

## **Abhandlungen**

Ralph-Elmar Lungwitz, Evelyn Preusche

### **Vom Mängelwesen zum Macher?**

Manager in Ostdeutschland als Gestalter einer leistungsfähigen Unternehmens- und Arbeitsorganisation

#### **Abstract**

Der Aufsatz zeigt, wie Manager in der ostdeutschen Industrie an die Gestaltung betrieblicher Arbeits- und Organisationsstrukturen herangehen. Auf der Grundlage von Betriebsfallstudien wird der Zusammenhang von strukturellen Handlungsbedingungen, Situationsdefinitionen, Handeln der Manager und den Ergebnissen dieses Handelns nachgezeichnet. In den sich relativ erfolgreich am Markt behauptenden ostdeutschen Firmen sind im Ergebnis des Handelns der Manager Strukturen und Funktionsweisen der Unternehmens- und Arbeitsorganisation entstanden, die sowohl Elemente der tayloristischen Traditionslinie enthalten als auch solche, die darüber hinaus weisen.

#### **1 Die wachsende Leistungskraft der ostdeutschen Industrie wirft neue Fragen auf**

Seit einiger Zeit ist in Ostdeutschland eine deutliche Schwerpunktverlagerung der wirtschaftlichen Entwicklung festzustellen: Die Verarbeitende Industrie gewinnt zunehmend an Leistungskraft, wenn sie auch noch nicht in der Lage ist, die Einbrüche der Bauwirtschaft vollständig zu kompensieren. Das ostdeutsche Verarbeitende Gewerbe wuchs 1997 um ca. 10% und damit dreimal so schnell wie die Industrie Westdeutschlands. 1998 wurden sogar 12,5% Wachstum erreicht. 70% der Unternehmen erzielen Gewinne oder ein ausgeglichenes Ergebnis<sup>1</sup>. Zahlreiche Bereiche, insbesondere der Metall- und Elektroindustrie, erreichten die gleiche Umsatzproduk-

<sup>1</sup> Dies ergaben Analysen des Instituts für Wirtschaftsforschung Halle, vgl. Freie Presse Chemnitz v. 26.01.1999

tivität wie die vergleichbaren Bereiche in Westdeutschland bzw. übertrafen diese sogar (Hachmann/Kühn/Schuldt 1998). Insbesondere auf internationalen Märkten konnte die ostdeutsche Industrie ihre Präsenz deutlich steigern, womit ein wesentliches Manko, nämlich ihre mangelhafte Einbindung in die Weltwirtschaft, zumindest partiell überwunden werden konnte. Gleichzeitig stagniert die Arbeitslosigkeit auf einem hohen Niveau.

Diese insgesamt positive Entwicklung der ostdeutschen Industrie<sup>2</sup> wirft einige Fragen auf: Noch vor wenigen Jahren war es üblich, ostdeutsche Manager und Unternehmer in erster Linie als durch die Planwirtschaft geprägte Mängelwesen zu sehen, die sich den Erfordernissen der modernen Marktwirtschaft nur mühsam anpassen und sich bestenfalls im individuellen Einzelfall zu erfolgreichen Unternehmensführern entwickeln können. Angesichts der Tatsache, dass die große Mehrheit der Führungspositionen in der ostdeutschen Wirtschaft nach wie vor von Ostdeutschen besetzt ist<sup>3</sup>, stellt sich die Frage nach der Rolle, die diese Führungskräfte vor dem Hintergrund der positiven industriellen Entwicklung spielen. Sind aus Mängelwesen erfolgreiche Macher geworden?

Des Weiteren stellen sich Fragen nach den Leistungsressourcen, die offenbar auf der Ebene der einzelnen Unternehmen erschlossen werden konnten. Von welchen Bedingungen hängen diese Leistungsressourcen ab, und wie ist die Dauerhaftigkeit der freigesetzten Wachstumskräfte einzuschätzen?

Noch vor wenigen Jahren schien die Frage danach, in welche Richtung sich die Modernisierung der Unternehmens- und Arbeitsorganisation in den entwickelteren Transformationsländern vollziehen müsste, um sich „westlichen Standards“ weiter anzunähern, sowohl aus der Sicht aktueller Managementkonzepte als auch aus Sicht der Industriesoziologie relativ einfach beantwortbar zu sein: Der Weg konnte nur in Richtung „innovativer Lösungen“ führen, die durch die Abkehr von einem tayloristischen Leitbild, durch Flexibilität, Dezentralisation und Eigenverantwortung, beispielsweise in Form teilautonomer Gruppenarbeit, gekennzeichnet waren. Davon abweichende Entwicklungen ließen sich leicht als Elemente eines allgemeinen Rückständigkeitssyndroms interpretieren, ihre Genese schien durch die Nachwirkungen der spezifischen Sozialisation der Führungskräfte in der Planwirtschaft plausibel erklärt. Vor dem Hintergrund der realen Entwicklungen und wissenschaftlichen Diskussionen der letzten Jahre scheinen uns derartige Maßstäbe zunehmend fragwür-

---

2 Die Wachstumsdynamik der ostdeutschen Industrie ist natürlich auch darauf zurückzuführen, dass neu gegründete Betriebe die Produktion aufnahmen. Dennoch wären diese positiven Ergebnisse nicht erreichbar gewesen, wenn sich nicht auch die überkommenen Betriebe mehrheitlich konsolidiert hätten (vgl. dazu auch die Befunde bei Behr u.a. 1999).

3 Nach Untersuchungen von Windolf (1996) stammen ca. 85% aller Manager in den ostdeutschen Betrieben aus der ehemaligen DDR. Lt. Glotz/Ladensack (1995) kommen nur ca. 8% der Manager aus dem Westen. Schmidt u.a. (1998, 261) sprechen davon, dass sich mehr als die Hälfte der Geschäftsführer in ostdeutschen klein- und mittelständischen Unternehmen aus der aufgestiegenen ostdeutschen Subelite rekrutiert.

dig.<sup>4</sup> Die schnelle Etikettierung manageriellen Handelns mit wertgeladenen Begriffen wie „innovativ“ oder „konservativ“ ist sicherlich sehr komplexitätsreduzierend, setzt aber einen allgemeinen Bewertungsmaßstab voraus, der so nicht existiert.

## **2 Manager in Ostdeutschland als Gestalter betrieblicher Organisations- und Arbeitsstrukturen**

### **2.1 Konzeptionelle und methodische Grundlagen der Untersuchung**

Nachfolgend wollen wir versuchen, unter Rückgriff auf die Ergebnisse eines industriesoziologischen Forschungsprojektes<sup>5</sup> zumindest einige vorläufige und partielle Antworten auf die oben gestellten Fragen zu formulieren.

Der vorliegende Aufsatz basiert auf Fallstudien aus sechs sächsischen Betrieben<sup>6</sup> sowie auf 14 leitfadengestützten Expertengesprächen mit Vertretern von Kammern, Verbänden und Gewerkschaften. Bei den sechs Betrieben handelt es sich um je zwei Betriebe aus der Automobilzulieferindustrie, dem Maschinenbau und der Textil- und Bekleidungsindustrie, wobei es sich um Branchen handelt, die für die Wirtschaftsstruktur Sachsens von besonderer Bedeutung waren und noch sind. Die Berücksichtigung einzelner Branchen mit ihrer jeweiligen Spezifik erschien uns im gegebenen Zusammenhang von besonderer Bedeutung. Trotz gewachsener Flexibilitätsanforderungen auch in der Automobilzulieferindustrie und der Textil- und Bekleidungsindustrie unterscheiden sich diese Branchen hinsichtlich der gefertigten Losgrößen und der Standardisierbarkeit von Arbeitsabläufen eindeutig vom Maschinenbau mit seiner dominanten Kleinserien- bzw. Einzelfertigung. Dies prägt auch in spezifischer Weise die strukturellen Handlungsbedingungen des Managements und entscheidet mit darüber, welche Konzepte der Unternehmens- und Arbeitsorganisation praktikabel sind und welche nicht.<sup>7</sup> Unserer Auffassung nach gibt es im Maschinenbau aufgrund der hohen Flexibilitätsanforderungen eine gewisse Sachnotwendigkeit, Funktionen prozessbezogen zu integrieren und diese Lösungen auch zu institutionalisieren.

4 Verwiesen sei in diesem Zusammenhang nur auf die aktuellen Debatten über die Widersprüche „moderner“ Produktionskonzepte (u.a. Wolf 1997) sowie über die Rekonventionalisierung der Arbeitsorganisation vor dem Hintergrund von Globalisierung und „Shareholder-Value-Kapitalismus“ (Kern/Schumann 1998; Schumann 1998; Springer 1998)

5 Es handelt sich um das von der Volkswagen Stiftung geförderte Forschungsprojekt „Industriemanager als soziale Konstrukteure betrieblicher Organisations- und Arbeitsstrukturen. Eine vergleichende soziologische Untersuchung in Ostdeutschland, Polen und der Tschechischen Republik“, das am Institut für Wirtschafts- und Sozialforschung Chemnitz (WISOC) von den Autoren bearbeitet wird.

6 In den sechs Betrieben wurden 31 Interviews durchgeführt. Sie wurden auf Tonband aufgenommen und vollständig transkribiert. Dem Forschungsprojekt liegen insgesamt Fallstudien aus 18 Betrieben der drei Untersuchungsländer zugrunde.

7 Dies tangiert das Problem der Übertragbarkeit von organisatorischen Modellen, z.B. Lean Production, auf verschiedene Branchen; vgl. hierzu Widmaier 1998

Manager können diese Sachnotwendigkeit auf Dauer in ihrer Situationsdefinition nicht unberücksichtigt lassen.

Die Ergebnisse unserer Untersuchung zu Ostdeutschland gewinnen dadurch an Plausibilität, dass wesentliche Befunde zumindest in ihrer Grundtendenz auch durch zwei aktuelle quantitative Untersuchungen bestätigt werden, auf die im gegebenen Zusammenhang verwiesen wird. Auch die in den Expertengesprächen befragten Vertreter von Kammern und Verbänden bestätigten die über den betrieblichen Einzelfall hinausgehende Bedeutung unserer Befunde.

## 2.2 Allgemeine Merkmale der Untersuchungsbetriebe

Folgende Tabelle gibt zunächst einen summarischen Überblick über die untersuchten Betriebe:

Betrieb	Mitarbeiter	Erzeugnisse	Eigentümer	wirt. Lage	techn. Ausstattung	wichtigste Märkte
Auto-1	600	mech. Baugruppen mittlerer Komplexität	Konzern	sehr gut	gut	Deutschland, Tschech. Republik 50% Lieferung in den Konzernverbund
Auto-2	193	einfache mech. Baugruppen	wd. Familienunternehmen	gut	gut	Deutschland
MB-1	210	Textilmaschinen	wd. Familienunternehmen	Verluste	gut	80% Export, u.a. Nord- und Südamerika, Asien, MOE
MB-2	105	Werkzeugmaschinen	Beteiligungsgesellschaft	gut	gut	45% Export Deutschland, Westeuropa, Nordamerika, China
Textil-1	105	Unterwäsche, Sport- und Freizeitbekleidung	Privatperson aus WD	gut	gut	20% Export Westeuropa, Nordamerika
Textil-2	120	Bett- und Tischwäsche Damast	reprivatisiert	gut	gut	20% Export Westeuropa, Afrika

WD = Westdeutschland

Alle einbezogenen Unternehmen existierten als Kombinatbetriebe oder als Teile von ihnen bereits in der DDR und wurden durch die Treuhandanstalt an private Eigentümer verkauft.<sup>8</sup> Bereits der Blick auf die Tabelle zeigt einige Tendenzen, die durchaus typisch für Industriebetriebe dieser Branchen in Sachsen und den neuen Bundesländern generell sind. Dies betrifft insbesondere die geringe Betriebsgröße<sup>9</sup> und die moderne technische Ausstattung. Angesichts der eingangs skizzierten positiven

8 Die einzige Ausnahme in dieser Hinsicht stellt die Rückübertragung an frühere Eigentümer im Fall des Unternehmens Textil-2 dar.

9 Die Betriebsgröße unserer Untersuchungsbetriebe liegt sogar noch etwas über dem Durchschnitt der Industrie in Sachsen. Die durchschnittliche Betriebsgröße betrug 1997 in der Textil- und Bekleidungsindustrie 66, im Maschinenbau 87 und in der Automobil- u. Automobilzulieferindustrie 166 Beschäftigte.

Entwicklung der verarbeitenden Industrie in Ostdeutschland scheint auch die vorwiegend gute wirtschaftliche Situation, die sich nicht zuletzt auf Erfolge im Export stützt, nicht untypisch zu sein.

### **3 Typische Merkmale der Situationsdefinition der Manager**

#### **3.1 Das Bild der Manager vom Markt**

Der Kunde sei das Wichtigste, er müsse zufriedengestellt werden - so die eindeutige Aussage eines Managers in einem Maschinenbaubetrieb. In wohl keiner anderen Frage hat es in den zurückliegenden Jahren ein so tiefgreifendes Umdenken unter den ostdeutschen Führungskräften in der Industrie gegeben wie zur Bedeutung von Marktarbeit. Die existentielle Gefährdung der meisten Betriebe infolge der nach 1990 weggebrochenen Märkte und der nur unter größten Mühen erreichte Einstieg in neue Märkte haben eine konsequente Hinwendung zu den Bedürfnissen der Kunden bewirkt. Damit verbunden war ein Lernprozess, in welchem ostdeutsche Manager begriffen, dass nicht nur innovative, qualitativ hochwertige Produkte für das Überleben der Betriebe von Bedeutung sind, sondern gleichermaßen sogenannte „weiche“ Faktoren wie z.B. das Image der Firma eine Rolle spielen.<sup>10</sup> Für Markterschließung, Imagebildung, Repräsentation auf Messen und die Pflege bestehender Geschäftskontakte werden heute, gemessen an einem überall zu verzeichnenden strengen Kostendenken, erhebliche finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen aufgebracht. Veränderungen in den betrieblichen Abläufen und Strukturen ging immer das Nachdenken darüber voraus, wie Kundenbedürfnisse noch flexibler und kostengünstiger realisiert werden können. Andererseits verzichtete man auf organisatorische Veränderungen wie z. B. die Einführung von Gruppenarbeit in den Textilbetrieben, wenn sie nach Einschätzung der Geschäftsführer das schnelle, flexible und kostengünstige Reagieren auf Kundenanforderungen beeinträchtigen könnten.

Flexibilität hat dabei branchenspezifisch unterschiedliche Bedeutungen. In der Automobilzulieferindustrie verbinden die Manager mit dem Begriff zum einen die Anpassungsfähigkeit an den wechselnden Nachfragerhythmus der Abnehmer, zum anderen die Fähigkeit, sich auf den raschen Modellwechsel der Automobilhersteller einzustellen und in diesem Rahmen auch gewisse Entwicklungsarbeiten mit zu übernehmen. Im Maschinenbau bedeutet Flexibilität, die Produkte kundenspezifisch herzustellen und Problemlösungen anzubieten. Gleichzeitig steht das Management hier vor dem Problem, den damit verbundenen hohen Aufwand auch kostenseitig zu beherrschen. So treten die Geschäftsführer z. B. konsequent einer gewissen Neigung der Konstrukteure zum Overengineering entgegen. Flexibilität in der Textil- und

<sup>10</sup> Die noch vor einigen Jahren bei ostdeutschen Führungskräften festzustellende „technizistische“ Produktpolitik (Schmidt u.a. 1996) fanden wir in keinem Fall mehr vor.

Bekleidungsindustrie schließlich heißt für die befragten Manager vor allem, schnell auf wechselnde Trends zu reagieren und nationale Besonderheiten in den Kundenbedürfnissen zu berücksichtigen.

### 3.2 Das Bild der Manager von der Belegschaft und den betrieblichen Arbeitsbeziehungen

In allen Untersuchungsbetrieben bewerteten die Führungskräfte die Qualifikation und das fachliche Können sowohl der gewerblichen Beschäftigten (diese haben nahezu ausschließlich Facharbeiterabschluss) als auch der Angestellten als gut bzw. sehr gut. Ein westdeutscher Manager schätzte im Vergleich mit ihm bekannten Firmen in den alten Bundesländern dies folgendermaßen ein:

„...hier im Osten: ein sehr hoher Facharbeiteranteil in den Bereichen, 'n sehr gut ausgebildeter Facharbeiteranteil, (...) es ist ganz einfach, wenn Sie hier vor Ort gehen, stellen Sie 'ne Frage, kriegen Sie 'ne gescheite Antwort. (...) Der Vorteil hiervon, wie gesagt, es geht fundierter an die Sache ran, es geht strukturierter an die Sache ran, sie können mehr verlangen von den Mitarbeitern vor Ort.“ (Auto-1)

Die Manager können dabei von einer ausgeprägten Bereitschaft der Beschäftigten zur Selbstoptimierung ihrer Tätigkeit im Interesse des Betriebes ausgehen, ohne dass es hierzu spezieller Anreize bedarf. Arbeitsdisziplin und Leistungsbereitschaft aller Beschäftigten sind bei einer deutlich gewachsenen Arbeitsintensität und Arbeitsbelastung hoch,<sup>11</sup> wobei die Akzeptanzbereitschaft in der Belegschaft wesentlich von der Situation auf dem Arbeitsmarkt beeinflusst wird: Das Management in Ostdeutschland kann bei einer durchschnittlichen Arbeitslosenquote von 18% bis 20% auf die Loyalität der Beschäftigten auch unter Bedingungen extremer Belastung vertrauen.<sup>12</sup> Fachliches Können, lange Berufserfahrung, eine hohe Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit der Beschäftigten stellen sich den Führungskräften somit als verfügbare Humanressourcen dar, in die bislang wenig investiert werden musste.<sup>13</sup>

Die unveränderte Orientierung aller Akteure am Betriebswohl lässt kaum Konflikte zwischen den Akteuren aufkommen, die betrieblichen Arbeits- und Sozialbezie-

11 Trotz der enormen Belastungen registrieren Führungskräfte und Betriebsräte eine zufriedene Grundstimmung in den Belegschaften und ein zumeist gutes Betriebsklima. Sie verbinden das im wesentlichen mit der Tatsache, dass die Beschäftigten den Arbeitsplatz und ein stabiles Einkommen zu schätzen wissen. Bestärkt werden sie in dieser Einschätzung durch die schnell um sich greifende Nervosität in der Belegschaft bei Auftragsflaute. Der Manager eines Betriebes: „...wenn keine Aufträge da sind, dann wird ganz schnell auch die Stimmung gereizt. Wenn wir Druck haben in Größenordnung, das sind wir eigentlich gewöhnt ... Da geht's uns allen besser.“

12 Da die Belegschaften überaltert sind - das Durchschnittsalter liegt bei 48 Jahren - gibt es für die meisten Beschäftigten keine realistischen Alternativen auf dem Arbeitsmarkt.

13 Eine Folge dessen ist der außerordentlich geringe Stellenwert des Personalmanagements in vielen ostdeutschen Betrieben, wie auch eine Untersuchung der IHK Südwestsachsen unter 108 Betrieben zeigt: Überwiegend nimmt ein Mitarbeiter (in Kleinbetrieben der Geschäftsführer selbst) Personalfragen als eine Teilaufgabe war, Personalentwicklungskonzepte sind eher die Ausnahme.

hungen sind in einem hohen Maße konsensual. Als sachrational geltende Entscheidungen der Manager werden, so sie nachvollziehbar sind, akzeptiert, auch wenn damit Nachteile für die Beschäftigten verbunden sind. Steigende Leistungsanforderungen an die Belegschaften, die selbst nach Einschätzung der Manager an eine Grenze gelangt sind, rufen die Betriebsräte nur dann auf den Plan, wenn Lohnfragen berührt werden.<sup>14</sup> Bestenfalls zaghaft beginnt man in jüngster Zeit in einigen Betrieben die Überlastung der Beschäftigten zu thematisieren und über Möglichkeiten ihrer Beteiligung an den Gewinnen nachzudenken. Nach unseren bisherigen Befunden muss auch von einer weitgehenden Passivität der Betriebsräte in Bezug auf die Modernisierung von Arbeits- und Organisationsstrukturen gesprochen werden.<sup>15</sup> Wenn diesbezügliche Veränderungen in den Betrieben erfolgten, dann lag die Initiative beim Management oder den Eigentümern. Betriebsräte können, wenn ein entsprechendes Konzept erarbeitet ist, auf die Ausgestaltung von Details Einfluss nehmen bzw. Vorschläge zur Optimierung unterbreiten, und nach Aussagen der Manager tun sie das auch, sie streben aber kein Co-Management an, nicht nur, weil Spielräume dafür fehlen,<sup>16</sup> sondern vor allem wegen ihres Selbstverständnisses, wonach Management nicht Sache der Belegschaftsvertreter ist.<sup>17</sup> Das ist freilich auch Reflex eines fehlenden Drängens aus der Belegschaft, in diesem Sinne aktiv zu werden. Wo es zu Veränderungen in den Arbeits- und Organisationsstrukturen gekommen ist, kann am ehesten von einem passiven Rationalisierungskonsens (Dörre/ Neubert/ Wolf 1993) gesprochen werden.

Die Interviews mit den Betriebsräten zeigen, dass die Beschäftigten, insbesondere im gewerblichen Bereich, aber nicht nur da, einen Führungsstil bevorzugen, der klare Anweisungen und genaue Vorgaben, Konsequenz und Entscheidungsfreude verbindet mit sozialer Fürsorge und Respekt vor den Mitarbeitern. Wo sich im Zuge der Dezentralisierung von Strukturen die Eigenverantwortung und Entscheidungsspielräume der Mitarbeitern vergrößert haben, registrierten die Geschäftsführer Verunsicherung und Widerstände, die jenen ähneln, wie sie auch bei Reorganisationsprozessen in den alten Bundesländern beobachtet wurden.

14 Zum Zeitpunkt unserer Erhebungen (1998) erfolgte die Entlohnung in den zum Sample gehörenden Betrieben der Automobilzulieferindustrie und des Maschinenbaus nach dem in der sächsischen Metallindustrie geltenden Tarif. In den Textilbetrieben lag man etwas unter dem Tarif, orientierte sich aber an ihm.

15 Im Ergebnis von Untersuchungen in der ersten Hälfte der 90er Jahre zu den sich wandelnden industriellen Beziehungen in ostdeutschen Industriebetrieben vermuteten wir noch, dass die in der Nachwendzeit besonders engagierten Betriebsräte im Zusammenhang mit der Diskussion um die Einführung neuer Produktionskonzepte eine aktive Rolle spielen und möglicherweise zu Initiatoren solcher Prozesse werden könnten. (Preusche 1997)

16 Artus/Schmidt (1998, 45 f.) konstatieren, dass in Ost- und Westdeutschland unter verschärften Renditezwängen nur noch wenig Spielraum für Co-Management besteht.

17 Der Rückzug auf die „eigentlichen“ Aufgaben eines Betriebsrates ist selbst bei jenen Betriebsräten festzustellen, die in der Entstehungszeit der ostdeutschen Betriebsräte zu den Initiatoren demokratischer Belegschaftsvertretungen mit einem über den Gesetzesrahmen hinausgehenden Mitgestaltungsanspruch gehörten.

### 3.3 Das Bild der Manager von den Eigentümern

In allen Untersuchungsbetrieben erfuhren die jetzigen Eigentümer eine positive Beurteilung durch die befragten Manager.<sup>18</sup> Sie gründete sich vor allem auf zwei Aspekte: (1) Das Engagement der Eigentümer war erkennbar auf eine wirtschaftlich stabile Entwicklung der Firmen und damit auf den Erhalt der verbliebenen Arbeitsplätze einschließlich der der Manager gerichtet. Die Eigentümer stellten finanzielle Mittel für notwendige Investitionen<sup>19</sup> und Know how bereit, und sie verfügten über Beziehungen bzw. über ein Image, das den ostdeutschen Betrieben bei der Überwindung von Marktzugangsbarrieren half. (2) So Eigentümer und Geschäftsführer nicht identisch waren wie im Fall der beiden Textilbetriebe, hoben die Geschäftsführungen den ihnen - wie sie fanden - von den Eigentümern eingeräumten großen Entscheidungsspielraum hervor. Sie sehen sich von ihnen gefordert und anerkannt. Einschränkungen werden freilich durch mehr oder weniger strikte Kostenvorgaben der Firmeneinhaber gemacht. Ein strenges Kostendenken ist ostdeutschen Managern allerdings inzwischen selbst eigen. Diesbezügliche Forderungen decken sich mit ihren Einschätzungen und werden daher nicht als einschränkend bewertet.

In den Fällen des Automobilzulieferers Auto-1 und des Textilmaschinenherstellers MB-1 initiierten die Mutterfirmen eine grundlegende organisatorische Modernisierung ihrer ostdeutschen Erwerbungen, so dass man vom Standpunkt des betrieblichen Managements von einer extern induzierten Modernisierung sprechen könnte. Im Fall des Automobilzulieferers bezog man sich dabei ausdrücklich auf konzeptionelle Leitbilder wie „Flexibilisierung durch Bildung von Costcentern“, auf Total Quality Management (TQM) oder Total Productive Maintenance (TPM). Kernstück der organisatorischen Modernisierung in dem Maschinenbaubetrieb MB-1 war die Funktionsintegration im Rahmen von zwei Erzeugnisgruppen. In den beiden Fällen unterstützte das betriebliche Management die Umsetzung des Konzeptes. Akzeptanzprobleme traten jedoch bei bestimmten Beschäftigtengruppen auf, die sich zunächst überfordert fühlten. In den Betrieben Auto-2 und MB-2 nahmen die Eigentümer keinen Einfluss auf die Gestaltung der Strukturen, sondern ließen den Geschäftsführern freie Hand.

---

18 In zwei Fällen hatte das Scheitern der ersten Privatisierung die Existenz der Firmen akut gefährdet: Textil-2 und MB-2 wurden ein zweites Mal verkauft.

19 Es gehörte zu den selbstverständlichen Hintergrundannahmen der Manager, aber auch der Eigentümer, dass eine moderne technische Ausstattung zu den unverzichtbaren Grundlagen für ein erfolgreiches Operieren in der Marktwirtschaft zählt. Nicht nur die Investitionen privater Eigentümer, auch öffentliche Förderprogramme ermöglichten in den zurückliegenden Jahren die in den meisten Fällen dringend notwendige technische Modernisierung der ostdeutschen Betriebe. Eine technische Modernisierung um jeden Preis konnten wir dabei in keinem der Betriebe feststellen. Dies widerspiegelt sich u.a. darin, dass auf ältere technische Anlagen dann zurückgegriffen wird, wenn eine Auslastung moderner Maschinen aus Kapazitätsgründen nicht gewährleistet wäre.

#### **4 Aufbau und Funktionsweise betrieblicher Arbeits- und Organisationsstrukturen und die Erschließung organisatorischer Leistungspotentiale**

Zum Zeitpunkt unserer Erhebung (1998) verfügten alle Untersuchungsbetriebe über Arbeits- und Organisationsstrukturen, die sie in die Lage versetzten, den Flexibilitätsanforderungen des Marktes gerecht zu werden, einen hohen Qualitätsstandard der Erzeugnisse dauerhaft zu gewährleisten und rentabel zu produzieren.<sup>20</sup> Dies gilt gleichermaßen für die Untersuchungsbetriebe, die Gegenstand eines von der Mutterfirma ausgehenden Prozesses extern induzierter Modernisierung waren, als auch für diejenigen, die durch das betriebliche Management weitgehend in eigener Regie organisatorisch modernisiert wurden. Sicherlich tragen Betriebe beider Typs mit zu der positiven Entwicklungsbilanz der Industrie in Ostdeutschland bei.

Die in den Untersuchungsbetrieben vorgefundenen Organisations- und Arbeitsstrukturen zeichnen sich bei aller Unterschiedlichkeit im Detail durch einige gemeinsame Merkmale aus:

- Es existieren flache Hierarchien. Die Betriebe verfügen über drei Ebenen (Geschäftsleitung - Leitung integrierter Funktionseinheiten<sup>21</sup> bzw. Abteilungsleiter-Meister/Produktion).
- Der personelle Besatz der einzelnen Bereiche ist auf das absolut notwendige Minimum beschränkt.
- Speziell die Tätigkeit der Führungskräfte ist durch ein hohes Maß an Funktions- und Aufgabenintegration gekennzeichnet.<sup>22</sup> Zwar wird an der funktionsbezogenen Abteilungsstruktur grundsätzlich festgehalten, der geringe personelle Besatz lässt aber keine weitgehende Arbeitsteilung innerhalb der Abteilungen zu. Die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen wird im allgemeinen als problemlos eingeschätzt.<sup>23</sup>
- Die Beziehungen zwischen Leitung/Verwaltung und Produktion sind eindeutig hierarchisch. Die Handlungsspielräume und Selbstorganisationsmöglichkeiten auf der Shop-floor-Ebene sind eher gering. In den Nähbereichen der beiden Textil-/Bekleidungsbetriebe werden hoch spezialisierte Tätigkeiten verrichtet, die auf der Grundlage individuellen Akkordlohns bezahlt werden. In den Fertigungs-

20 Die Verluste des untersuchten Textilmaschinenbauers MB-1 resultierten nicht aus Defiziten der Unternehmens- und Arbeitsorganisation, sondern aus der Herstellung eines bestimmten Maschinentyps, den das Mutterunternehmen als notwendigen Bestandteil des angebotenen Sortiments betrachtet, der aber aufgrund des geringen Standardisierungsgrades der Komponenten unter den gegenwärtigen Bedingungen kaum rentabel zu produzieren ist.

21 Costcenter, Erzeugnisgruppen

22 „Bei uns finden Sie nur Leute, die Multifunktionäre sind.“ (Geschäftsführer Auto-2)

23 Eine gewisse Ausnahme stellt in dieser Beziehung der Betrieb Auto-1 dar. Hier existiert eine Costcenter-Struktur. Wie in der Literatur vielfach beschrieben, führt dies auch in diesem Fall zu Abschottungserscheinungen und partikulären Tendenzen, die die Zusammenarbeit behindern.

bereichen der Automobilzulieferfirmen dominiert Bedientätigkeit an konventionellen oder CNC-gesteuerten Werkzeugmaschinen unter den Bedingungen starken Zeitdrucks. Eine gewisse Erweiterung des Aufgabenumfanges und der Eigenverantwortung der Arbeiter in allen Branchen ergab sich allerdings daraus, dass ihnen einige Kompetenzen bei der Qualitätssicherung zugewiesen wurden (Werkerselbstkontrolle). In den Maschinenbaubetrieben stießen wir auf darüber hinausgehende Bestrebungen, dispositive und kontrollierende Funktionen in die Tätigkeit der Arbeiter zu integrieren.

- Gruppenarbeit „strukturkonservativen“ Typs<sup>24</sup> fanden wir lediglich in einem kleinen abgegrenzten Produktionsbereich des Textilmaschinenbauers MB-2 sowie in einigen Fertigungsbereichen des Automobilzulieferers Auto-1 vor.<sup>25</sup> In den übrigen Fällen wurde Gruppenarbeit entweder explizit abgelehnt oder die Manager begegneten ihr mit Desinteresse.
- Das betriebliche Geschehen wird sehr stark durch konkrete Personen mit ihren individuellen Fähigkeiten und Kenntnissen geprägt. Häufig wurden in unseren Untersuchungsbetrieben die formellen Strukturen und Funktionszuweisungen mit Blick auf die Stärken einzelner Mitarbeiter gestaltet.

Ein Merkmal im Funktionsmechanismus der Organisation, das besonders auffällt und mit Sicherheit zu einem effizienten Funktionieren der Unternehmens- und Arbeitsorganisation beiträgt, besteht in der intensiven und problemlosen Kommunikation sowohl zwischen den betrieblichen Funktionalbereichen als auch zwischen Management und Belegschaft. Die in dieser Weise praktizierte Kommunikation basiert auf einigen Voraussetzungen. Dazu zählen die (auch räumlich) überschaubaren Strukturen und flache Hierarchien ebenso wie eine in hohem Maße homogene Interessenlage der betrieblichen Akteure und kooperative Sozialbeziehungen. Ein gering ausgeprägtes Statusdenken und die zumeist langjährige Betriebszugehörigkeit der Belegschaftsangehörigen halten die Hemmschwelle der Kommunikation niedrig. Man geht bei Bedarf ohne Formalitäten aufeinander zu, um ein Problem zu lösen. Falls erforderlich, bilden sich spontan problembezogene Arbeitsgruppen. In allen Untersuchungsbetrieben fanden regelmäßig, meist wöchentlich, durch den Geschäftsführer moderierte Beratungsrunden mit den Leitern der Funktionalbereiche statt, zu denen bei Bedarf auch andere Führungskräfte bis zur Meisterebene, kaum jedoch Arbeiter, einbezogen wurden. Regelmäßige Rundgänge von Mitgliedern der Geschäftsleitung durch die Produktion und Gespräche mit den Arbeitern vor Ort gehörten in unseren Untersuchungsbetrieben zum Alltag. Dabei ist diese Kommunikation keineswegs hierarchiefrei: Sie soll die Beschäftigten auf der Shop-floor-Ebene mit den auch von diesen selbst erwarteten klaren Handlungsanweisungen versorgen und ihnen erklären, warum dies und jenes notwendigerweise zu tun ist. Regelmäßig finden auf Initiative der

24 Zum Begriff siehe Gerst 1999.

25 Hier allerdings verbunden mit vielen Funktionsproblemen.

Geschäftsleitungen Betriebsversammlungen statt. Diese intensive Kommunikation<sup>26</sup> trägt also offenkundig zur Realisierung unterschiedlicher Funktionen bei. Sie dient als Kontrollmechanismus, der Koordination betrieblicher Teilbereiche, dem problemlosen Überbrücken von Schnittstellen und der Übermittlung von Weisungen, aber auch als Mittel zur Erschließung prozessnahen Wissens der Arbeiter.

Die problembezogene, unbürokratisch gehandhabte hierarchie- und ressortübergreifende Kommunikation bündelt das spezifische Wissen der einzelnen Akteure, führt alle von einem Problem Betroffenen zusammen und verkürzt damit zeitlich den Prozess der Entscheidungsfindung und Problemlösung. Angesichts der entscheidenden Rolle, die dem Zeitfaktor unter den heutigen Wettbewerbsbedingungen zukommt, zeichnet sich hier eine nicht zu unterschätzende Leistungsressource ab.

Die direkte Kontrolle von Mitarbeitern und Prozessen nimmt im Denken der Geschäftsführer einen wichtigen Platz ein und wird von ihnen auch dementsprechend praktiziert. Dem liegt allerdings weniger ein Misstrauen gegenüber den kompetenten und engagierten Belegschaften zugrunde, als vielmehr die aus dem persönlichen Verantwortungsgefühl für die Geschicke des Unternehmens resultierende Bestrebung, sich selbst vor Ort zu vergewissern, dass der „Laden läuft“ und um etwa entstehenden Problemen möglichst frühzeitig entgegenwirken zu können. Die fachliche Kompetenz der Geschäftsführer und die Überschaubarkeit der betrieblichen Verhältnisse führen dazu, dass diese direkte Kontrolle auch effizient ausgeübt wird.

Die Geschäftsführer sind sich sehr wohl der Tatsache bewusst, dass ein weiteres personelles Wachstum der Unternehmen die Möglichkeiten einer effizienten direkten Kontrolle beeinträchtigen würde. Dies mag mit dazu beitragen, dass sie einer derartigen Entwicklung eher reserviert gegenüber stehen und vielfach der Kooperation mit anderen Unternehmen den Vorrang gegenüber eigenem Wachstum geben.

Ein konsequent organisiertes und gut funktionierendes betriebliches Vorschlagswesen fanden wir nur in den beiden Betrieben, die durch ihre Mutterfirma einer grundlegenden organisatorischen Modernisierung unterzogen worden waren. In allen anderen Fällen gab es dies entweder nicht, oder es gab halbherzige Ansätze, die jedoch nur auf wenig Resonanz trafen. Dies bedeutet aber keineswegs, dass das Verbesserungspotential der Beschäftigten in diesen Betrieben unerschlossen geblieben wäre. Vielfach praktizierten die Beschäftigten diese Verbesserungen einfach, ohne sie erst als Vorschlag zu etikettieren bzw. sie wiesen gegenüber den Meistern auf Verbesserungsmöglichkeiten hin, die sich dann um die Sache kümmerten. Dass die Realisie-

---

26 Eine schriftliche Unternehmensbefragung des RKW aus dem Jahr 1998 zum Problemkreis „Strategische Unternehmensführung“ verwies auf eine intensivere Kommunikation in sächsischen Unternehmen im Vergleich zu Unternehmen in Baden-Württemberg. In sächsischen Unternehmen werden von den Geschäftsleitungen wesentlich häufiger weitere Führungskräfte in die Ausarbeitung der Unternehmensstrategie einbezogen und sie informieren wesentlich häufiger die gesamte Belegschaft über die Unternehmensstrategie. Die Autoren der RKW-Studie kommen zu dem Schluss, „dass der offenen internen Kommunikation und dem Strategiefaktor ‘Mensch’ in sächsischen Unternehmen eine größere Bedeutung beigemessen wird als bei den württemberger Kollegen“. (RKW 1998, 9 f.)

rung von Verbesserungen zum normalen Arbeitsverständnis vieler Arbeiter gehört, wird aus den Schilderungen des befragten Meisters aus dem Untersuchungsbetrieb Auto-1 deutlich, in dem von der Mutterfirma ein straff organisiertes Vorschlagswesen<sup>27</sup> organisiert worden war.

„Und ich hatte dort in dem betrieblichen Vorschlagswesen mit meinen Leuten ganz große Probleme. Die gesagt ham: ‘Solchen Mist schreib ich doch nicht auf. Das machen wir einfach, und da ist’s gut.’“

Die Interviews belegen, dass eine hohe Arbeitsintensität und flexible Arbeitszeitregelungen wesentliche funktionelle Komponenten der praktizierten Unternehmens- und Arbeitsorganisation sind. Die hohe Arbeitsintensität ergibt sich schon aus dem geringen Personalbesatz und dem hohen Maß an Aufgaben- und Funktionsintegration. In der Weberei von Textil-2 wird Mehrmaschinenbedienung praktiziert (20 Automaten pro Weberin), das gleiche ist auch im Fertigungsbereich von Auto-1 der Fall (4 Maschinen pro Arbeiter). Der Geschäftsführer des Werkzeugmaschinenbauers MB-2 meinte, er setze die Zahl der Arbeitskräfte von vornherein um 10% niedriger an als eigentlich erforderlich. In den beiden Automobilzulieferbetrieben forderten Meister und Betriebsräte die Einstellung weiterer Mitarbeiter, um die Belastung der Belegschaft in Grenzen zu halten, in beiden Fällen wurden diese Forderungen vom Management jedoch abschlägig beschieden bzw. greift man auf Leiharbeiter zurück.<sup>28</sup> Personal wird von den Geschäftsführern einerseits als ein Kostenfaktor gesehen, den es so niedrig wie möglich zu halten gilt, andererseits will man das Risiko von Neueinstellungen vermeiden, solange man immer noch Auftragsschwankungen ausgesetzt ist. Flexible Arbeitszeitregelungen stellen ein wesentliches Instrument dar, mit dessen Hilfe die Unternehmen die externen Flexibilitätsanforderungen bewältigen. Arbeit an den Sonnabenden ist für die meisten Untersuchungsbetriebe normal,<sup>29</sup> bei dem Automobilzulieferer Auto-2 sowie in der Weberei von Textil-2 wird in rollender Woche gearbeitet. Überstunden in Größenordnungen sowie Arbeitszeitkonten sollen dazu dienen, die Arbeitszeit an die jeweilige Auftragslage anzupassen.<sup>30</sup> Betriebsräte und Belegschaften nehmen die hohe Arbeitsintensität und die den betrieblichen

27 Die Tätigkeit der Costcenterleiter in diesem Betrieb wird u. a. daran gemessen, wie viele Vorschläge von den Mitarbeitern ihres Costcenters gemacht werden. Sie üben deshalb einen „sanften Druck“ auf die Mitarbeiter aus, um sie zum Unterbreiten von Vorschlägen zu stimulieren.

28 Dass unter diesen Bedingungen die im Betrieb Auto-1 praktizierte Gruppenarbeit mehr oder weniger eine Farce bleibt, da die Gruppen keine Zeit für Selbstorganisation und kreative Problemlösungen haben und der Gruppensprecher vollauf damit beschäftigt ist, „seine Teile zu schrubben“, liegt auf der Hand. (Wolf 1997, 218 verweist auf gleiche Tendenzen in westdeutschen Betrieben und spricht in diesem Zusammenhang vom „leistungspolitischen double bind“: neue Leistungsanforderungen koexistieren mit alten Leistungsbedingungen. Es ist allerdings eine andere Frage, ob sich die Schaffung dieser Leistungsvoraussetzungen, die ja nicht zum Nulltarif zu haben sind, für die Unternehmen wirklich lohnt, vgl. Springer 1998)

29 Im Untersuchungsbetrieb Textil-1 wurde 1997 an 40 Sonnabenden gearbeitet.

30 Auch in einer Befragung von 106 Unternehmen durch die IHK Südwestsachsen im Dezember 1998 zum Thema „Fachkräftemangel“ wurde deutlich, dass die Unternehmen in erster Linie auf eine intensivere Ausnutzung der vorhandenen Belegschaft in Form von Überstunden zur Kompensation des Fachkräftemangels setzen.

Interessen untergeordnete Arbeitszeitgestaltung weitgehend klaglos hin. Die ständige Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes und die Erfahrungen der letzten Jahre, wie schnell die betriebliche Existenz gefährdet sein kann, hat eine große Akzeptanzbereitschaft gegenüber arbeitsbedingten Belastungen erzeugt.

## 5 Ein Modell für die Zukunft?

Die Ergebnisse unserer Untersuchung legen den Schluss nahe, dass sich in Ostdeutschland erfolgreiche Klein- und Mittelunternehmen herausgebildet haben, die ihre Leistungskraft der Verbindung von moderner Technik, qualifizierter und engagierter Belegschaften, hoher Arbeitsintensität sowie transparenter und flexibler Formen der Unternehmens- und Arbeitsorganisation verdanken. Sie entstanden zum Teil durch die Übertragung moderner Konzepte der Unternehmens- und Arbeitsorganisation seitens der Mutterfirmen auf ihre ostdeutschen Filialbetriebe, zum Teil aber auch durch das weitgehend autonome Handeln von Managern unter den für Ostdeutschland charakteristischen strukturellen Handlungsbedingungen.<sup>31</sup>

Für die ostdeutschen Manager ging es in jeder Phase des Transformationsprozesses um sehr viel. Es ist deshalb nachzuvollziehen, dass Überschaubarkeit, Kalkulierbarkeit und Kontrollierbarkeit organisatorischer Veränderungen und ihrer Folgen im Denken der Manager eine gewichtige Rolle spielten. Situationsdefinitionen und die darauf gegründeten Konzepte, die sich unter den Bedingungen der Transformationskrise als praktikabel und damit als richtig erwiesen hatten, wurden von ihnen nicht ohne Not über Bord geworfen. Dies verband sich mit einer unideologisch-pragmatischen Sichtweise auf den organisatorischen Wandel: Geplante Veränderungen mussten sich auf konkrete betriebliche Probleme beziehen, zu deren Lösung sie einen klar definierten Beitrag zu leisten hatten. Diese Sichtweise führte auch zu einer skeptischen Haltung gegenüber häufig propagierten Konzepten wie die Bildung dezentraler Funktionseinheiten, teilautonome Gruppenarbeit, TQM, Business Reengineering etc. Ohne die Konzepte im Detail zu kennen, trugen die Manager damit der Tatsache Rechnung, dass diese Konzepte einem ganz anderen Problemkontext entstammen und ihre Übertragung auf die ostdeutschen Betriebe den Tatbestand einer „falschen“ Situationsdefinition im Sinne von Esser gleichgekommen wäre.

Entstanden sind auf diese Weise Strukturen und Funktionsweisen der betrieblichen Unternehmens- und Arbeitsorganisation, die sowohl Elemente der tayloristischen Traditionslinie enthalten als auch solche, die sich dieser Traditionslinie nicht

31 Ob die spezifischen Bedingungen in Ostdeutschland wie z.B. hohe Arbeitslosigkeit, geringere tarifliche Regulierung, spezifische Sozialisationsmuster von Führungskräften und Belegschaften zur Herausbildung eines spezifisch ostdeutschen Typs von Klein- und Mittelunternehmen geführt haben oder ob sich eine Angleichung an Verhältnisse vollzogen hat, die auch für vergleichbare Unternehmen in den alten Bundesländern charakteristisch sind, können wir auf dem gegenwärtigen Stand der Forschung nicht einschätzen.

zuordnen lassen. Zu den Elementen der ersten Art gehört der strikt hierarchische Zuschnitt der Unternehmen sowie die geringen Handlungsspielräume und Selbstorganisationsmöglichkeiten auf der Shop-floor-Ebene, die auch nicht durch eine Einbeziehung der Arbeiter in die Schaffung standardisierter Arbeitsabläufe modifiziert werden.<sup>32</sup> Produktionssteuerung und Innovationsprozesse verlaufen strikt management- bzw. expertengesteuert. Die für den Taylorismus charakteristischen Eigenleistungen der Belegschaft, die Prozesse durch deren Feinsteuerung praktikabel zu machen, werden auch in unseren Untersuchungsbetrieben problemlos erbracht. Zu den Elementen der vorgefundenen Unternehmens- und Arbeitsorganisation, die sich nicht ohne weiteres der tayloristischen Tradition zuordnen lassen, gehören insbesondere die fehlende Abschottung der betrieblichen Teilbereiche, die geringe Bürokratisierung und Formalisierung der Prozesse und die problemlos verlaufende horizontale und vertikale Kommunikation.

Das unideologisch-pragmatische Herangehen der Manager an den Entwicklungsprozess ihrer Unternehmen ist freilich auch mit Risiken und problematischen Nebeneffekten verbunden. Sich erst allmählich abzeichnende Probleme, die noch nicht zu greifbaren Belastungen im betrieblichen Geschehen geführt haben, finden nur schwer mit dem angemessenen Stellenwert Eingang in die Situationsdefinitionen und darauf gegründetes Handeln der Manager.

Das erfolgreiche Funktionieren des skizzierten Modells der Unternehmens- und Arbeitsorganisation ist an eine Reihe von Voraussetzungen gebunden, deren längerfristiges Fortbestehen durchaus fraglich ist. Dies betrifft in erster Linie die anhaltend hohe Arbeitslosigkeit. Zwar ist in absehbarer Zeit kaum anzunehmen, dass diese wesentlich geringer werden wird, ihre disziplinierende und motivierende Wirkung auf die Belegschaften wird aber in dem Maße abnehmen, wie diese aus jüngeren, umworbene Fachkräften bestehen.<sup>33</sup> Der zunehmende personelle Ersatzbedarf der Betriebe wird auch zur Folge haben, dass immer weniger Manager und andere Mitarbeiter auf eine lange Betriebszugehörigkeit zurückblicken können und damit die stark auf konkrete Personen zugeschnittenen betrieblichen Arbeits- und Organisationsstrukturen unter Druck geraten.

Offen ist schließlich auch, wie lange Belegschaften und Betriebsräte noch bereit sein werden, einen hohen Leistungsdruck angesichts eher bescheidener eigener Einkommen und wachsender Unternehmerrgewinne mitzutragen.

Die objektiv-strukturellen Handlungsbedingungen der Manager unterliegen also der Veränderung, ein Festhalten an bis dahin bewährten Situationsdefinitionen würde zu wachsenden Problemen führen. Dies bedeutet aber auch, dass Veränderungen der Situationsdefinition nunmehr, im Sinne von Esser (1996), lohnender und damit

32 Wie für den Toyotismus charakteristisch, vgl. Springer, a.a.O.

33 Schon jetzt lässt sich auf dem Lehrstellenmarkt eine Schere zwischen Angebot und Nachfrage in einigen Jahren voraussagen: Einem sinkenden Angebot an Lehrlingen infolge des demographischen Tiefs wird eine wachsende betriebliche Nachfrage nach Facharbeitern infolge zunehmenden Ersatzbedarfes gegenüber stehen.

wahrscheinlicher werden. Es bleibt abzuwarten, wie es den ostdeutschen Managern in diesem Fall gelingen wird, ihre im bisherigen Verlauf des Transformationsprozesses wiederholt demonstrierte Lernfähigkeit unter Beweis zu stellen.

## Literatur

- Artus, Ingrid, Rudi Schmidt (1998): Mitbestimmung Ost; in: *Mitbestimmung* 44, 10, 45-47
- Behr, Michael u.a (1999): Ende des personalpolitischen Moratoriums? Eine Studie über die Restrukturierung der Personalpolitik in kleinen und mittelgroßen Unternehmen Ostdeutschlands. Jena
- Dörre, Klaus, Jürgen Neubert, Harald Wolf (1993): „New Deal“ im Betrieb? Unternehmerische Beteiligungskonzepte und ihre Wirkung auf die Austauschbeziehungen zwischen Management, Belegschaften und Interessenvertretungen; in: *SOFI-Mitteilungen* 20, 15-36
- Esser, Hartmut (1996): Die Definition der Situation; in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 48, 1, 1-34
- Gerst, Detlef (1999): Das Ende der selbstorganisierten Gruppenarbeit? Arbeitsgestaltung in der standardisierten Montage; in: *SOFI-Mitteilungen* 27, 49-58
- Glötz, Peter, Klaus Ladensack (1995): Personeller Wandel im Management ostdeutscher Unternehmen; in: Rudi Schmidt, Burkart Lutz (Hg.): *Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland*. Berlin, 245-272
- Hachmann, Kai, Wolfgang Kühn, Karsten Schuldt (1998): *Zur Lage der Metall und Elektroindustrie in Ostdeutschland*. Gutachten im Auftrag der Otto Brenner Stiftung. Berlin
- Kern, Horst, Michael Schumann (1998): Kontinuität oder Pfadwechsel? Das deutsche Produktionsmodell am Scheideweg; in: *SOFI-Mitteilungen* 26, 7-14
- Preusche, Evelyn (1997): *Betriebliche Akteure zwischen Plan- und Marktwirtschaft. Arbeitsbeziehungen in ostdeutschen Industriebetrieben nach der Wende*. München und Mering
- RKW Sachsen e.V. (1998): *Strategische Unternehmensführung. Ergebnisse einer RKW-Befragung*. Radebeul
- Schmidt, Rudi u.a. (1996): *Management in Ostdeutschland. Zwischenbericht zum DFG-Projekt*. Jena
- Schmidt, Rudi u.a. (1998): *Führungskräfte in der ostdeutschen Industrie. Eine soziologische Analyse ihrer Orientierungsmuster und Handlungsrationale* Endbericht zum DFG-Projekt. Jena
- Schumann, Michael (1998): Frißt die Shareholder Value-Ökonomie die Modernisierung der Arbeit?; in: Hartmut Hirsch-Kreinsen, Harald Wolf (Hg.): *Arbeit, Gesellschaft, Kritik. Orientierungen wider den Zeitgeist*. Berlin
- Springer, Roland (1998): Das Ende neuer Produktionskonzepte? Rationalisierung und Arbeitspolitik in der deutschen Automobilindustrie; in: Hartmut Hirsch-Kreinsen, Harald Wolf (Hg.): *Arbeit, Gesellschaft, Kritik. Orientierungen wider den Zeitgeist*. Berlin
- Ursachen, Wirkungen und Überwindung des Mangels an Fachkräften in den Unternehmen der Region Südwestsachsen. Untersuchung der IHK Südwestsachsen Chemnitz-Plauen-Zwickau. 1998

- Widmaier, Ulrich (1998): Der deutsche Maschinenbau im Umbruch?; in: WSI Mitteilungen 51, 2, 92-101
- Windolf, Paul (1996): Die Transformation der ostdeutschen Betriebe; in: Berliner Journal für Soziologie 4, 467-488
- Wolf, Harald (1997): Das dezentrale Unternehmen als imaginäre Institution; in: Soziale Welt. Zeitschrift für sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis 48, 2, 207-224

Anschrift der VerfasserInnen:

Dr. Ralph-Elmar Lungwitz  
Dr. Evelyn Preusche  
WISOC e.V.  
Deubners Weg 10  
09112 Chemnitz

**Schlagnorte: Manager, Ostdeutschland, Restrukturierung,  
Unternehmensorganisation**

**Hinweis:** Die Zeitschrift ARBEIT hat einen Preis für den besten Aufsatz ausgeschrieben. Zu Beginn des Heftes sind die Bedingungen beschrieben.