238.
- Glaeßner, Gert-Joachim (1977): *Herrschaft durch Kader. Leitung der Gesellschaft und Kaderpolitik in der DDR*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Heidenreich, Martin (1993): *Vom volkseigenen Betrieb zum Unternehmen*. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 45: 76-96.
- Huinink, Johannes/Heike Solga (1994): *Occupational Opportunities in the GDR. A Privilege of the Older Generations?* In: *Zeitschrift für Soziologie* 23: 237-253.
- Iwanek, Maciej (1992): *Some Issues in the Transformation of Ownership Institutions in Poland*. In: *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 148: 52-65.
- Joas, Hans/Martin Kohli (1993): *Der Zusammenbruch der DDR*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Kemmler, Marc (1994): *Die Entstehung der Treuhandanstalt. Von der Wahrung zur Privatisierung des DDR-Volkseigentums*. Frankfurt: Campus.
- Kirchner, Christian (1992): *Privatization Plans of Central and Eastern European States*. In: *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 148: 4-19.
- Kulke, Dieter (1996): *Zur beruflichen Mobilität der managerialen Elite in den Neuen Bundesländern*. In: Markus Pohlmann/Rudi Schmidt (Hrsg.), *Das Management in der ostdeutschen Industrie*. Opladen: Leske und Budrich (i. E.).
- Lang, Rainhart (1994): *Führungskräfte in Ostdeutschland. Forschungsbericht zum Projekt SOKULT 92*. Chemnitz: Technische Universität Chemnitz-Zwickau, Arbeitspapier 03.
- Leipold, Helmut (1993): *Alternative Privatisierungs- und Sanierungsmethoden in Mittel- und Osteuropa*. In: Jörg Thieme (Hrsg.), *Privatisierungsstrategien im Systemvergleich. Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 223*. Berlin: Duncker & Humblot, S. 13-40.
- Mayer, Ulrich/Heike Solga (1994): *Mobilität und Legitimität*. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 46: 193-208.
- Offe, Claus (1994): *Der Tunnel am Ende des Lichts*. Frankfurt: Campus.
- Pareto, Vilfredo (1968): *The Rise and Fall of the Elites*. Totowa: Bedminster.
- Piore, Michael/Charles Sabel (1985): *Das Ende der Massenproduktion*. Berlin: Wagenbach.
- Priewe, Jan (1994): *Die Folgen der schnellen Privatisierung der Treuhandanstalt*. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte B* 43-44: 21-30.
- Schmidt, Rudi (1993): *Zwischenbilanz. Analysen zum Transformationsprozeß der ostdeutschen Industrie*. Berlin: Akademie Verlag.
- Seibel, Wolfgang (1994): *Strategische Fehler oder erfolgreiches Scheitern? Zur Entwicklungslogik der Treuhandanstalt 1990-1993*. In: *Politische Vierteljahresschrift* 35: 3-39.
- Stark, David (1996): *Recombinant Property in East European Capitalism*. In: *American Journal of Sociology* 101: 993-1027.

- Szelényi, Ivan/Donald Treiman (1991): Stratification in Eastern Europe After 1989. Projektantrag an die National Science Foundation.
- Szelényi, Ivan/ Szonja Szelényi (1995): Circulation or Reproduction of Elites During the Postcommunist Transformation of Eastern Europe. In: *Theory and Society* 24: 615–638.
- Szelényi, Ivan/Eric Kostello (1996): The Market Transition Debate. Toward a Synthesis? In: *American Journal of Sociology* 101: 1082–1096.
- Voskamp, Ulrich/Volker Wittke (1991): Aus Modernisierungsblockaden werden Abwärtsspiralen. Zur Reorganisation von Betrieben und Kombinaten der ehemaligen DDR. In: *Berliner Journal für Soziologie* 1: 17–39.
- Wasilewski, Jacek (1995): The Forming of the New Elite. How Much Nomenklatura is Left? In: *Polish Sociological Review* 110: 113–123.
- Windolf, Paul (1994): Die neuen Eigentümer. Eine Analyse des Marktes für Unternehmenskontrolle. In: *Zeitschrift für Soziologie* 23: 79–92.
- Windolf, Paul/Jürgen Beyer (1995): Kooperativer Kapitalismus. Unternehmensverflechtungen im internationalen Vergleich. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 47: 1–36.
- Zhou, Xueguang et al. (1996): Stratification Dynamics under State Socialism. The Case of Urban China, 1949–1993. In: *Social Forces* 74: 759–796.