

# Der unglückliche Erfolgsfaktor – beschleunigt, aktiviert, aber nicht zukunftsfähig

Michael Behr

Das hohe Qualifikationsniveau von Industriebeschäftigten wie auch die Mobilisierung und Aktivierung von „Facharbeitertugenden“ gelten als zentrale Erfolgsfaktoren im Konsolidierungsprozess der ostdeutschen Wirtschaft. In diesem Beitrag wird die These vertreten, dass die Erfahrung defizitärer Führungskulturen und der Verlust der Wertschätzung bei Industriearbeitern ein „unglückliches Bewusstsein“ erzeugen, das mittelfristig auf eine Erosion der motivationalen Basis des Erfolg versprechenden Produktionstyps der flexiblen Qualitätsproduktion hinauslaufen könnte.<sup>1</sup>

# 1

## Soziale Kohäsion als Erfolgsfaktor im Aufbau Ost

Nach dem starken Rückgang an Industriebeschäftigten in der Nachwendezeit konnte das verarbeitende Gewerbe Ostdeutschlands seit Mitte der 1990er Jahre langsam wieder Tritt fassen: Umsätze, Exportquoten und Produktivität konnten gesteigert, Qualität gesichert und zusätzliche Märkte erschlossen werden. Seit 1996 verzeichnet die Industrie sogar – gegen den gesamtdeutschen Trend – wieder (leichte) Zuwächse an Personal. Auch wenn die Industriedichte selbst in den Freistaaten Sachsen und Thüringen noch unter dem westdeutschen Durchschnitt liegt und kleine bzw. mittlere Firmen dominieren, weist das verarbeitende Gewerbe in Ostdeutschland mittlerweile eine hohe Wettbewerbsfähigkeit auf. Eine Vielzahl von Unternehmen, etwa im Maschinen- und Werkzeugbau, der Chemischen Industrie, der Metallverarbeitung, der optischen Industrie, der Nahrungsmittelindustrie, der Fahrzeug- und entsprechenden Zulieferindustrie, können mit modernen Anlagen, hochwertigen Produkten und flexiblen Arbeits- und Organisationsstrukturen aufwarten und oftmals Kostenvorteile gegenüber alteingesessenen westdeutschen Mitbewerbern geltend machen. Alles in allem kann man sagen: Stünden den neuen Ländern in den nächsten zwanzig Jahren ähnliche Rahmenbedingungen zur Verfügung wie in den vergangenen zehn Jahren, wäre die Hoffnung auf den Aufbau einer eigenen industriellen

Wertschöpfungsbasis und damit auf ein „Ende der Transferökonomie“ durchaus realistisch.

Neben den spezifischen Förderbedingungen und den stark modernisierten technischen Anlagen war die gute Humankapitalbasis eine zentrale Rahmenbedingung für die Konsolidierung und Entwicklung der Industriesubstanz. Die ostdeutschen Industrieunternehmen verfügen über durchschnittlich höhere Anteile an Ingenieuren und Facharbeitern als westdeutsche Unternehmen. Deutlich geringer ist der Anteil an Ungelernten (Lutz 2008). Zudem profitieren sie von engagierten Mitarbeitern, die gerade in den Jahren nach der Wende durch Leistungsbereitschaft und Leidenschaft sowie eine hohe Identifikation mit Beruf und Betrieb wesentlich zu den bilanzierbaren Erfolgen beigetragen haben. Die Aktivierung von Ressourcen, die letztlich auch eine spezifische „flexible Hochleistungsarbeitsgesellschaft Ost“ generiert, steht ihrerseits vor dem Hintergrund der Erfahrung massenhafter Zwangsentschleunigter, die Opfer des Transformationsprozesses wurden.

Die arbeitspolitischen Rahmenbedingungen in den Unternehmen waren nach der unsicheren Privatisierungs- und Ausgründungsphase durch eine dauerhafte Machtasymmetrie zugunsten der Arbeitgeberseite geprägt. Während der Arbeits- und Ausbildungsmarkt für Arbeitnehmer und Ausbildungsplatzsuchende durch hohe Arbeitslosigkeit und hohe Eintrittsbarrieren, geringe Jobalternativen und unsichere Übernahmeerwartungen gekennzeichnet waren, lassen sich die Rahmenbedingungen für Unternehmer regelrecht als „perso-

nalwirtschaftliches Paradies“<sup>2</sup> (Behr/Engel 2001) bezeichnen. Neben dieser arbeitsmarktbedingten Machtasymmetrie sind die schwächere gewerkschaftliche Infrastruktur, die geringere Konfliktfähigkeit von Arbeitnehmervertretungen und der geringere Anteil von Betriebsräten eine wesentliche Ursache für die strukturelle „Schwächung der Arbeitnehmerposition“ (Artus et al. 2001).

In der Beschreibung der sozialen Verfasstheit ostdeutscher Industriebetriebe nach der Wende wird – trotz transformationsbedingter Tendenzen zur „Verzweckung“ der Sozialbeziehungen (Aderhold/Heidenreich 1994) – auf die besondere Kohäsivität und hohe Konsensorientierung hingewiesen (Schmidt/Artus 1998; Artus

<sup>1</sup> Ich danke Martin Ehrlich, Ingo Singe, Andreas Hinz und Karina Becker für Kommentare und Anregungen.

<sup>2</sup> Ein Unternehmer kommentiert dies so: „Wissen Sie, die Leute gehen nicht, man muss sich eigentlich nicht sehr bemühen. Auch der höhere Lohn, der in der direkten Nachbarschaft Bayerns bezahlt wird, stellt kein Problem dar. Wir haben ja fast nur Beschäftigte über 35. Die haben alle Familie, die Frauen arbeiten hier und die Mobilität ist sehr gering. Ich habe hier ausgezeichnete Fachkräfte in der Firma, und die gehen auch nicht“ (Behr 2000b, S. 106).

Michael Behr, Prof. Dr., arbeitet am Lehrstuhl für Arbeits-, Industrie und Wirtschaftssoziologie der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Arbeitsschwerpunkte: Industriesoziologie, Arbeitsmarktforschung, Ostdeutschlandforschung, Industrielle Beziehungen, Managementsoziologie.  
e-mail: michael.behr@uni-jena.de

et al. 2001; Hinz 1998; Behr 2000b). Die Belegschaften lassen sich als „Notgemeinschaften“ charakterisieren, deren Beschäftigungsinteressen und Anerkennungsbedürfnisse zunächst durch die in Kleinbetrieben vorherrschenden paternalistischen Führungsstrukturen befriedigt werden. Zudem werden die Mitarbeiter in den Unternehmen für die kollektive Kränkung über den Bedeutungsverlust des Sozialstatus „Facharbeiter“ zunächst durch ein hohes Maß an Berufskontinuität und den Erhalt von Kollegialität und betrieblicher Gemeinschaftlichkeit entschädigt.

Die zentrale Geschäftsgrundlage des „Nachwendearrangements“ zwischen Belegschaften und Unternehmensleitung lässt sich als „impliziter Pakt“ kennzeichnen: „Opferbereitschaft“ in Form von Lohnzurückhaltung, die Akzeptanz schwerer Arbeitsbedingungen mit hohen Belastungsspitzen und eingeschränkte Mitbestimmungsrechte werden quasi „getauscht“ gegen relative Beschäftigungssicherung und den Erhalt der Arbeits- und Kollegenbeziehungen. Die „Bleiber“ in den Unternehmen (Lutz 1996) waren bereit, ihren Preis für die doch relativ hohe beschäftigungspolitische Stabilität, für ihr „Normalitätsrefugium“ (Schmidt 1995) im Chaos der Umbrüche in den Betrieben und Erwerbsbiografien nach der Wende zu bezahlen.

## 2

### Gegenläufige Tendenzen: Modernisierungsblockaden

Bei der Betonung der („notgemeinschaftlichen“) Gemeinsamkeiten zwischen Geschäftsführung und Belegschaft besteht jedoch die Gefahr, die Interessengegensätze zu unterschlagen. Die Stammbeflegschaften behalten in den 1990er Jahren zwar eine „relative Beschäftigungssicherheit“, aber das Gefühl der Machtasymmetrie im Sinne unterschiedlicher externer Optionen nimmt zu. Aus einer Reihe von Betriebsfallstudien aus den Jahren 2004 bis 2005 (Behr et al. 2005) gewannen wir den Eindruck, dass die „Paktstruktur“ der Nachwendezeit allmählich erodiert. Während die Geschäftsführer ihre Herrschaftslegitimation immer noch aus der „Ermöglichung von Beschäftigung“ ableiten, verspüren insbesondere die älteren Beschäftigten eine zunehmende Unzufriedenheit über die Bedingungen, die sie dafür in Kauf nehmen müssen. Die Mitar-

beiter in den Betrieben haben das Gefühl, dass sie zwar zum Erfolg des Unternehmens engagiert beitragen, für sie aber dabei zu wenig herunkommt. Fehlende betriebliche Frühwarnsysteme und die Tatsache, dass in vielen Unternehmen keine einzige Kündigung durch einen Beschäftigten veranlasst wurde, ließen die trügerische Auffassung entstehen, es sei alles in Ordnung: „Seit der Wende hat kein Mitarbeiter den Betrieb verlassen. Aber nicht, weil es hier so toll ist, sondern weil man anderswo nicht mehr rein kommt. Die Geschäftsführung verwechselt jedoch Mangel an Alternativen mit Loyalität“, so schildert ein Facharbeiter in einem metallbearbeitenden Unternehmen die fehlenden Arbeitsmarktoptionen als Ursache für Ruhe im Betrieb.

Vieles spricht inzwischen dafür, dass die arbeits- und interessenpolitische Modernisierungsblockade zu einem ernststen Problem der Reproduktion des „Erfolgsfaktors Facharbeit“ werden könnte, weil die betrieblichen Anreizsysteme und Kooperationskulturen, das Entlohnungsniveau und die Beteiligungsstrukturen für die „Generation nach dem personalwirtschaftlichen Umbruch“ nicht hinreichend attraktiv sind. Noch zehren große Teile der Unternehmen in den neuen Bundesländern von qualifikatorischen und sozialisatorischen Ressourcen, die aus der DDR-Zeit stammen sowie von betriebspolitischen Voraussetzungen, die sich der Startmotivation nach der Wende verdanken. Doch weder hinsichtlich der Entwicklung des Humankapitals, der demografischen Struktur (Altersaufbau und betriebliche Generationenpolitik) noch mit Blick auf die demokratische Verfassung, also die betrieblichen Arbeits- und Kooperationskulturen, die betrieblichen Anreizsysteme und die Leistungsentlohnung scheinen die Unternehmen in der Fläche zukunftsfähig. Ostdeutschland könnte sich auf halber Wegstrecke zum Ziel der Angleichung als eine Überlebensgesellschaft mit eingeschränkter Zukunftsfähigkeit erweisen. Spätestens zwanzig Jahre nach der Wende ist die ostdeutsche Wirtschaftsgesellschaft in dramatischer Weise mit den Unterlassungen und Hypothesen der zurückliegenden zwei Jahrzehnte konfrontiert, die eine (weitere) Dynamik erheblich beeinträchtigen können.

Dieses Problem ist Gegenstand des Beitrags. Die Überlegungen stützen sich unter anderem auf eine von der Otto-Brenner-Stiftung geförderte Studie (Behr et al.

2006), in der in den Jahren 2005 und 2006 insgesamt 1.113 Beschäftigte aus 39 Unternehmen im Metall- und Elektrobereich in allen fünf neuen Bundesländern befragt wurden.<sup>3</sup> Von der Durchführung der ersten breiten Belegschaftsbefragung in den neuen Ländern versprochen wir uns nicht nur differenzierte Erkenntnisse über Determinanten der Arbeitszufriedenheit, sondern auch Hinweise auf betriebspolitische (vielleicht sogar – mit Blick auf Fragen zur Standortentwicklung – gesellschaftspolitische) Strategien. Die These zur (eingeschränkten) Zukunftsfähigkeit kann vor diesem Hintergrund auf eine empirische Basis gestellt und mit dem Fokus auf Unternehmenskultur sowie insbesondere dem Teilaspekt der innerbetrieblichen Austauschbeziehungen gehaltvoller und differenzierter diskutiert werden.

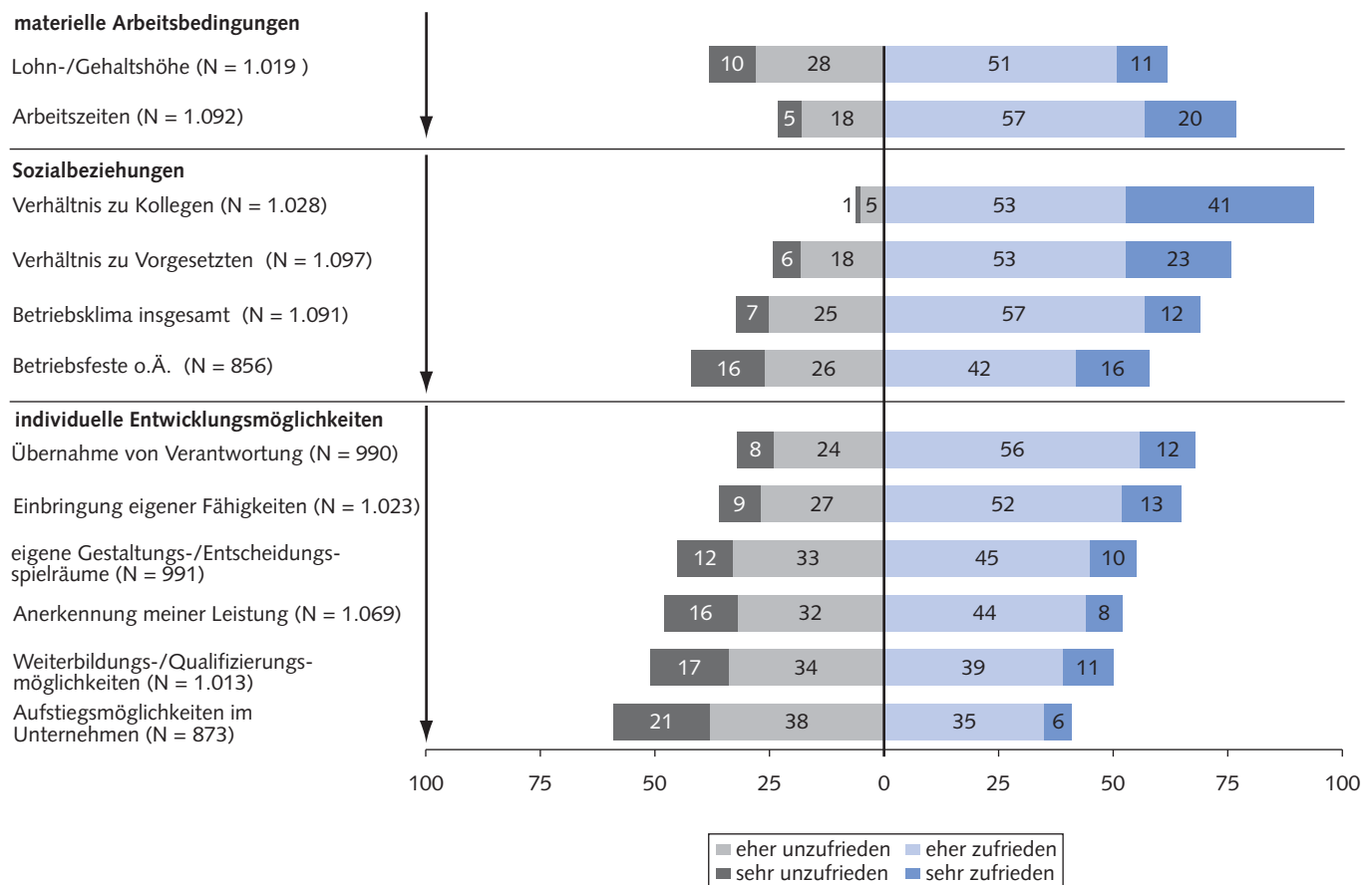
## 3

### Unzufriedenheit über Entwicklungsmöglichkeiten

Fast durchweg bewerten die Arbeitnehmer die individuellen Entwicklungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten als kritisch. Die größte Unzufriedenheit – aber auch die größten Unterschiede zwischen den unterschiedlichen Alters- und Berufsgruppen – sind bei den Arbeitsbedingungen zu verzeichnen, die sich auf den Anspruch einer aktiven Teilhabe am Unternehmensgeschehen beziehen (Abbildung 1). Während die meisten Beschäftigten mit dem beruflichen Zuschnitt ihrer Tätigkeiten zufrieden sind (ablesbar an den recht guten Werten für die Möglichkeit, eigene Fähigkeiten einzubringen), häuft sich Kritik bei jenen Dimensionen, die die Chancen beruflichen Fortkommens und die Entfaltungsmöglichkeiten beinhalten. Die eigenen Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume werden von

<sup>3</sup> Im Rahmen der Erhebung nutzten wir 48 Fragen (mit zahlreichen Unterfragen) zu folgenden Themenkomplexen: Angaben zur Person, zur Berufsbiografie und zur Position im Betrieb, Zufriedenheit mit Arbeitsbedingungen, Belastungsfaktoren im Unternehmen, Angaben zu Kollegen-, Vorgesetzten- und Generationenbeziehungen im Unternehmen, berufliche Perspektiven im Unternehmen und auf dem externen Arbeitsmarkt, Kündigungs- und Abwanderungsbereitschaft, Partizipationsinteressen und Einschätzung der Mitbestimmungsmöglichkeiten, Einstellung zur betrieblichen Mitbestimmung und zu Gewerkschaften.

**Abb. 1: Beurteilung der Arbeitsbedingungen, des Betriebsklimas und der individuellen Entwicklungsmöglichkeiten** - Anteil der Befragten in % -



Quelle: Behr et al. 2006, S. 33.

WSI MITTEILUNGEN

fast der Hälfte der Befragten (45 %) negativ beurteilt, 51 % der Befragten sind unzufrieden mit den Möglichkeiten zur Weiterbildung und 59 % mit den Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen. Besonders der Umstand, dass fast die Hälfte der Befragten ihre Arbeit als nicht ausreichend anerkannt betrachtet, gibt Hinweise auf deutliche Defizite in der Führungskultur und Motivationspolitik der Unternehmen, die, wie noch zu zeigen sein wird, stark mit mangelnden Partizipationsangeboten verknüpft sind.

Zugleich weist dies deutlich auf hohe arbeitsinhaltliche Ansprüche der Facharbeiter hin, die weit über instrumentelle Arbeitsansprüche hinausgehen, wie sie lange als kennzeichnend für diese Beschäftigtengruppe galten. Die Verletzung der expressiven Bedürfnisse wird dann in besonderem Maße als Kränkung wahrgenommen.

Keine Beschäftigtengruppe ist mit der Anerkennung der eigenen Leistung so unzufrieden wie die Facharbeiter (43 %). Im

Angestelltenbereich ist rund ein Drittel unzufrieden mit den Anerkennungspolitiken seitens der Geschäftsführung. Auch bei den Defiziten in der Wahrnehmung von Aufstiegsmöglichkeiten gibt es starke Statusdifferenzen. Während nur 20 % der Facharbeiter und auch nur 38 % der technischen Angestellten damit zufrieden sind, sind es bei den leitenden Angestellten 67 %.

## 4 Partizipations- und Anerkennungsdefizite

Ein weiteres Problemfeld bildet die insgesamt recht weitverbreitete Wahrnehmung der Beschäftigten, lediglich als Arbeitskraft „benutzt“ zu werden. So gibt immerhin ein Drittel an, in den Beziehungen zum Vorgesetzten primär auf die eigene Rolle als Arbeitskraft reduziert zu werden, während sich nur etwa 40 % als Person gefördert sehen. Unter den Arbeitern findet sich sogar

eine Mehrheit, die davon ausgeht, nur oder zumindest primär als Arbeitskraft zu zählen. Technische Angestellte und leitende Angestellte sind demgegenüber diejenigen, die am stärksten die Erfahrung machen, dass man sie von Vorgesetzenseite als Person fördert und damit ihre Belange und beruflichen Entwicklungswünsche ernst nimmt und unterstützt.

Die Geschäftsführung gehört (im Gegensatz zu den unmittelbaren Vorgesetzten) in der Regel nicht zum Nahbereich der Beschäftigten mit großer sozialer Kontaktdichte. Das Management interveniert in den meisten Unternehmen zwar nicht in Gestalt hierarchischer Kontrollstrategien und detaillierter Direktiven in die alltäglichen Arbeitsbezüge, greift aber in hohem Maße auf seine Dispositionsgewalt zurück und lässt den Beschäftigten nur geringe Mitwirkungsmöglichkeiten an der betrieblichen Entwicklung.

Wir haben die Beschäftigten gefragt, welche Einwirkungsmöglichkeiten sie auf die Entscheidungen der Geschäftsführung

haben. Die Antwortmöglichkeiten decken das Spektrum von autoritären über konsultative bis hin zu delegativen Führungsstilen ab. In der Gesamttendenz neigt sich die Waage eindeutig in Richtung autokratischer Führungsstile. Fast zwei Drittel aller Befragten geben an, in Entscheidungen nicht einbezogen zu werden. Die Möglichkeit, die eigene Meinung zu äußern, bevor Entscheidungen gefällt werden, sieht nur ein Viertel der Befragten, einen hohen Grad an eigenen Entscheidungskompetenzen weniger als ein Zehntel.

Insgesamt 60 % der Vorarbeiter und Meister und 73 % der Facharbeiter sehen sich ohne Einfluss auf Entscheidungen der Geschäftsführungen. Bemerkenswert ist, dass das Fehlen von Mitspracherechten von den Facharbeitern sehr viel stärker betont wird als von den Angelernten. Hier kommen, spiegelbildlich zur Aufwertung vor allem der technischen Angestellten nach der Wende, die Erfahrungen der qualifizierten Facharbeiter mit Statusverlust und mit Einbußen an arbeitsprozesslicher Primärmacht zum Tragen. Die angesichts von Arbeitslosigkeit und fehlenden beruflichen Alternativen beträchtlich erweiterten autoritären Durchgriffsmöglichkeiten der Geschäftsführungen werden vor diesem Hintergrund von den Facharbeitern besonders negativ wahrgenommen. Wie oben schon gezeigt wurde, ist dies am stärksten mit dem bei allen Beschäftigtengruppen verbreiteten Gefühl mangelnder Anerkennung der Leistung verbunden.

Es sind in ausgesprochen hohem Maß die mit ihrer Arbeitssituation Unzufriedenen, die für sich keine Einflussmöglichkeiten auf Entscheidungen des Managements sehen. Damit verdichtet sich das Bild einer – freilich nach außen wenig auffälligen – brüchigen Sozialintegration, mit kontraproduktiven Effekten für die Aktivierung von „Facharbeitertugenden“. Es gibt zwar keine manifeste Legitimationskrise des betrieblichen Herrschafts- und Kooperationsystems, wohl aber eine latente Motivations- und Vertrauenskrise. Angst kann dauerhaft nicht integrieren. Und die Tatsache, dass man – anders als viele ehemalige Kollegen – Arbeit hat, schafft angesichts der Arbeits- und Entlohnungsbedingungen kein *Commitment*. Die innere Einstellung der Beschäftigten zum Betrieb hat sich, so unsere These, kaum wahrnehmbar unter der Hand verändert. Die Distanz wächst. Für die nächsten Jahre ist zu befürchten, dass die große Gruppe der enttäuschten äl-

teren Facharbeiter sich weiter zurückzieht und – in Perspektive auf den Renteneintritt – in der inneren Kündigung überwintert.

Zusammenfassend kann man sagen: In den vergangenen Jahren hat sich – durch die guten Kollegenbeziehungen und die positive ökonomische Entwicklung kaschiert – ein größeres Unzufriedenheitspotenzial bei den ostdeutschen Industriebeschäftigten aufgebaut. Diese Unzufriedenheit ist besonders hoch bei allen Dimensionen, die sich auf die eigenen beruflichen Entwicklungsperspektiven und persönlichen Gestaltungsmöglichkeiten beziehen. Die Beschäftigten vermissen in hohem Maße eine angemessene Anerkennung für ihre Leistung, sie klagen eine andere Informationspolitik und mehr Partizipationsmöglichkeiten ein. Die Arbeiter sind in fast allen Belangen deutlich unzufriedener als die Angestellten. Denn zweifellos sind für die Herstellung qualitativ hochwertiger Erzeugnisse und für flexible Produktionsprozesse auch unter heutigen Bedingungen das Engagement in der Fertigung und eine hohe Motivation der Arbeiter, ihr professionelles Können in den Betrieb einzubringen, erforderlich.

Dies erkennen Geschäftsführer in Interviews interessanterweise ausdrücklich an. Das Humankapital wird von ostdeutschen Unternehmern als zentraler „Erfolgsfaktor“ bewertet (Behr/Schmidt 2005), gepflegt wird es in der Regel aber nicht (Behr/Engel 2001). Die betrieblichen Sozialsysteme, die Führungsstrukturen und Anerkennungspolitiken leiden in vielen Unternehmen unter erheblichen Defiziten.

Die ostdeutschen Arbeitnehmer haben sich nach der Wende überwiegend als aktiver Teil eines Überlebens- und Leistungs paktes gesehen. Das Management war in hohem Maße auf die Mitmachbereitschaft der Beschäftigten, auf ihre Flexibilität und Bescheidenheit angewiesen. Betriebsräte fühlten sich zum Teil als Co-Manager im Prozess der betrieblichen Umstrukturierung. Inzwischen sind aus recht fragilen Betriebsteilen mit in ihre neue Rolle „geworfenen“ Geschäftsführern relativ stabile und erfolgreiche Unternehmen mit selbstbewussten Unternehmern geworden. Während sich der Status der Arbeitgeberseite damit – gerade bei autonomen ostdeutschen Mittelständlern – massiv verbessert hat, hat sich für die Beschäftigtenseite wenig geändert. Ihre Einkünfte haben sich in den vergangenen Jahren nur geringfügig nach oben entwickelt; davon größere Er-

sparnisse als Rücklagen für Beschäftigungskrisen aufzubauen, war kaum möglich. Angesichts des fortgeschrittenen Alters – die Träger des Nachwendepakts sind heute zwischen 45 und 60 Jahre – hat sich ihre Marktlage noch deutlich verschlechtert. In Zeiten von Hartz IV und Signalen für einen Anstieg des Renteneintrittsalters würde ein später Eintritt der Arbeitslosigkeit die Beschäftigten noch um die wenigen Ersparnisse und eine erträgliche Rente bringen. Für die Arbeitgeber gibt es keinen (rationalen) Grund, diese Beschäftigtengruppe besonders pfleglich zu behandeln und ihre Leistung besonders anzuerkennen. Genau unter dieser fehlenden Anerkennung leiden viele Beschäftigte – auch die 30-bis 45-Jährigen und die jungen Kollegen. Insbesondere die Facharbeiter aller Altersgruppen fühlen sich oft nicht mehr als „Partner“, sondern nur noch als funktionales Element zur Leistungserbringung.

## 5

### Die Hypothek der Entbehrungsbereitschaft

Wenn es so ist, dass das negative Image von Industriebereufen bei jungen Menschen – insbesondere bei Haupt- und Realschülern – etwas mit den materialen Lebens- und Arbeitsbedingungen von Industriebeschäftigten zu tun hat und die Kolportage aus dem Elternhaus in hohem Maße „imageprägend“ ist, so sind die Antworten auf die Frage, ob die Beschäftigten den ausgeübten Beruf auch ihren Kindern empfehlen würden, von großer Relevanz. Das Ergebnis ist ziemlich deutlich: Über alle Beschäftigtengruppen hinweg würden nur 31 % ihren Kindern den eigenen Beruf empfehlen, wohingegen 41 % davon ausdrücklich abraten.

Bei diesem Item fallen besonders große Diskrepanzen zwischen leitenden Angestellten und technischen Angestellten einerseits und gewerblichen Facharbeitern sowie Un- und Angelernten andererseits auf. Bei den Arbeitern zeigt sich – konfrontiert mit der Überlegung, dem Sohn oder der Tochter ähnliche Berufserfahrungen zumuten zu sollen – die Summe der kritischen Faktoren der heutigen Arbeiterexistenz. Während man sich selbst mit den Verhältnissen arrangiert hat und – angesichts der oft noch intakt gebliebenen zwischenmenschlichen Beziehungen – auch



positive Gesichtspunkte sieht, werden mit Blick auf die eigenen Kinder die kritischen objektiven Faktoren deutlicher gesehen. Sie werden dann gleichsam ihrer sentimentalen Einbindung in Betriebsgeschichte, in kollegiale Erfahrungen und in gelebte Arbeiterkultur entkleidet. Am häufigsten werden die fehlende Anerkennung als Arbeiter, die schlechten Arbeitsmarktchancen, die Benachteiligung bei den Verdiensten gegenüber den Angestellten erwähnt.

Insgesamt ziehen viele Arbeiter ein sehr kritisches Resümee ihrer Arbeitsexistenz, sobald sie von den betriebsspezifischen Komponenten abstrahieren. Diejenigen Befragten, die den eigenen Beruf nicht empfehlen würden, führen als Begründung die harten Arbeitsbedingungen, die familienunfreundlichen Arbeitszeiten im Schichtbetrieb, die geringe Entlohnung und die fehlende Anerkennung an: „Als Arbeiter ist man das Letzte“, „Wir Facharbeiter haben zu geringe Löhne, Schichtarbeit, Lärm, Staub, Kühlmitteldämpfe. Wer einen Blauemann trägt, hat in diesem Staat schon verloren“, „Ohne Abitur und Studium kann man heute nichts mehr werden“, „Wir haben einen hohen Leistungsdruck, Privatsphäre und Familie müssen sich zu stark dem Unternehmen unterordnen“, so eine Auswahl typischer Statements.

Dieser Befund erklärt möglicherweise zu einem großen Teil die veränderten Berufswahlorientierungen ostdeutscher Schüler, wobei Industriebetriebe als potenzielle Arbeitgeber von den jungen Menschen weit weniger favorisiert werden, als es dem aktuellen Beschäftigtenanteil und mehr noch dem zukünftigen prozentualen Ersatzbedarf entspricht.<sup>4</sup>

Angesichts dieser massiven – und auf authentisches Erleben von Industriearbeit beruhenden – Erfahrungskolportage, scheint das Image für Arbeiterberufe im verarbeitenden Gewerbe nachhaltig belastet. Die Söhne und Töchter von Industriebeschäftigten – normalerweise die wichtigste Rekrutierungsbasis – vollziehen, gleichsam stellvertretend für ihre Eltern, die „Exit-Option“. Was die Eltern nicht konnten, wünschen sie sich für ihre Kinder. In gewisser Weise hat nicht nur die Deindustrialisierung unmittelbar nach der Wende verbrannte Erde hinterlassen, sondern auch die arbeitspolitischen Versäumnisse in vielen ostdeutschen Industrieunternehmen. Angesichts der Verringerung der Nachwuchskohorten infolge des Geburtenausfalls nach der Wende und ei-

ner Verbesserung von Wahlmöglichkeiten für die geburtschwachen Nachwuchsjahrgänge ist dies eine schwere Hypothek.

## 6 Zukunftsfähig?

Die Blockade im System betrieblicher Austausch- und Kooperationsbeziehungen bedroht damit die Zukunftsfähigkeit der ostdeutschen Industrie, weil sie die Erosion jener Facharbeitertugenden riskiert, derer sie so dringend bedarf (Behr et al. 2008). Das verarbeitende Gewerbe hat seine *Integration* in gesamtdeutsche und immer mehr auch internationale Wertschöpfungsketten (also den Erfolg nach außen) letztlich mit dem Preis der *Desintegration* nach innen bezahlt. Die ostdeutsche Wirtschaft droht den Erfolgsfaktor zu verspielen, wenn der Attraktivitätsverlust der ostdeutschen Industrie zu Rekrutierungsproblemen bei Fachkräften führt. Das geringe Interesse junger Menschen an Berufen des verarbeitenden Gewerbes – für die die Industrie oft nur noch zweite oder dritte Wahl ist – kann angesichts des zukünftigen Nachwuchsmangels zu einem erheblichen Entwicklungsproblem werden.<sup>5</sup>

Sinkt das Qualifikationsniveau der Belegschaften, verfügen die Unternehmen nicht mehr über die gleichen Möglichkeiten wie bisher, ihre Wettbewerbsposition als „qualitativ hochwertiger Problemlöser“ zu erhalten. Das könnte sie zwingen, auf neotayloristische Produktionskonzepte umzusteigen, die sich, wie *Burkart Lutz* (2008) ausführt, in der Konkurrenz zu etablierten Massenproduzenten schnell als „Sackgasse“ erweisen können.

Die Blockaden im System betrieblicher Kooperationsbeziehungen hätten dann deutliche negative Folgen für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit dieses Schlüsselsektors. Anders als in den fast 20 Jahren nach der Wende wären die zentralen kritischen Faktoren für die Unternehmen nicht mehr nur ihre ökonomische Substanz und die Fähigkeit, sich auf dem Markt zu positionieren, sondern ebenso sehr ihre Attraktivität für Arbeitskräfte, die – bei funktionsfähigen Arbeitsmärkten – nunmehr über Wahlmöglichkeiten innerhalb und außerhalb der Region verfügen.

Wir gehen allerdings davon aus, dass eine breitere Debatte über die Qualität von Arbeitsbeziehungen, Kooperationsstilen

und Unternehmenskultur in den neuen Ländern durch den Umbruch in den personalwirtschaftlichen Rahmenbedingungen – Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials und Verknappung des Angebots an Facharbeitern – zu einer Stärkung des Selbstbewusstseins der Beschäftigten führen wird und der Generationenwechsel bei Arbeitern wie Führungskräften den Anteil der Diskursoffenen auf beiden Seiten erhöht. Die Aktivierung von Humanressourcen setzt im dritten Jahrzehnt nach der Wende eine neue Kultur der Reziprozität zwischen Arbeitgebern und Beschäftigten voraus. Dann sind es die Unternehmen, die vor der Alternative stehen: Zukunftsfähig oder zwangentschleunigt.

<sup>4</sup> So haben wir im Rahmen einer anderen empirischen Studie in Zwickau, dem Zwickauer Land und dem Landkreis Aue Schwarzenberg, in Nordthüringen, in Jena und in Dessau im Zeitraum zwischen 2004 und 2008 insgesamt rund 3.500 Schüler und Schülerinnen in den Vorabgangs- und Abgangsklassen unter anderem danach gefragt, wo sie am liebsten arbeiten würden. Kaum mehr als 14 % der Jugendlichen würden gerne in der Industrie arbeiten, während rund 30 % im Öffentlichen Dienst und weitere 35 % im Dienstleistungsgewerbe tätig sein möchten. Auch die Landwirtschaft und das Handwerk gelten nicht oder nicht mehr als attraktive Arbeitgeber. Vor dem Hintergrund der vorliegenden Befunde wundert es wenig, wenn Abiturienten (deren Väter Ingenieure sind) ein größeres Interesse an Industrierberufen aufbringen als Haupt- und Realschüler (Behr et al. 2009).

<sup>5</sup> Diese Befürchtung steht in Zusammenhang mit der Tatsache, dass das ostdeutsche Beschäftigungssystem in den nächsten Jahren mit den Folgen des singulären Geburtenrückgangs nach der Wende konfrontiert ist. Durch den Umbruch auf dem Arbeitsmarkt droht der „Erfolgsfaktor Humankapital“ ohnehin knapp zu werden. Zwischen 2005 und 2025 wird sich die Bevölkerung in den neuen Ländern um etwa 15 % verringern, das Erwerbspersonenpotenzial jedoch um 30 %. Besonders stark schrumpft die Altersgruppe der 15- bis 45-Jährigen und zwar von 39 % auf 30 % im Jahr 2020. Während der Anteil der Menschen in der Altersgruppe 65+ im Verhältnis zu den 15- bis 45-Jährigen im Jahr 2005 gerade einmal 50 % ausmachte, wird er im Jahr 2035 bei 140 % liegen (Quellen: Thüringer Landesamt für Statistik und statistisches Bundesamt). Das Fatale: Ausgerechnet in den 15 Jahren zwischen 2010 und 2025, in denen besonders viele ältere Erfahrungsträger (die Helden der Nachwendzeit) in Rente gehen, stehen besonders wenig junge Menschen zur Verfügung.

# LITERATUR

---

- Aderhold, J./Heidenreich, M.** (1994): Von der Betriebs- zur Zweckgemeinschaft. Ostdeutsche Arbeits- und Managementkulturen im Transformationsprozess, Berlin
- Artus, I./Liebold, R./Lohr, K./Schmidt, E./Schmidt, R./Strohwalde, U.** (2001): Betriebliches Interessenhandeln Bd.2, Opladen
- Behr, M.** (2000a): Ostdeutsche Arbeitspartner. Der positive Trend in der ostdeutschen Industrie führt zu neuen Herausforderungen, in: Die politische Meinung 369, S. 27–38
- Behr, M.** (2000b): Tradition und Dynamik, Beschäftigungsmuster, Rekrutierungsstrategien und Ausbildungsverhalten im Prozess der betrieblichen Konsolidierung, in: Lutz, B. (Hrsg.): Bildung und Beschäftigung in Ostdeutschland, Bd. 1, Berliner Debatte, S. 87–146
- Behr, M./Dörre, K.** (2008): Arbeitsbewusstsein, Interessenorientierung und Gesellschaftsbild von Beschäftigten in Ostdeutschland – Ergebnisse einer Belegschaftsbefragung in einem Unternehmen der Optischen Industrie in Thüringen, Ms., Jena
- Behr, M./Engel, T.** (2001): Entwicklungsverläufe und Entwicklungsszenarien ostdeutscher Personalpolitik. Ursachen, Folgen und Risiken der personalpolitischen Stagnation, in: Pawlowsky, P./Wilkins, U. (Hrsg.): Zehn Jahre Personalarbeit in den neuen Bundesländern. Transformation und Demographie, Reihe: Arbeit, Organisation und Personal im Transformationsprozess 16, München, Mering, S. 255–278
- Behr, M./Engel, T./Hinz, A.** (2008): Blockierte Modernisierung ostdeutscher Unternehmenskulturen als Standortrisiko. Wie die Erosion des Nachwendepaktes die weitere Konsolidierung der Industrie gefährdet, in: Benthin, R./Brinkmann, U. (Hrsg.): Unternehmenskultur und Mitbestimmung. Betriebliche Integration zwischen Konsens und Konflikt, Frankfurt/New York, S. 259–283
- Behr, M./Engel, T./Hinz, A./Möller, M.** (2006): Produktive Leistungsgemeinschaften und erzwungene Arrangements. Ergebnisse einer Beschäftigtenbefragung in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie 2005/06, Abschlußbericht an die Otto-Brenner-Stiftung, Jena/Berlin
- Behr, M./Krause, N./Schindler, T.** (2009): Berufswahlorientierung und Wanderungsneigung von Jugendlichen in der Wirtschaftsregion Chemnitz-Zwickau, Manuskript, Jena
- Behr, M./Seiwert, T./Walter, A./Weiß, A./Mistele, P.** (2005): Integration benachteiligter Beschäftigtengruppen in den Arbeitsmarkt – Zum Nutzen von Qualifikationsbedarfsanalysen in der Region Zwickau; Abschlußbericht eines ESF-Projekts im Auftrag des Sächsischen Wirtschaftsministeriums FSA-prints an der TU-Chemnitz
- Behr, M./Schmidt, R.** (Hg.) (2005): Aufbau Ost – Betriebliche und überbetriebliche Erfolgsfaktoren im verarbeitenden Gewerbe Ostdeutschlands, Jenaer Beiträge zur Soziologie 16, Jena
- Benthin, R./Brinkmann, U.** (Hg.) (2008): Unternehmenskultur und Mitbestimmung. Betriebliche Integration zwischen Konsens und Konflikt, Frankfurt/New York
- Hinz, A.** (1998): Arbeitswelt im Umbruch – Über den Orientierungswandel von Facharbeitern im ostdeutschen Werkzeugmaschinenbau, Jenaer Beiträge zur Soziologie 4, Jena
- Lutz, B.** (1996): Die mühsame Herausbildung neuer Beschäftigungsstrukturen, in: Lutz, B./Nickel, M./Schmidt, R./Sorge, A. (Hrsg.): Arbeit, Arbeitsmarkt und Betriebe, KSPW-Berichte zum sozialen und politischen Wandel in Ostdeutschland 1, Opladen, S.121–160
- Lutz, B.** (2008): Aktuelle Strukturen und zu erwartende Entwicklungen von Beschäftigung und Arbeitsmarkt in den neuen Bundesländern und ihre Bedeutung für die Interessenvertretung, Expertise für die Otto-Brenner-Stiftung, Zentrum für Sozialforschung Halle (ZSH), Halle.
- Schmidt, R./Artus, I.** (1998): Mitbestimmung in Ostdeutschland. Expertise für das Projekt „Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen“ der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung, Gütersloh
- Schmidt, R.** (2003): Der gescheiterte Streik in der ostdeutschen Metallindustrie, in: Prokla 3, S. 493–509
- Schmidt, R. (1995):** Die Bedeutung der sozialen Beziehungen für die ostdeutsche Produktionsmodernisierung, in: Berliner Journal für Soziologie 4, S. 455–462