

ZEITGESCHICHTE IM GESPRÄCH

BAND 32

TRANSFORMATION ALS SOZIALE PRAXIS

Mittleuropa seit den 1970er Jahren

HERAUSGEGEBEN VON DIERK HOFFMANN UND ULF BRUNNBAUER



METROPOL

Zeitgeschichte im Gespräch

Band 32

Herausgegeben vom
Institut für Zeitgeschichte München-Berlin

Redaktion:
Bernhard Gotto, Michael Schwartz,
Sebastian Voigt
in Zusammenarbeit mit Lilli Helmbold

Transformation als soziale Praxis

Mitteleuropa seit den 1970er Jahren

Herausgegeben von
Dierk Hoffmann und Ulf Brunnbauer



METROPOL

Eine Publikation des Instituts für Zeitgeschichte München–Berlin



Weitere Informationen finden Sie unter www.ifz-muenchen.de

Der Band wird im Open Access unter der Creative-Commons-Lizenz CC-BY-NC-ND 3.0 DE auf dem Dokumentenserver „Zeitgeschichte Open“ des Instituts für Zeitgeschichte München–Berlin bereitgestellt (www.ifz-muenchen.de/bibliothek/zeitgeschichte-open).

DOI: <https://doi.org/10.15463/ifz-2021-1>

Die Veröffentlichung wurde durch den Open-Access-Publikationsfonds für Monografien der Leibniz-Gemeinschaft gefördert.

Umschlagabbildung:

Demonstrierende Werftarbeiter vor dem Schweriner Schloss 1992

Fotograf: Ingo Schöler

ISBN: 978-3-86331-561-0

© 2020 Metropol Verlag
Ansbacher Straße 70 | D-10777 Berlin
www.metropol-verlag.de
Alle Rechte vorbehalten
Druck: buchdruckerei.de, Berlin

Inhalt

DIERK HOFFMANN · ULF BRUNNBAUER

Einleitung 7

ULF BRUNNBAUER

Die permanente Transformation

Vom Nutzen und von den Grenzen des Durchwurstelns
am Beispiel der Werft „Uljanik“ in Pula
seit den 1970er Jahren 21

JOHANNA WOLF

Der Bremer Vulkan in der Krise

Der Strukturwandel einer westdeutschen Werft
in den 1970er und 1980er Jahren 39

EVA LÜTKEMEYER

Erwartung – Erfahrung – Enttäuschung

Die Transformation der ostdeutschen Werftindustrie
nach der „Wende“ (1989/90–1994) 52

MORITZ MÜLLER

„Hilfe zur Selbsthilfe“?

Die Entstehung und das (vorläufige) Scheitern
eines Gestaltungsansatzes der IG Metall
in den 1970er und 1980er Jahren 65

CHRISTIAN RAU

Ein „gewerkschaftsfreier Raum“?

Gewerkschaftsstrukturen und -kulturen in Ostdeutschland
in den frühen 1990er Jahren 80

DETLEV BRUNNER

Mitbestimmung und Protest

Ostdeutschland in der Transformationsphase
der 1990er Jahre **93**

FLORIAN PETERS

Vom „Polenmarkt“ zum Millionär?

Der Markt als Erfahrungsraum und Ordnungsmodell
der Transformationszeit in Polen **108**

KEITH R. ALLEN

Die Schweiz im Osten Deutschlands

Ausländische Investoren nach (und vor) 1989 **125**

JÖRN EIBEN

Städte als Erfahrungsräume

Transformationen und Krisen in Wilhelmshaven und Wolfsburg
in den 1970er Jahren **142**

UTA BRETSCHEIDER

Gescheiterte Erfolgsgeschichten?

Die ostdeutsche Landwirtschaft und ihre Akteure
im Prozess der Transformation **154**

Abkürzungen **166**

Autorinnen und Autoren **168**

Einleitung

Der Zusammenbruch der kommunistischen Herrschaft in Europa 1989 und 1990 und der schwierige Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft haben sich tief ins kollektive Gedächtnis eingebrannt. Denn der Umbruch bedeutete für viele den Verlust des Arbeitsplatzes, der oftmals mit dem Ende anderer sozialer Errungenschaften einherging, mit denen die staatssozialistischen Regimes gesellschaftliche Loyalität herstellen und politische Stabilität erzeugen wollten. Die Rede ist etwa von Kinderbetreuungseinrichtungen, Ferienheimen, aber auch Polikliniken, Kulturhäusern und Sportvereinen. Mit anderen Worten: Die Privatisierung der „volkseigenen“ Betriebe brachte für viele Menschen nicht nur Erwerbslosigkeit, sondern auch den Verlust einer sicher geglaubten betriebszentrierten Arbeits- und Lebenswelt.

Der dahinterstehende Strukturwandel hatte Folgen für Mentalitäten und politische Einstellungen, die bis in die Gegenwart hineinreichen. Dies wird etwa in Unterschieden zwischen dem ehemaligen Ost- und Westdeutschland heute noch deutlich. Dabei wurden die individuellen und gemeinschaftlichen Erfahrungen und Erinnerungen stets auch von medial geführten Debatten über die Transformationszeit sowie von politischen Interpretationsversuchen beeinflusst und überlagert. Diese teilweise miteinander verwobenen Ebenen gilt es bei der wissenschaftlichen Analyse zu trennen und die entstandenen gesellschaftlich prägenden Bilder und Sinngebungen – von „unten“ wie von „oben“ – zu dekonstruieren. In Ostdeutschland erfüllt beispielsweise die Treuhandanstalt (THA) bis heute die Funktion eines Blitzableiters. Sie dient als Projektionsfläche für enttäuschte Hoffnungen, aber auch ganz unterschiedliche politische Interessen. Das zeigte sich besonders deutlich im Vorfeld der Landtagswahlen in Sachsen, Thüringen und Brandenburg im

Herbst 2019. Die ehemalige sächsische Staatsministerin für Gleichstellung und Integration hatte schon zuvor einen direkten kausalen Zusammenhang zwischen den biografischen Prägungen der sogenannten Nachwendezeit und dem Erstarken der AfD in den ostdeutschen Bundesländern hergestellt.¹

Die aktuelle Diskussion über die Privatisierung der ostdeutschen Wirtschaft nach 1990 und die Rolle der Treuhandanstalt ist zweifellos wichtig und weist eine hohe gesellschaftliche Relevanz auf, nicht nur für Deutschland, sondern auch für Europa. Auch der Kontinent hat die Spaltung zwischen West und Ost noch nicht vollkommen überwunden. Insofern ist die Erfahrungsperspektive der Menschen ernst zu nehmen und in die wissenschaftliche Untersuchung ebenso zu integrieren wie in die gesellschaftspolitischen Konzepte. Auffallend ist jedoch, dass sowohl die öffentliche als auch die fachwissenschaftliche Debatte sehr stark von einem Überwältigungsnarrativ (Andreas Wirsching) geprägt ist. In jüngster Zeit scheint es bei der begrifflichen Zuschreibung mitunter einen Überbietungswettbewerb zu geben. Im Zusammenhang mit der Einführung der Marktwirtschaft in der ehemaligen DDR sprach der Soziologe Steffen Mau von einem „gesellschaftlichen Tsunami“.² Der Historiker Ilko-Sascha Kowalczyk brachte das Ergebnis seines jüngsten Werkes bereits auf dem Cover prägnant auf den Punkt: „Die Übernahme“³, womit er den Transfer des westdeutschen Modells auf Ostdeutschland meinte. Zur Kennzeichnung der 1990 im Aufbau befindlichen Treuhandanstalt griff der Historiker Marcus Böick auf ein zwar plastisches, aber letztlich ahistorisches Bild zurück („Ein Heerlager im Dreißigjährigen Krieg“⁴). Andere wählten gar eine martialische Sprache, um die vermeintliche Richtigkeit ihrer Thesen zu untermauern. So behauptete die Kulturosoziologin Yana Milev, dass die DDR 1990 „zum ersten Experimentierfeld eines Wirtschaftskrieges“ geworden sei. Die Folgen seien „auch ohne Blutvergießen [...] kriegsgleich“ gewesen.⁵

Für die ehemals staatssozialistischen Länder insgesamt lassen sich ähnliche Vorstellungen von einer feindlichen Übernahme durch den westlichen Kapitalismus neoliberaler Spielart beobachten. Intellektuelle wie Ivan Krastev und Stephen Holmes betonten, dass die enttäuschten Hoffnungen (und vielleicht auch unrealistischen

Erwartungen) vieler Bürgerinnen und Bürger Osteuropas sowie das weiterverbreitete Gefühl, nie im Westen anzukommen und von diesem nicht anerkannt zu werden, trotz aller Bemühungen zur Nachahmung, zu (rechts)populistischen, antiwestlichen Gegenreaktionen führen würden. Darin sehen sie eine der größten Herausforderungen für das Europäische Projekt.⁶

Diese Debatte zeigt, dass die Zeitgeschichte vor einer zumindest vierfachen Herausforderung steht: Erstens geht es darum, die Umbrüche der 1990er Jahre als Problemerzeugungsgeschichte der Gegenwart⁷ systematisch und differenziert zu untersuchen. Zweitens gilt es, die damit eng verbundenen geschichts- und erinnerungspolitischen Narrative zu dekonstruieren, die wegen der Sogwirkung öffentlicher Debatten auch auf die Wissenschaft einwirken. Drittens muss sie die Vorstellung von 1989 als Zäsur reflektieren und nach der Prägestkraft der Erfahrungen der 1970er und 1980er Jahre für jene der 1990er fragen. Viertens ist eine Verinselung des Untersuchungsgegenstandes auf einen rein gesamtdeutschen Bezugsrahmen tunlichst zu vermeiden. Denn der Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft traf nicht nur auf die ehemalige DDR, sondern ganz Osteuropa zu. Die Transformation ist eine gesamteuropäische Geschichte, mit einer starken globalen Dimension – und ebenso starken nationalen Besonderheiten. Betrachtet man zum Beispiel De-Industrialisierung als eines der Hauptelemente der Transformation, werden die Paralleltäten zwischen Ost und West deutlich, aber auch die Unterschiede in der zeitlichen Dynamik.⁸

Eine systematische Einschreibung der Post-DDR-Geschichte in den „osteuropäischen“ Kontext beziehungsweise eine gesamteuropäische Sicht auf die Transformation steht noch aus.⁹ Aufgrund der Wiedervereinigung stellt die Transformationsgeschichte der (ehemaligen) DDR natürlich ein Unikat dar, aber bei genauerem Hinsehen zeigen sich einerseits viele Parallelen mit den anderen ex-staatssozialistischen Ländern. Andererseits treten signifikante Unterschiede zwischen diesen hervor. So fiel die Tiefe des ökonomischen Einbruchs unmittelbar nach dem Ende der kommunistischen Herrschaft sehr unterschiedlich aus, und während die ostmitteleuropäischen Staaten Mitte der 1990er Jahre zu starkem Wirtschaftswachstum zurückfanden, dauerte es in Südosteuropa und der

ehemaligen Sowjetunion viel länger (vom Krieg im ehemaligen Jugoslawien ganz zu schweigen). Die Integration in die EU, falls von den politischen Eliten überhaupt angestrebt, hatte eine ebenso unterschiedliche Chronologie – 2004 traten die ersten Länder der Region bei, als bisher letztes Kroatien 2013. Die entstandenen post-sozialistischen Systeme weisen markante Unterschiede auf, wie Dorothee Bohle und Bela Greskovits herausgearbeitet haben.¹⁰ Auch die Resilienz der Industrie als Kernstück der Nachkriegsmoderne divergierte von Land zu Land: Jene, die geografisch nahe zu Deutschland und Österreich liegen, erlebten eine regelrechte industrielle Renaissance; anderswo ist industrielle Arbeit nur mehr Teil der kollektiven Erinnerung.

In den meisten Transformationsländern außerhalb der ehemaligen Sowjetunion – allerdings schon in den baltischen Ländern – beurteilen heute die meisten Menschen den Übergang zu Demokratie und Marktwirtschaft als Erfolg und artikulieren eine deutlich höhere Lebenszufriedenheit als vor dreißig Jahren.¹¹ Dies schließt aber die Artikulation von Verlustserfahrungen und die Frustration darüber nicht aus, dass der Wohlstandsabstand zum Westen noch immer groß ist – zumal die Früchte der wirtschaftlichen Rosskur regional sehr unterschiedlich verteilt sind, was Osteuropa mit der ehemaligen DDR verbindet. Dass die Euphorie über das weitgehend gewaltlose Ende der kommunistischen Herrschaft rasch einer wachsenden Sorge über die wirtschaftliche Zukunft, teils regelrecht existenziellen Ängsten Platz gemacht hatte, verschwand nicht einfach aus dem Gedächtnis der Menschen der Region, sobald die größten Konjunkturdellen wieder ausgebügelt waren. Vielmehr werden bis heute Einschätzungen der Gegenwart durch die vielfach traumatischen Erfahrungen der 1990er Jahre geprägt; zu viele Menschen gewannen das Gefühl, dass die neue politische Ordnung ihrem Leben vor 1989 seinen Sinn raubte – eine Erfahrung, von der auch aus den ostdeutschen Bundesländern berichtet wird. Die Heilung biografischer Brüche und Verluste ist nicht mit den ökonomischen Konjunkturen deckungsgleich, was zu lange im Westen übersehen wurde.

Das Ende der staatssozialistischen Systeme in Osteuropa und die Transformation der politischen, wirtschaftlichen, sozialen und

kulturellen Ordnung müssen als transnationale Prozesse verstanden werden. Sie schlugen sich wiederum im Lokalen und Regionalen – und im einzelnen Menschen – nieder und gingen vor Ort mit ganz unterschiedlichen Erfahrungen einher. Makroökonomische und politische Transformationsprozesse hinterlassen – so die Grundannahme – in gesellschaftlichen Strukturen, kulturellen Normen und sozialen Praktiken tiefe Spuren. Sie ordnen nicht nur Eigentumsverhältnisse neu, sondern auch soziale Beziehungen in und außerhalb von Industriebetrieben, verändern soziale und geografische Räume, sie formen Arbeitsverhältnisse um. Sie schaffen nicht nur Verlusterfahrungen, sondern auch neue Erwartungshorizonte und Ermöglichungsräume, sodass neue Akteure die Bühne betreten und neue Strukturen entstehen können. Erfahrungen und Erwartungen wirken also auf den Verlauf von Transformationsprozessen zurück.

In der historischen Forschung ist diese erfahrungs- und mikrogeschichtliche Dimension von Transformationsprozessen lange Zeit nicht systematisch in den Blick genommen worden.¹² Im Gegensatz dazu hob die sozialanthropologische Forschung frühzeitig die Bedeutung der Erfahrungen hervor¹³, wurde von der Zeitgeschichtsschreibung aber (zu) lange ignoriert. Anknüpfend an die von Reinhart Koselleck in den 1970er Jahren entwickelten Kategorien „Erfahrungsraum“ und „Erwartungshorizont“, mit deren Hilfe er die Zeit zum Gegenstand historischer Forschung machen konnte¹⁴, stand das Thema „Transformation als Erfahrungsraum“ im Mittelpunkt eines Workshops, den das Leibniz-Institut für Zeitgeschichte München – Berlin (IfZ) gemeinsam mit dem Leibniz-Institut für Ost- und Südosteuropaforschung (IOS) am 7. und 8. März 2019 in Berlin durchgeführt hat. Dabei ging es um post-sozialistische Transformationserfahrungen in der DDR und Ostmittel- beziehungsweise Südosteuropa sowie um Umbruchserfahrungen in westeuropäischen Regionen, die bei allen Unterschieden einen gemeinsamen Hintergrund durch De-Industrialisierungsprozesse aufwiesen. Die Ergebnisse präsentiert der vorliegende Band.¹⁵ Angesichts des lückenhaften Forschungsstands und der Breite des Forschungsthemas können letztlich nur Schlaglichter auf einzelne Aspekte geworfen werden. Der Tagungsband hätte viel erreicht, wenn er weitere Fragen aufwerfen und neue Perspektiven eröffnen würde.

Folgende Leitfragen standen im Mittelpunkt des Workshops: Welche erfahrungsgeschichtlichen Implikationen hatten die Transformationsprozesse, differenziert nach urbanen und ländlichen Räumen? Wann setzten die Transformationsprozesse ein und wie entwickelten sie sich? Gab es nationale Sonderwege und Pfadabhängigkeiten? Welche Antworten und Strategien entwickelten Gewerkschaften und Betriebsräte auf die neuen ökonomischen Herausforderungen? Inwiefern bestanden Kontinuitäten bei den Markt- und Handelsbeziehungen in Osteuropa über die Epochengrenze von 1989 und 1990 hinweg? Wie reagierten die Marktteilnehmer auf Phänomene der Mangerversorgung im Staatssozialismus sowie auf die Situation des politischen Umbruchs? Dazu beleuchtete der Workshops vier Themenfelder: Industriebetriebe am Beispiel der Werftenindustrie (I), Gewerkschaften und Betriebsräte (II), Märkte (III) sowie Stadt und Region (IV).

Die Beiträge verdeutlichen *erstens*, dass die „Zeitenwende“ der Jahre 1989 und 1990 als Beginn der Transformation kritisch zu hinterfragen ist. Stattdessen sollten in Abhängigkeit von den jeweils gewählten Untersuchungsgegenständen größere Untersuchungszeiträume gewählt werden, um den nationalen Entwicklungspfaden, aber auch transnationalen Verflechtungen besser gerecht zu werden. So war die Werftenindustrie beispielsweise schon vor 1989 einem globalen Strukturwandel unterworfen. Am Fallbeispiel der Werft in Pula auf der istrischen Halbinsel (heute: Kroatien) betont Ulf Brunnbauer in seinem Beitrag, dass die Transformation im ehemaligen Jugoslawien sehr viel früher als mit der Erosion der kommunistischen Herrschaft beziehungsweise mit dem Tode Titos 1980 einsetzte. Dabei unterstreicht er zunächst die Bedeutung der 1856 gegründeten Werft als regionaler und lokaler Stabilitätsanker. Nachdem sie die politischen Zäsuren der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts überdauert hatte, bedeutete die neue jugoslawische Verfassung von 1974 einen ersten Einschnitt. Sie läutete eine Dezentralisierung und Umstrukturierung der Unternehmen ein, allerdings zu einem ungünstigen Zeitpunkt: Der Erdölpreisschock von 1973 und 1974 zeitigte tiefgreifende Folgen auch für die sozialistischen Ökonomien. Der Konjunkturerinbruch traf die exportorientierte Werft mit voller Wucht und führte zu einer permanenten Liquiditätskrise,

die nur durch Staatshilfen abgefedert werden konnte. Dass die Werft im Laufe der Zeit noch zahlreiche Hürden meistern konnte, führt Brunnbauer auf die Strategie des „Durchwurstelns“ zurück. Sie stieß jedoch mit dem EU-Beitritt des Landes an ihre Grenzen und war mit der politischen Kostenrechnung der kroatischen Regierung nicht mehr vereinbar.

Johanna Wolf untersucht in ihrem Beitrag die Krisen- und Transformationsprozesse in der westdeutschen Schiffbauindustrie sowie die Reaktion der Gewerkschaften. Sie unterstreicht den langfristigen Strukturwandel, dessen Anfänge bis in die 1960er Jahre zurückreichen. Die Krise der 1970er Jahre beschleunigte diese Veränderungen, die bereits von den Zeitzeugen als gravierend empfunden wurden. In der Folgezeit wurden Stammbesellschaften entweder durch Unternehmensfusionen oder Werftschließungen abgebaut. Die Bremer Vulkan-Werft, die Anfang der 1990er Jahre einige ostdeutsche Werften übernahm, überlebte letztlich nur, weil es ihr gelang, einen lokalen Konkurrenten auszuschalten und staatliche Hilfen in Anspruch zu nehmen. Auffallend ist, dass Gewerkschaften und Betriebsräte für die Beschäftigten des Unternehmens nicht an einem Strang zogen. Während sich die IG Metall dazu entschieden hatte, ihre Aktivitäten auf die Bundesebene zu konzentrieren, standen die Betriebsräte auf verlorenem Posten. Sie entwarfen zwar alternative Produktionsideen und starteten Protestaktionen. Diese blieben aber aufgrund historisch „gewachsener Strukturen in der Gewerkschafts-, Unternehmens- und Regierungspolitik“ (S. 48) erfolglos.

Bei der ostdeutschen Werftindustrie begann die Transformation dagegen erst mit der Friedlichen Revolution 1989, wie Eva Lütke-meyer in ihrem Beitrag ausführt. Sie ergänzt Kosellecks Begriffspaar um den Begriff der „Enttäuschung“ als zusätzliche analytische Kategorie¹⁶, die sich aus Abweichungen zwischen dem Deutungswissen von Erwartung und Erfahrung ergibt. Die tiefgreifenden Umwälzungen, die sich im Gegensatz zu Westeuropa in nur wenigen Jahren vollzogen, führten in der ostdeutschen Küstenregion wie auch in den übrigen Regionen der ehemaligen DDR zu „Verschiebungen im Werthehaushalt“. Sie prägten die kollektiven und individuellen Identitäten der Menschen nachhaltig. Im Fall der ostdeutschen Schiffbauindustrie schlug anfänglicher Zukunftsoptimismus durch den

raschen ökonomischen Zusammenbruch und den Verlust der sozialistischen Betriebskultur in ein ausgeprägtes Krisenbewusstsein um. Die anfängliche Prognose, der ostdeutsche Schiffbau würde den Übergang in die Marktwirtschaft gut bewältigen, erwies sich schnell als falsch und ist einerseits auf eine zu optimistische wirtschaftliche Einschätzung und andererseits auf eine misslungene Kommunikationsstrategie zurückzuführen.

Die Beiträge des Bandes zeigen *zweitens*, dass die gewerkschaftlichen Transformationserfahrungen in weitere gesellschaftliche Veränderungsprozesse einzubetten sind. Innergewerkschaftliche Debatten fanden nicht im luftleeren Raum statt, sondern in Abhängigkeit von spezifischen Herausforderungen und Rahmenbedingungen. Dabei stechen die Dilemmata der Gewerkschaften in der Sozialpartnerschaft besonders hervor. So unterstreicht Moritz Müller in seinem Beitrag, dass der technologische Wandel in den Betrieben die westdeutsche IG Metall Ende der 1970er Jahre dazu veranlasste, ein eigenes Aktionsprogramm zu entwickeln, um die Automatisierung der Industriearbeitswelt mitzugestalten. Dessen Ziel war es, Betriebsräte in den Unternehmen wissenschaftlich zu betreuen, die sich an dem vom Bundesministerium für Forschung und Technologie finanzierten Programm „Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens“ beteiligten. Die Einstellung von staatlich finanzierten Beratern war auch Ausdruck einer Professionalisierung der Gewerkschaftsarbeit; traditionelle Berührungspunkte zwischen Gewerkschaft und Wissenschaft wurden dadurch abgebaut. Doch der Anspruch von Gegenmacht geriet mit Ansätzen des Co-Managements in Konflikt und machte die Grenzen gewerkschaftlicher Gestaltungsmöglichkeit bei grundlegenden gesellschaftlichen Umwälzungen deutlich. Darüber hinaus überforderte das ambitionierte Programm der IG Metall viele Gewerkschaftsfunktionäre, die sich über zusätzliche Arbeitsbelastung durch das Aktionsprogramm beklagten.

Christian Rau analysiert in seinem Beitrag die Herausforderung der Wiedervereinigung für den Aufbau von Gewerkschaftsstrukturen in Ostdeutschland Anfang der 1990er Jahre. Dabei stellt er fest, dass das verbreitete Narrativ von den „gewerkschaftsfreien Räumen“ eine dezidiert westdeutsche Sicht ist, die dem chaotischen und kontrovers verlaufenden Organisationsaufbau in der DDR beziehungsweise den

ostdeutschen Bundesländern nicht gerecht wird. In der Regierungszeit von Ministerpräsident Hans Modrow (SED/PDS) machten sich Unsicherheit und Ratlosigkeit in den ostdeutschen Betrieben breit. Während der Freie Deutsche Gewerkschaftsbund (FDGB) rasant Ansehen und Vertrauen verlor, erwuchs den Betriebsgewerkschaftsleitungen (BGL) mit der Initiative unabhängiger Gewerkschaften Ende 1989 eine basisdemokratische Konkurrenz, die jedoch von den westdeutschen Gewerkschaften ignoriert oder zumindest mit großer Skepsis beobachtet wurde. Den bundesdeutschen Gewerkschaften gelang es nicht, die ostdeutschen Betriebe „problemlos als Machtbasen“ (S. 81 f.) zu erobern, da manche BGL innerhalb der Belegschaften nach wie vor Rückhalt besaßen und als lokale Akteure relevant blieben. Die Strategien westdeutscher Gewerkschaften oszillierten zwischen Kooperation und spiegelbildlicher Übertragung westdeutscher Strukturen und offenbarten die dahinterstehenden Fehleinschätzungen.¹⁷

Gewerkschaftliche Mitbestimmung und Protest stehen im Mittelpunkt des Beitrags von Detlev Brunner. Er plädiert dafür, dass die Wahrnehmungen der kommunalen und betrieblichen Akteure Eingang in die Geschichte des vereinten Deutschlands finden sollten. Das Treuhandgesetz der frei gewählten Volkskammer vom 17. Juni 1990 sah eine Beteiligung der Gewerkschaften nicht vor. Die zunächst geplante dezentrale Organisationsstruktur mit Treuhand-Aktiengesellschaften wurde nicht verwirklicht. Dies begründete der THA-Präsident Detlev Karsten Rohwedder vor den frei gewählten Volkskammerabgeordneten mit den zu erwartenden Koordinierungsproblemen und dem Mangel an qualifiziertem Personal. Deshalb kam das bundesrepublikanische Mitbestimmungsgesetz von 1976 nicht zum Tragen. Obwohl einzelne Gewerkschaftsvertreter anfänglich Kritik äußerten, blieb ein großer Proteststurm aus. Brunner begründet dieses Verhalten mit dem Hinweis auf die chaotische Umbruchphase, die auch die Gewerkschaften vor große Probleme stellte, auch wenn einige später selbst im Verwaltungsrat der THA vertreten waren.

Die Beiträge des Bandes unterstreichen *drittens* die langfristige Wirksamkeit von Beziehungen und Netzwerken, die Märkte und Markthandeln in sozialen Beziehungen verorteten und stellenweise

über politische Zäsuren hinweg Bestand hatten. Florian Peters analysiert in seinem Beitrag Markterfahrungen und -denken im Polen der 1980er Jahre. Er beschreibt die irregulären Märkte, die im real existierenden Sozialismus als Antwort auf die Mangelversorgung entstanden waren, als zentrale Orte der Transformationszeit. So bildete der sogenannte Polenmarkt den Erfahrungsraum, in dem ein „abstraktes Leitbild“ des freien Marktes erfahrbar wurde. Lange bevor der wirtschaftspolitische Expertendiskurs den Markt als Ordnungsmodell diskutierte, hatten halboffizielle Märkte und Basare einen festen Platz in nahezu allen Teilen Polens erobert. Die massenhaft gewonnenen Erfahrungen mit wirtschaftlichem Handeln auf eben diesen Märkten waren mit entscheidend für den Durchbruch der Vermarktlichung¹⁸ als ökonomisches und gesellschaftliches Paradigma. Peters warnt allerdings davor, in der Ausweitung des formellen und informellen Handels retrospektiv einen Beleg für die zustimmende Aneignung der Marktwirtschaft von unten zu sehen. Denn die Existenz dieser Märkte war erstens von den politischen Rahmenbedingungen abhängig. Außerdem unterschieden sich zweitens die Motivlagen der einzelnen Marktteilnehmer erheblich voneinander.

Für den Strukturwandel der ostdeutschen Industrie und die Sanierung der ehemals volkseigenen Betriebe nach 1990 suchte die Treuhandanstalt in- und ausländische Investoren. Keith R. Allen befasst sich in seinem Beitrag mit den Bedingungen ausländischer Investitionen in Ostdeutschland anhand des Engagements schweizerischer Banker, Consultingexperten und Finanzberater. Dabei spielten die Kontakte der Eidgenossen zu Vertretern der DDR-Planwirtschaft, die bereits seit der Entspannungspolitik in den 1970 Jahren bestanden hatten, eine entscheidende Rolle. Diese Netzwerke und das in diesem Kontext erworbene Wissen wurden von beiden Seiten für die Durchsetzung neuer wirtschaftlicher Interessen nach dem Mauerfall mit unterschiedlichem Erfolg genutzt. Während sich die Regierung in Ost-Berlin unter Hans Modrow (SED/PDS) vergeblich darum bemühte, Kreditzusagen zu erhalten, um den Niedergang der DDR-Wirtschaft aufzuhalten, gelang es den Akteuren aus Bern und Zürich, Schweizer Unternehmen zu den wichtigsten ausländischen Kaufinteressenten in Ostdeutschland zu machen. Gleichzeitig konnte die Schweiz bei ihren Privatisierungsbemühungen aber nur

dann reüssieren, wenn es auch noch gelang, die Verbindungen zu den neuen Akteuren (ostdeutsche Landesregierungen, Treuhandanstalt) zu intensivieren und für die eigenen Ziele zu nutzen.

Die Beiträge des Bandes thematisieren *viertens* die Transformationsprozesse im Erfahrungsraum von Stadt und Region. Sie verdeutlichen einerseits die sinnstiftende Bedeutung von Großbetrieben für die jeweilige städtische Identität, andererseits die Gleichzeitigkeit des Verlustes verschiedener Lebenswelten. Jörn Eiben betont in seinem Beitrag, der sich mit den sozioökonomischen Umwälzungen in Wolfsburg und Wilhelmshaven in den 1970er Jahren beschäftigt, dass sich in beiden Städten spezifische Erfahrungsräume mit eigenen Erwartungshorizonten herausbildeten. Dabei lassen sich deutliche Unterschiede aufzeigen: Während in Wilhelmshaven die Vision von einer Transformation in eine Industriestadt enttäuscht wurde, gelang es in Wolfsburg, die Hoffnung auf wirtschaftliche Prosperität mit Rückgriff auf die unmittelbare Vergangenheit als Autostadt aufrechtzuerhalten. Demzufolge blieb der Wolfsburger Erfahrungsraum in erheblichem Maße durch die Automobilproduktion und die damit verbundene Autokultur geprägt. Dagegen war die Lage in Wilhelmshaven sehr stark von einer Mischung aus „Marinetradition“ und unterschiedlichen, wenig erfolgreichen Anläufen eines ökonomischen Neuanfangs charakterisiert. Dabei kollidierten die Versuche der politischen Akteure in Wilhelmshaven, kapitalintensive Betriebe aus der Petrochemie anzusiedeln, mit den Bedenken von Umweltschützern. Ähnliche Konfliktlagen entwickelten sich in Wolfsburg aufgrund des „homogeneren Erfahrungsraumes“ eines unhinterfragten Paradigmas der Autostadt nicht.

Der Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft war von neuen sozialen Konfliktfeldern und Ungleichheiten gekennzeichnet, die einschneidend waren für die Wahrnehmungswelten der Betroffenen vor Ort, wie Uta Bretschneider in ihrem Beitrag anhand der ostdeutschen Landwirtschaft zeigt. Die rasche Umwandlung beziehungsweise Auflösung der Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften (LPG) nach 1990 führte zum Verlust von mehreren hunderttausend Arbeitsplätzen. Zusätzlich veränderten die wegbrechende Nachfrage nach heimischen Erzeugnissen sowie der entstehende Konkurrenzdruck durch westdeutsche beziehungsweise westeuropäische

Marktteilnehmer die Rahmenbedingungen für die ländlichen Lebenswelten in den ostdeutschen Bundesländern dramatisch. Da die Forschung in den vergangenen Jahren in erster Linie makroökonomische Prozesse untersucht hat, spricht sich Bretschneider dafür aus, die Transformationen im landwirtschaftlichen Sektor auch aus der Perspektive von unten zu untersuchen. Dabei rücken sowohl LPG-Mitglieder und deren Leitungen, die einen Betrieb weiterführten, als auch sogenannte Neueinrichter, die häufig aus Westdeutschland oder dem Ausland kamen, sowie Agrarexperten in den Fokus. Unter Berücksichtigung kulturwissenschaftlicher Ansätze könnte so eine „Topografie der ‚Wende‘-Erfahrung“ auf dem Lande entstehen.

Abschließend gilt es allen Autoren für ihre Beiträge zu danken. Wichtige Anregungen lieferten während des Workshops die Kommentatoren Prof. Dr. Stefan Berger, PD Dr. Kerstin Brückweh, Prof. Dr. Thomas Lindenberger und Prof. Dr. Joachim von Puttkamer. Die Finanzierung des Workshops übernahmen gemeinsam das IfZ und das IOS; die Finanzierung der Drucklegung übernahm das IfZ. Die Drucklegung betreute in gewohnt zuverlässiger Weise Herr Dr. Sebastian Voigt. Bei der Fertigstellung des Manuskripts waren Frau Dr. Beata Lakeberg, Herr Paul Sprute und Frau Lilli Helmbold behilflich. Gedankt sei der gesamten ZiG-Redaktion, neben Dr. Sebastian Voigt auch Prof. Dr. Michael Schwartz und PD Dr. Bernhard Gotto, dem Lektor Publikationen im IfZ, Herrn Günther Opitz M. A., und dem Metropol Verlag. Alle Genannten haben zum raschen Erscheinen dieses Band beigetragen.

Anmerkungen

- 1 Vgl. Petra Köpping, Integriert doch erst mal uns! Eine Streitschrift für den Osten, 5. Aufl., Berlin 2019, S. 26. Eine ähnliche Argumentation findet sich auch bei: Wolfgang Engler/Jana Hensel, Wer wir sind. Die Erfahrung, ostdeutsch zu sein, Berlin 2018. Dabei steht die historische Wahlforschung noch ganz in den Anfängen. Frank Bösch hat kürzlich zu Recht dafür plädiert, die vorliegenden Statistiken und Umfragen historisch und vergleichend einzuordnen. Die ökonomischen Unterschiede seien nicht der alleinige, ausschlaggebende Faktor zur Erklärung des Wahlverhaltens. Vgl. Frank Bösch, „Sonderfall Ostdeutschland?“ Zum Demokratieverständnis in Ost und West, in: zeitgeschichte | online, <https://zeitgeschichte-online.de/themen/sonderfall-ostdeutschland> [25. 3. 2020]. Zu empirischen Befunden über ungleiche Lebensverhältnisse und ihre Wahrnehmung in Ost und West in Deutschland vgl. den „Teilhabeatlas Deutschland“, hrsg. vom Berlin Institut für Bevölkerung und Entwicklung, <https://www.berlin-institut.org/publikationen/studien/teilhabeatlas-deutschland.html#> [14. 4. 2020]; vgl. auch die Studie des Pew Research Center, How the attitudes of West and East Germans compare, 30 years after fall of Berlin Wall, Oktober 2019, <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/10/18/how-the-attitudes-of-west-and-east-germans-compare-30-years-after-fall-of-berlin-wall/> [14. 4. 2020].
- 2 Steffen Mau, Lütten Klein. Leben in der ostdeutschen Transformationsgesellschaft, Berlin 2019, S. 150.
- 3 Ilko-Sascha Kowalczyk, Die Übernahme. Wie Ostdeutschland Teil der Bundesrepublik wurde, München 2019. Ähnlich argumentiert auch Philipp Ther, ohne den Begriff „Übernahme“ zu wählen. Vgl. Philipp Ther, Die neue Ordnung auf dem alten Kontinent. Eine Geschichte des neoliberalen Europa, Berlin 2016, S. 208.
- 4 Marcus Böick, Die Treuhand. Idee – Praxis – Erfahrung, Göttingen 2018, S. 246.
- 5 Yana Milev, Das Treuhandtrauma. Die Spätfolgen der Übernahme, Berlin 2020, S. 117.
- 6 Ivan Krastev/Stephen Holmes, Das Licht, das erlosch: Eine Abrechnung, Berlin 2019.
- 7 Hans Günter Hockerts, Zeitgeschichte in Deutschland. Begriff, Methoden, Themenfelder, in: Aus Politik und Zeitgeschichte (1993), H. 29/30, S. 3–19.
- 8 Vgl. mit allerdings exklusivem Westfokus, aber als sehr anregend für eine noch zu schreibende gesamteuropäische Geschichte der Deindustrialisierung: Lutz Raphael, Jenseits von Kohle und Stahl. Eine Gesellschaftsgeschichte Westeuropas nach dem Boom, Berlin 2019.
- 9 In diese Richtung geht etwa Ther, Die neue Ordnung auf dem alten Kontinent.
- 10 Dorothee Bohle/Bela Greskovits, Capitalist Diversity on Europe's Periphery, Ithaca (NY) 2012.

- 11 Pew Research Center, European Public Opinion Three Decades after the Fall of Communism, <https://www.pewresearch.org/global/2019/10/15/european-public-opinion-three-decades-after-the-fall-of-communism/> [14. 4. 2020].
- 12 Aus soziologischer Perspektive: Andreas Willisch (Hrsg.), Wittenberge ist überall. Überleben in schrumpfenden Regionen, Berlin 2012. Einen ersten Versuch für Westdeutschland, Frankreich und Großbritannien unternahm: Raphael, Jenseits von Kohle und Stahl, S. 295–466. Zu Osteuropa: Ther, Die neue Ordnung auf dem alten Kontinent. Erfahrungs- und mikrogeschichtliche Perspektiven verfolgen mittlerweile einige Projekte, z. B. am Leibniz-Institut für Ost- und Südosteuropaforschung (IOS) Regensburg (<https://www.transformations-from-below.eu>), am Leibniz-Zentrum für Zeithistorische Forschung (ZZF) Potsdam (<https://zzf-potsdam.de/de/forschung/linien/die-lange-geschichte-der-wende-lebenswelt-systemwechsel-ostdeutschland-vor-waehrend-und-nach-1989>) oder am Hannah-Arendt-Institut für Totalitarismusforschung Dresden (<https://hait.tu-dresden.de/ext/forschung/forschungsprojekt-3135/>) [3. 4. 2020].
- 13 Vgl. Chris M. Hann (Hrsg.), Postsocialism: ideals, ideologies and practices in Eurasia, New York (NY) 2002.
- 14 Reinhart Koselleck, „Erfahrungsraum“ und „Erwartungshorizont“ – zwei historische Kategorien, in: Ulrich Engelhardt/Volker Sellin/Horst Stuke (Hrsg.), Soziale Bewegung und politische Verfassung. Beiträge zur Geschichte der modernen Welt, Stuttgart 1976, S. 13–33.
- 15 Das Institut für Zeitgeschichte München – Berlin hat am 31. 1. und 1. 2. 2019 einen ersten Workshop durchgeführt („Transformation einer Volkswirtschaft. Neue Perspektiven auf die Geschichte der Treuhandanstalt“), dessen Ergebnisse bereits vorliegen. Vgl. Dierk Hoffmann (Hrsg.), Transformation einer Volkswirtschaft. Neue Forschungen zur Geschichte der Treuhandanstalt, Berlin 2020.
- 16 Vgl. Bernhard Gotto, Enttäuschung in der Demokratie. Erfahrung und Deutung von politischem Engagement in der Bundesrepublik Deutschland während der 1970er und 1980er Jahre, Berlin 2018.
- 17 Zur Kommunikationsstrategie des DGB in der Transformationszeit: Christian Rau, Von Gegnern zu Partnern? Der Deutsche Gewerkschaftsbund und die Medienöffentlichkeit der Bundesrepublik, in: Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte 67 (2019), S. 409–437.
- 18 Grundsätzlich dazu: Ralf Ahrens, Macht und Märkte. Vermarktlichung als historische Forschungsperspektive, in: Rüdiger Graf (Hrsg.), Ökonomisierung. Debatten und Praktiken in der Zeitgeschichte, Göttingen 2019, S. 73–93.

Die permanente Transformation

Vom Nutzen und von den Grenzen des Durchwurstelns am Beispiel der Werft „Uljanik“ in Pula seit den 1970er Jahren

Im Jahr 1976 erschien in der großen Schiffswerft Uljanik im damals jugoslawischen Pula die Betriebszeitung „Vjesnik Uljanika“. Sie berichtete monatlich über wichtige Ereignisse und Entwicklungen im Betrieb. Ein wiederkehrendes Thema war „Transformation“ – „transformacija“. Allein drei Beiträge in der ersten Nummer thematisierten sie intensiv.¹ So hatte sich das Betriebskomitee des Bundes der Kommunisten „die weitere *Transformation* von Uljanik und auch von Jadranbrod [der Verbund der größten Werften Jugoslawiens] auf den Grundlagen der Verfassung“ als Priorität auf die Tagesordnung geschrieben. In einem Beitrag, in dem Beschäftigte über ihre Erwartungen für das kommende Jahr sprachen, gab der Vorsitzende des Gewerkschaftskomitees der Sparte „Schiffbau“ folgender Hoffnung Ausdruck: „Ich wünsche mir, dass Uljanik seine Kapazitäten voll auslastet, dass die *Transformation* von Jadranbrod zu Ende gebracht wird, ebenso wie die *Transformation* der Arbeitsbeziehungen auf der Basis der assoziierten Arbeit.“ Die Gewerkschaft im Betrieb wiederum verkündete: „Eine sehr bedeutende Aktivität, in die sich die Gewerkschaft in letzter Zeit direkt eingebracht hat, ist die *Transformation* von ‚Jadranbrod‘ sowie ‚Uljanik‘ und damit der weitere Ausbau der Grundorganisationen der assoziierten Arbeit.“

Zwei Ausgaben später verdeutlichte der Beitrag „Über die Gründung der Basisorganisationen der assoziierten Arbeit“, dass die Transformation kein banaler Akt sei, sondern man systematisch an die Sache herangehe: „Als erstes wurden als Arbeitsorganisationen fünf Grundorganisationen der assoziierten Arbeit mit einer

gemeinsamen Arbeitsgemeinschaft Allgemeine Dienste konstituiert. Danach folgt die *Transformation* in eine Komplexe Organisation der assoziierten Arbeit und die Veränderung des Namens [des Betriebs]. Bis jetzt wurde die erste Phase dieser *Transformation* abgeschlossen – die Gründung der Arbeitsorganisationen, und jetzt gerade läuft die Aktion zur Gründung von Basisorganisationen der assoziierten Arbeit in den vier Arbeitsorganisationen von Uljanik. Diese Aktion dauert schon längere Zeit. Es wurde ein Zentrales Team zur Ausarbeitung von Vorschlägen für die Gründung von Basisorganisationen etabliert, und bei den Arbeitsorganisationen wurden Arbeitsgruppen eingerichtet, an denen Delegierte aus allen Teilen des Produktionsprozesses teilnehmen und die über neun Mitglieder verfügen.“²

Von welcher Transformation war hier die Rede? Offensichtlich nicht jener vom Staatssozialismus zum Kapitalismus, für die sich in den 1990er und 2000er Jahren dieser Begriff eingebürgert hat, teils synonym, teils in bewusster Abgrenzung zu „Transition“. Im jugoslawischen Kontext gehörte der Begriff „transformacija“ bereits seit Mitte der 1970er Jahre zum politischen Wortschatz, als die Verfassung von 1974 einen weitreichenden Umbau nicht nur der politischen, sondern der gesamten gesellschaftlichen und ökonomischen Ordnung erreichen wollte. Transformation stellte damals keinen analytischen Begriff dar, mit dem Sozialwissenschaftler einen komplexen Wandel beschrieben; vielmehr war er, wie die obigen Zitate belegen, eine Kategorie der Praxis: Institutionen und Entscheidungsträger begriffen Transformation als Aufgabe, sie wollten und sollten sich selbst verändern, mit dem Ziel, den jugoslawischen Selbstverwaltungssozialismus auf eine neue Stufe der Dezentralisierung zu heben. Wäre das einmal erreicht, so könne der Staat endlich absterben, so die Hoffnung der Verfassung von 1974.

Transformation begann im jugoslawischen Kontext also viel früher als mit der Erosion der kommunistischen Herrschaft oder dem Tod Josip Broz Titos (1980). Für die gesellschaftlichen Akteure bedeutete dies, sich seit den frühen 1970er Jahren wiederholt auf massiv sich wandelnde Rahmenbedingungen einstellen zu müssen, denn nicht nur die institutionell-rechtlichen Strukturen veränderten sich ständig, sondern auch die politisch-ideologischen Zielvorgaben. Am

Beispiel einer großen Werft in der Stadt Pula auf der istrischen Halbinsel (heute im unabhängigen Kroatien) lässt sich die These von der permanenten Transformation aufstellen, die eine Taktik des Durchwurstelns hervorbrachte. Dabei ging es nicht nur um das Überleben als Organisation, sondern um die Aufrechterhaltung ihrer Substanz bei sich verändernder Form. Diese Periode notorisch instabiler Rahmenbedingungen machte Prognosen über die Ergebnisse des Wandels unmöglich – weshalb sollte man daher den lieb gewordenen Inhalt der Form verändern?

Transformation vorzuspielen, anstatt sie zu vollziehen, kann für beachtliche Kontinuität über alle politischen Konvulsionen hindurch sorgen. Das ist aber kein geeigneter Weg, um langfristige Resilienz aufzubauen, da mit jedem Akt die Widersprüche zwischen der kleinen Welt innerhalb des Betriebes und den Anforderungen der großen Welt der politischen Ökonomie und des globalen Marktes deutlicher zutage treten. Aus ihren scheinbar erfolgreichen kosmetischen Anpassungen an den jeweiligen Zeitgeist scheinen die Werftleitung und die Beschäftigten in Pula den Schluss gezogen zu haben, dass ihnen schon nichts passieren würde – ein kapitaler Trugschluss, wie sich 2019 herausstellte, als der Betrieb in die Insolvenz geschickt wurde. Diese Geschichte des Durchwurstelns wird im Folgenden in drei Phasen geschildert, in denen sich jeweils besondere Transformationsanforderungen ergaben: die Mitte der 1970er Jahre, die späten 1980er und frühen 1990er Jahre sowie die Zeit von 2013 bis 2019, das heißt seit Kroatiens Beitritt zur Europäischen Union. Damit ist auch der Zeitraum angedeutet, in dem ich Transformation verorte – sie ist gerahmt von einschneidenden Umbrüchen im globalen Produktionsregime.

1. Ölpreisschocks und „transformacija“

Change Management war für die Werft in Pula nichts Neues, im Gegenteil: Als einer der ältesten Industriebetriebe Südosteuropas verfügte das Unternehmen über beträchtliche Erfahrung, politische Umbrüche zu überleben. Gegründet 1856 im Zuge der Verlagerung des Hauptstandorts der österreichischen Kriegsmarine von Venedig

nach Pula, entwickelte sich die Werft in habsburgischer Zeit zu einer der größten in Europa. Weder der Wechsel in der Herrschaft von Österreich-Ungarn zu Italien (1918), die Marginalisierung im italienischen Faschismus, die Zerstörung durch alliierte Bombardements 1944 und 1945, der Exodus der meisten Bewohner Pulas, als die Stadt von Italien zu Jugoslawien kam (1945 beziehungsweise 1947), noch die Jahre des Stalinismus in Jugoslawien oder der Bruch des Landes mit der Sowjetunion (1948) – alles historische Einschnitte, die direkte Folgen für die Tätigkeit des Betriebs hatten – konnten die Werft unterkriegen. Aus dieser langen Geschichte entwickelten die Akteure nicht nur beträchtlichen Stolz³, sondern wohl auch das Gefühl einer gewissen Unverwundbarkeit.

Die jugoslawische Transformation, die mit der Verfassung von 1974 ihren Ausgang nahm, implizierte einen radikalen Umbau von Unternehmen, im Grunde ihre Auflösung, denn mit dem „Gesetz der assoziierten Arbeit“ von 1976 (671 Artikel lang!) wurden Betriebe durch selbstverwaltete sogenannte Basisorganisationen der assoziierten Arbeit ersetzt („Osnovna organizacija udruženog rada“, OOUR).⁴ Das Gesetz kannte die Rechtsform Unternehmen (serbokroatisch: „poduzeće“, „preduzeće“) nicht mehr. 1978 gab es rund 19 000 solcher OOUR in ganz Jugoslawien, häufig organisiert rund um einen bestimmten Produktionsabschnitt beziehungsweise ein Tätigkeitsfeld eines Unternehmens, das formell nicht mehr existierte. Mehrere OOUR konnten sich zu einer „Arbeitsorganisation“ („Radna organizacija“, RO) zusammenschließen, diese wiederum zu einer „Komplexen Organisation der assoziierten Arbeit“ (Složena organizacija udruženog rada, SOUR) – alle selbstverwaltet. Die oberen Organe dienten dem Gesetz nach primär der Koordination und hatten keinerlei Entscheidungsvollmacht über die unteren – im Grunde war das Unten nach Oben gekehrt und umgekehrt. Untereinander sowie mit anderen Entitäten sollten OOUR „Selbstverwaltungsabkommen“ zur Regelung des wirtschaftlichen Austausches abschließen. Diese „koordinierte Dezentralisierung“ bedeutete eine Abkehr von den in den 1960er Jahren eingeläuteten Marktrefor-men.⁵

Pflichtschuldig transformierte sich auch die Werft Uljanik von einem Betrieb in letztlich zwölf OOUR, zusammengefasst in fünf „Arbeitsorganisationen“, koordiniert von der SOUR „Uljanik“. Deren

Direktor, Karlo Bilić, strich treuherzig die „großen Vorteile hervor, welche die Verfassungstransformation des Kollektivs generiert hat“.⁶ Allerdings hätte der Umbau zu keinem ungünstigeren Zeitpunkt kommen können: Mitte der 1970er Jahre befand sich die weltweite Nachfrage für Schiffe nach dem Ölpreisschock von 1973 auf Talfahrt, von 1974 bis 1976 brach die Zahl der Bestellungen weltweit um mehr als die Hälfte ein, die Preise sanken. Erst Anfang der 1990er Jahre erholte sich der globale Weltmarkt für Schiffe. Dazwischen lag eine erneute Depression nach dem zweiten Ölpreisschock 1979.

Uljanik war von diesem Konjunkturreinbruch, ebenso wie die anderen großen jugoslawischen Werften, unmittelbar betroffen, denn die Werft produzierte seit Mitte der 1960er Jahre fast ausschließlich für den Export. Jugoslawien hatte insgesamt von allen Schiffbaunationen in jener Zeit den höchsten Exportanteil. Anfang der 1970er Jahre hatte die Werft in Pula ihre Produktionskapazitäten noch maßgeblich erweitert, um in das lukrative Geschäft mit Supertankern einzusteigen; nun musste die Werft noch einige dieser in der Lokalpresse „Mammut“ genannten, bereits bestellten Tanker ausliefern, obwohl sie diese kaum mehr, und wenn, dann nur gegen einen Preisabschlag an den Kunden brachte. Insgesamt brachen die Neubestellungen in Jugoslawien von zwei Millionen dwt (*deadweight tonnage*, ein Maß für die Tragfähigkeit des Schiffes) im Jahr 1973 auf 236 000 dwt im Jahr 1978 ein.

Ab Mitte der 1970er Jahre befand sich die Werft Uljanik somit nicht nur in einer Dauertransformation, sondern in einer ebenso dauerhaften Liquiditätskrise. Das Geld war ständig knapp, wie die vielen Ansuchen um Finanzhilfe an die Regierung zeigen. Zum ersten Mal 1980 und dann weitere Male in den 1980er Jahren wurden die Konten der Werft teils monatelang wegen akuter Illiquidität gesperrt und nur dank der Hilfe des Staates wieder geöffnet. Trotz des Prinzips der Selbstverwaltung galten auch in Jugoslawien für große Betriebe die von János Kornai als Wesensmerkmal sozialistischer Volkswirtschaften ausgemachten „soft budget constraints“.⁷ Zu mehr als dem Überleben reichte es aber nicht; der technologische Rückstand zum Westen und der Schiffbausupermacht Japan sowie den aufstrebenden südkoreanischen Werften wuchs Jahr für Jahr.

Den jugoslawischen Beobachtern war bewusst, dass die Krise keinesfalls nur durch die Umbilden des Weltmarktes ausgelöst worden war, sondern auch hausgemachte Gründe hatte. Die neuen Regeln für die Organisation der Produktion führten zu Desorganisation und beträchtlichen Transaktionskosten zwischen Organisationseinheiten, die einst Teil einer einheitlichen Betriebsstruktur waren. Eine führende Tageszeitung bezeichnete 1980 die Organisation von Uljanik als „unzureichend“ und die Kooperation zwischen den einzelnen OOUR als „nicht synchronisiert“.⁸

Im Juli 1980 erhielt Uljanik einen neuen Direktor, Karlo Radolović, der sich als äußerst fähiger Manager erweisen sollte und diese Position mehr als 20 Jahre bekleidete. Ihm war klar, dass die ohnehin noch gar nicht abgeschlossene Transformation die Werft handlungsunfähig machte. Wie sollte ein Exportunternehmen auf einem umkämpften Weltmarkt agieren, wenn für jede wichtige Entscheidung zuerst die Zustimmung diverser Arbeiterräte von formal selbstständigen Einheiten einzuholen war und die Betriebsleitung (die formal nur eine koordinierende Instanz war) dann bei einem neuen Auftrag darauf hoffen musste, dass zum Beispiel die OOUR „Dieselmotor“ bereit war, eine Übereinkunft mit der OOUR „Ausstattung“ zu schließen? Radolović vermochte es, hinter der Fassade der Transformation die Entscheidungsfindungsprozesse wieder zu zentralisieren und die Autonomie der einzelnen OOUR stark einzuschränken. Sollte eine OOUR nicht bereit sein, einer Übereinkunft zum Bau eines neuen Schiffes beizutreten, so drohte ihr Radolović, sich nach alternativen Zulieferern umzusehen. Diese Drohung wirkte. Fortan dominierten das Management und die Ingenieure die Selbstverwaltungsorgane. Radolović vermochte selbst Überstunden zur pünktlichen Fertigstellung von Schiffen durchzusetzen und ergriff diverse Maßnahmen, um die nun wieder wie ein Betrieb – der sie weiterhin formal nicht war – agierende Werft effizienter zu gestalten.⁹

Radolović und sein Team konnten sich diese offenkundige Verformung des ursprünglichen Transformationsvektors leisten, weil sie zwei starke Argumente hatten: Einerseits produzierte Uljanik für den Export und erwirtschaftete so dringend notwendige Devisen. Angesichts der Marktlage gingen jedoch viele Schiffe in die Sowjetunion oder in Drittweltländer, die nicht in harten Währungen bezahlten,

was das Argument der Werft konterkarierte. Andererseits wurde Radolović nicht müde, die Bedeutung seiner Werft für Pula, wo sie der größte Arbeitgeber war, für die Region Istrien und Jugoslawien insgesamt hervorzuheben. Die Werft sichere direkt oder indirekt viele Tausend Arbeitsplätze, sie sei der größte Steuerzahler für die Gemeinde, sie verarbeite Vorprodukte von Betrieben aus dem ganzen Land, denen sie somit zum Export ver helfe, und sie biete umfangreiche Sozialleistungen nicht nur für die Belegschaft, sondern die ganze Kommune.

Um dieses politisch-symbolische Kapital noch zu stärken, erweiterte die Werft in den 1980er Jahren ihre Beschäftigtenzahl auf mehr als 8000 Arbeiter, während in der gesamten Welt (mit Ausnahme Südkoreas) Schiffbaukapazitäten und entsprechend auch Arbeitsplätze massiv abgebaut wurden. Die Arbeiter selbstverwaltung trug sicherlich ebenfalls dazu bei, aber eben auch das Wissen, dass es in einer sozialistischen Ökonomie einen besonderen Skalenvorteil gab: Je größer der Betrieb, je stärker seine politische Position, desto flexibler die weichen Budgetrestriktionen. Obwohl die Werft in den 1980er Jahren zwar oft kein Geld hatte und mit den meisten Schiffen wohl Verluste schrieb, genoss sie die scheinbar grenzenlose Bereitschaft der öffentlichen Hand, dem Betrieb aus der Patsche zu helfen, selbst als diese kaum mehr über eigene Mittel verfügte. Dafür stärkte die Werft die sozialen Kohäsionskräfte, was einen wesentlichen Mehrwert für die Gemeinschaft darstellte und den Anker der heutigen nostalgischen Erinnerungen an die Zeit des Sozialismus bildet. Uljanik besaß zum Beispiel über 2700 Wohnungen in Pula für seine Beschäftigten, der von der Werft finanzierte Rockclub war über Pula hinaus legendär und der Betriebsfußballverein spielte zeitweise in der höchsten Liga (wenn auch mit äußerst bescheidenem Erfolg).

2. 1990 und danach

In den 1980er Jahren war es um den Begriff Transformation im jugoslawischen Politdiskurs ruhig geworden. Spätestens 1990 erlebte er allerdings eine Renaissance. Erneut wurde medial und von der Politik eine „transformacija“ eingeläutet, und ähnlich wie in den 1970er

Jahren ging es wiederum nicht bloß um organisatorisch-institutionelle Änderungen, sondern um einen fundamentalen Wandel in der ideologischen Matrix. In Artikeln der istrischen Regionalzeitung „Glas Istre“, die sich mit der Werft Uljanik, dem Schiffbau und der Ökonomie allgemein beschäftigten, war 1990 regelmäßig von „transformacija“ die Rede, und zwar ebenso regelmäßig in Zusammenhang mit Eigentum: „transformacija vlasništva“. Dabei ging es um nichts Geringeres als das Postulat: „Das niemandem Gehörende muss zu etwas von jemandem gemacht werden.“¹⁰

Begonnen hatte diese Transformation bereits im März des Vorjahres mit dem neuen Unternehmensgesetz, das einen wichtigen Bestandteil der vom jugoslawischen Premierminister Ante Marković vorangetriebenen Wirtschaftsreformen bildete. Aus freiwilligen Verbänden von OOUR und so weiter wurden nun wieder Firmen („poduzeće“). Im Juli 1989 kamen die zu dem Zeitpunkt acht „Arbeitsorganisationen“ unter dem Dach von Uljanik überein, sich zu einer *Holding* zusammenzufinden und damit die Re-Zentralisierung des Unternehmens zu formalisieren.¹¹ Faktisch war dies der erste Schritt hin zur Abschaffung der Arbeiterselbstverwaltung: Diese wurde formal abgeschlossen mit der Nationalisierung der Werft Anfang 1992 – der Betrieb hatte sich also vom „gesellschaftlichen“ hin zum „staatlichen“ Eigentum transformiert, mit der Agentur für Restrukturierung und Entwicklung (später: Fonds für Privatisierung) der Republik Kroatien als neuem Mehrheits-eigentümer.¹² Die Verstaatlichung, so die Aussagen der Regierung, sollte aber sowohl für Uljanik wie auch andere Betriebe nur der erste Schritt in Richtung Privatisierung sein; vor einem Verkauf an private Investoren müssten zuerst einmal klare Eigentumsverhältnisse geschaffen werden.

Die Regierung und auch die Medien präsentierten die Überführung von gesellschaftlichem in privates Eigentum – mit einer, wie man dachte, kurzen Phase der Verstaatlichung – als zentrales Moment der angestrebten Transformation der kroatischen Ökonomie. Dabei ging es nicht bloß um eine Veränderung der Eigentümernamen im Grundbuch oder im Handelsregister, sondern um eine radikale Transformation der sozialen Beziehungen und der Produktionsabläufe. Die Unternehmensberater von PriceWaterhouse, die

vom Management von Uljanik 1990 eingeladen wurden, eine Analyse der (wenigen) Stärken und (vielen) Schwächen des Unternehmens vorzunehmen, brachten den zu transformierenden *Status quo* auf den Punkt: „Bis vor kurzem stellten Beschäftigung und soziale Sicherheit die Hauptziele von Uljanik dar, wohingegen Profitabilität von sekundärer Bedeutung war.“¹³ Hier zeigt sich ein Wesensmerkmal der politischen Ökonomie des Sozialismus, der, in den Worten Alexander Kluges und Oskar Negts, die „massenhafte Produktion der Beziehungen zwischen den Menschen und zur Natur, mit daran hängender Güterproduktion“ darstelle. Kapitalismus sei hingegen die „massenhafte Güterproduktion mit daran hängenden Menschen“.¹⁴ Die neue Leitideologie des Wirtschaftens war, Gewinne zu machen, also die soziale durch eine ökonomische Reproduktionslogik zu ersetzen.

Daran sollte die Werft aber noch jahrelang scheitern, zu groß waren der eingetretene Investitionsstau und zu gering ihre Produktivität, die weniger als die Hälfte jener der Konkurrenten in Ostasien und Nordeuropa betrug.¹⁵ Ausländische Investoren, zumindest seriöse, mieden Kroatien in der ersten Hälfte der 1990er Jahre ohnehin wegen des Krieges; die undurchsichtige Privatisierungspolitik des zunehmend autokratisch regierenden Staatspräsidenten Franjo Tuđman begünstigte ebenfalls nicht gerade das Investitionsklima. Die Werft transformierte sich, aber nicht im Sinne einer planvollen Restrukturierung, sondern weil sie kein Geld hatte. So wurden Mitte der 1990er Jahre die Wohnungen verkauft, was Geld in die klammen Kassen spülte; das soziale Engagement wurde *nolens volens* zurückgefahren, ohne es ganz aufzugeben. Das Management kämpfte vor allem damit, den Betrieb überhaupt aufrechtzuerhalten. Einige Male streikten die Arbeiter, weil ihre Löhne nicht ausbezahlt wurden. Wiederholt wurde in der ersten Hälfte der 1990er Jahre die Versorgung der Werft mit Strom und Gas unterbrochen, weil der Betrieb seine Zahlungen an die kommunalen Versorger schuldig geblieben war; ebenso wie er Steuern und Sozialversicherungsabgaben nicht, verspätet oder nur vermindert zahlte, wodurch sich hohe Rückstände auftürmten, die zu den ebenfalls beträchtlichen Schulden bei den noch staatskontrollierten Geschäftsbanken hinzukamen.¹⁶ Die jährlichen Verluste erreichten für kroatische Verhältnisse gigantische

Dimensionen: 1995 machten sie mit 746 Millionen Kuna (heute umgerechnet fast 100 Millionen Euro) über 75 Prozent des eingesetzten Kapitals aus.

Dass der Betrieb diese Transformation überlebte, verdankte er vor allem zwei Faktoren, wobei er auf den ersten selbst erfolgreich einwirkte: Erstens war die Bereitschaft der Regierung, die Eigentümerin der Werft war, zur Aufrechterhaltung des Betriebs noch immer fast grenzenlos. In einem Interview im Jahr 1992 berichtete Direktor Karlo Radolović stolz, dass er „mehrere Male mit Präsident Tuđman und dem Premierminister“ über den Schiffbau sprechen konnte. Er habe ihnen die Bedeutung des Schiffbaus für Kroatien und die „Marke Kroatien in der Welt“ deutlich gemacht; ähnlich wie noch während des Sozialismus betonte er die Exportorientierung der Werft und ihr Beschäftigungspotenzial – sie könne nach dem Ende des Krieges demobilisierten Soldaten einen Arbeitsplatz bereitstellen.¹⁷ Die patriotischen Argumente scheinen geholfen zu haben, zumal die kroatische Regierung während des Krieges nicht auch noch einen massiven sozialen Konflikt in der Region Istrien riskieren wollte, wo sich ohnehin ein starker Regionalismus artikuliert.

Zweitens ging es seit Ende der 1980er Jahre mit der Nachfrage nach Schiffen wieder aufwärts. Bis 2011 wuchs die Menge der weltweit fertiggestellten Tonnage fast durchgehend an. In diesem Boom gelang es auch Uljanik, trotz weitgehender Illiquidität, die gesamten 1990er Jahre hindurch neue Aufträge an Land zu ziehen, von denen keiner gekündigt werden musste. Im Schnitt wurden drei Schiffe pro Jahr ausgeliefert – zu wenige, um Gewinne zu erwirtschaften, aber ausreichend, um die Arbeiter mehr oder weniger sinnvoll zu beschäftigen. Die Zahl der Beschäftigten ging allerdings deutlich zurück, vor allem zu Beginn der Dekade: auf Ebene des Gesamtbetriebs von fast 8000 im Jahr 1990 auf 3316 im Jahr 1999; im unmittelbaren Schiffbau wurde die Zahl der Beschäftigten um 45 Prozent (von 3363 auf 1845) reduziert.

Personalabbau bedeutete aber keine grundlegende Restrukturierung, zumal sich an den Eigentumsverhältnissen nicht viel änderte und die 1990 angekündigte „transformacija“ in einen Privatbetrieb weiterhin ausblieb. Ende 1991 wurden zwar tatsächlich Anteilsscheine im Ausmaß von rund 40 Prozent des Stammkapitals

an fast 6900 Privatpersonen ausgegeben, vornehmlich Angehörige des Betriebes und seine Rentner. Für diese neuen Aktionäre stellte sich der Besitz als Albtraum heraus: Die Anteilsscheine warfen keine Dividenden ab und waren nicht handelbar; die meisten Anteilseigner hatten sie auf Kredit aufgenommen, zahlten nun jahrelang für letztlich wertlose Papiere. Ordentlich vertreten waren die Privataktionäre im Aufsichtsrat ebenfalls nicht. Letztlich waren sie froh, als Ende der 1990er Jahre der Staat diese Anteile zurücknahm.¹⁸ Privatisierung blieb also eine Travestie und hinterließ einen bitteren Nachgeschmack, der für Jahre die Idee der Überführung der Werft in private Hände zum politischen Anathema unter Beschäftigten und Gewerkschaften machte.

Nach dem Ende des Krieges (1995) nahm die kroatische Regierung viel Geld in die Hand, um Uljanik (und die anderen großen Werften) in zwei Etappen zu sanieren. Nun war nicht mehr von „transformacija“, sondern von „sanacija“ („Gesundung“) die Rede, wobei auch diese laut offiziellen Verlautbarungen dazu diente, die Werft zu einer attraktiven Braut für einen möglichen Investor herauszuputzen. Mithilfe der Budgetmittel konnten rund fünf Milliarden Kuna an Verbindlichkeiten und Schulden Uljaniks in Aktien für die Gläubiger umgewandelt oder ganz gestrichen werden. Als die Regierung im September 2000 die Sanierung Uljaniks für beendet erklärte, war die Werft einerseits den Großteil ihrer Schulden los, andererseits befand sie sich nun fast völlig im Staatsbesitz, aufgeteilt auf diverse Agenturen, Pensionsfonds sowie, mit kleinen Anteilen, kommunale Versorger. 2000 schrieb die Werft tatsächlich zum ersten Mal seit vielen Jahren einen Gewinn (93 Millionen Kuna).¹⁹ Die Sanierung umfasste zwar auch Maßnahmen zur technologischen Erneuerung, doch ein radikaler Strukturwandel der Produktion fand nicht statt, was sich auch daran zeigte, dass die Zahl der Beschäftigten im Schiffbau in den nächsten Jahren sogar leicht anstieg.

In den 2000er Jahren sah es danach aus, als ob sich Uljanik im Gegensatz zu den anderen kroatischen Großwerften, die weiterhin tiefrote Zahlen schrieben, zur Erfolgsgeschichte entwickeln würde. In den meisten Jahren machte Uljanik Gewinne; mit der Konzentration auf technisch aufwendige (aber dadurch auch in der Entwicklung

relativ teure, kaum reproduzierbare) Spezialanfertigungen wie etwa Fähren für das Kaspische Meer konnte Uljanik eine Nische besetzen, in der es vor den ansonsten übermächtigen asiatischen Konkurrenten relativ geschützt war.²⁰ So wurde Uljanik Ende des Jahrzehnts nicht, im Gegensatz zu den anderen Werften, von der Regierung in ein Restrukturierungsprogramm gezwungen, sondern konnte weitermachen wie bisher und damit den Mythos aufrechterhalten, dass der Betrieb für das Wohlergehen Pulas und ganz Istriens unerlässlich sei, weil er so vielen Menschen Arbeit gebe. Mitte der 2000er Jahre verkündete die Regierung wieder einmal das Ziel, Uljanik zu privatisieren. Da die Werft gewinnbringend war, gab es aber keinen Handlungsdruck. So hätte es noch lange weitergehen können, wenn Kroatien nur nicht der EU beigetreten wäre.

3. Der EU-Beitritt

In den Verhandlungen Kroatiens über einen Beitritt zur EU, die 2005 begannen, erwies sich die kroatische Schiffbauindustrie als eine der größten Hürden. Die Branche war klar überdimensioniert und vom Staatstropf in einem Ausmaß abhängig, das den EU-Regularien zuwiderlief. In der EU herrschte zu dem Zeitpunkt bereits ein sehr restriktives Regime für Staatshilfen, mit speziellen Regeln für den Schiffbau, die seit den 1970er Jahren immer strikter geworden waren. Nur mehr in klar definierten Ausnahmefällen durfte der Staat zu Hilfe kommen, und dann nach den Vorgaben und mit Genehmigung der Europäischen Kommission. Eine Werft, die sich in vom Steuerzahler unterstützter Restrukturierung befand, durfte in der Zwischenzeit nicht mit anderen Werften um Aufträge konkurrieren. In Kroatien war die Situation hingegen eine gänzlich andere, wie eine Analyse im Jahr 2008 feststellte: „Croatia is now alone in Europe, and possibly the world, in openly providing direct contract subsidies to shipbuilding. This is of concern because the implication is that the Croatian industry has (mostly) been unable to achieve profitability even at the peak of the market.“²¹

Als Beitrittsbedingung musste Kroatien daher die Privatisierung seiner Werften akzeptieren und sich als zukünftiges Mitglied an die

Wettbewerbsregeln der EU halten. Insofern war es die EU, die Kroatiens dazu nötigte, die 1990 ausgerufenen „transformacija“ nun endlich umzusetzen, die Werften also in privates Eigentum zu überführen. Sollte dies nicht erfolgen, so drohte die EU-Kommission die gesamte Staatshilfe, die seit 2006 in die Werften geflossen war, zurückzufordern. Alleine in den Jahren 2006 und 2007 hatte die kroatische Regierung direkte Hilfen im Ausmaß von 4,2 Milliarden Kuna (rund 600 Millionen Euro) für die Restrukturierung der Werften in Rijeka, Split, Trogir und Kraljevica bezahlt, was mehr als 0,85 Prozent der jährlichen Wirtschaftsleistung Kroatiens ausmachte.²² Insgesamt betrug der Verlust des Sektors in den Jahren 2007 bis 2010 jährlich zwischen 1,2 und 1,6 Milliarden Euro; die Gesamtschulden summierten sich zu mehr als vier Prozent der kroatischen Wirtschaftsleistung.²³

Nun erfolgte also eine erneute Transformation, und zwar im Sinne der Privatisierung. Da sich die Gewerkschaften mit der Belegschaft in Pula gegen einen Verkauf an Investoren wehrten und die lokale sowie nationale Regierung einen Übergang der Werft in fremde Hände ebenfalls vermeiden wollte, entschied sich die Regierung kurzerhand für eine Art Selbstprivatisierung. 2012 gingen 1,5 Millionen Anteile Uljaniks mit einem zwanzigprozentigen Rabatt an rund 7200 Privatpersonen; die überwiegende Mehrheit von ihnen waren aktuelle oder ehemalige Beschäftigte der Werft. 46 Prozent des Kapitals von Uljanik gehörten nun tatsächlich den Arbeitern – ziemlich genau zwanzig Jahre, nachdem die Arbeiterselbstverwaltung in Pula offiziell beendet worden war. Den großen Rest besaßen Pensionsfonds des Staates, Banken und Versicherungen, die im Übrigen in recht enger Beziehung zur Regierung standen. Im Juli 2012 erklärte der kroatische Wirtschaftsminister: „Wir haben erfolgreich die Privatisierung der Werft Uljanik vollzogen.“

Im Zuge der Privatisierung übernahm Uljanik zum symbolischen Preis von einer Kuna den ewigen Konkurrenten in Rijeka, die Werft „Treći maj“ („Dritter Mai“), wohl auch, um Zugang zu deren Immobilien und dem Staatskredit für die Restrukturierung zu bekommen, die als Sicherheiten zur Finanzierung von Schiffsneubauten genutzt werden konnten. Die EU-Kommission genehmigte den Deal.²⁴ Die unendliche Geschichte der „transformacija“ der Werft in Pula und

des kroatischen Schiffbaues insgesamt schien ihr gutes Ende gefunden zu haben, die Strategie des Durchwurstelns und der Mimikry von Reform scheinbar aufgegangen zu sein. Ein satter Reingewinn von über 100 Millionen Kuna im Jahr 2013, dem höchsten Profit seit Ende des Kommunismus, sowie ein volles Auftragsbuch galten den beteiligten *Stakeholdern* als Beweis dafür.

Doch der langfristige Erfolg blieb aus: In den nächsten Jahren sollten sich die jährlichen Verluste erhöhen. Dafür war einerseits die schwierige Marktlage verantwortlich, denn mit der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 und 2009 brach der Welthandel und damit auch die Nachfrage nach neuen Schiffen erneut ein. Das Timing der Privatisierung erwies sich also als ungünstig, von den neuen Aktionären konnte man keine Kapitalerhöhung erwarten. Die Konkurrenz aus Ostasien (Volksrepublik China, Südkorea, Japan) genoss darüber hinaus weiterhin viel mehr staatliche Unterstützung als die europäischen Produzenten. Aber der wirtschaftliche Absturz Uljaniks, der 2017 in einem Jahresverlust von mehr als 240 Millionen Euro die faktische Pleite bedeutete, war auch das Ergebnis von Managementfehlern und nicht zuletzt des Verzichts auf eine tiefgehende Strukturreform.

Ende 2017 zeigten sich letztlich doch die Grenzen der Anpassung. In den folgenden eineinhalb Jahren vegetierte die Werft vor sich hin²⁵, in Erwartung mythischer Retter (sogenannter strategischer Investoren), die sich kaum, dass sie identifiziert wurden, als Kaiser ohne Kleider (sprich: ohne Geld) herausstellten. Die Arbeiter erhielten inzwischen den Mindestlohn aus einem Garantiefonds der Regierung. Im Bau befindliche Schiffe konnten aufgrund von Materialmangel und einem rapiden Verlust von Facharbeitern, die nach Italien oder Deutschland abwanderten, nicht fertiggestellt werden, sodass eine Vertragsstrafe nach der anderen fällig wurde – auf Kosten der Garantien der Regierung, also letztlich des Steuerzahlers. Gleichzeitig stiegen die Schulden und Verbindlichkeiten gegenüber Banken und Versorgern, bis im Frühjahr 2019 ein Gericht dem Spuk ein vorläufiges Ende bereitete und das Insolvenzverfahren über Uljanik eröffnete.

4. Schluss

Aus heutiger Sicht scheint die Strategie des Durchwurstelns, die für so viel Kontinuität über mehrere politische Zäsuren hinweg gesorgt hatte, nicht die beste Entscheidung gewesen zu sein. Allerdings stellte sie keinerlei Sonderweg dar, denn wie der Anthropologe Chris Hann einmal mit Blick auf den Staatssozialismus, aber auch „jegliche andere Art von Gesellschaft“ formulierte, „wursteln sich [...] die meisten ‚normalen Leute‘ die meiste Zeit“ durch.²⁶ Außerhalb von Österreich, wo Durchwursteln seit langer Zeit die Handlungsnorm für gesellschaftliche Akteure darstellt (und das Land damit zu einem der wohlhabendsten der Welt gemacht hat), besitzt der Begriff einen negativen Beiklang, steht er doch für die mangelnde Bereitschaft, Probleme an der Wurzel anzupacken und schmerzhaft Reformen durchzuführen. Das hatten Beteiligte der endlosen Debatten über den Schiffbau in Jugoslawien in den 1980er Jahren bereits genauso als größtes Manko festgestellt.

Doch was wir hier letztlich sehen, sind die Resultate einer konkreten moralischen Ökonomie²⁷, die nicht nur für die Belegschaft, sondern auch das Management, die lokale Politik und lange Zeit auch die nationalen Entscheidungsträger handlungsleitend war. Demzufolge bestand der Sinn des Wirtschaftens nicht so sehr in der Produktion von Profit, sondern in der Herstellung von sozialen Gütern. In diesem Fall wurde die neo-klassische Fiktion der Autonomie des Ökonomischen nicht geteilt, sondern vielmehr die Produktion als in soziale Beziehungen und kulturelle Werthaltung eingebettete Praxis wahrgenommen. Diese moralische Ökonomie, die stark vom Paternalismus des Sozialismus (aber vielleicht auch schon der vorsozialistischen Unternehmenskultur) geprägt war, basierte auf einem Ethos der Gerechtigkeit und Fairness, auf der Bevorzugung von Sicherheit gegenüber Risiko, auf engen sozialen Beziehungen, die am und durch den Arbeitsplatz produziert wurden, und letztlich auch auf tief verankerten Vorstellungen eines guten Lebens (neomodisch ausgedrückt: *Work-Life-Balance*). Die die Geschicke der Werft prägenden Akteure versuchten über alle Transformationen hinweg, die sozialen Beziehungen, die dieser moralischen Ökonomie zugrunde lagen, so gut wie möglich zu reproduzieren, zumal die chaotischen Änderungen

auf der Makroebene lokale Planung erschwerten, um nicht zu sagen, verunmöglichten.

Vor einer wesentlichen Voraussetzung der Funktionstüchtigkeit dieser moralischen Ökonomie verschlossen die lokalen Akteure aber ihre Augen: nämlich der umfänglichen Unterstützung des Staates, also der kroatischen Steuerzahler, wodurch für den Schiffbau „soft budget constraints“ so lange aufrechterhalten wurden, bis ein mächtiger externer Akteur (die EU) dies untersagte. Auch Gemeinschaft zu bauen kostet etwas. 2018 und 2019 mussten die Pulaner die Erfahrung machen, dass mittlerweile die politische Kostenrechnung der Regierung eine andere war, der Schiffbau nicht mehr jenes politische und symbolische Kapital mobilisieren konnte, das in der Vergangenheit wiederholt zu seiner Rettung geführt hatte – nicht zuletzt, weil sich die Regierung dem Normengefüge der EU zugewandt hatte. Das Durchwursteln erreichte also dort seine Grenzen, wo sich selbst bei größter Phantasie keine Kongruenz mehr zwischen dem politisch-ideologischen Überbau einerseits, dem Unterbau der lokalen Praxis andererseits formulieren ließ, wenn also die Lippenbekenntnisse zur Transformation nicht mehr ausreichten.

Anmerkungen

- 1 Die folgenden Zitate finden sich in: Vjesnik Uljanika, 1. 1. 1976, Nr. 1, S. 4, 6 und 8; Hervorhebungen durch U. B.
- 2 Vjesnik Uljanika, 15. 11. 1976, Nr. 11, S. 3; Hervorhebungen durch U. B.
- 3 Vgl. zur Frühgeschichte der Werft: Tone Peruške, Historijat „Uljanika“ do 1947 godine, Zadar 1964.
- 4 Vgl. John Lampe, Yugoslavia as History. Twice there was a Country, Cambridge 2000, S. 310.
- 5 Vgl. Carl-Ulrik Schierup, Migration, socialism and the international division of labour. The Yugoslavian experience, Aldershot 1990, S. 234.
- 6 „Uljanik“ u potrazi za poslom, in: Glas Istre, 24./25. 12. 1976, S. 14.
- 7 Das Argument zusammengefasst in: János Kornai, The Soft Budget Constraint, in: Kyklos 39 (1986), H. 1, S. 3–30.
- 8 Pucaju zidovi koji su zaklanjali vidike, in: Novi list, 18./19. 10. 1980, S. 5; Teškoće savladati vlastitim snagama, in: Novi list, 13. 11. 1980.
- 9 Vgl. Prenosimo [Interview mit Karlo Radolović im Magazin Start, 31. 5. 1986], in: Brodogradnje 34 (1986), H. 3, S. 178–189.
- 10 Ničije mora postati nečije, in: Glas Istre, 15. 9. 1990, S. 4.

- 11 Uljanik Betriebsarchiv (Pula), Ordner „Poslovodni Odbor“, 1989, Bl. 3; Archiv des Kroatischen Privatisierungsfonds (Hrvatski fond za privatizaciju): „Elaborat“, br. H001-BR/DV-15/92, 21. 2. 1992.
- 12 Archiv des Kroatischen Privatisierungsfonds: „Elaborat“, Rješenje, br. 302-01/91-01/2891 vom 4. 4. 1992. (Dieses Archiv ist nicht öffentlich zugänglich; zitiert wird nach einer dem Autor von der Nachfolgebehörde zur Verfügung gestellten CD mit Dokumenten betreffs der Privatisierung von Uljanik).
- 13 Archiv des Kroatischen Fonds für Privatisierung, PriceWaterhouse/IKO, Uljanik Shipyard Strategic Plan for 1991–1996, Mai 1991, Bl. 3.
- 14 Oskar Negt/Alexander Kluge, *Geschichte und Eigensinn*, Bd. 3: *Gewalt des Zusammenhangs*, Frankfurt a. M. 1993, S. 1154.
- 15 Vgl. Michael Palairat, *Croatian shipbuilding in crisis, 1979–1995*, in: Srećko Goić (Hrsg.), *Enterprise in Transition. Proceedings. Fourth International Conference on Enterprise in Transition, Split-Hvar, May 24–26 2001, Split 2001*, S. 758–818.
- 16 Eine etwas ausführlichere Schilderung der schwierigen 1990er Jahre findet sich in Ulf Brunnbauer, *Globalisierung als Chance. Die vielen Leben der Schiffswerft „Uljanik“* in Pula, in: Heike Karge/Ulf Brunnbauer/Claudia Weber (Hrsg.), *Erfahrungs- und Handlungsräume. Gesellschaftlicher Wandel in Südosteuropa seit dem 19. Jahrhundert zwischen dem Lokalen und dem Globalen*. Festschrift für Wolfgang Höpken, München 2017, S. 95–117.
- 17 Hrvatska brodogradnja danas. Razgovor s Karlom Radolovićem, predsjednikom „Uljanika“, in: *Brodogradnja 40 (1992)*, H. 3–4, S. 105.
- 18 *Izgrani mali dioničari „Uljanika“*, in: *Glas istre*, 24. 3. 1998.
- 19 Vgl. Republika Hrvatska, Državni ured za reviziju, *Izvešće o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije. Uljanik, Pula, Zagreb 2004*, <http://www.revizija.hr/izvjesca/2007/revizije-pretvorbe-i-privatizacije/795-uljanik-pula.pdf> [12. 7. 2019].
- 20 Vgl. Ines Kersan-Škabić, *Brodogradnja u Europskoj Uniji i Hrvatskoj. Realnost i izazovi*, in: *Ekonomski misao i praksa 48 (2009)*, H. 2, S. 373–396, hier S. 386.
- 21 Paul Stott, *Surviving EU accession: The seven habits of highly effective shipbuilders*, in: XVIII Symposium SORTA, 2008, S. 2, <https://pdfs.semanticscholar.org/7296/13ec581e7ae5dbf6b1849a9ab200ebbe8685.pdf> [12. 7. 2019].
- 22 Vgl. Ana Perić Hadžić/Tea Karačić, *Restrukturiranje hrvatske brodogradnje u kontekstu pristupanja Europskoj Uniji*, in: *Pomorski zbornik 47-48 (2013)*, S. 121–132; Kersan-Škabić, *Brodogradnja u Europskoj Uniji i Hrvatskoj*, S. 388.
- 23 Vgl. Anto Bajo/Marko Primorac, *Jesu li brodogradilišta prepreka fiskalnoj konsolidaciji u Hrvatskoj?*, Zagreb 2011 (Institut za javne financije, Newsletter, 64), <https://www.ijf.hr/upload/files/file/newsletter/64.pdf> [12. 7. 2019].
- 24 Vgl. European Commission, *State aid: Commission approves changes to restructuring plan of Croatian shipyard 3. Maj*, http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-565_en.htm [1. 2. 2019].

- 25 Einen guten Einblick in die Hintergründe des Scheiterns geben Materialien, die für eine Sitzung der Gespanschaft des Küstenlandes und des Stadtrats der Stadt Rijeka zusammengestellt wurden, auf der die Lage der Werft 3. Maj in Rijeka diskutiert wurde. Da diese Werft zu Uljanik gehört, erfährt man viel über den beklagenswerten Zustand der Muttergesellschaft, v. a. in den Ausführungen des damaligen Direktors von Uljanik, Giovanni Rossanda. Vgl. *Gospodarsko-socijalno vijeće Primorsko-goranske županije, Informacija o problematici i budućnosti 3. Maj Brodogradilišta d.d. Materijal za zajedničku sjednicu Županijske skupštine Primorskogoranske županije i Gradskog vijeća Grada Rijeke*, Rijeka 2018, https://www2.pgz.hr/pozivi_skupstina/17-21/zajednicka/tocka1.pdf [12. 7. 2019], Bl. 70–78.
- 26 Chris M. Hann, Introduction: social anthropology and socialism, in: Ders. (Hrsg.), *Socialism. Ideals, Ideologies, and Local Practice*, London 1993, S. 12.
- 27 Vgl. James G. Garrier, *Moral Economy. What's in a Name?*, in: *Anthropological Theory* 18 (2018), H. 1, S. 18–35.

Der Bremer Vulkan in der Krise

Der Strukturwandel einer westdeutschen Werft in den 1970er und 1980er Jahren¹

In diesem Beitrag soll gezeigt werden, dass die Schiffbauindustrie als ein Paradebeispiel für die Untersuchung des gesellschaftlichen Umgangs mit Krisen und Umbrüchen in Küstenregionen dienen kann. Die Branche ist geprägt vom Auf des einen und Ab des anderen Landes, durch einen seit vielen Jahrzehnten global verflochtenen Markt, der es den Auftraggebern ermöglicht, weltweit Schiffe in Auftrag zu geben. Im Folgenden wird der Strukturbruch der 1970er und 1980er Jahre in Westdeutschland beschrieben. Als Beispiel für einen Betrieb, der einen solchen Wandel durchlebte, dient die Bremer Vulkan-Werft. Es wird der Frage nachgegangen, wie die Interessenvertreter der Werftarbeiter auf die De-Industrialisierung der westdeutschen Küstenregion reagierten.² Nach einer Einführung in die Entwicklung des Schiffbausektors soll ein Exkurs die westdeutsche Strukturbruchdebatte der 1970er Jahre in Erinnerung rufen. Im Mittelpunkt steht die Entwicklung der Ereignisse auf dem Bremer Vulkan, der die schwierigen Zeiten zwar überlebte, aber nur, indem er einen lokalen Konkurrenten auszuschalten und staatliche Hilfen in Anspruch zu nehmen vermochte.

1. Das Auf und Ab in der Schiffbauindustrie

Die eigentlichen Entscheidungsträger auf dem Schiffbaumarkt sind Reeder. Sie geben entlang der Prognosen zur Entwicklung des Welt Handels sowie des Marktangebots Schiffe in Auftrag (oder eben auch nicht), wobei Preis- und Marktveränderungen weitgehend von

den Werften getragen werden müssen.³ So gab es auf dem globalen Schiffbaumarkt schon immer ein Kommen und Gehen von Werften. Führend waren diejenigen, die über beste technologische Entwicklungen, ausreichend Kapital und niedrige Produktionskosten verfügten.

Dass der westdeutschen Schiffbauindustrie nach dem Zweiten Weltkrieg die Rückkehr auf den globalen Schiffbaumarkt gelang, lag zunächst an einem relativ geringen Lohnniveau, niedrigen Materialpreisen und effizienten Dieselmotoren. Die westdeutschen Unternehmen investierten bald in den Sektionsbau und versuchten, an die technologischen Neuerungen auf dem Tankermarkt anzuschließen. Doch schon ab 1959 stockte diese positive Entwicklung. Die Marktbedingungen hatten sich verschlechtert. Die D-Mark war aufgewertet worden und das Lohnniveau der Arbeiter gestiegen, gleichzeitig drängte die japanische Werftindustrie auf den globalen Markt. Japan investierte ab 1956 mit staatlichen Fördergeldern und günstigen Kreditvergaben verstärkt in den Export. Bald wurden japanische Werften zum globalen Marktführer der Serienproduktion. Sie boten effiziente und hochtechnologische Schiffe zu einem vergleichsweise günstigen Preis an.⁴

Erst mit der Schließung des Suez-Kanals 1967, die bis 1975 andauern sollte, gelang der westdeutschen Schiffbauindustrie aufgrund steigender Nachfrage nach deutschen Tankern der Anschluss an den Weltmarkt. Als zeitgleich eine transatlantische Containerlinie eröffnet wurde, investierten westdeutsche Werften zunehmend in die Entwicklung von Containerschiffen.⁵ Viele internationale Ausschreibungen gingen an deutsche Werften, was neben der hohen Qualität auch auf die geringen Lieferzeiten zurückzuführen war. Ein nicht unwesentlicher Faktor zur Auffrischung des deutschen Schiffbaus spielte allerdings das Subventionsprogramm der Bundesregierung, die bereits seit 1961 immense Summen in die Entwicklung der deutschen Schiffbauindustrie pumpete.⁶

Dieser Aufschwung fand mit dem Ölpreisschock 1973 ein Ende. Durch die Verringerung der Aufträge mussten die deutschen Werften die Stammebelegschaften in der zweiten Hälfte der 1970er Jahre erheblich reduzieren. Ab Anfang der 1980er Jahre folgten Unternehmensfusionen oder Werftschließungen. Was in Westdeutschland

und vielen anderen westeuropäischen Ländern zur Strukturkrise in der Küstenregion führte, konnte Japan durch eine gezielte Nachfragepolitik mit staatlicher Förderung, Exportkrediten, Importverboten und Investitionen in Forschung und Entwicklung abfedern.⁷ Dennoch war auch Japan nicht vor Konkurrenz gefeit. Zur gleichen Zeit begann Südkorea, massiv in die Branche zu investieren. Die südkoreanische Militärregierung stellte Fünfjahrespläne auf, die seit 1972 konkret auf den Schiffbau ausgerichtet wurden. Trotz der weltweiten Krise Mitte der 1970er Jahre bauten südkoreanischen Werften ihre Produktionskapazitäten aus. Sie eroberten durch intensive Förderung des Technologietransfers und zahlreiche nationale Anleihen, Kredite und Forschungsfördermittel den Weltmarkt.⁸

Die Schiffbauindustrie ist also ein Paradebeispiel für den westdeutschen Strukturbruch der 1970er Jahre. Er veränderte die gesellschaftlichen Verhältnisse in den Küstenregionen mit „revolutionärer Qualität“.⁹ Dabei handelte es sich allerdings weniger um einen Bruch im Sinne eines abrupten Einschnitts als vielmehr um einen langfristigen Wandel.¹⁰ Die wirtschaftlichen Probleme des Sektors erforderten schon in den 1960er Jahren weitgehende Umstrukturierungen und technologische Innovationen, was nicht allen Werften gelang. Durch die daraus folgende Automatisierung von Arbeitsprozessen hatte der westdeutsche Schiffbau seinen Beschäftigungszenit bereits 1959 erreicht.¹¹ Und der Sektor verschwand nicht vollkommen – womit auch der These vom Niedergang der Industrie widersprochen werden kann¹² –, sondern wurde in einzelnen Werften von staatlichen Subventionen am Leben gehalten. Selbst als Anfang der 1980er Jahre Werftanlagen massiv rückgebaut wurden, gab es Beispiele wie den Bremer Vulkan, die diese Phase überlebten. Die Veränderungen insgesamt wurden von Beobachtern aber als einschneidender gesellschaftlicher Strukturwandel interpretiert, da die Krise der 1970er Jahre diese Prozesse massiv beschleunigte und von den Zeitgenossen selbst als gravierend erfahren wurde. Von den noch optimistischen Einschätzungen Anfang der 1970er Jahre, in denen Streiks als ein Aufbäumen der Arbeiterbewegung interpretiert wurden¹³, entwickelten sich die Prognosen für den westdeutschen Schiffbau bis in die 1980er Jahre zu einem Narrativ der Krise.¹⁴

2. Der Bremer Vulkan nach dem Boom

Lange Zeit schien es, als habe die Geschäftsführung bei der Bremer Vulkan-Werft alles richtig gemacht. Das Unternehmen an der Weser hatte sich seit Ende des 19. Jahrhunderts zu einem wichtigen Produktionsstandort für den westdeutschen Schiffbau etabliert. Es setzte auf internationale Aufträge, als westeuropäische Produkte durch hohe Qualität, schnelle Lieferung und annehmbare Produktionskosten auf dem Weltmarkt die Führungsrolle übernahmen. Als die Nachfrage nach Containerschiffen stieg, entschied sich das Unternehmen ebenfalls für den Bau dieser Schiffe. Doch ab 1975 kündigte sich auch beim Bremer Vulkan der Rückgang der Nachfrage an. Der Betriebsrat des Unternehmens wandte sich im März 1976 erstmals mit einer Anfrage über die zukünftige Beschäftigungslage an die Geschäftsleitung. Sie wies die Sorgen allerdings zurück und gab nur zu bedenken, dass es durch geplante Rationalisierungsprozesse zur Verlagerung von Arbeitsplätzen kommen könne.¹⁵

Als der Betriebsrat Ende 1976 nochmals um Auskunft über die Beschäftigungssituation auf der Werft bat, war die Geschäftsleitung bezüglich ihrer Prognosen schon vorsichtiger und versicherte, dass sich der Betrieb um gleichwertige Tätigkeit für die betroffenen Beschäftigten bemühe, sollte ein bisheriger Arbeitsplatz nicht mehr benötigt werden. Kündigungen konnte sie aber nicht mehr ausschließen.¹⁶ Um diese dennoch zu umgehen, führte die Geschäftsleitung Kurzarbeit ein. Der Betriebsrat unterstützte zunächst diese Maßnahme angesichts der prekären Situation der Mitarbeiter.¹⁷ Er reagierte aber immer häufiger mit Konfrontation, da die Geschäftsleitung den wirtschaftlichen Druck zunehmend auf die Beschäftigten übertrug und forderte, diese sollten sich flexibel auf Kurzarbeit oder Überstunden einstellen. Als im April 1980 Gerüstbauer und Zimmerleute die Arbeit niederlegten, um gegen die Vergabe von Gerüstbauarbeiten an Fremdfirmen zu protestieren, unterstützte sie der Betriebsrat, der schon seit Längerem mit Sorge die Auslagerung von Arbeitsprozessen beobachtet hatte. Die Geschäftsleitung kam den Forderungen des Betriebsrates angesichts der angespannten Situation im Unternehmen relativ schnell nach und reduzierte

für die nächsten zwei Jahre die Vergabe von Aufträgen an Fremdfirmen.¹⁸

Eine kurzzeitige Lösung für die wirtschaftlich schwierige Situation brachte ein Auftrag der Bundesregierung für den Bau von sechs Fregatten und eines Kreuzfahrtschiffes. Die Realisierung dieser Vorhaben bereitete dem Unternehmen allerdings große finanzielle Schwierigkeiten. Um den Bau der Fregatten nicht zu gefährden, gab die Bundesregierung aus dem Verteidigungsetat 43 Millionen D-Mark zusätzlich und das Land Bremen einen Gesamtzuschuss von 195 Millionen D-Mark, der über mehrere Jahre an die Werft ausbezahlt werden sollte.¹⁹ Ohne die Länder- und Bundeshilfen hätte die Werft ein Konkursverfahren einleiten müssen. In dieser äußerst prekären Situation bot auch noch der wichtigste Anteilseigner der Werft, die Gruppe Thyssen-Bornemisza, einen Großteil seiner Anteile zum Verkauf an, die schließlich in Bremer Hand bei der Hanseatischen Industriebeteiligungsgesellschaft landeten.²⁰

3. Massenentlassungen

Wegen der immensen Schwierigkeiten auf der Werft richtete die Geschäftsleitung 1981 eine Arbeitsgruppe „Ablauforganisation“ ein, die unter Gesichtspunkten wie Ausnutzung der Arbeitszeit, Fehlzeiten und Rationalisierungsmöglichkeiten die Abläufe des Betriebes untersuchen und effizienter gestalten sollte. Nur ein Jahr später wechselten im Vorstand des Unternehmens zahlreiche Positionen. Die neuen Manager planten eine noch viel umfangreichere Restrukturierung der Werft. Im Gespräch waren zwischenzeitlich Einsparungen von 25 Millionen D-Mark, die durch die Reduktion von Personalkosten erreicht werden sollten.²¹ Der Betriebsrat war wegen der möglichen Folgen für die Beschäftigten höchst besorgt und forderte immer wieder, in die Vorgänge einbezogen zu werden. Als dies nicht geschah, schaltete er das Arbeitsgericht ein, um Informationen von der Unternehmensleitung zu erzwingen.²² Doch auch das half nicht. Ohne Einbeziehung des Betriebsrates kündigte die Geschäftsleitung am 21. September 1982 in einem Brief an die Belegschaft die Entlassung von 500 Beschäftigten an.²³ Neben dem geplanten

Personalabbau sollten die Vorgabezeiten beim Akkord um 20 Prozent gesenkt werden: eine Ohrfeige für die durch den Druck bereits unter hohen Krankenstandzahlen leidende Belegschaft.

Der Betriebsrat reagierte noch am selben Tag. Er rief die Belegschaft auf, sich mit den Vertrauensleuten zusammzusetzen, und erklärte den Brief der Geschäftsleitung für unrechtmäßig, da es an individuellen Kündigungsgründen fehle. Außerdem sei er nicht in das Kündigungsverfahren einbezogen worden.²⁴ Um ihrem Protest Ausdruck zu verleihen, legte die Belegschaft ihre Arbeit nieder, obwohl die IG Metall keine finanzielle Unterstützung des Ausstands anbot und Spenden von Kollegen anderer Unternehmen angesichts der allgemein schwierigen wirtschaftlichen Situation nicht zu erwarten waren.²⁵

Fünf Tage später kochten die Emotionen in einer gemeinsamen Sitzung von Betriebsrat und Direktorium hoch. Der Betriebsrat sprach erneut den Brief an die Belegschaft an und warf der Geschäftsleitung vor, die Arbeiter mutwillig spalten zu wollen. Die Geschäftsleitung wies jegliche Kritik von sich. Sie erklärte, es sei ihr Recht und ihre Pflicht, Informationen an die Belegschaft und die Betroffenen weiterzugeben, und äußerte ihren Unmut über den Streik der letzten Tage.²⁶ Im Gespräch stellte sich heraus, dass die Geschäftsleitung einem enormen Druck der Banken ausgesetzt war, die die Kreditvergabe von einer Verbesserung der Kostenstruktur der Produktionen abhängig machten. Der Betriebsrat bezweifelte, dass mit den Kündigungen von 500 Leuten die Kreditwürdigkeit des Unternehmens wiederhergestellt sei. Doch die Geschäftsleitung verwies auf externe Gutachten und hielt an ihrem Vorgehen fest.²⁷ Ohne die vom Betriebsverfassungsgesetz festgeschriebene Zustimmung des Betriebsrates einzuholen, informierte sie das Arbeitsamt über die geplanten Kündigungen. Der Betriebsrat legte nach und teilte dem Arbeitsamt mit, dass die Interessenausgleichsverhandlungen noch ausstehen würden und die Massenentlassung verhindert werden könne.²⁸

Eine Woche nach dem Schreiben an das Arbeitsamt bezog auch die IG Metall Stellung. Auf die geplanten Entlassungen ging sie allerdings nicht ein, sondern kritisierte lediglich die Kürzungen der Vorgabezeiten bei der Akkordarbeit.²⁹ Die Geschäftsleitung des Bremer Vulkan kam den Forderungen des Betriebsrates nur wenig entgegen.

Als der Betriebsrat sich weigerte, den angekündigten Maßnahmen zuzustimmen, schaltete sich eine Einigungsstelle in die Verhandlungen ein. Letztlich wurde 290 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gekündigt, 210 verließen über den Vorruhestand das Unternehmen.³⁰

4. Die Fusionsdiskussionen in Bremen

Während sich das Unternehmen in einer schwierigen Lage befand, drängte die Bundesregierung zeitgleich auf die Effizienzsteigerung der Bremer Schiffbauindustrie. Der Bremer Senat beauftragte mehrere Beratungsunternehmen, Gutachten und Empfehlungen für die wirtschaftliche Entwicklung der Region Bremen zu entwerfen. Als Ergebnis lag die Idee einer Fusion der beiden Großwerften AG Weser und Bremer Vulkan auf dem Tisch, wozu sich die Geschäftsleitung des Bremer Vulkan von Beginn an kritisch verhielt.³¹ Der Betriebsrat stellte sich aus Sorge um einen möglichen weiteren Arbeitsplatzabbau ebenfalls gegen die Fusionspläne.³² Die Geschäftsleitungen der beiden Großwerften gründeten daraufhin mit IG Metall-Vertretern und Betriebsräten einen Koordinierungsausschuss, um eine gemeinsame Diskussion anzuregen. Doch diese Kooperation stieß bald an ihre Grenzen. Während die IG Metall darüber sprechen wollte, wie neue Produkte gefertigt werden könnten, um die Arbeitsplätze zu sichern, lehnten die Unternehmen solche Überlegungen grundsätzlich ab.

Als das Werftgutachten im Dezember 1982 veröffentlicht wurde, nahm die IG Metall Stellung zu den Plänen.³³ Der Sektor stand vor dem Aus, und dementsprechend sah sie sich gezwungen, Subventionen und eine langfristige Strukturpolitik des Staates zu fordern. Die Betriebsräte entwarfen eigene Vorschläge zum Gutachten. Ihnen war bewusst, dass sie – wenn überhaupt – nur gemeinsam etwas ausrichten konnten. Sie drängten auf die Produktion alternativer Anlagen und Schiffe, wie beispielsweise Meerwasserentsalzungsanlagen oder Absaugschiffe zur Reinigung verschmutzter Gewässer.³⁴ Sie empfahlen ein alternatives Energiekonzept für den regionalen Bedarf sowie den Bau von Müllverbrennungsanlagen und die Weiterentwicklung der Windenergie.

Ähnlich wie die IG Metall sahen die Betriebsräte die Verantwortung letztlich beim Staat, der angesichts des internationalen Subventionswettkampfs stärker unterstützen und sich international für den Abbau der „marktverzerrenden Subventionen“ einsetzen müsse.³⁵ Um eine breitere Öffentlichkeit für ihre Situation zu erreichen, gründeten die Betriebsräte im Oktober 1982 unter der Schirmherrschaft der IG Metall eine Bürgerinitiative.³⁶

Ausgerechnet in diese Zeit fiel im Oktober 1982 der Wechsel der Bundesregierung von einer sozialdemokratisch geführten Koalition aus SPD und FDP zu einer von CDU/CSU und FDP unter Kanzler Helmut Kohl. Mit der neuen Regierung veränderte sich die Schiffbaupolitik des Bundes schlagartig. Vehementer als zuvor forderte die neue Regierung die Umstrukturierung der norddeutschen Schiffbauindustrie und den umgehenden Abbau von 9000 Arbeitsplätzen, was sich mit Blick auf die Zulieferindustrien zu einer Welle an Entlassungen von bis zu 20 000 Arbeitern entwickeln konnte. Daraufhin organisierten die Betriebsräte der beiden Bremer Großwerften im März 1983 eine Protestreise nach Bonn, um auf die desolate Situation der Beschäftigten aufmerksam zu machen.

Im August stellte der Betriebsrat des Bremer Vulkan einen Antrag bei den IG Metall-Vertrauensleuten, dass alle Werftarbeiter Westdeutschlands in einer gemeinsamen Aktion Überstunden verweigern sollten. So würde verhindert werden, Reparaturarbeiten von einer Werft zur anderen zu verschieben, argumentierte er. Die Aktion sollte den Forderungen nach sicheren Arbeitsplätzen in der Öffentlichkeit Nachdruck verleihen. Doch die Bremer IG-Metall-Verwaltungsstelle lehnte den Vorschlag ab. Der Betriebsrat gab so schnell nicht auf und wandte sich mit einem Schreiben an die Bezirksleitung in Hamburg, in dem es hieß: „Wenn wir nicht handeln mit aller Entschiedenheit, dann stirbt jeder Betrieb für sich allein. Am Schluß die IG Metall, weil sie ihre kampfstärksten Betriebe in Norddeutschland verloren hat.“³⁷ Die Betriebsräte schlugen eine Vollversammlung aller Vertrauensleute vor, auf der die Idee eines Überstundenboykotts als „solidarische Abwehrstrategie“ besprochen werden sollte.³⁸

Zeitgleich fanden mehrere Unterredungen mit den Verantwortlichen in der Bundesregierung statt, in denen die Bremer Betriebsräte

hingehalten wurden. Die Bonner Regierung versuchte offenbar, die geplanten Aktionen durch Zugeständnisse an den Bremer Vulkan zu unterlaufen.³⁹ Doch davon ließen sich die Betriebsräte nicht entmutigen. In einem letzten Aufbegehren forderten sie die bundesweite Besetzung aller Werften, was allerdings keine Unterstützung in der IG Metall fand. Nach mehrstündigen Diskussionen auf einer Vertrauensleutesitzung im September 1983 kam es zu keiner Entscheidung. Kurz darauf besetzte die Belegschaft der AG Weser ihre Werft allein.

Am 4. Oktober 1983 wurde die geplante Schließung der AG Weser öffentlich bekannt. Der Betriebsrat des Bremer Vulkan sorgte sich um die Entlassung der betroffenen Kollegen und fragte auf einer Sitzung mit der Geschäftsleitung, ob Arbeiter übernommen werden könnten oder ob es Umschulungen geben würde.⁴⁰ Noch im November diskutierte die Verwaltungsstelle der IG Metall Bremen den Überstundenboykott. Es waren nur wenige Vertrauensleute anwesend. Die Mehrheit unterstützte schließlich die Aktion, doch für die rund 2200 Beschäftigten der AG Weser kam diese Entscheidung zu spät.⁴¹

Der Bremer Vulkan überlebte allerdings diese kritische Phase. Das Land Bremen konnte es sich offenbar nicht leisten, ein in so hohem Maß subventioniertes Unternehmen zu schließen. Anfang 1983 kamen nach der Annullierung zweier Aufträge noch weitere finanzielle Hilfen seitens der Landesregierung hinzu.⁴² Der Aufforderung nach Umstrukturierung folgend arbeitete der Bremer Vulkan im Laufe der 1980er Jahre mit anderen mittelständischen Werften der Region zusammen, um Synergieeffekte zu nutzen und alternative Produktionslinien anzustoßen. Die Bundesregierung unterstützte die Werft auch in späteren Jahren mit einer Reihe von Subventionen. Das Unternehmen geriet jedoch nach 1990 und der Erweiterung mit ostdeutschen Werften⁴³ immer wieder in finanzielle Schwierigkeiten und musste 1996 schließen, nachdem bekannt geworden war, dass es Beihilfen der Europäischen Union veruntreut hatte.

5. Zusammenfassung

Die Bremer Vulkan-Werft bekam ab Mitte der 1970er Jahre die Ölpreiskrise und den Auftragseinbruch des globalen Schiffbaumarktes zu spüren. Bis zu diesem Zeitpunkt war es der Unternehmensleitung weitgehend gelungen, die Werft entsprechend den globalen Veränderungen neu auszurichten. Doch die Automatisierungs- und Rationalisierungsbemühungen schienen mit dem Einbruch der Nachfrage nach großen Schiffen ins Leere zu laufen. Auch staatliche Aufträge hielten die Misere nicht auf.

Die folgenden Ereignisse symbolisieren die weitgehende Unfähigkeit der am Transformationsprozess beteiligten Akteure, auf diese Krise zu reagieren. Anstatt sich mit Innovationen im Schiffbau-sektor oder den Möglichkeiten alternativer Produktionen auseinanderzusetzen, konzentrierte sich die Geschäftsleitung darauf, die Kosten durch den Abbau von Arbeitskräften zu minimieren und in einer unglaublichen Kurzsichtigkeit nach staatlichen Subventionen für neue Aufträge in einem bereits übersättigten Markt zu rufen. Der durch finanzielle Hilfen und personelle Verantwortlichkeiten tief in die Entscheidungsprozesse des Unternehmens involvierten Bremer Landesregierung blieb nur die Vermittlerrolle. Oberste Maxime war es, eine Region vor Massenarbeitslosigkeit zu bewahren. Die IG Metall blieb, zumindest was die Situation in Bremen anbelangte, erstaunlich blass. Sie hatte sich schon in den 1970er Jahren entschieden, ihre Kämpfe auf Bundesebene auszufechten und die Industriepolitik innerhalb der Konzertierten Aktion zu diskutieren. Damit fehlte die Unterstützung für lokale Auseinandersetzungen oder betriebliche Proteste. Einzig die Betriebsräte entwarfen alternative Produktionsideen und versuchten mit verschiedenen Protestaktionen, auf ihre Lage aufmerksam zu machen. Doch die historisch gewachsenen Strukturen in der Gewerkschafts-, Unternehmens- und Regierungspolitik standen diesen Bemühungen entgegen.

Anmerkungen

- 1 Der Beitrag beruht auf den Ergebnissen der veröffentlichten Dissertation der Autorin. Vgl. Johanna Wolf, *Assurances of Friendship. Transnationale Wege von Metallgewerkschaftern in der Schiffbauindustrie, 1950–1980*, Göttingen 2018.
- 2 Da die dem Beitrag zugrunde liegende Forschung die Reaktion der Gewerkschaftsbewegung auf die globale Krise des Schiffbaus in den 1970er und 1980er Jahren behandelt, wird vorrangig die Perspektive der Interessenvertretung der Beschäftigten wiedergegeben. Forschungen, die auch die Reaktionen des Staates und der Unternehmen auf die Schiffbaukrise beleuchten, sind bisher nur auf bundesrepublikanischer Ebene angefertigt worden, vgl. Götz Albert, *Wettbewerbsfähigkeit und Krise der deutschen Schiffbauindustrie 1945–1990*, Frankfurt a. M. 1998. Eine allgemeine Geschichte des Bremer Vulkan liefert die Publikation von Reinhold Thiel, *Die Geschichte des Bremer Vulkan 1805–1997 in drei Bänden*, Bremen 2008–2010. Aufklärung über den Einfluss des Bremer Senats auf die Unternehmenspolitik des Bremer Vulkan – allerdings vor allem bezogen auf die 1990er Jahre – liefert der Bericht des Untersuchungsausschusses „Bremer Vulkan“, den die Bremische Bürgerschaft 1996 im Zuge der Veruntreuung europäischer Strukturmittel für den Aufbau ostdeutscher Werften durch die Bremer Vulkan AG initiierte, vgl. *Bremische Bürgerschaft, Bericht des Untersuchungsausschusses „Bremer Vulkan“*, Drucksache 14/1147, Landtag 16. 10. 1098, <https://www.bremische-buergerschaft.de/uploads/media/uabremervulkan.pdf> [28. 9. 2020].
- 3 Vgl. Cho Dong Sun/Michael E. Porter, *Der Wechsel der globalen Branchenfürerschaft im Fall der Schiffbauindustrie*, in: Michael E. Porter (Hrsg.), *Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung*, Wiesbaden 1989, S. 617–642, hier S. 617.
- 4 Vgl. Detlef Rother, *Strukturwandel im Weltschiffbau – Auswirkungen auf die westeuropäische Schiffbauindustrie, dargestellt an den Beispielen der Schwerbauindustrien der Bundesrepublik, Japans und Schwedens*, in: *Arbeitsgemeinschaft Deutscher Wirtschaftswissenschaftlicher Forschungsinstitute e. V. (Hrsg.), Erfolg und Mißerfolg sektoraler Strukturpolitik*, Berlin 1985, S. 131–154, hier S. 132.
- 5 Vgl. Helmut Behling/Reinhold Thiel, *Bremer Vulkan. Ende einer Ära*, Bremen 1997, hier S. 135 f.
- 6 Vgl. Albert, *Wettbewerbsfähigkeit*, S. 205.
- 7 Vgl. ebd., S. 171–174.
- 8 Vgl. Alice H. Amsden, *Asia's Next Giant. South Korea and Late Industrialization*, New York (NY) 1989.
- 9 Vgl. Anselm Doering-Manteuffel/Lutz Raphael, *Nach dem Boom. Perspektiven auf die Zeitgeschichte seit 1970*, 2. Aufl. Göttingen 2010, S. 74.
- 10 Vgl. Eckart Conze, *Die Suche nach Sicherheit. Eine Geschichte der Bundesrepublik Deutschland von 1949 bis in die Gegenwart*, München 2009, S. 550.

- 11 Vgl. Michael Schumann u. a. (Hrsg.), *Rationalisierung, Krise, Arbeiter. Eine empirische Untersuchung der Industrialisierung auf der Werft, Frankfurt a. M.* 1982.
- 12 Vgl. Werner Plumpe/André Steiner (Hrsg.), *Der Mythos von der postindustriellen Welt. Wirtschaftlicher Strukturwandel in Deutschland 1960–1990*, Göttingen 2016.
- 13 Vgl. Michael Schumann/Martin Baethge/Peter Schwenke, *Am Beispiel der Septemberstreiks – Anfang der Rekonstruktionsperiode der Arbeiterklasse?*, Frankfurt a. M. 1971.
- 14 Vgl. Edgar Einemann, *Industriearbeiter in der Wirtschaftskrise. Zum Krisenbewußtsein von Werftarbeitern*, Bremen 1982.
- 15 Staatsarchiv Bremen (künftig: StAB), 7,2121-646, *Bremer Vulkan Akten und Geschäftsbücher* (künftig: BV), Gem. Sitzungen, Bd. 1, 1962–1980 (künftig: Bd. 1), Protokoll Nr. 1/76, Niederschrift über die Betriebsratssitzung am 15. 3. 1976.
- 16 StAB, 7,2121-646, BV, Bd. 1, Protokoll Nr. 4/76, Niederschrift über die Betriebsratssitzung am 6. 12. 1976.
- 17 Seit 1978 gab es etwa jeden Monat Betriebsvereinbarungen über Kurzarbeit.
- 18 1981 betrug die Arbeitszeit von Fremdfirmen noch 790 900 Stunden. Die Geschäftsleitung reduzierte diese Arbeitsstunden 1982 drastisch auf 5200. Im Jahr 1983 war offiziell keine Fremdfirma mehr tätig.
- 19 Vgl. Reinhold Thiel, *Die Geschichte des Bremer Vulkan 1805 –1997*, Bd. 3, 1946–1997, Bremen 2010, S. 163.
- 20 Vgl. Heiner Heseler, *Vom Tankerboom zum Werftenverbund*, in: Peter Kuckuk/Hartmut Roder (Hrsg.), *Von der Dampfbarkasse zum Containerschiff. Werften und Schiffbau in Bremen und der Unterweserregion*, Bremen 1988, S. 210–229, hier S. 219.
- 21 StAB, 7,2121-661, BV, Schriftgut zur Massenentlassung von rund 500 Beschäftigten im Jahr 1982, Bd. 1, 1982 (künftig: Massenentlassung), Entwurf des Vorstandstreffens, 22. 9. 1982.
- 22 StAB, 7,2121-647, BV, Gem. Sitzungen, Bd. 2, 1981–1984 (künftig: Bd. 2), Protokoll Nr. 1/82, Niederschrift über die Betriebsratssitzung am 3. 2. 1982; Innerbetriebliche Vorstandsuntersuchung, 24. 3. 1982, in: *Echolot*, Gesamtausgabe, 23. 10. 1978 – Januar 1991, Bremen (künftig: Echolot).
- 23 StAB, 7,2121-661, BV, Massenentlassung, Brief an Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter des BV, Vorstand, 21. 9. 1982.
- 24 Ebd., *Der Betriebsrat informiert*, Nr. 14/82; StAB, 7,2121-647, BV, Bd. 2, Protokoll vom 27. 9. 1982.
- 25 StAB, 7,2121-661, BV, Massenentlassung, *Jetzt Streik?*, Flugblatt der KPD, 5. 10. 1982.
- 26 StAB, 7,2121-647, BV, Bd. 2, Protokoll Nr. 3/83, Niederschrift über die Betriebsratssitzung am 27. 9. 1982.
- 27 Ebd., Aus dem handschriftlichen Protokoll vom 27. 9. 1982.

- 28 StAB, 7,2121-661, BV, Massenentlassung, Brief an den Präsidenten des Landesarbeitsamts Niedersachsen/Bremen, Betreff: Anzeige gemäß § 8 AFG der Bremer Vulkan AG, Betriebsrat Bremer Vulkan, 30. 9. 1982.
- 29 Ebd., Brief an den Vorstand des Bremer Vulkan, z. H. Herrn Dr. Kuhn, IG Metall, Bezirksleitung Hamburg, Heinz Bracker, 4. 10. 1982.
- 30 Vgl. Thiel, Bremer Vulkan, hier S. 165; StAB, 7,2121/1-564, BV, Vorstandssitzungen 4. 10. 1982 – 8. 2. 1983 (künftig: Vorstandssitzungen), Protokoll der Vorstandssitzung Bremer Vulkan, 1. 11. 1982.
- 31 Ebd., Votum des Vorstandes der Bremer Vulkan AG zur Frage der Werftenstruktur im Lande Bremen.
- 32 Werften-Fusion! Und was kommt dabei für uns heraus?, in: Echolot, 12. 3. 1980.
- 33 StAB, 7,2121/1-563, BV, Vorstandssitzungen, IG Metall, Bezirksleitung Hamburg, Otto vom Steeg: IG Metall Stellungnahme vom November 1982.
- 34 StAB, 7,2121/1-563, BV, Vorstandssitzungen, Aus Stellungnahme der Betriebsräte der AG „Weser“ und Bremer Vulkan AG zur Lage der Großwerften im Lande Bremen vom November 1982; Forderung für den Erhalt der Schiffbauarbeitsplätze, in: Echolot, 15. 6. 1983.
- 35 StAB, 7,2121/1-563, BV, Vorstandssitzungen, Stellungnahme der Betriebsräte der AG „Weser“ und Bremer Vulkan AG zur Lage der Großwerften im Lande Bremen vom November 1982.
- 36 Bürgerinitiative, in: Echolot, 19. 11. 1982.
- 37 Überstundenboykott, in: Echolot, 26. 10. 1983.
- 38 Antrag des Vertrauenskörpers der IG Metall Bremer Vulkan AG an die Bezirksleitung Hamburg, in: Echolot, 26. 10. 1983.
- 39 Sogar von einem Treffen mit dem Bundeskanzler war die Rede, StAB, 7,2121/1-647, BV, Bd. 2, Protokoll 2/83, 23. 8. 1983.
- 40 Ebd., Protokoll der außerordentlichen Sitzung zwischen Betriebsrat und Vorstand am 4. 11. 1983.
- 41 35 Std. Woche – es gibt keine Alternative, in: Echolot, 2. 12. 1983. Ausführlich zu den Entwicklungen bei der AG Weser vgl. Sarah Graber Majchrzak, Arbeit – Produktion – Protest. Die Leninwerft in Gdansk und die AG „Weser“ in Bremen im Vergleich (1968–1983), Köln 2020.
- 42 StAB, 7,2121/1-563, BV, Vorstandssitzungen, Norbert Henke (Vorstand Bremer Vulkan AG): Brief an den Senator für Wirtschaft und Außenhandel Herrn Karl Willms, 23. 2. 1983.
- 43 Die Bremer Vulkan AG kaufte mehrere ostdeutsche Maschinen- und Elektronikunternehmen sowie zwei ostdeutsche Werften auf, die Meerestechnik-Werft (MTW) in Wismar 1992 und die Volkswerft in Stralsund 1993. Vgl. dazu auch den Beitrag von Eva Lütkemeyer im vorliegenden Band.

Erwartung – Erfahrung – Enttäuschung

Die Transformation der ostdeutschen Werftindustrie nach der „Wende“ (1989/90–1994)

Der Transformation des ehemals volkseigenen Schiffbaus der DDR kam innerhalb des Umstrukturierungsprozesses der ostdeutschen Wirtschaft nach 1989 eine Schlüsselrolle zu.¹ Sie ist Beispiel einer gesteuerten, politisierten Großprivatisierung zum Erhalt eines bedeutsamen Industriezweiges in einer ansonsten agrarisch geprägten Region. An sie wurden von unterschiedlichen Akteuren verschiedenste Vorstellungen, Hoffnungen und Erwartungen geknüpft, die mit der voranschreitenden Privatisierung der volkseigenen Betriebe (VEB) entweder erfüllt oder enttäuscht wurden.

Versteht man die Transformation der ostdeutschen Werftindustrie als „Erfahrungsraum“, entsteht ein Ort der Transformation, an dem nicht nur die politischen und wirtschaftlichen Entscheidungsträger die Transformationsprozesse der frühen 1990er Jahre zielgerichtet zu steuern versuchten, sondern der darüber hinaus bestehende soziale Praktiken beeinflusste und bis in private Lebensentwürfe hineinwirkte. Denn die tiefgreifenden Umwälzungen der Lebenswirklichkeiten führten in der ostdeutschen Küstenregion wie auch in der übrigen ehemaligen DDR mindestens zu Verschiebungen im Wertehaushalt. Darüber hinaus wirkten sie in kollektive und individuelle Identitäten hinein.

Der Fokus dieses Beitrags liegt auf den subjektiven Erfahrungen, die sich, als Deutungswissen verstanden, sowohl auf die Wahrnehmungen als auch auf Handlungsmuster der jeweiligen Akteure auswirkten. Auf diese Weise konstituierten sich Handlungs-², Kommunikations- und Erfahrungsräume, die stets eng miteinander

verwoben sind und die im Folgenden vor dem Hintergrund der Privatisierung der einzelnen Schiffbaubetriebe untersucht werden.

Ausgehend von dem Begriff der Erfahrung kommt man, Reinhart Koselleck folgend, nicht ohne den Begriff der Erwartung aus. „Keine Erwartung ohne Erfahrung, keine Erfahrung ohne Erwartung“³, so begründet Koselleck das von ihm als komplementär definierte Begriffspaar. Es handele sich „um Erkenntniskategorien, die die Möglichkeit einer Geschichte begründen helfen. [...] Es gibt keine Geschichte, ohne daß sie durch Erfahrungsräume und Erwartungshorizonte der handelnden oder leidenden Menschen konstituiert worden wäre.“⁴ In diesen Kategorien sind Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft miteinander verknüpft. Erweitert man die Analyse um die Frage nach den möglichen Folgewirkungen, die aus „Erwartungshorizont“ und „Erfahrungsraum“ resultieren, erweist sich Enttäuschung als eine zentrale Kategorie historischer Erfahrung.⁵ In Abweichung von der dualen Begriffsbildung Kosellecks sollen im Folgenden die drei analytischen Kategorien *Erwartung – Erfahrung – Enttäuschung* als Zugang zur Analyse wirtschaftlicher, politischer und soziokultureller sowie kommunikativer Aushandlungsprozesse in Umbruchzeiten am Beispiel der ostdeutschen Werftindustrie erprobt werden.

1. Erwartung

„Zum Glück bauen wir keinen Trabant“ – so wird Erwin Kleba, stellvertretender Generaldirektor des DDR-Kombinats Schiffbau, am 9. April 1990 in der „Süddeutschen Zeitung“ zitiert.⁶ In dem Artikel, der die Situation der ostdeutschen Werftindustrie thematisiert, vertrat Kleba die Meinung, dass die Produkte seiner Branche auf dem Weltmarkt gefragt seien. Noch vor der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion im Juli 1990 drückt er also beispielhaft Zukunftsoptimismus oder zumindest doch Hoffnungen aus, die Schiffbaubranche würde auch nach der Transformation des Wirtschaftssystems erfolgreich operieren können und auf dem Weltmarkt wettbewerbsfähig sein. Kleba war offenbar der Ansicht, die Branche habe zumindest bessere Überlebenschancen als die ostdeutsche Automobilindustrie. Denn einen Trabi, der seit den 1960er Jahren ohne wesentliche

Neuerungen gebaut worden war, wolle niemand mehr kaufen, nicht einmal, oder schon gar nicht, die Ostdeutschen. Der sich hier widerspiegelnde Optimismus, die Erleichterung, die Hoffnung zeugen gleichzeitig von Naivität, wenn nicht sogar Realitätsferne angesichts der Schwierigkeiten, vor denen die ostdeutsche Schiffbauindustrie 1989 und danach stand.

Doch kann man diese Einstellung eines brancheninternen Akteurs nicht einfach als „Betriebsblindheit“ abtun. Positive Ausichten wurden dem ostdeutschen Schiffbau auch von anderen Seiten zuerkannt. Sowohl west- als auch ostdeutsche Tageszeitungen sowie die maritime Fachpresse griffen das Thema auf. Obwohl die erheblichen Unterschiede in der Produktivität und der technischen Ausstattung der Schiffbaubetriebe im Vergleich zu jenen im Westen oder in Ostasien thematisiert wurden, überwog zumindest in der Presse die Annahme, dass mit drastischen, marktorientierten Maßnahmen ein wettbewerbsfähiger Schiffbau in Mecklenburg-Vorpommern eine Überlebenschance habe.⁷

Bei genauerer Betrachtung wird jedoch deutlich, dass die ostdeutsche Schiffbauindustrie in einer tiefgreifenden Krise steckte. Der Begriff Krise wird hier einerseits im engeren wirtschaftlichen Sinn verstanden, andererseits soll er die erfahrungsgeschichtliche Dimension beschreiben. Erstens war der globale Schiffbau seit Mitte der 1970er Jahre in einer schweren Rezession⁸, die durch den Zerfall des internationalen Währungssystems von Bretton Woods und dem Ölpreisschock der Jahre 1973 und 1974 ausgelöst worden war. Zweitens waren speziell für den ostdeutschen Schiffbau die Währungsumstellung sowie der Zusammenbruch der Sowjetunion und damit der Verlust des Hauptauftraggebers eine zusätzliche Herausforderung. Drittens kamen die Probleme hinzu, die aus der Planwirtschaft selbst resultierten, wie beispielsweise technische Rückständigkeit und verdeckte Arbeitslosigkeit in den VEB.

Doch trotz der andauernden Werftenkrise der westlichen Industriestaaten waren wirtschaftliche Entscheidungsträger anfänglich hoffnungsfroh gestimmt – und so auch die Belegschaften. Gut ein Jahr nach den optimistischen Perspektiven für die ostdeutschen Schiffbaubetriebe wurde die Lage von Verantwortlichen bereits als deutlich problematischer eingeschätzt. Der Treuhand-Präsident

Detlev Karsten Rohwedder bezeichnete die Privatisierung des ehemaligen Schiffbaukombinats laut dem Magazin „Der Spiegel“ als „zwei Nummern zu groß für uns“.⁹ Dass die traditionsreiche Neptunwerft in Rostock mit ihren über 6000 Beschäftigten zu den ersten Betrieben der Branche in Mecklenburg-Vorpommern zählen sollte, die akut von Schließung betroffen waren, hielten zu Beginn der Transformation die meisten Beschäftigten für geradezu unvorstellbar. Im Frühjahr 1991, als sich dies abzuzeichnen begann, kommentierte „Der Spiegel“: „Erst allmählich wird vielen Werftarbeitern klar, wie brüchig ihre Zukunft ist. Zu lange hatten sich die einst volkseigenen Schiffbaubetriebe auf üppige Bonner Geldgaben verlassen. ‚Wir sind dem Irrtum erlegen‘, sagte ein Rostocker Werftmanager, ‚daß volle Auftragsbücher der beste Weg in die Marktwirtschaft sind‘. Jetzt merken sie, daß auch der Preis stimmen muss.“¹⁰

Aus der Ausgangslage des DDR-Schiffbaus entwickelten sich spezifische Erwartungshaltungen, die insbesondere durch die Kommunikation in der Öffentlichkeit und aufgrund von Prognosen und Versprechungen von politischen und wirtschaftlichen Akteuren transportiert wurden. Die Schwierigkeiten, vor denen die Werftindustrie nach dem Ende der Planwirtschaft stand, waren bekannt, schienen aber in den öffentlichen Kommunikationsfeldern in den Hintergrund zu rücken.¹¹ Der Fortgang der konkreten Betriebsprivatisierungen und Umstrukturierungen, der im folgenden Abschnitt beleuchtet werden soll, formte einen spezifischen Erfahrungsraum der Transformation.

2. Erfahrung

Das ehemalige VEB Kombinat Schiffbau wurde im Juni 1990 in eine Aktiengesellschaft umgewandelt und hieß fortan Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG Rostock, kurz DMS AG (später GmbH). Mit mehr als 55 000 Beschäftigten in den fünf großen Werften in Rostock, Warnemünde, Wismar, Wolgast und Stralsund und mit über 20 Zuliefererbetrieben war sie vor 1989 für die ostdeutsche Küstenregion strukturbestimmend gewesen. Die Schiffbauindustrie bildete einen der sogenannten industriellen Kerne¹², dessen Erhalt

zumindest aus gesellschaftspolitischer Perspektive in dem ansonsten agrarisch geprägten Bundesland gesichert werden sollte. Nach langwierigen Verhandlungen, die immer wieder auch von massiven Protesten der Belegschaften begleitet wurden, entschied schließlich der Treuhand-Verwaltungsrat im März 1992, die DMS-Kernbetriebe zu privatisieren. Die Neptunwerft Rostock, die Volkswerft Stralsund, die Mathias-Thesen-Werft in Wismar und das Dieselmotorenwerk Rostock gingen an die Bremer Vulkan AG. Die Warnow-Werft in Warnemünde wurde an die norwegische Kværner-Gruppe verkauft.¹³

Hinter der letztlich erfolgten Privatisierung stand ein vielschichtiges Interessengeflecht, das auf den Charakteristika einer Branche in einer allgemeinen Krise beruhte, die teils mit bundes-, landes- und lokalpolitischen Interessen im Konflikt standen. Darüber hinaus waren die Wettbewerbsrichtlinien der EG zu berücksichtigen. Unter dem Titel „Verwirrung auf hohem Niveau“ thematisierte „Der Spiegel“ 1992 das „Bermuda-Dreieck aus Länderinteressen, Parteienstreit und Arbeiterrevolte“. Die Werften-Sanierung sei zur politischen Grundsatzfrage geworden.¹⁴ Auf Landesebene entwickelte sich die Diskussion um die Privatisierung der Werften zu einer schweren Regierungskrise, die nicht ohne Grund als „Werftenkrise“ betitelt wurde. Sie erreichte ihren Höhepunkt im März 1992, als der Ministerpräsident von Mecklenburg-Vorpommern, Alfred Gomolka, kurz vor der endgültigen Privatisierungsentscheidung der DMS-Kernbetriebe zurücktreten musste.¹⁵

Die Bedeutung der *Erfahrung* als analytische Kategorie kommt hier auf der Ebene des historischen Zeitverlaufs zum Tragen. Bereits 1992 äußerten sich zeitgenössische westdeutsche Beobachter retrospektiv über die bis dahin erfolgten Entwicklungen in der Schiffbaubranche im Osten vor ihrem neu gewonnenen Erfahrungshintergrund. Nur zwei Jahre später erschienen ihnen die optimistischen Erwartungen an die Transformation von 1989 und 1990 vollkommen unrealistisch. Tatsächlich waren, wie auch in anderen Wirtschaftszweigen, im Sektor der Werftindustrie massenhafte Arbeitslosigkeit und weitgehende Deindustrialisierung die Folge der Privatisierung. 1980 hatten in der Region des nachmaligen Bundeslandes Mecklenburg-Vorpommern noch rund 55 000 Menschen in der Schiffbauindustrie gearbeitet, Mitte 1992 waren es weniger als 16 000.¹⁶

Auch die „Süddeutsche Zeitung“ kommentierte diese Entwicklungen im März 1992: „Allein Träumer und Naive konnten im Einheits-taumel vor eineinhalb Jahren erwarten, daß Ostdeutschland erstens schnell und zweitens reibungslos aufgebaut werden könnte. Zu hohe Erwartungen, ein falscher Umtauschkurs – das waren schon die ersten Fehler.“¹⁷

Die „Börsen-Zeitung“ stellte die soziale Brisanz der Lage fest: „Angesichts unvermeidbarer Personalschnitte von ehemals rund 50 000 auf künftig rund 6000 bis 8000 – die DMS spricht von 14 500 bis 1995 – Beschäftigte im Gefolge der um rund zwei Drittel niedriger liegenden ostdeutschen Produktivität, des Wegbruchs des Russengeschäfts und finanzieller Altlasten von über 6,6 Mrd. DM konnten nur Weltfremde erwarten, daß dieser Strukturumbruch ohne massive Proteste, Werkbesetzungen und Eruptionen im politischen Bereich abgehen könnte: Im strukturschwächsten Bundesland Mecklenburg-Vorpommern hängt jeder vierte Arbeitsplatz vom Schiffbau ab, in Rostock jeder zweite.“¹⁸

Denn neben ihrer ökonomischen Dimension wies die Restrukturierung der ostdeutschen Werftindustrie auch substanzielle soziale und kulturelle Folgewirkungen auf die Lebenswirklichkeit der Menschen in der Region auf. In der DDR hatten Betriebe über den reinen Broterwerb hinausgehende gesellschaftliche Aufgaben erfüllt und zumindest idealtypisch den Lebensmittelpunkt der Arbeitergesellschaft dargestellt.¹⁹ Diese spezifischen „Betriebskulturen“²⁰ sorgten für die soziale Integration der Werktätigen und prägten regionale kollektive Identitäten.²¹ All diese sozialistischen Charakteristika der VEB fielen nun nach der Überführung in am Markt orientierte Unternehmen weg. Gleichzeitig kollidierte die Erfahrung des rapiden Strukturwandels und des oftmals damit einhergehenden Verlustes des eigenen Arbeitsplatzes mit den bestehenden, sozialistisch geprägten Wertvorstellungen und Mentalitäten der Bevölkerung.

Dies war eine der „Schlüsselerfahrungen“²² nach 1989 und 1990. Ein ehemaliger Werftarbeiter erinnert sich im Rückblick an seine Erfahrungen: „Kurz nach der Wende saßen wir in der Neptunwerft wochenlang nur rum. Am 15. Juli 1990 bekamen wir Mitteilung von der Kombiatsleitung: ‚Alle fertigen Arbeiten werden bis 12 Uhr bezahlt. Danach ist Schluss.‘ Nun war er da, der Westen.“²³

Die hier anklingende Verbitterung ist auch Resultat der Diskrepanz zwischen den Erwartungen, was „der Westen“ bringen würde (Freiheit, Wohlstand), und den tatsächlichen individuellen Erfahrungen des Umbruchs (Arbeitslosigkeit, soziale Isolation). Die tiefgreifenden Veränderungen des lebenswirklichen Umfeldes im Zuge der Systemtransformation der ostdeutschen Schiffbauwirtschaft schlugen nach anfänglichem Optimismus in eine Krise um, die sich massiv auf die Wahrnehmungen der Betroffenen auswirkte.

3. Enttäuschung

Diese Divergenz von „Erfahrungsraum“ und „Erwartungshorizont“, wie hier am Beispiel der Entwicklungen in den ostdeutschen Werften nach 1989 gezeigt, war die Voraussetzung für die Entstehung von *Enttäuschung*. Mithilfe dieser letzten Kategorie sollen abschließend Überlegungen zur erfahrungsgeschichtlichen Dimension der Transformation der ostdeutschen Werftindustrie skizziert werden. Folgte man Kosellecks Maxime: „Je geringer die Erfahrung, desto größer die Erwartung“²⁴, so ließe sich schlussfolgern, dass die Wahrscheinlichkeit der nicht erfüllten Erwartungen, also der Enttäuschung, entsprechend steigt. Zu prüfen wäre mit Blick auf den Untersuchungsgegenstand jedoch, ob und inwieweit bestimmte nicht erfüllte (Zukunfts-)Erwartungen gegenüber der neuen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung tatsächlich zu Enttäuschung führten. Die analytische Kategorie der Enttäuschung wird anknüpfend an Bernhard Gotto als eine „spezifische Form der Gegenwartsperzeption“ verstanden, die „sich auf Erwartungen, das heißt auf vorgängige Prognosen einer zukünftigen Entwicklung, und zugleich auf Erfahrung im Sinne von bewerteter Vergangenheit [bezieht]“.²⁵ Anders als die „bloßen Wahrnehmungen“, so hat es Jörn Leonhard herausgearbeitet, „bildet sich in Erfahrungen die deutende Aneignung erlebter Wirklichkeit ab, von der auch Handlungsmuster geprägt sind“.²⁶ Die Diskrepanz zwischen der Erwartung und der davon abweichenden Erfahrung wird in der Regel als negativ wahrgenommen und geht häufig einher mit einer Veränderung des Deutungswissens sowie einer Erwartungstransformation.

Enttäuschung als Kategorie historischer Erfahrung bildet einen analytischen Hebel, mit dessen Hilfe herausgearbeitet werden kann, inwieweit die Systemtransformation zu „Wende“-bedingten Krisen und Identitätskonflikten führen konnte. Irene Götz befragte für ihre Arbeit über „Selbstbilder und Identitäten“ Zeitzeugen aus Ost- und aus Westdeutschland. Sie stellte fest, dass die Ostdeutschen mehrheitlich die Zeit der Wiedervereinigung als „biografische Krise“ wahrnahmen, „wenngleich sie in materieller Hinsicht, wie sie selbst betonen, relativ gesehen, eigentlich nicht zu den Wendevertretern gehörten“.²⁷ Es handelt sich um persönliche und kollektive Aushandlungsprozesse, die sich in Handlungs- und Kommunikationsräumen konstituieren und die sich nachhaltig auf das soziale Gefüge auswirken können: „Dies gilt für Entfremdung als Folge von Enttäuschung über eine andere Person, aber auch über die Verletzung von Wertideen und Verhaltensnormen, von deren Anerkennung die Zugehörigkeit zu einer Gruppe abhängt.“²⁸ Aufgrund der besonderen Verschränkung von Arbeits- und Lebenswelt bedeutete der Verlust der Arbeit auch für die Beschäftigten im Schiffbau nicht nur den Verlust sozialer Bindungen. Ohne die formale Zugehörigkeit zum Betrieb fehlte fortan auch das Moment zur Identifikation mit jenem. Zwar war aus wirtschaftlicher Sicht nach der Privatisierungsentscheidung im März 1992 durch den Verwaltungsrat der Treuhandanstalt und nach der Bewilligung der Tonnage-Kapazitäten durch die EG eine gewisse Entspannung der wirtschaftlichen Lage eingetreten²⁹; für die persönliche Situation eines einzelnen Beschäftigten, der seinen Arbeitsplatz verlor, machte der potenzielle Erhalt der einen oder anderen Werft jedoch keinen Unterschied: „Die Auseinandersetzung um die ostdeutschen Werften zeigt, daß eine für alle befriedigende Lösung kaum zu finden ist, wenn allzu viele Interessen gegeneinander arbeiten. Versucht wurde Unmögliches: Betriebe sollten gut verkauft, Standorte erhalten werden; der Staat sollte sich möglichst heraushalten, gleichzeitig aber mit Subventionen helfen. Und die Beschäftigten wollten ihre Jobs behalten – was bleibt ihnen sonst an der Küste?“³⁰

Dieses Missverhältnis thematisieren auch andere Zeitungsartikel wie jener in der „Hamburger Morgenpost“ vom 22. Mai 1992: „Unterdessen kritisierte die SPD Ministerpräsident Berndt Seite: ‚Er hat

bei den Werftarbeitern Hoffnungen geweckt, die er jetzt nicht einlösen kann', sagt SPD-Chef Harald Ringstorff.³¹ Folgende Meldung zeigt, wie nicht erfüllte Hoffnungen, die zuvor seitens der politischen Akteure geweckt worden waren, zu Vertrauensverlust führen konnten: „Die [EG]-Länder wollen das mecklenburgische Schiffbau-Volumen um 57 Prozent senken. ‚Dem wird Ministerpräsident Bernd[t] Seite in Brüssel energisch entgegentreten', heißt es aus der Staatskanzlei. Vielmehr wolle Seite sich stark machen, daß weniger als 40 Prozent abgebaut werden. Die Arbeiter der Volkswerft geben nichts mehr auf solche Politiker-Beteuerungen.“³²

Der Versuch der Belegschaften, sich mit Demonstrationen und Werftbesetzungen den Betriebsschließungen zu widersetzen, war eine der Strategien, mit der Krise umzugehen. So drangen beispielsweise im Februar 1991 Werftarbeiter in den Schweriner Landtag ein, und im Juli desselben Jahres vermauerten Betriebsangehörige die Tür der Rostocker Treuhand-Niederlassung.³³ In der Rostocker Neptunwerft, dem traditionsreichsten Schiffbaubetrieb in der Region und dem größten Arbeitgeber der Stadt, war zwar zu Beginn des Jahres den Beteiligten auf allen Ebenen bewusst, dass sich der Betrieb nicht in demselben Umfang erhalten lassen würde. Eine neue Protestwelle hielt dennoch Hoffnungen aufrecht, zumindest gegen die Aufgabe des Schiffneubaus etwas unternehmen zu können.

Wenige Monate später war mit der Treuhand-Privatisierungsentscheidung auch das Urteil über die Zukunft der Rostocker Werft gefällt: Zwar ging sie nicht in Liquidation, sollte fortan jedoch nur noch als Schiffsreparaturbetrieb mit erheblich reduzierter Stammbelegschaft operieren. Der letzte Stapellauf füllte einige Seiten in den Tageszeitungen.³⁴ „Mit diesem letzten Dampfer [...] geht auch der eigene Arbeitsplatz den Bach herunter“, zitierte die „Frankfurter Rundschau“ einen der Arbeiter.³⁵ Auch der Bericht des zuvor bereits genannten Werftarbeiters Kahmann zeugt von Unverständnis gegenüber den wirtschaftlichen und politischen Entscheidungen und offenbart seine Enttäuschung hierüber: „Ich wusste, dass unsere Werft eine der Werften war, deren Auftragsbücher zur Wendezeit voll waren. Trotzdem gerieten die ostdeutschen Werften in den Ausverkauf. Jürgen Begemann, ehemals unser Generaldirektor und nun Chef der in Gründung befindlichen Werften-Holding Deutsche

Maschinen- und Schiffbau AG in Rostock, machte sich bald aus dem Staub.“³⁶

Gut ein halbes Jahr später wurde die Enttäuschung, insbesondere innerhalb der Belegschaft, noch größer, als sich abzeichnete, dass die Neptun Industrie Rostock, wie die ehemalige Neptunwerft mittlerweile hieß, nun doch ganz schließen sollte. „Der Spiegel“ zitierte einen der verbitterten Schweißer: „Es ist bestimmt nur noch ein kurzes Hinhalten, [...] In einem Monat macht dieser Betrieb zu.“³⁷ Doch nicht nur die Belegschaft war maßlos enttäuscht vom Privatisierungsergebnis ihres Betriebs. Auch der abberufene Vorstandsvorsitzende der DMS AG, Jürgen Krackow, dessen Unternehmens-Konzepte letzten Endes nicht umgesetzt worden waren, fand klare Worte: „Hätte ich keinen starken Sinn für Komik [...] müsste ich aus dem Fenster springen.“³⁸

4. Ergebnis

Erwartung, *Erfahrung* und *Enttäuschung* als analytische Kategorien ermöglichen es, die lebensweltlichen Veränderungen der Betroffenen in den Kontext der Transformation der Werftindustrie einzuordnen. Sobald positive Erwartung und Erfahrung im Sinne einer negativ bewerteten Vergangenheit auseinanderdrifteten, sowohl finanzielle, idealistische oder andere persönliche Erwartungen mit dem politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Systemwechsel nicht eintraten, war auch bei den im Schiffbau beschäftigten Menschen Enttäuschung die Folge. Dies geschah zunächst vor dem sozialistisch geprägten Erfahrungshintergrund, der weitgehenden Deindustrialisierung Mecklenburg-Vorpommerns und den damit einhergehenden Betriebsschließungen sowie eigener Arbeitslosigkeit. Die anfängliche Prognose, der ostdeutsche Schiffbau würde „mit Volldampf in die Marktwirtschaft“³⁹ starten, erwies sich als falsch. Das lag einerseits an einer zu optimistischen ökonomischen Einschätzung, andererseits an beabsichtigt oder unbeabsichtigt misslungener Kommunikation politischer und wirtschaftlicher Akteure mit unabsehbaren Folgen.

Anmerkungen

- 1 Bei dem Thema „Die Transformation der ostdeutschen Werftindustrie zwischen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft“ handelt es sich um mein Dissertationsvorhaben, das am Institut für Zeitgeschichte München – Berlin im Kontext des Projektes zur Erforschung der Geschichte der Treuhandanstalt entsteht.
- 2 Vgl. Thomas Welskopp, Der Betrieb als soziales Handlungsfeld. Neuere Forschungsansätze in der Industrie- und Arbeitergeschichte, in: Geschichte und Gesellschaft 22 (1996), H. 1, S. 118–142.
- 3 Reinhart Koselleck, „Erfahrungsraum“ und „Erwartungshorizont“, in: Ders., Vergangene Zukunft. Zur Semantik geschichtlicher Zeiten, Frankfurt a. M. 2010, S. 349–375, hier S. 352.
- 4 Ebd., S. 351.
- 5 Grundlegend zum Enttäuschungsbegriff: Bernhard Gotto, Enttäuschung in der Demokratie. Erfahrung und Deutung von politischem Engagement in der Bundesrepublik Deutschland während der 1970er und 1980er Jahre, Berlin 2018; Gilles Lipovetsky, La société de déception. Entretien mené par Bertrand Richard, Paris 2006.
- 6 Zum Glück bauen wir keinen Trabant. Der DDR-Schiffbau startet mit Vollampf in die Marktwirtschaft, in: Süddeutsche Zeitung, 9. 4. 1990.
- 7 Vgl. Der technische Rückstand im Osten beträgt zehn Jahre, in: Welt am Sonntag, 5. 11. 1990.
- 8 Zur Bezeichnung des Schiffbaus als „ewige Krisenbranche“: Andreas Wirsching, Abschied vom Provisorium. Die Geschichte der Bundesrepublik Deutschland 1982–1990, München 2006, S. 228–235.
- 9 Chaos an der Küste, in: Der Spiegel, 25. 2. 1991, S. 118.
- 10 Ebd., S. 119.
- 11 Vgl. Begemann wies Ängste von Schiffbauern um die Sicherheit ihrer Arbeitsplätze zurück, in: Hamburger Abendblatt, 11. 4. 1990.
- 12 Vgl. Rainer Karlsch, Industrielle Kerne. Entstehung, Erhalt und Wandel, in: Stefan Grüner/Sabine Mecking (Hrsg.), Wirtschaftsräume und Lebenschancen. Wahrnehmung und Steuerung von sozialökonomischem Wandel in Deutschland 1945–2000, Berlin 2017, S. 149–168. Spätestens seit Bundeskanzler Kohl Ende 1991 den Erhalt der Werftstandorte zugesichert hatte, war klar, dass dieser Privatisierungsprozess nicht rein von marktwirtschaftlichen Kriterien abhängig war, vgl. Überblicksvermerk, verfasst von Dr. Homann (BMF) vom 13. 12. 1991, in: Treuhandanstalt (Hrsg.), Dokumentation 1990–1994, Bd. 7, Berlin 1994, S. 471–480.
- 13 Zum Privatisierungsprozess allgemein: Wolfgang Seibel, Verwaltete Illusionen. Die Privatisierung der DDR-Wirtschaft durch die Treuhandanstalt und ihre Nachfolger 1990–2000, Frankfurt a. M. 2005; Jörg Raab, Steuerung von Privatisierung. Eine Analyse der Steuerungsstrukturen der Privatisierung der ostdeutschen Werft- und Stahlindustrie 1990–1994, Wiesbaden 2002; Marion Eich-Born, Transformation der ostdeutschen Schiffbau-

- industrie. Anpassungsprozesse in einem global-lokalen Institutionengefüge, Münster 2005; Michael Christian Ensser, *Sensible Branchen – die Integration ostdeutscher Schlüsselindustrien in die Europäische Gemeinschaft. Eine Prozessanalyse über die Transformation des Schiffbausektors*, Konstanz 1997.
- 14 Verwirrung auf hohem Niveau, in: *Der Spiegel*, 9. 3. 1992, S. 132.
 - 15 Grund waren unterschiedliche Positionen zum DMS-Unternehmenskonzept über die Frage, ob der Konzern als Ganzes saniert oder ob Kernbetriebe einzeln privatisiert werden sollten.
 - 16 Heiner Heseler/Heike Löser, *Die Transformation des ostdeutschen Schiffbaus. Restrukturierung, Privatisierung, Arbeitsmarktfolgen 1990–1992*, Rostock 1992, S. 6; U. Lehmann/K.-H. Thiel, *Verminderung der betrieblichen Personalstruktur in den Unternehmen der Deutschen Maschinen- und Schiffbau-AG im Transformationsprozeß*, Halle/S. 1995, Tabelle der Anlage 1.
 - 17 Sand im Ost-Getriebe, in: *Süddeutsche Zeitung*, 4. 3. 1992. Vgl. auch SPD: Kohl nimmt Krise in den neuen Ländern in Kauf. Protest in Ostdeutschland ist Antwort auf die Kluft zwischen Versprechen und Wirklichkeit, sagt SPD-Geschäftsführer Blessing, in: *Süddeutsche Zeitung*, 4. 3. 1992.
 - 18 Ein Drama im Ostschiffbau, in: *Börsen-Zeitung*, 4. 3. 1992, zitiert nach: Bundesarchiv Berlin, B 412/22392.
 - 19 Vgl. zum Begriff der „Vergesellschaftungskern“: Martin Kohli, *Die DDR als Arbeitsgesellschaft? Arbeit, Lebenslauf und soziale Differenzierung*, in: Hartmut Kaelble/Jürgen Kocka/Hartmut Zwahr (Hrsg.), *Sozialgeschichte der DDR*, Stuttgart 1994, S. 31–61, hier S. 38–44.
 - 20 Vgl. Thomas Welskopp, *Produktion als soziale Praxis. Praxeologische Perspektiven auf die Geschichte betrieblicher Arbeitsbeziehungen*, in: Knud Andresen u. a. (Hrsg.), *Der Betrieb als sozialer und politischer Ort. Studien zu Praktiken und Diskursen in den Arbeitswelten des 20. Jahrhunderts*, Bonn 2015, S. 29–52, hier S. 43.
 - 21 Vgl. Marcus Böick, „Aufstand im Osten“? Sozialer und betrieblicher Protest gegen Treuhandanstalt und Wirtschaftsombau in den frühen 1990er Jahren, in: Dieter Bingen/Maria Jarosz/Peter Oliver Loew (Hrsg.), *Legitimation und Protest. Gesellschaftliche Unruhe in Polen, Ostdeutschland und anderen Transformationsländern nach 1989*, Wiesbaden 2012, S. 167–185, hier S. 171.
 - 22 Berthold Vogel, *Die Spuren der Arbeitslosigkeit. Der Verlust der Erwerbstätigkeit im Umbruch der ostdeutschen Gesellschaft*, in: Hartmut Esser (Hrsg.), *Der Wandel nach der Wende. Gesellschaft, Wirtschaft und Politik in Ostdeutschland*, Wiesbaden 2000, S. 215–235, hier S. 216.
 - 23 Dieter Kahmann, „Die Kieler waren effektiver, aber es wurde an allem gespart“, in: Katrin Rohnstock (Hrsg.), *Mein letzter Arbeitstag. Abgewickelt nach 89/90. Ostdeutsche Lebensläufe*, Berlin 2014, S. 132–145, hier S. 135.
 - 24 Koselleck, *Vergangene Zukunft*, S. 374.
 - 25 Gotto, *Enttäuschung*, S. 13.
 - 26 Jörn Leonhard, *Politisches Sprechen im Zeitalter der Extreme. Überlegungen zu einer Erfahrungsgeschichte der Moderne*, in: Martin Sabrow (Hrsg.),

- ZeitRäume. Potsdamer Almanach des Zentrums für Zeithistorische Forschung 2010, Göttingen 2011, S. 107–126, hier S. 111.
- 27 Irene Götz, Die Wiederentdeckung des Nationalen nach 1989. Die Suche nach neuen deutschen Selbstbildern und Identitäten, in: Thomas Großbötting/Christoph Lorke (Hrsg.), Deutschland seit 1990. Wege in die Vereinigungsgesellschaft, Stuttgart 2017, S. 51–74, hier S. 58.
- 28 Gotto, Enttäuschung, S. 15.
- 29 Vgl. Schwerin will alle fünf Schiffbau-Standorte erhalten, in: Berliner Morgenpost, 19. 6. 1992.
- 30 Die Großen rücken auf, in: Der Spiegel, 23. 3. 1992, S. 118 f.
- 31 Werften sind zum Überlebenskampf bereit, in: Hamburger Morgenpost, 22. 5. 1992.
- 32 Stralsunder Werftler verriegeln Werktor, in: Hamburger Morgenpost, 16. 6. 1992.
- 33 Vgl. Böick, Aufstand im Osten, S. 176.
- 34 Vgl. Stolz, Wehmut und Trauer beim Stapellauf. 140jährige Schiffbautradition zu Grabe getragen, in: Schweriner Volkszeitung, 1. 7. 1991; Schwarzer Tag für Rostock, in: Norddeutsche Zeitung, 1. 7. 1991.
- 35 Ende einer Schiffbau-Ära. Nach 141 Jahren letzter Stapellauf in Rostock, in: Frankfurter Rundschau, 1. 7. 1991.
- 36 Kahmann, Die Kieler waren effektiver, S. 137 f.
- 37 Die Großen rücken auf, in: Der Spiegel, 23. 3. 1992, S. 119.
- 38 Zitiert nach ebd., S. 120.
- 39 Zum Glück bauen wir keinen Trabant, in: Süddeutsche Zeitung, 9. 4. 1990.

„Hilfe zur Selbsthilfe“?

Die Entstehung und das (vorläufige) Scheitern eines Gestaltungsansatzes der IG Metall in den 1970er und 1980er Jahren

1. Der technisch-organisatorische Wandel von Arbeit als Herausforderung für die gewerkschaftlichen Vertretungsstrukturen in Vergangenheit und Gegenwart

Den Spitzenfunktionären der IG Metall (IGM) zufolge handelt es sich bei der derzeit viel diskutierten Digitalisierung um nichts weniger als eine – im Anschluss an Karl Polanyi¹ – „zweite große Transformation“.² Sie verändere die Arbeit der Beschäftigten und das Zusammenleben der Menschen nachhaltig.³ Da ihre konkreten Folgen allerdings kaum absehbar sind, fungiert „Transformation“ hier nicht nur als auf den Begriff gebrachte Zeitdiagnose, sondern zugleich als Handlungsauftrag, um eine „emanzipatorische Reformstrategie der Gewerkschaften“⁴ zu entwickeln. Unter der Parole „Eine andere Transformation ist möglich“ will die Gewerkschaft nämlich Einfluss auf diese Prozesse nehmen. Sie will verhindern, dass es zu Arbeitsplatzabbau, zur Überwachung von Beschäftigten sowie zu deren Dequalifizierung kommt. Stattdessen sollen nach ihren Vorstellungen möglichst alle Beschäftigten zu guten Konditionen arbeiten.⁵ Zu diesem Zweck werden auch die eigenen Organisationsstrukturen auf den Prüfstand gestellt. Die IGM soll, so die Funktionäre, „mehr Beteiligung wagen“⁶, da die Transformation ohne die stärkere Einbindung der Beschäftigten nicht erfolgreich beeinflusst werden könne.⁷ Ob dieser Versuch erfolgreich sein wird, ist nicht ausgemacht. Allerdings dürfte sicher sein, dass er, wie für demokratische und bürokratische Großorganisationen typisch, nicht schnell und schon gar nicht

reibungslos vonstattengehen wird. Nicht ohne Grund ist die Metapher des schwerfälligen, nur mühsam manövrierfähigen Tankers sowohl Teil des Vokabulars der Gewerkschaftsforschung als auch der Organisationen selbst.⁸

Im Folgenden wird argumentiert, dass diese aktuellen Beteiligungs- und Gestaltungsversuche kein historisches Novum darstellen. Vielmehr greift die IGM, so die These, heute Ansätze auf und führt sie fort, die sie in den 1970er und vor allem 1980er Jahren als Antwort auf die Herausforderungen der Automatisierung der Industriearbeit entwickelt hat.⁹ Allerdings tut sie dies ohne explizite Bezugnahme darauf. Auch wenn heute von der Digitalisierung und nicht der Automatisierung gesprochen wird, sind die Parallelen zwischen der historischen und der aktuellen Automatisierungsdebatte so frappierend¹⁰, dass es sinnvoll erscheint, die damaligen Auseinandersetzungen und Prozesse als „Vorgeschichte der Gegenwart“ und ihrer Probleme aufzufassen.¹¹ Im Folgenden werden die Gründe für diesen – um im Bild zu bleiben – Versuch eines Kurswechsels des Tankers in den 1970er und vor allem 1980er Jahren, seine Zielrichtung und die Hindernisse bei diesem Unterfangen diskutiert. Im Fokus der Untersuchung steht dabei das 1984 vom IGM-Vorstand veröffentlichte und wesentlich von der Vorstandsabteilung Automation und Technologie erarbeitete „Aktionsprogramm Arbeit und Technik“.¹²

2. Der Weg zum Aktionsprogramm Arbeit und Technik

Zehn Jahre bevor die IGM das Aktionsprogramm Arbeit und Technik veröffentlichte, war 1974 ein anderes Aktionsprogramm gestartet, nämlich das vom Bundesministerium für Forschung und Technologie (BMFT) geleitete Programm „Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens“ (HdA-Programm). Die Erfahrungen der IGM mit diesem Programm hatten wesentlichen Einfluss auf die Entstehung des Aktionsprogramms Arbeit und Technik.¹³ Es stellte Unternehmen, die die Technik und Arbeitsorganisation in ihren Betrieben modernisieren wollten, staatliche Fördermittel unter der Bedingung in Aussicht, dass sich die Betriebsräte mit dem Projekt einverstanden

erklärten und der Prozess von Begleitforschern wissenschaftlich analysiert wurde.¹⁴ Der personell dünn besetzten Automationsabteilung oblag es, die Humanisierungsprojekte im Organisationsbereich der IGM zu betreuen. Damit war die Handvoll Sekretäre massiv überfordert.¹⁵ Für sie und ihren Vorstandschef Karl-Heinz Janzen war es ein „unmöglicher Zustand“, dass den Betriebsräten oft „ganze Stabsabteilungen der Unternehmen“ gegenüberstanden und die Beschäftigten sowie ihre Interessenvertreter „ständig mit lechzender Zunge hinter den Initiativen der Unternehmer her laufen und diesen weitgehend machtlos ausgesetzt sind“.¹⁶

Um diesem Mangel entgegenzuwirken, entschlossen sich die Sekretäre und Janzen dazu, beim BMFT das „HdA-Beratungsprojekt“ zu beantragen. In dessen Rahmen wurden ab 1979 zehn sogenannte Humanisierungsberater auf Staatskosten eingestellt, die sowohl einen wissenschaftlichen Hintergrund aufwiesen als auch aus der praktischen Interessenvertretungsarbeit kamen. Ihre Aufgabe war es, die Betriebsräte in den HdA-geförderten Betrieben zu betreuen, Informationen aus diesen Betrieben zusammenzutragen, diese auszuwerten und zu versuchen, Erfahrungen und Erkenntnisse innerhalb der IGM zu verallgemeinern und zu verbreiten.¹⁷ Insofern lassen sich diese Entwicklungen als „Verwissenschaftlichung des Sozialen“¹⁸ sowie als „Verwissenschaftlichung der Politik“¹⁹ beschreiben. Überhaupt wurde in den 1970er Jahren verstärkt wissenschaftlich ausgebildetes Personal in der Frankfurter Vorstandsverwaltung angestellt – meist Sozialwissenschaftler, Volkswirte und Ingenieure. Damit wurden „traditionelle Berührungsängste“ zwischen Gewerkschaft und Wissenschaft abgebaut und die Gewerkschaftsarbeit professionalisiert.²⁰ Nicht selten handelte es sich bei diesen Sekretären um Angehörige einer Gewerkschaftsgeneration, die verstärkt Beteiligungs- und Demokratieansprüche nicht nur gegenüber der Kapitalseite, sondern auch innerhalb der Gewerkschaft selbst formulierte und durchzusetzen versuchte.²¹ Die Automationsabteilung beherbergte ab Ende der 1970er Jahre besonders viele dieser Sekretäre und Sachbearbeiter. Dort arbeitete auch Andreas Drinkuth, ein gelernter Maschinenschlosser und Wirtschaftsingenieur, der ab 1983 die Leitung der Abteilung übernahm.²² Sekretäre wie er verstanden sich, anders als viele ihrer Vorgesetzten, weniger als allzuständige

Stellvertreter und stärker als Promotoren, Moderatoren und Prozessbegleiter.²³

Das Selbstverständnis der Gewerkschaftssekretäre über ihre eigene Funktion war ein Grund, weshalb das Team des HdA-Beratungsprojekts seine Arbeit als „Hilfe zur Selbsthilfe“ konzipierte. Anstatt stellvertretend zu agieren, wollten sie die Betriebsräte dazu in die Lage versetzen, selbstständig „ihre Rechte bei technisch-organisatorischen Änderungen zu nutzen, Humanisierungsforderungen in den Verhandlungsprozess mit dem Arbeitgeber einzubringen und – unterstützt durch die Vertrauensleute und die Belegschaft – durchzusetzen“.²⁴ Ein weiterer Grund für diese Ausrichtung des Projekts war, dass auch der erweiterte Personalstamm nicht ausreichte, um von der Frankfurter Vorstandsverwaltung aus die Rationalisierungsbestrebungen der Unternehmer und die HdA-Projekte zu beeinflussen. Außerdem waren die etablierten gewerkschaftlichen Instrumente kaum dazu geeignet, Arbeit und Technik in den Betrieben zu gestalten. Tarifverträge, das bis *dato* bewährteste Mittel der Gewerkschaft, waren und sind für die betriebliche Gestaltung nämlich oftmals zu abstrakt.²⁵ Dies gilt gerade für die Mikroelektronik und die mit ihr verbundenen Technologien, die je nach Betrieb ganz unterschiedlich gehandhabt werden können, sodass Patentrezepte aus der Frankfurter Gewerkschaftszentrale kaum Abhilfe zu schaffen vermochten.²⁶ Dass die Betriebe aufgrund der dualen Struktur der Interessenvertretung in Deutschland stärker die Domäne der Betriebsräte und weniger die der Gewerkschaften sind, beförderte das Konzept der Hilfe zur Selbsthilfe abermals. Insofern lag es für die Sekretäre nahe, aus der Not eine Tugend zu machen und die Betroffenen in den Betrieben als die „eigentlichen Experten für die menschenwürdige Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen“²⁷ in den Fokus zu rücken. Geleitet wurden die Sekretäre dabei von der Hoffnung, dass Betriebsräte und Vertrauensleute nach einigen Erfolgserlebnissen später dazu in der Lage sein würden, „ohne Hilfe von außen“ zu agieren und die gewerkschaftliche Betreuung so perspektivisch überflüssig zu machen.²⁸

Neben diesen Erfahrungen der Automationsabteilung und des HdA-Beratungsprojekts überzeugten die Ergebnisse einer 1982 und 1983 durchgeführten bundesweiten Erhebung über Rationalisierungs-

maßnahmen in der Metallindustrie Andreas Drinkuth davon, dass die Probleme „auf der innerbetrieblichen Verhandlungsebene allein nicht mehr zu lösen“ seien. Stattdessen hielt er es für notwendig, die Gestaltung von Arbeit und Technik „betriebsübergreifend seitens der Gewerkschaft politisch zum Thema zu machen“ und dazu die ganze Organisation – nicht mehr nur vorrangig seine eigene Abteilung – zu mobilisieren.²⁹

3. Start und Steckenbleiben der Gestaltungsoffensive

Auf derartigen Überlegungen fußte dann auch das 1984 gestartete Aktionsprogramm Arbeit und Technik. Drinkuth, der für die Durchführung zuständig war, wollte damit eine „flächendeckende Gestaltungsbewegung“ der IGM in den Betrieben initiieren. Dabei bestand der Grundgedanke darin, dass sich mit der etablierten Stellvertreterpolitik und ohne Einbeziehung der Beschäftigten vor Ort „der Konflikt um die neuen Techniken auf breiter Ebene nicht lösen“³⁰ lasse. Hilfe zur Selbsthilfe wurde auch hier als der richtige Ansatz identifiziert, der umso wichtiger erschien, als den immer umfassenderen Rationalisierungsbestrebungen der Unternehmer mit „zentralen Feuerwehreinsätzen“ einzelner Berater nicht mehr effektiv zu begegnen sei. Deshalb sollten nunmehr alle Funktionäre der IGM in den Verwaltungsstellen und Betrieben dazu befähigt werden, „arbeiterorientierte Alternativen zu den unternehmerischen Rationalisierungskonzepten zu entwickeln, sie in den Betrieben zu diskutieren und ihre Durchsetzung voranzutreiben“. Dabei wurde das Aktionsprogramm im Bewusstsein um etwaige Widerstände und die Größe der Herausforderung als „Langzeitaufgabe“ aufgefasst, zu deren Lösung verschiedene Arbeitsschwerpunkte entwickelt wurden. Neben technologiebezogenen Forderungen wurden Betriebsräte und Vertrauensleute mit der Anforderung konfrontiert, auf betrieblicher Ebene Rationalisierungsausschüsse zu bilden, Vereinbarungen zum Rationalisierungsschutz abzuschließen und auf überbetrieblicher Ebene einen systematischen Erfahrungsaustausch innerhalb der Verwaltungsstellen und Bezirke der IGM zu organisieren. Um dieser Aufgabe Herr zu werden, sollten alle Gliederungen der

Gewerkschaft außerdem Arbeitsprogramme zum Thema Rationalisierung entwickeln.³¹

Dies waren nicht gerade geringe Herausforderungen. Dementsprechend wurde dieser Versuch einer Tendenzwende in der gewerkschaftlichen Technologiepolitik nicht überall positiv aufgenommen. Etwa zwei Jahre nach Start des Programms stellte Drinkuth fest, dass Widerstand gegen den Beteiligungs- und Gestaltungsanspruch nicht nur – wie zu erwarten war – von den Unternehmensleitungen kam. Auch manche Betriebsräte, Gewerkschafter und Vertrauensleute hätten die Konsequenzen des Aktionsprogramms nicht verstanden oder würden sich dagegen sperren.³² Deshalb organisierte die Automationsabteilung eine Klausurtagung, die sich eigens dem Stand der Umsetzung des Aktionsprogramms widmete und weitere Gründe für das Steckenbleiben der Gestaltungsbewegung zutage förderte. Ihrem Verständnis von Interessenvertretung folgend, äußerten viele Funktionäre Bedenken gegen den Anspruch, Arbeit und Technik zu gestalten, da sie dies als „Aufgabe des Kapitals“, nicht jedoch der Gewerkschaften auffassten. Auf organisatorischer Ebene hingegen hatten die Funktionäre den Eindruck, durch die mit dem Aktionsprogramm einhergehende zusätzliche Arbeitsbelastung zunehmend überfordert zu werden. Sie reagierten auf die Versuche der (Projekt-) Sekretäre, die Umsetzung des Aktionsprogramms voranzutreiben, häufig mit der Frage: „Was soll ich sonst noch alles machen?“ So kam Drinkuth zu dem Schluss, dass das Aktionsprogramm kein „integrierter Bestandteil“ der Politik der IGM, sondern „abgekoppelt von der täglichen Gewerkschaftsarbeit“ sei. Gestaltungspolitik werde also weiterhin als Domäne einiger weniger Experten angesehen. Eine Chance zur Durchsetzung habe das Aktionsprogramm hingegen nur dann, wenn es wirklich von allen Ebenen der Organisation als Handlungsauftrag verstanden und mit den anderen Politikfeldern der IGM, etwa der Tarif- und Bildungspolitik, „verzahnt“ werde.³³

Zu ähnlichen Ergebnissen kam eine Gruppe von Sozialwissenschaftlern, die Interviews mit Funktionären und Betriebsräten führten, die mit dem Aktionsprogramm befasst waren. Die Befragten monierten beispielsweise, dass zur Umsetzung des Anspruchs der Hilfe zur Selbsthilfe gerade in der Frühphase ein Ausmaß an Beratung und Weiterbildung nötig sei, das die Kolleginnen und Kollegen

in den Verwaltungsstellen und Bezirken überfordere. Den „objektiv gestiegenen Handlungsanforderungen“ standen laut den Kritikern „zunehmend eingeschränkte Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten auf Seiten der Organisation“ gegenüber. Darüber hinaus forderten die Betriebsräte von der IGM passgenaue und effektive Unterstützungsleistungen, um den an sie gestellten Erwartungen überhaupt gerecht werden zu können. Dabei ging es weniger um detaillierte Abhandlungen über mögliche Folgen neuer Technologien, sondern um „möglichst konkrete und leicht auf den spezifischen betrieblichen Einzelfall übertragbare Handlungsanleitungen“.³⁴

Diese waren im Rahmen des Aktionsprogramms jedoch nur bedingt vorhanden. Zwar erstellten die (Projekt-)Sekretäre in und um die Automationsabteilung verschiedenste Handlungshilfen, Broschüren und Aktionsmappen, die allerdings ihren Zweck nur unzureichend erfüllten. Einerseits gingen sie inhaltlich am tatsächlichen Bedarf vorbei und schreckten aufgrund der „Wucht ihres Umfanges selbst die gutwilligsten Funktionäre ab“.³⁵ Andererseits fehlte den Mappen ein didaktisches Konzept, das den Lesern den Umgang mit den Broschüren hätte erleichtern können. Aus diesen Gründen blieben die Mappen oftmals ungenutzt.³⁶ Es verwundert also wenig, dass viele Betriebsräte und Gewerkschaftsfunktionäre, wenn sie selbst initiativ werden sollten, skeptisch auf das Aktionsprogramm reagierten. Das verdeutlicht auch das folgende Zitat eines Betriebsrats: „Das Problem ist doch, dass heute die Betriebsräte [...] in einen Konflikt reingeführt werden und morgen dann unheimlich orientierungslos rumrennen, weil die Gewerkschaften gar kein Konzept haben gegen Argumente der Unternehmer wie internationale Konkurrenzfähigkeit[,] z. B. Sachzwangideologien, nationaler Konkurrenzkampf, diese ganzen Sachen. Da gibt's ja nicht 'ne Alternative, die aufgezeigt wird oder 'ne Möglichkeit. Bei diesen ganzen Argumentationen, wo es eigentlich gesellschaftspolitisch wird, da lassen die Gewerkschaften die Interessenvertretung im Stich.“³⁷

In vielerlei Hinsicht war das Aktionsprogramm also nicht in der Lage, das für die Betriebsräte fatale „Zusammenspiel von gleichzeitiger Überforderung und mangelhaften Infrastrukturbedingungen, Handlungskapazitäten und -ressourcen“³⁸ zu überwinden. Stattdessen blieb es dabei, dass sich vor allem die Automationsabteilung und

ihr angegliedertes HdA-Gestaltungsprojekt um die Umsetzung des Aktionsprogramms kümmerten, während der Rest der Organisation eigene Schwerpunkte verfolgte.³⁹ Diese Situation besserte sich bis zum Ende des Aktionsprogramms nicht wesentlich. Zwar betonte Drinkuth 1991, dass mittlerweile einige Funktionäre den Gestaltungsanspruch des Programms unterstützen würden, die Beschäftigung damit jedoch dem Alltagsgeschäft zum Opfer falle. Schließlich seien sowohl Betriebsrats- als auch Gewerkschaftsarbeit „normalerweise an Tagesereignissen“ orientiert, „deren unmittelbarer Problemdruck längerfristige Gestaltungsaufgaben als nicht so dringlich erscheinen“ lasse.⁴⁰ Außerdem war das Aktionsprogramm zeit seines Bestehens nicht die einzige Kampagne beziehungsweise „Daueraufgabe“, was dazu führte, dass seine Bearbeitung mit der Verfolgung anderer Großprojekte wie dem Kampf um die 35-Stunden-Woche konkurrierte.⁴¹ Innerhalb der Automationsabteilung trösteten sich die Sekretäre damit, dass kurzfristiger Erfolg nicht als Beurteilungskriterium für das als langfristige Aufgabe verstandene Aktionsprogramm herhalten könne. Schließlich sei es völlig normal, dass sich im Zuge der Arbeit mit dem Programm oft „mehr neue Fragestellungen ergeben, als gewerkschaftlich konkrete Antworten gegeben werden können“. Kleine errungene Erfolge würden zudem oft relativiert, da sogleich „weitere ‚offene‘ Handlungsfelder zutage“ treten würden.⁴²

So realistisch diese Einschätzung auch sein mochte, so widersprach sie doch in Teilen der Zielstellung, mit der das Aktionsprogramm ursprünglich an den Start ging. Noch 1987, als das nur zähe Vorankommen bereits hinlänglich bekannt war, bezeichnete das Vorstandsmitglied Janzen das Aktionsprogramm als „Generalmobilmachung“ gegen die unternehmerische Rationalisierungspolitik.⁴³ Insofern kann festgehalten werden, dass die geplante gewerkschaftliche Offensive deutlich langsamer vorankam als erhofft und letztlich stecken blieb. Dass einige mit der Umsetzung des Aktionsprogramms betraute Sekretäre betonten, dass „die Auseinandersetzungen um Gestaltung selbst schon zum Prozess der Gestaltung“⁴⁴ gehörten, ändert daran nichts.

Mit dem Auslaufen des HdA-Programms fehlte es der IGM an Möglichkeiten zur Weiterfinanzierung ihres Beraterstabes und der Projekte. Zwar übernahm sie Teile des Personals dauerhaft in die

Gewerkschaft, allerdings blieben ihre Versuche zur Gestaltung von Arbeit und Technik in den 1990er Jahren deutlich zaghafter als zuvor.⁴⁵ Ein weiterer Grund, der zunächst zur Einstellung des Aktionsprogramms und der Beteiligungsversuche führte⁴⁶, war die deutsche Wiedervereinigung – also eine andere Transformation –, die für die Gewerkschaften einen immensen Kraftakt darstellte und unerwartet zum Schwerpunkt der Organisation wurde.⁴⁷ Daraus zogen die Funktionäre des HdA-Gestaltungsprojekts den Schluss, dass eine offensiv ausgerichtete Arbeitsgestaltungspolitik nicht möglich sei, wenn sie „in akuter zeitlicher und inhaltlicher Konkurrenz zu anderen Politikbereichen steht“.⁴⁸

Überhaupt sahen sich die Gewerkschaften nach dem Ende des real existierenden Sozialismus und dem anschwellenden Globalisierungsdiskurs immer weniger dazu in der Lage, der Androhung von Standortschließungen und -verlagerungen sowie der Forderung nach niedrigen Produktionskosten etwas entgegenzuhalten. Stärker als zuvor stand nun die Verteidigung des Erreichten im Fokus, während proaktive Gestaltungsversuche deutlich seltener wurden. Deshalb gelten die 1990er Jahre in Teilen der Gewerkschaften auch als „arbeitspolitisch verlorenes Jahrzehnt“.⁴⁹

Dies galt insbesondere für das Territorium der (ehemaligen) DDR, da festgehalten werden kann, dass „[d]er Gestaltung der Arbeit [...] der erfolgreiche Kampf um deren Sicherung“ vorausgeht.⁵⁰ Aufgrund der in Ostdeutschland rapide ansteigenden Arbeitslosigkeit und der Verschlechterung der Wirtschaftslage konnte hiervon allerdings keine Rede sein. Stattdessen konnten „Gestaltungsperspektiven [...] in der Praxis vielfach nicht durchgesetzt werden“, und die „Beteiligung an sozialverträglicher Abwicklung“ dominierte.⁵¹ Zwar setzten sich die DGB-Gewerkschaften dafür ein, dass sich die Treuhand statt der „forcierten Privatisierung [...] einer langfristigen Sanierung und Bewahrung der ostdeutschen Industriesubstanz“ widmen sollte.⁵² Allerdings wies Dieter Scholz, der damalige Leiter des Treuhand-Verbindungsbüros der IGM – der zuvor als Technologie- und Innovationsberater der IGM ebenfalls einem Beteiligungs- und Gestaltungsansatz verpflichtet war –, darauf hin, dass die Gewerkschaften keinen Einfluss auf den Aufbau und die grundsätzliche Ausrichtung der Treuhandanstalt gehabt hätten.⁵³

4. Vom arbeitspolitisch verlorenen Jahrzehnt zur Revitalisierung von Arbeitspolitik?

Ist das „Aktionsprogramm Arbeit und Technik“ mit seinem Gestaltungs- und Beteiligungsansatz also rundherum gescheitert? Wird es an seinen kurzfristigen Zielen gemessen, muss die Frage bejaht werden. Schließlich ist es nicht gelungen, die „flächendeckende Gestaltungsoffensive“ einzuleiten, als die das Programm ursprünglich konzipiert war. Zieht man allerdings die langfristigen Lernprozesse, die die IGM im Zuge des Programms durchgemacht hat, in Betracht, können durchaus kleinere, aber zählbare Erfolge vorgewiesen werden. Hinzu kommt, dass den federführenden Funktionären und Sekretären bewusst war beziehungsweise wurde, dass ein radikaler Wandel der Organisationsstrukturen nicht von heute auf morgen vonstattengehen konnte. An diese Erfahrungen in Sachen Projektarbeit, Dezentralisierung und Beteiligung konnten zu Beginn des 21. Jahrhunderts, am Ende des vermeintlich arbeitspolitisch verlorenen Jahrzehnts, neue Initiativen aufbauen. Dies gilt erst recht für die Wiederbelebung von arbeitspolitischen Auseinandersetzungen, wie sie sich die IGM im Zuge der Digitalisierung auf die Fahnen geschrieben hat.

Wie erfolgreich die IGM mit diesem Vorhaben sein wird, ist selbstverständlich nicht ausgemacht. Allerdings könnte es für die Gewerkschaft selbst hilfreich sein, sich stärker als bisher mit den sehr gut dokumentierten Gestaltungsversuchen der letzten Jahrzehnte auseinanderzusetzen. Ein expliziter Rekurs auf die in der Vergangenheit gemachten Erfahrungen findet im Zuge der aktuellen Gestaltungsversuche nämlich nicht statt. Gerade auf diesem Feld lässt sich jedoch zeigen, dass Organisationen wie die Gewerkschaften aus ihrer eigenen Geschichte lernen können. Dies könnte dazu beitragen, dass die IGM den hochgesteckten Zielen des Aktionsprogramms Arbeit und Technik in einer Art zweitem Anlauf und unter anderen Projekttiteln wie „Arbeit 2020“⁵⁴ oder „Arbeit + Innovation“⁵⁵ nach fast drei Jahrzehnten doch noch näher kommt.

Allerdings zeigt die historische Erfahrung, dass die Gestaltung von Arbeit und Technik schnell als eine Art Luxusartikel erscheint, wenn sich die sonstige wirtschaftliche Lage (Konjunktur, Arbeitslosigkeit) verschlechtert und sich handfester anmutende Herausforderungen

wie die bloße Sicherung von Arbeitsplätzen aufdrängen: Der Arbeitsgestaltung geht nämlich „der erfolgreiche Kampf um deren Sicherung voraus“.⁵⁶ So konstatiert das geschäftsführende IGM-Vorstandsmitglied Hans-Jürgen Urban, dass sich „die Furcht vor Arbeitslosigkeit und Einkommensverlusten“ im Zuge der COVID 19-Krise und der Rezession „zunehmend in das Alltagsbewusstsein der Beschäftigten“ eingrabe und „durch immer aggressivere Kapitalstrategien“ abermals genährt werde.⁵⁷ Vor diesem Hintergrund bleibt es spannend, den Ausgang der nächsten Tarifaueinandersetzungen und die Entwicklung der Gestaltungsversuche der IGM weiter zu verfolgen. Ob es die Gewerkschaft angesichts der jüngsten Entwicklungen vermag, der proklamierten Transformation ihren Stempel aufzudrücken, ist nämlich keinesfalls ausgemacht. Klar hingegen ist, dass hierüber nicht vorrangig auf Gewerkschaftskongressen und in Strategiepapieren, sondern vor allem in den Betrieben entschieden wird.

Anmerkungen

- 1 Vgl. Karl Polanyi, *The Great Transformation. The Political and Economic Origins of Our Time*, Boston (MA) 2001.
- 2 Hans-Jürgen Urban, *Die zweite große Transformation*, in: Falter (2018) 43a, S. 50.
- 3 Zur Kritik an einer solchen technikdeterministischen Vorstellung der Transformation, wie sie u. a. unter dem Begriff Industrie 4.0 firmiert, vgl. Martina Heßler/Nora Thorade, *Die Vierteilung der Vergangenheit. Eine Kritik des Begriffs Industrie 4.0*, in: *Technikgeschichte* 86 (2019), H. 2, S. 153–170.
- 4 Jörg Hofmann, *Kopf und Herz: Eine Standortbestimmung zur gewerkschaftlichen Kraft heute*, in: Ders./Stefan Schaumburg/Tanja Smolenski (Hrsg.), *Miteinander für morgen. Für Arbeitszeiten, die zum Leben passen*, Bielefeld 2019, S. 8–22, hier S. 17.
- 5 Ebd.
- 6 Detlef Wetzel, *Vorwort. Mehr Beteiligung wagen*, in: Ders. (Hrsg.), *Beteiligen und Mitbestimmen. Für eine lebendige Demokratie in Wirtschaft und Gesellschaft*, Hamburg 2015, S. 7–11, hier S. 7.
- 7 Hofmann, *Kopf und Herz*, S. 19.
- 8 Vgl. Michael Ruck, *Tanker in der rauen See des Struktur- und Wertewandels. Repräsentation, Partizipation und Administration während der 1980er Jahre – eine Problemskizze*, in: *Archiv für Sozialgeschichte* 52 (2012), S. 253–271, sowie Franz Steinkühler, *Die Beweglichkeit des Tankers*, in: *Der Gewerkschafter* 37 (1989) H. 11, S. 16 f.

- 9 Diese Ansätze hatten ebenfalls ihre Vorläufer, worauf allerdings nicht weiter eingegangen werden kann. Vgl. stattdessen Werner Abelshauer, Nach dem Boom. Der Gewerkschafter, Politiker und Unternehmer Hans Matthöfer, Bonn 2009, S. 192.
- 10 Vgl. Martina Heßler, Zur Persistenz der Argumente im Automatisierungsdiskurs, in: Aus Politik und Zeitgeschichte (2016), 18–19, S. 17–24.
- 11 Anselm Doering-Manteuffel/Lutz Raphael/Thomas Schlemmer (Hrsg.), Vorgeschichte der Gegenwart. Dimensionen des Strukturbruchs nach dem Boom, Göttingen 2016. Vgl. Konrad H. Jarausch, Verkannter Strukturwandel. Die siebziger Jahre als Vorgeschichte der Probleme der Gegenwart, in: Ders. (Hrsg.), Das Ende der Zuversicht? Die siebziger Jahre als Geschichte, Göttingen 2008, S. 9–26.
- 12 Sowohl die Geschichte des Aktionsprogramms und seiner Wirkung als auch der Automationsabteilung sind bislang kaum erforscht. Vgl. Peter Brandt, Industrie 4.0 – Was lernen wir aus früheren Informatisierungswellen?, Düsseldorf 2017, S. 37, sowie Johannes Platz, „Revolution der Roboter“ oder „Keine Angst vor Robotern“? Die Verwissenschaftlichung des Automationsdiskurses und die industriellen Beziehungen von den 50ern bis 1968, in: Laurent Commaille (Hrsg.), Entreprises et crises économiques au XXe siècle. Actes du colloque de Metz Octobre 2005, Metz 2009, S. 37–59, hier S. 57.
- 13 Zur ambivalenten Stellung der IGM zum HdA-Programm vgl. Moritz Müller, Die IG Metall im Diskurs um die Humanisierung des Arbeitslebens, in: Nina Kleinöder/Stefan Müller/Karsten Uhl (Hrsg.), „Humanisierung der Arbeit“. Aufbrüche und Konflikte in der rationalisierten Arbeitswelt des 20. Jahrhunderts, Bielefeld 2019, S. 255–276.
- 14 Vgl. Stefan Müller, Humanisierung der Arbeitswelt 1.0. Historisch-kritische Befragung eines Reformprogramms der Neunzehnhundertsiebzigerjahre, in: Willy Buschak (Hrsg.), Solidarität im Wandel der Zeiten. 150 Jahre Gewerkschaften, Essen 2016, S. 253–275, hier S. 263.
- 15 Vgl. Karl-Heinz Janzen, Automation und Technologie, in: IG Metall (Hrsg.), Geschäftsbericht 1980 bis 1982 des Vorstandes der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt a. M. 1983, S. 413–426, hier S. 419.
- 16 Archiv der sozialen Demokratie (künftig: AdsD), IG Metall-Archiv 5/IGMA 240147, Abt. Automation/Technologie, IG Metall, Janzen an Benz, Janßen und Preiss, 16. 2. 1978.
- 17 Janzen, Automation, S. 421.
- 18 Lutz Raphael, Die Verwissenschaftlichung des Sozialen als methodische und konzeptionelle Herausforderung für eine Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts, in: Geschichte und Gesellschaft 22 (1996), H. 2, S. 165–193.
- 19 Margit Szöllösi-Janze, Politisierung der Wissenschaften – Verwissenschaftlichung der Politik. Wissenschaftliche Politikberatung zwischen Kaiserreich und Nationalsozialismus, in: Stefan Fisch/Wilfried Rudloff (Hrsg.), Experten und Politik. Wissenschaftliche Politikberatung in geschichtlicher Perspektive, Berlin 2004, S. 79–100, hier S. 79.

- 20 Gudrun Trautwein-Kalms, Ein Netz mit großen Löchern. Beratung zu Arbeits- und Technikgestaltung im gewerkschaftlichen Umfeld, in: WSI-Mitteilungen 53 (2000), H. 1, S. 65–74, hier S. 66.
- 21 Vgl. Wolfgang Schroeder, Gewerkschaften als soziale Bewegung – soziale Bewegung in den Gewerkschaften, in: Archiv für Sozialgeschichte 44 (2004), S. 243–265, hier S. 243.
- 22 AdsD, IG Metall-Archiv, 5/IGMA240130, Abt. Automation/Technologie, Erhebung über die Tätigkeit von Arbeitskreisen „Technischer Wandel“, 25. 8. 1976; AdsD, IG Metall-Archiv, 5/IGMA240170, Abt. Automation/Technologie, Ergebnisprotokoll der Projektgruppensitzung am 19. 12. 1983, 20. 12. 1983.
- 23 Zu diesem Idealtypus eines modernen Gewerkschaftsfunktionärs bzw. -sekretärs vgl. Karl Lauschke, Weder Kämpfer noch Bürokrat oder Dienstleister. Zum Wandel der Gewerkschaftsfunktionäre in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts, in: Till Kössler/Helke Stadtland (Hrsg.), Vom Funktionieren der Funktionäre. Politische Interessenvertretung und gesellschaftliche Integration in Deutschland nach 1933, Essen 2004, S. 221–238, hier S. 237.
- 24 Janzen, Automation, S. 421.
- 25 Vgl. Martin Birke/Michael Schwarz, Neue Techniken – neue Arbeitspolitik? Neuansätze betrieblicher Interessenvertretung bei der Gestaltung von Arbeit und Technik, Frankfurt a. M. 1989, S. 62.
- 26 Vgl. „Diese Beratung ist ein permanenter Prozess“. Ein Interview der Zeitschrift „Wechselwirkung“ mit Ulrich Klotz über die Arbeit der Innovations- und Technologie-Beratungsstelle der IG Metall, in: Frankfurter Rundschau, 7. 2. 1985, S. 12.
- 27 Hubert Borns, Drei Jahre HdA-Beratung der IG Metall – Eine Zwischenbilanz, Frankfurt a. M. 1983, S. 2.
- 28 Ebd., S. 10.
- 29 IG Metall Vorstand, „Maschinen wollen sie – uns Menschen nicht“. Rationalisierung in der Metallwirtschaft, Frankfurt a. M. 1983, S. 91.
- 30 Andreas Drinkuth, Das IG Metall-Aktionsprogramm „Arbeit und Technik“ – Eine Zwischenbilanz, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 37 (1986), H. 10, S. 617–622, hier S. 618 f.
- 31 O. V., Auch der längste Weg beginnt mit dem ersten Schritt, in: Der Gewerkschafter 33 (1985), H. 2, S. 8 f.
- 32 Drinkuth, IG Metall-Aktionsprogramm, S. 619.
- 33 AdsD, IG Metall-Archiv, 5/IGMZ220064, Zwischenarchiv, IG Metall, Auswertung der Klausurtagung der Abteilung Automation/Technologie zur Umsetzung des Aktionsprogramms Arbeit und Technik, 3. 9. 1987.
- 34 Martin Birke/Michael Schwarz/Horst Tholfus, Gewerkschaftspolitische Ansätze und Handlungsmöglichkeiten bei der Gestaltung von Arbeit und Technik, in: Werner Fricke u. a. (Hrsg.), Jahrbuch Arbeit und Technik in Nordrhein-Westfalen, Bonn 1986, S. 451–467, hier S. 456 f.
- 35 AdsD, IG Metall-Archiv, 5/IGMZ220596, Zwischenarchiv, IG Metall, Abschlussbericht des IG Metall-Vorstands zur Entwicklung einer Konzeption für gewerkschaftliche Handlungshilfen, 1988.

- 36 Ebd.
- 37 Birke/Schwarz/Tholfus, Handlungsmöglichkeiten, S. 457.
- 38 Ebd., S. 458.
- 39 Vgl. Birke/Schwarz, Techniken, S. 68.
- 40 Andreas Drinkuth, Solidarische Arbeitsgestaltungspolitik: Anforderungen für betriebliche Mitbestimmung und gewerkschaftliche Tarifpolitik, in: Werner Fricke (Hrsg.), Jahrbuch Arbeit und Technik, Bonn 1991, S. 60–71, hier S. 66.
- 41 Birke/Schwarz, Techniken, S. 65.
- 42 AdsD, IG Metall-Archiv, 5/IGMZ220596, Zwischenarchiv, IG Metall, Abschlussbericht des IG Metall-Vorstands zur Entwicklung einer Konzeption für gewerkschaftliche Handlungshilfen, 1988.
- 43 Karl-Heinz Janzen, Grundlagen und Ansätze einer gewerkschaftlichen Umsetzungs- und Handlungskonzeption, in: Siegfried Bleicher (Hrsg.), Technik für den Menschen. Soziale Gestaltung des technischen Wandels. Eine Dokumentation, Köln 1987, S. 84–92, hier S. 90.
- 44 IG Metall Vorstand, Betriebliche Gestaltungspolitik im Umbruch. Gestaltung von Arbeit und Technik. Endbericht über das HdA-Gestaltungsprojekt, Frankfurt a. M. 1991, S. 4.
- 45 Vgl. Trautwein-Kalms, Netz, S. 67.
- 46 Vgl. Thomas Haipeter, Digitalisierung, Mitbestimmung und Beteiligung – auf dem Weg zur Mitbestimmung 4.0?, in: Hartmut Hirsch-Kreinsen/Peter Ittermann/Jonathan Niehaus (Hrsg.), Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen, 2. Aufl. Baden-Baden 2018, S. 303–321, hier S. 306.
- 47 Vgl. den Beitrag von Christian Rau in diesem Band sowie die Beiträge in Detlev Brunner/Michaela Kuhnhenne/Hartmut Simon (Hrsg.), Gewerkschaften im deutschen Einheitsprozess. Möglichkeiten und Grenzen in Zeiten der Transformation, Bielefeld 2018.
- 48 AdsD, IG Metall-Archiv, 5/IGMZ220075, Zwischenarchiv, Tätigkeitsbericht des HdA-Gestaltungsprojekts für den Zeitraum Juni 1989 bis Mai 1990 vom 30. 7. 1990.
- 49 Klaus Pickshaus, Rücksichtslos gegen Gesundheit und Leben. Gute Arbeit und Kapitalismuskritik – ein politisches Projekt auf dem Prüfstand, Hamburg 2014, S. 8.
- 50 Hans-Jürgen Urban, Gute Arbeit in der Transformation. Über eingreifende Politik im digitalisierten Kapitalismus, Hamburg 2019, S. 38 f.
- 51 Detlev Brunner/Michaela Kuhnhenne/Hartmut Simon, Gewerkschaften im deutschen Einheitsprozess. Eine Einleitung, in: Brunner/Kuhnhenne/Simon (Hrsg.), Gewerkschaften, S. 9–16, hier S. 11 f.; Vgl. Wolfgang Uellenberg-van Dawen, Gewerkschaften und deutsche Einheit, in: Brunner/Kuhnhenne/Simon (Hrsg.), Gewerkschaften, S. 45–67, hier S. 60.
- 52 Marcus Böick, Beziehungsgeschichten von Treuhandanstalt und Gewerkschaften in der ostdeutschen Transformationslandschaft. Konflikte, Kooperationen, Alltagspraxis, in: Brunner/Kuhnhenne/Simon (Hrsg.), Gewerkschaften, S. 109–129, hier S. 113.

- 53 Vgl. Detlev Brunner, Gewerkschaftspolitik in der Transformation. Anmerkungen zum Forschungsstand, in: Brunner/Kuhnhenne/Simon (Hrsg.), Gewerkschaften, S. 95–107, hier S. 103; Vgl. o. V., Fünf Fragen an ... Dieter Scholz, in: SPW 34 (2011), H. 6, S. 70–71.
- 54 Vgl. Thomas Haipeter, Interessenvertretung in der Industrie 4.0. Das gewerkschaftliche Projekt Arbeit 2020, Baden-Baden 2019.
- 55 Vgl. IG Metall Vorstand, Arbeit + Innovation. Wir machen Zukunft, Frankfurt a. M. 2017.
- 56 Richard Detje/Klaus Dörre/Hans-Jürgen Urban, Brauchen wir eine neue Initiative zur Humanisierung der Arbeit? Neue Unübersichtlichkeit und arbeitspolitisches Vakuum, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 54 (2003), H. 8–9, S. 492–500, hier S. 497.
- 57 Hans-Jürgen Urban, Transformation als Bewährungsprobe. Warum eine sozial-ökologische Reformallianz eine unverzichtbare, aber schwierige Angelegenheit bleibt, in: Sozialismus 47 (2020), H. 9, S. 2–9, hier S. 4.

Ein „gewerkschaftsfreier Raum“?

Gewerkschaftsstrukturen und -kulturen in Ostdeutschland in den frühen 1990er Jahren

1. Vorüberlegungen

Die bisherige Gewerkschaftsgeschichte hat sich mit der Transformationszeit nach 1989 und 1990 bestenfalls oberflächlich beschäftigt, jedoch ein zentrales Narrativ tradiert, das sich hartnäckig hält. Stark fokussiert auf die Übertragung westdeutscher Gewerkschaftsstrukturen auf den ostdeutschen Transformationsraum in den Jahren 1990 und 1991, führte sie – anknüpfend an die Argumentation der Zeitgenossen – stets die Gefahr „gewerkschaftsfreier Räume“ ins Feld, die durch die Übertragung westdeutscher Strukturen verhindert worden sei. Die Schnelligkeit, mit der die Wiedervereinigung voranschritt, so das Argument, habe das Fehlen einer gewerkschaftlichen Kultur der 40-jährigen Diktatur immer offensichtlicher werden lassen, sodass schnelle Entscheidungen und kurzfristige Hilfe aus dem Westen notwendig gewesen seien.¹

So einleuchtend diese These, besonders vor dem Hintergrund aktueller Befunde über gewerkschaftsfeindliche und rechte Einstellungen ostdeutscher Betriebsräte², auch erscheinen mag, so bildet sie doch allenfalls eine dezidiert westdeutsche Sicht auf die Wiedervereinigung ab. Zudem verwischt das Bild des „gewerkschaftsfreien Raums“ den zum Teil recht chaotisch und kontrovers verlaufenden Organisationsaufbau und trägt damit kaum zum Erkenntnisgewinn bei. Jüngst haben sogar ehemalige gewerkschaftliche Akteure wie Wolfgang Uellenberg-van Dawen, der am Aufbau gewerkschaftlicher Strukturen in Ostdeutschland beteiligt war, darauf hingewiesen, dass der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) die Lage in Ostdeutschland

falsch eingeschätzt habe. Vor allem viele ostdeutsche Gewerkschafter hätten die Übertragung westdeutscher Strukturen als „Verlust von neu gewonnener Selbstbestimmung“ empfunden.³ Der vorliegende Essay knüpft an diese selbstkritische Einschätzung an und versucht, gewerkschaftliche Erfahrungsräume im Transformationsprozess Ostdeutschlands auszuloten, die Ausgangspunkte zur Untersuchung ostdeutscher Gewerkschaftskulturen sein können. Es geht um Betriebe, Landesbezirke und Kreisbüros sowie lokale Proteste.

2. Betriebe

Der Zusammenbruch der zentralen Planwirtschaft zeigte seine unmittelbarsten Auswirkungen in den Betrieben. Denn Betriebe waren in der DDR mehr als nur Arbeitsstätten. Indem sie beziehungsweise die zum Freien Deutschen Gewerkschaftsbund (FDGB) gehörenden Betriebsgewerkschaftsleitungen (BGL) Wohnungen, Kindergartenplätze und Ferienplätze vergaben sowie lokale Infrastrukturen im Versorgungs- und Kulturbereich mitgestalteten, waren sie stets integraler Bestandteil der Lebensentwürfe vieler Einzelner und ihrer Familien.⁴ Noch bevor die Übergangsregierung unter Hans Modrow (SED/PDS) im März 1990 die Bildung von Kapitalgesellschaften beschloss, war die Unsicherheit in den Betrieben deshalb besonders groß. Ratlosigkeit und Chaos kennzeichneten vor allem die Situation in den BGL, denen mit der Initiative unabhängiger Gewerkschaften im November 1989 überdies eine basisdemokratische Konkurrenz erwuchs.⁵ Die westdeutschen Gewerkschaften ignorierten Letztere jedoch oder beobachteten sie mindestens mit Skepsis und versuchten stattdessen, ihren Einfluss über die zur „doppelten Verbandsstruktur“⁶ des FDGB gehörenden Einzelgewerkschaften geltend zu machen. Zudem hatten sie parallel bereits im November und Dezember 1989 Betriebspatenschaften zwischen west- und ostdeutschen Betriebsräten sowie Vertrauensleuten initiiert.

Obwohl alle Umfragen und Erfahrungsberichte aus den Betriebspatenschaften⁷ darauf hindeuteten, dass der FDGB rasant an Ansehen und Vertrauen an der Basis verlor, bedeutete das im Umkehrschluss nicht, dass die DGB-Gewerkschaften die Betriebe problemlos als

Machtbasen erobern konnten. Vor allem erwiesen sich die BGL mancherorts als hartnäckige Akteure, teils, weil sie einer desillusionierten Belegschaft gegenüberstanden, die in der Sorge um ihre eigene Zukunft wenig für gewerkschaftliches Engagement übrig hatte; teils aber auch, weil sie als Akteure des Umbruchs bei den Arbeitnehmern anerkannt waren. Im thüringischen Merkers etwa engagierten sich Gewerkschafter aktiv für den Erhalt des Kaliwerks, indem sie ein lokal entwickeltes Konzept zur Umnutzung des Werks als Untertagedeponie unterstützten: „Das Gebiet des Kreises Bad Salzungen und der thüringischen Rhön ganz besonders waren früher Notstandsgebiete. Durch die Ansiedlung der Kaliindustrie wurden Arbeitsplätze geschaffen. Im Zusammenhang damit entwickelte sich Handwerk und Gewerbe, nicht nur als Nutzer der Einkommensanlage, sondern auch als Auftragnehmer für die Kaliwerke. Infolge der Grenznahe und der damit verbundenen Politik des ‚Austrocknens als Grenzgebiet‘ setzte eine starke Abwanderung bis 1961 in die BRD ein, deren Härte durch zwei Aussiedlungsaktionen noch unterstrichen wurde. [...] In den vergangenen Jahren wurde unser Betrieb durch die damalige Staatsführung für das schnelle Erlangen von Devisen benutzt und durch ‚Scheinerlöse‘ der Eindruck erweckt, daß unser Betrieb gesund sei.“⁸

Dieses Schreiben, das wenige Tage vor Inkrafttreten der Währungs- und Wirtschaftsunion am 1. Juli 1990 an DDR-Ministerpräsident Lothar de Maizière gerichtet war, diente weniger dem Zweck, das Bild einer alten glorreichen Industriemoderne heraufzubeschwören. Vielmehr sollte durch die Bezugnahme auf die Geschichte des Unternehmens und dessen regionale Bedeutung auf die Abhängigkeit der Region vom Kalibergbau hingewiesen und die Relevanz der lokalen Akteure als (Mit-)Gestalter der Zukunft unterstrichen werden. Ostdeutsche Gewerkschafter waren damit nicht nur passive Beobachter ihrer westdeutschen „Vereinnahmung“ oder hilflose Akteure, denen kaum mehr übrig blieb, als gegen den „Ausverkauf“ lautstark anzurennen, sondern sie wollten Zukunft auch selbst mitgestalten. Damit reagierten sie nicht zuletzt auf einen im politischen Kontext dominanten Diskurs, der die ostdeutsche Wirtschaft einzig als Beleg für die Ineffizienz der DDR-Planbürokratie sah und den lokalen Akteuren damit implizit das Recht absprach, selbst mitgestalten zu können.

Wie wichtig die Bezugnahme auf betriebliche Erfahrungsräume für die Akzeptanz gewerkschaftlichen Handelns war, zeigt sich auch in zahlreichen Briefen, die enttäuschte ostdeutsche Gewerkschaftsmitglieder noch dann an Gewerkschaftszeitungen schrieben, als die westdeutschen Gewerkschaften ihre Organisationszuständigkeit längst auf die neuen Bundesländer übertragen hatten. So äußerte sich ein Mitglied der Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr (ÖTV) aus Erfurt in einem Leserbrief an die Redaktion der IG Metall-Zeitschrift „METALL“ im Juli 1992 folgendermaßen: „Ich finde auch, die Gewerkschaftsarbeit in Ostdeutschland müsste ganz anders organisiert werden; mir fehlen einfach die vielen persönlichen Gespräche u. a. persönliche Kontakte der Hauptamtlichen mit den einfachen Mitgliedern. Warum gibt es nicht mehr Aussprachen im kleinen Kreis? Mir gefällt auch ganz und gar nicht, daß mein Gewerkschaftsbeitrag (bei der ÖTV, deren Mitglied ich bin) anonym, d. h. einfach automatisch per Konto abgebucht wird, statt die Zahlung dazu zu nutzen, durch den Kassierer das Gespräch mit dem Mitglied zu führen. Da würde Frau Wulf-Matthies (die ich übrigens sehr schätze) viel mehr über die Stimmung Ihrer ÖTVer erfahren. Die ganze Gewerkschaftsarbeit müsste auf eine völlig neue (Vertrauens) Grundlage gestellt werden.“⁹

Vor allem bereits entlassene Arbeitnehmer zeigten sich von der Abwesenheit der Gewerkschaften im Betrieb enttäuscht und verwiesen auf ihre Verbundenheit zum Unternehmen, für dessen Wohl sie Überstunden unter zum Teil gesundheitsgefährdenden Arbeitsbedingungen auf sich genommen hatten.¹⁰ Schon im August 1990 erbrachte eine interne Umfrage, dass 47 Prozent von rund 7000 befragten ostdeutschen IG Metall-Mitgliedern den westdeutschen Funktionären nicht zutrauten, die betriebliche Situation in der DDR zu verstehen.¹¹ Im schlimmsten Falle konnten die hier bereits erkennbaren Enttäuschungen zu Missverständnissen über das westdeutsche Gewerkschaftssystem führen. So entlud sich der gesamte Frust eines IG Metall-Mitglieds in einem Brief an Gewerkschaftschef Franz Steinkühler im Frühjahr 1991, der in erschreckender Weise an gegenwärtige Diskurse erinnert: „Ich bin IG-Metaller, aber was Ihr da macht, daß [sic!] ist für uns ebenso in der (ehemaligen DDR) ein weiterer Sturz [sic!] in die Tiefe. Bei euch werden die Löhne durch

Streiks erpresst, und was soll nun mit uns hier in dem Osten werden? Wir kommen dann wohl noch unter die Türken und was weiß ich, was ich [sic!] da noch alles für Untermenschen wir in euren Augen alles sein mögen. Ja wir sollen nur immer für euch die Dummen spielen. Ihr treibt die Preise und Steuern in die Höhe.“¹²

Die genannten Beispiele sind freilich nur Momentaufnahmen, aber keine Einzelfälle. In den gewerkschaftlichen und staatlichen Archiven finden sich solche Stimmen zuhauf. Wie sie zu gewichten sind, müssten weitere Forschungen klären. Sie machen aber deutlich, wie kontrovers über Sinn und Zweck von Gewerkschaftsarbeit in den ostdeutschen Betrieben verhandelt wurde; trotz oder gerade wegen des rasanten Vertrauensverlustes, den der FDGB erlitt und den viele westdeutsche Gewerkschaftsfunktionäre – häufig euphorisiert durch den anfangs zunächst massenhaften Zugewinn neuer Mitglieder – als problemlose Eintrittskarte in den Osten verstanden.

3. Landesbezirke und Kreisbüros

Mit der Abwicklung des FDGB verschwanden ehemalige ostdeutsche Gewerkschaftsfunktionäre nicht sang- und klanglos von der Bildfläche. Selbst in als konservativ geltenden Gewerkschaften wie der IG Chemie-Papier-Keramik oder der IG Bergbau und Energie fanden sie sich bald als gleichberechtigte Vorstandsmitglieder wieder. Während auf der zentralen repräsentativen Ebene damit die Einheit von West und Ost visuell sichtbar wurde, wurden die Landesbezirke und Kreisbüros häufig zu Schauplätzen von Ost-West-Konflikten. Das lag nicht selten daran, dass Funktionäre und Sekretäre, die vom Westen in den Osten gingen, um dort Aufbauarbeit zu leisten, ihre neuen Wirkungsorte als Belastung empfanden. Obwohl dies häufig auf massive Fehleinschätzungen der westdeutschen Gewerkschaften beim Organisationsaufbau in Ostdeutschland zurückzuführen war, luden sie all ihren Frust auf den „Osten“ ab.

Ein eindrückliches Beispiel dafür sind Rechtssekretäre, die zuhauf in ostdeutschen Gewerkschaftsbüros Anstellungen fanden, um Arbeitnehmer und Entlassene in Arbeitsrechtskonflikten zu unterstützen. Die vorhandenen Stellen reichten aber bald nicht mehr

aus, um der Masse an anhängigen Klagen Herr zu werden. So beklagten sie sich in zahlreichen Briefen und Berichten beim DGB-Bundesvorstand, um bessere Konditionen auszuhandeln. Dort vermerkte man noch im Januar 1992 eine „recht hohe Personalfuktuation“ unter Rechtssekretären. Als besonders erschwerend nannten diese die „nach wie vor schlechten Lebensbedingungen“, der „Heimkehrwunsch vieler Kolleginnen und Kollegen aus den alten Bundesländern und nicht zuletzt Abwanderungen zu Mitgliedsgewerkschaften, die finanziell bessere Konditionen bieten“.¹³ Letztere überboten sich geradezu mit materiellen Anreizen (Heimfahrten etc.) und warben sich damit gegenseitig Personal ab.¹⁴ Ein Gutachten vom 1. Juni 1994 macht deutlich, dass sich die Unzufriedenheit vieler Rechtssekretäre nicht nur im internen Schriftverkehr mit dem Bundesvorstand in Düsseldorf gegen den „Osten“ richtete, sondern sich auch unmittelbar auf den Arbeitsalltag auswirkte. Rechtssekretäre, so das Gutachten, würden gegenüber ostdeutschen Verwaltungsangestellten ein ausgesprochenes Autoritätsdenken an den Tag legen, was Letztere einschüchtere.¹⁵

Dahinter lagen freilich nicht selten Vorbehalte gegenüber „Ostdeutschen“, die sich während der Teilung Deutschlands herausgebildet hatten. Konflikte mit ostdeutschen Angestellten wurden in der internen Kommunikation häufig auf die autoritäre Sozialisation in der DDR heruntergebrochen. So schilderte der Leiter des Berliner Verbindungsbüros des DGB, Dieter Schmidt, seine Erfahrungen in ostdeutschen Landes- und Kreisbüros in einem Brief an DGB-Chef Heinz-Werner Meyer im Dezember 1991 wie folgt: „Es gibt in Ostdeutschland zwei Phänomene, die grundsätzlich zu beachten sind. Das Aggressionspotential der Bürger ist außergewöhnlich hoch. Die Diskussionsfähigkeit ist dagegen beachtlich unterentwickelt. Eine Diskussion und ein Gespräch werden nicht geführt unter dem Aspekt, auf diese Weise eventuell eigene Defizite auszugleichen, der Ostdeutsche erwartet meist, daß sich der andere grundsätzlich seiner Meinung unterwirft. Eine von seiner abweichenden löst zusätzliche Aggressionen aus. Weiter ist zu berücksichtigen, daß die bürgerlichen Umgangsformen in der DDR vier Jahrzehnte lang diffamiert und dann völlig abgeschafft wurden. Dieses Defizit an ‚Manieren‘ löst dann Konflikte aus, wenn der Westdeutsche sie einfordert.“¹⁶

In das Zentrum der Kritik rückten bei Schmidt bald auch die Kreisvorsitzenden selbst, die seit 1991 zunehmend aus Ostdeutschland stammten beziehungsweise in der DDR bereits Gewerkschafter gewesen waren. In einem Brief an den DGB-Bundesvorstandssekretär Günther Horzetzky vom Februar 1992 beschrieb er das Verhältnis zwischen Ost- und West-Gewerkschaftern wie eines „zwischen Christen und Moslems“. Vor allem die Kreisvorsitzenden verstünden den DGB nicht als „Serviceeinrichtung“, sondern würden gegenüber den Gewerkschaftsmitgliedern einen Ton an den Tag legen, der sich nur aus der Kultur des FDGD erklären lasse, wo sich jeder seinen Anteil an der Macht gesichert habe.¹⁷

Ein anderes Beispiel dafür, dass genuin westdeutsche Probleme in den ostdeutschen Transformationsraum übertragen, dort aber bald in Ost-West-Konflikte umgedeutet wurden, ist der Umgang mit gewerkschaftseigenen Medien. Die Funktionärs- und Mitgliederzeitschriften stellten seit jeher ein wichtiges Medium der Kommunikation zwischen Bundesvorstand und Basis dar. Bereits in den 1960er Jahren aber rückte deren deutlich nachlassende Attraktivität bei Funktionären und Mitgliedern ins Bewusstsein. Jedoch war der Bundesvorstand nicht bereit, die Traditionszeitschriften aufzugeben oder dem veränderten Medienkonsum anzupassen. So wurde noch 1988 mit der „Welt der Arbeit“ ein traditionsreiches Mitgliederorgan des DGB eingestellt, das zu diesem Zeitpunkt bereits „unter Ausschluß der Öffentlichkeit“ erschien.¹⁸ Die DGB-Funktionärszeitschrift „Quelle“ fristete ein ähnlich trostloses Dasein. Als Dieter Schmidt im Herbst 1992 mehrere ostdeutsche Kreisbüros besuchte, musste er feststellen, dass große Stapel der „Quelle“ teilweise „gerümpelhaft“ auf Tischen oder in „riesigen Haufen im Gang“ herumlagen. Auf Nachfrage hätten Kreisvorsitzende vielfach zugegeben, dass sich darin „keine Themen [fänden], die sie berühren“. In der Bewertung eines Gespräches mit dem Kreisvorsitzenden im sächsischen Annaberg verstieg sich Schmidt sogar zu der Aussage: „Selbstverständlich habe ich den Kreisvorsitzenden darauf [die Zeitungstapel im Büro, C. R.] nicht aufmerksam gemacht, weil es ihm sicher peinlich gewesen wäre. Er ist Ostdeutscher.“¹⁹

Gerade Kreisvorsitzende waren hybride Akteure. Sie repräsentierten eine Organisationskultur, die sich mit vielen Hoffnungen verknüpfte, deren westdeutsche Akteure sich aber von ihrem neuen

Wirkungsgebiet zugleich abgrenzten. Inwiefern dies ähnliche Praktiken und Strategien bei ostdeutschen Gewerkschaftern hervorrief, lohnt einer näheren Betrachtung.

4. Lokale Protestkulturen

Dass westdeutsche Gewerkschaftskulturen kein in Stein gemeißeltes Set an Regeln darstellten, wie Schmidt suggerierte, lässt sich auf dem Feld lokaler Protestkulturen beobachten. Die sich seit 1991 überall in Ostdeutschland häufenden Betriebsbesetzungen und Proteste stellten nicht nur eine Reaktion auf die rasante De-Industrialisierung und Massenarbeitslosigkeit dar, sondern boten zunächst vor allem Betriebsräten ein lokales Betätigungsfeld, das diese auch nutzten, um ihren Frust gegenüber der Abwesenheit gewerkschaftlicher Solidarität zu bekunden. Die Gewerkschaften hatten dieser Entwicklung kaum etwas entgegenzusetzen.²⁰ Stattdessen nahmen Aversionen gegen die zunehmend als negativ-westdeutsch wahrgenommenen Gewerkschaften zu, sodass teilweise sogar die Bildung von „Ost-IGs“ gefordert wurde.²¹ Häufig reichte schon die Tatsache, dass Gewerkschaftsfunktionäre zwar mit Landesregierungen oder Wirtschaftsverbänden in der Region verhandelten, lebensweltlich relevanteren Akteuren (etwa Arbeitslosen- und Bürgerinitiativen) aber keine Beachtung schenkten. Schnell stand hier der Vorwurf der Kungelei im Raum.²²

Einen neuralgischen Punkt für ost- und westdeutsche Gewerkschafter gleichermaßen stellten die Proteste rund um den Hungerstreik der Kalikumpel im thüringischen Bischofferode 1993 dar. Ostdeutsche Gewerkschafter, die sich mit den betroffenen Beschäftigten solidarisierten, knüpften dabei einerseits an eine bereits zum Kanon gewerkschaftlicher Selbstbehauptung in Ostdeutschland gehörende Protestkultur an, in deren Zentrum die Treuhandanstalt als Vernichterin lokaler Strukturen stand. Andererseits ging es bei Bischofferode nicht mehr nur um die Region, sondern um gewerkschaftliche Handlungsräume insgesamt. Um nur ein Beispiel zu nennen: Im Juni 1992 hatten sich die Kreisvorstandsmitglieder des DGB Finsterwalde mit einem Forderungskatalog des Betriebsrats des

benachbarten BASF-Werks Schwarzheide solidarisiert und gemeinsam mit diesem und Vertretern von Arbeitslosenzentren in Vorbereitung des Besuchs von Bundeskanzler Kohl Autokorsos und Demonstrationen unter dem Motto „Treuhandpolitik bricht der Lausitz das Genick“ organisiert.²³ Als die Kalikumpel in Bischofferode ein Jahr später in den Hungerstreik traten, bekundete das Kreisbüro Finsterwalde nicht nur erneut seine Solidarität. Vielmehr wurde das Ereignis zur Zerreißprobe für die Gewerkschaftseinheit im Ort, da sich die zuständige IG Bergbau und Energie hinter die Schließung des Kaliwerks gestellt hatte. Gewissermaßen stellvertretend für seinen Zentralvorstand wurde der Vertreter der lokalen IG Bergbau und Energie aus einer Sitzung mit den Worten hinauskomplimentiert: „Gewerkschaften dürfen sich nicht wie bisher an dieser Arbeitsplatzvernichtungspolitik beteiligen.“²⁴

Für Frank Spieth, der – aus Westdeutschland kommend – seit 1992 dem DGB-Landesbezirk Thüringen vorstand, und für den aus Niedersachsen stammenden Bodo Ramelow, damals Landesvorsitzender der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen, wurde Bischofferode ebenfalls zum Fanal. Spieth schloss sich mit dem Bischofferöder und anderen Betriebsräten zusammen und organisierte ab Juli 1993 ein nach allen Seiten offenes Aktionsbündnis als Diskussionsforum über eine „veränderte, vernetzte, gesamtpolitische Herangehensweise“ der Transformationspolitik, mit dem Ziel, „Arbeitsplätze für die Menschen zu erhalten und neue Erwerbsmöglichkeiten zu schaffen“.²⁵ Zudem organisierte das Aktionsbündnis Kampagnen wie den im Herbst 1993 veranstalteten „Gegenzug“ – eine Rundfahrt des Aktionsbündnisses mit einer historischen Thüringer Eisenbahn, womit „an verschiedenen Orten auf die extremen Strukturprobleme im Zusammenhang mit dem Transformationsprozeß in Thüringen“ hingewiesen werden sollte.²⁶ Spieth rekurrierte dabei nicht nur auf den sich aufstauenden Unmut über die De-Industrialisierung in Ostdeutschland, sondern auch auf das Gefühl, bei der Transformation nicht als Akteure ernst genommen worden zu sein. Proteste waren damit auch Foren der demokratischen Teilhabe.

Bodo Ramelow schloss sich, nachdem er den für die Betroffenen durchaus vorteilhaften Kalisozialplan Ende 1993 maßgeblich mitausgehandelt hatte, dem Aktionsbündnis an und trat 1994 erstmals

mit PDS-Bundestagsabgeordneten, darunter Gregor Gysi und das ehemalige Bischofferöder Betriebsratsmitglied Gerhard Jüttemann, am Tag der Arbeit gemeinsam öffentlich auf. 1997 gehörten Spieth und Ramelow zu den Unterzeichnern der Erfurter Erklärung, die sich für mehr soziale Gerechtigkeit und eine engere Zusammenarbeit von SPD, Grünen und PDS aussprach. Nach der Bundestagswahl 1998 und dem Bruch zwischen Bundeskanzler Gerhard Schröder und dem SPD-Vorsitzenden Oskar Lafontaine im Jahr darauf trat Ramelow der PDS/LINKE bei, Spieth folgte 2003. Als Thüringer Ministerpräsident nutzt Ramelow noch heute das von ehemaligen Betriebsräten und Hungerstreikenden betriebene Kalimuseum in Bischofferode als Repräsentationsort von Landespolitik. Die sich in den ostdeutschen Regionen breitmachende Kritik an der Treuhandanstalt wurde damit auch eine Klammer der kollektiven Sinnstiftung zwischen ost- und westdeutschen Gewerkschaftern in der Region.

Auf Vorstandsebene wurde die Schneeballwirkung, die Bischofferode entfaltet hatte, aber auch Gegenstand ordnungspolitischer Debatten, so etwa im Oktober 1993 auf dem dritten außerordentlichen Gewerkschaftstag der IG Metall: „Hier geriet insbesondere in der Diskussion zum Referat des 1. Vorsitzenden die Welt wieder ziemlich durcheinander; wer Bischofferode als Beispiel zukunfts-trächtiger Handlungsalternativen stilisiert, hat in der Tat Not und Verzweiflung, hat das Symbol von gewerkschaftlicher Niederlage, das Bischofferode auch ist, nicht begriffen. Auch die Vermengung von Gegenwehr und Widerstandsrecht zeugt nicht nur von Unklarheit, sondern möglicherweise auch von gezielter Verwischung gewerkschaftlicher und politischer Handlungsperspektiven.“²⁷

5. Fazit und Ausblick

Aus dieser Darstellung kann weder mittel- noch unmittelbar auf eine spezifisch ostdeutsche Gewerkschaftskultur geschlossen werden. Vor allem zwei Beobachtungen lassen Zweifel aufkommen. So sollten zum einen die abwertenden Aussagen westdeutscher Gewerkschafter gegenüber ihren ostdeutschen Kollegen weder unhinterfragt reproduziert noch einseitig als westdeutsche Arroganz interpretiert

werden. Oftmals standen dahinter Fehleinschätzungen verantwortlicher Funktionäre in den westdeutschen Vorständen oder Probleme, die auch in Westdeutschland schon viele Jahre offensichtlich waren, die aber, sobald sie auf den Transformationsraum Ostdeutschland übertragen worden waren, als vermeintliche Ost-West-Konflikte umgedeutet wurden. Die eigentlichen Defizite und Probleme konnten dadurch bagatellisiert werden, die Schuld wurde in der informellen Hierarchie gewissermaßen nach unten weitergereicht. Zum anderen zeigt der Blick auf Bischofferode, dass sich auch Gewerkschaftsfunktionäre aus Westdeutschland eine Protestkultur aneignen konnten, die sich seit 1991 auf regionaler Ebene etabliert hatte.

Dieser Essay ging von der westdeutschen Erfolgserzählung aus, nach der ein mögliches „Worst Case Scenario“, das Entstehen „gewerkschaftsfreier Räume“, durch die Übertragung westdeutscher Gewerkschaftsstrukturen verhindert werden konnte. Die hier deutlich gemachten Zweifel an dieser These dürfen aber nicht dazu verleiten, als Gegenentwurf ostdeutsche Opfernarrative zu reproduzieren. Hier ging es vielmehr darum zu zeigen, dass Transformation mehr ist als nur Systemwandel. Transformation ist auch ein kognitiver Prozess, der selbst in der Region auf verschiedenen Ebenen stattfand. In unterschiedlichen Erfahrungsräumen (Betriebe, Landes- und Kreisbüros, lokale Proteste) setzten sich Gewerkschafter auf unterschiedliche Weise mit den Veränderungen ihrer Umwelt auseinander, knüpften an unterschiedliche Zeitschichten an, es kam zu Konflikten und neuen Allianzen, es ergaben sich neue Handlungsräume, diese fanden aber auch ihre Grenzen. Handlungsräume wurden gesucht, ausgelotet und manchmal auch überschritten. Um differenzierter untersuchen zu können, wo und wann genau sich Handlungsräume eröffneten und wieder schlossen, müsste insbesondere gefragt werden, wie staatliche Entscheidungsträger als Adressaten von Gewerkschaftspolitik auf lokale Initiativen reagierten. Erst die Analyse solcher Interaktionen ergäbe ein differenziertes Bild jenseits von Erfolgs- und Verlustnarrativen.

Anmerkungen

- 1 Vgl. Bernd Faulenbach, Die deutsche Vereinigung und die Gewerkschaften, in: Hans Otto Hemmer (Hrsg.), Bilanz mit Aussichten. Die neue IG Metall an der Schwelle zum 21. Jahrhundert, Wiesbaden 1999, S. 167–180; Manfred Scharrer, Der Aufbau einer freien Gewerkschaft in der DDR 1989/90. ÖTV und FDGB-Gewerkschaften im deutschen Einigungsprozess, Berlin 2011. Als zeitgenössische Äußerungen vgl. Peter Seideneck, Die soziale Einheit gestalten – über die Schwierigkeit des Aufbaus gesamtdeutscher Gewerkschaften, in: Aus Politik und Zeitgeschichte (1991), B. 13, S. 3–11; Klaus von Beyme, Das politische System der Bundesrepublik Deutschland nach der Vereinigung, München 1991, S. 213.
- 2 Vgl. Klaus Dörre u. a. (Hrsg.), Streikrepublik Deutschland? Die Erneuerung der Gewerkschaften in Ost und West, Frankfurt a. M. 2016.
- 3 Wolfgang Uellenberg-van Dawen, Gewerkschaften und deutsche Einheit, in: Detlev Brunner/Michaela Kuhnhenne/Hartmut Simon (Hrsg.), Gewerkschaften im deutschen Einheitsprozess. Möglichkeiten und Grenzen in Zeiten der Transformation, Bielefeld 2018, S. 45–67, hier S. 55.
- 4 Vgl. Renate Hürtgen, Zwischen Disziplinierung und Partizipation. Vertrauensleute des FDGB im DDR-Betrieb, Köln 2005, S. 118–160; Annette Schuhmann, Kulturarbeit im sozialistischen Betrieb. Gewerkschaftliche Erziehungspraxis in der SBZ/DDR 1946 bis 1970, Köln 2006; Christoph Kleßmann, Arbeiter im „Arbeiterstaat“ DDR. Deutsche Traditionen, sowjetisches Modell, westdeutsches Magnetfeld (1945 bis 1971), Bonn 2007, S. 721–736.
- 5 Zur Initiative unabhängiger Gewerkschaften (IUG) vgl. Leonore Ansorg/Renate Hürtgen, „Aber jetzt gibt es initiative Leute und die müsste man eigentlich alle an einen Tisch bringen“. Die Initiative für Unabhängige Gewerkschaften (IUG) 1989 bis 1990. Darstellung und Dokumente, Berlin 1992; Renate Hürtgen, Betriebliche und gewerkschaftliche Basisbewegungen 1989/90 in der DDR, in: Brunner/Kuhnhenne/Simon (Hrsg.), Gewerkschaften im deutschen Einheitsprozess, S. 69–93.
- 6 Stefan Paul Werum, Freier Deutscher Gewerkschaftsbund (FDGB), in: Gerd-Rüdiger Stephan u. a. (Hrsg.), Die Parteien und Organisationen der DDR. Ein Handbuch, Berlin 2002, S. 449–482, hier S. 463.
- 7 So etwa die Berichte im Zusammenhang mit Partnerschaften west- und ostdeutscher Chemiebetriebe, die von der IG Chemie-Papier-Keramik (IG CPK) initiiert wurden, in: Archiv für soziale Bewegungen Bochum (künftig: AfsB), IG CPK, 257, unfol.
- 8 Bundesarchiv Berlin (künftig: BArch Berlin), DC 20, 11775, Bl. 3, Erklärung des Gewerkschaftsaktivisten der Kali-Werra Aktiengesellschaft zum Referat Kali im Wirtschaftsministerium der DDR vom 28. 6. 1990.
- 9 Archiv der sozialen Demokratie Bonn (künftig: AdsD), 5/IGMZ140129, unfol., Eberhard L. an die Redaktion METALL vom 17. 7. 1992.
- 10 AfsB, IG CPK, 308, diverse Briefe an den Hauptvorstand der IG CPK.

- 11 AdsD, IG Metall, Abt. Wirtschaft, 5/IGMZ220632, unfol., IG Metall: DDR-Umfrage vom August 1990.
- 12 AdsD, 5/IGMZ101142, unfol., anonymer Brief an Franz Steinkühler, ohne Datum [ca. April 1991].
- 13 AdsD, 5/DGAI002279, unfol., DGB, Abt. Arbeitsrecht an Abt. Vorsitzender, Koll. Friedel Heße, vom 16. 1. 1992.
- 14 Ebd., DGB, Mecklenburg-Schwerin, Hauptbüro Schwerin, Peter Deutschland, an den DGB-Bundesvorstand Düsseldorf, Ursula Engelen-Kefer, Jochen Richert vom 18. 12. 1991.
- 15 AdsD, 5/DGBG000440, unfol., Humanisierungsberatung für Computeranwendungen und Arbeitsorganisation: Abschlußgutachten zur Betreuung der Rechtsstellen des DGB in den neuen Bundesländern, Münster, 1. 6. 1994.
- 16 AdsD, 5/DGAI002913, unfol., Dieter Schmidt an Heinz-Werner Meyer vom 10. 12. 1991.
- 17 AdsD, 5/DGAI002906, unfol., Dieter Schmidt an Günther Horzetzky vom 28. 2. 1992.
- 18 Roland Kirbach, Flaggschiff am Ende. Der DGB stellt seine Wochenzeitung Welt der Arbeit ein, in: Die Zeit, 21. 10. 1988, S. 36.
- 19 AdsD, 5/DGAI002906, unfol., Dieter Schmidt, Stichproben über die Akzeptanz der „Quelle“ vom 23. 9. 1992.
- 20 Einen Eindruck vermittelt Dietmar Dathe, Soziale Kämpfe in Ostdeutschland zwischen 1990 und 1993. Eine Auswahl, basierend auf Berichten von Berliner Zeitung, Neue Zeit und Neues Deutschland, in: Neues Deutschland, 22. 6. 2017, <https://www.neues-deutschland.de/artikel/1054981.soziale-kaempfe-in-ostdeutschland-zwischen-und.html> [22. 2. 2018].
- 21 AdsD, 5/DGBG001013, unfol., Protokoll der 3. Sitzung des Kreisvorstandes am 22. 6. 1992.
- 22 AdsD, 5/DGAI002221, unfol., Helmut Martens/Jutta Steinke, Lokale gewerkschaftliche Arbeitspolitik in den neuen Bundesländern. Probleme und Herausforderungen beim Aufbau von DGB-Ortskartellen, ohne Datum.
- 23 AdsD, 5/DGBG001011, unfol., DGB Finsterwalde, Protokoll der Kreisvorstandssitzung am 4. 6. 1992.
- 24 Ebd., DGB Finsterwalde, Protokoll der Kreisvorstandssitzung am 23. 8. 1993.
- 25 BArch Berlin, B 412, 10604, unfol., DGB Thüringen, Frank Spieth, an die Präsidentin der Treuhandanstalt, Birgit Breuel vom 9. 8. 1993.
- 26 Ebd., DGB Thüringen, Frank Spieth, an die Präsidentin der Treuhandanstalt, Birgit Breuel vom 30. 9. 1993.
- 27 AdsD, 5/IGMZ150553, unfol., Der 3. außerordentliche Gewerkschaftstag der IG Metall am 2. 10. 1993 – Eine erste und vorläufige Einschätzung vom 4. 10. 1993.

Mitbestimmung und Protest

Ostdeutschland in der Transformationsphase der 1990er Jahre

„Die Gewerkschaften gestalteten die Vereinigungspolitik nicht mit, sondern paßten ihre Strategien an die Vorgaben der Regierungen in Bonn und Berlin an. [...] Im Prozeß der deutschen Vereinigung befinden sich die Gewerkschaften in der Defensive und es scheint so, daß sie dort auch für einige Zeit bleiben werden.“¹

Diese negative Bestandsaufnahme, zugleich eine Prognose, traf der Politikwissenschaftler Klaus Armingeon im September 1990. Wie weit die deutschen Gewerkschaften Einfluss beim Prozess der Einheit und in der anschließenden Transformationsphase geltend machen konnten, ist historisch bislang nur ansatzweise erforscht.² Die Urteile von Beteiligten gehen weit auseinander. Dieter Scholz, ab 1991 Leiter des Treuhand-Verbindungsbüros der IG Metall und späterer Vorsitzender des DGB-Bezirks Berlin-Brandenburg, erinnerte sich 2011, dass weder die Gewerkschaften der noch existierenden DDR noch die der Bundesrepublik in der Phase des Aufbaus der Treuhandanstalt im Frühjahr und Sommer 1990, in der die Weichen für die Privatisierung anstelle des Erhalts des „Volksvermögens“ gestellt worden seien, Einfluss auf diesen Prozess gehabt hätten. Auch in der folgenden Phase vom Oktober 1990 bis Frühjahr 1991 sei die Politik der schnellen Privatisierung „angesichts eines gewerkschaftsfreien Raumes“ erfolgt. Viele Privatisierungen seien „absolut mitbestimmungsfrei über die Bühne gegangen“.³

In eine deutlich andere Richtung weisen die Erinnerungen Johannes Ludewigs, wirtschaftspolitischer Berater von Bundeskanzler Helmut Kohl und in den 1990er Jahren Beauftragter der Bundesregierung für die neuen Bundesländer, die er im Jahre 2015 publizierte:

„Ohne [die] Industrie-Betriebsräte hätte der Aufbau Ost nicht stattgefunden. Denn was nützen Millionen oder Milliarden auf einem Treuhand- oder Regierungskonto, wenn keiner mitmacht? Die Ost-Industrie-Betriebsräte hatten diesen Mut mitzumachen, auch wenn das, was von ihnen zu leisten war, mehr war, als Menschen zugemutet werden darf. Die öffentliche Wahrnehmung und Würdigung dieser historischen Leistung steht noch aus.“⁴

Ludewig spricht hier zwar von Betriebsräten, die, wie sich zeigen sollte, mit den bald vereinten Gewerkschaften keineswegs immer einer Meinung waren, weder was Ziele noch was Aktionsformen anbelangte. Ludewig heftete sich allerdings auch das Verdienst an, die Einbeziehung von Gewerkschaftsvertretern in den Verwaltungsrat der Treuhandanstalt, das Aufsichtsgremium des Treuhand-Vorstandes, ab Herbst 1990 eingefädelt zu haben.⁵

Der folgende Beitrag rückt das Thema demokratische Mitbestimmung im Einheits- und Transformationsprozess in den Blickpunkt. Er basiert dabei auf Forschungen, die jenseits gängiger Erfolgs- oder Misserfolgsnarrative der deutschen Einheit ihr Augenmerk auf bislang vernachlässigte Ebenen richten.⁶ Dabei ist die 1990 errichtete Treuhandanstalt als zentrale Transformationsagentur zweifellos ein wesentlicher Bezugspunkt.⁷ Allerdings kann die Konzentration auf die Treuhandanstalt auch eine Verengung der Perspektive zur Folge haben. Aus dem Blick geraten dabei weitere Handelnde in den Transformationsprozessen.⁸ Dies gilt für die Bundesregierung als politische Verantwortliche, unter deren Aufsicht die Treuhandanstalt stand. Dies gilt für die politischen Akteure in den neuen Bundesländern, allen voran die Landesregierungen, die im Verwaltungsrat der Treuhandanstalt vertreten waren und die Transformationsprozesse auf Länderebene beeinflussten und steuerten. Dies gilt weiter für die wirtschaftlichen Interessenverbände auf Arbeitgeberseite und für die Gewerkschaften. Dies gilt nicht zuletzt für die Akteurinnen und Akteure auf kommunaler und betrieblicher Ebene. Wie nahmen die Beschäftigten vor Ort die gravierenden Veränderungen wahr, welche Einflussmöglichkeiten sahen sie, welche Protestformen ergriffen sie und ihre Interessenvertretungen? Es geht um Erwartungen, Wahrnehmungen, Enttäuschungen – die emotionale Dimension muss in die Geschichte des vereinten Deutschlands Eingang finden, andern-

falls bleiben die Erzählung dieser Geschichte unvollständig und die bis heute wirkenden Folgen unverständlich. Und: Schließlich geht es hier um Mitbestimmung, Beteiligung, Partizipation – also um einen Beitrag zur Demokratiegeschichte Deutschlands.

1. Transformation ohne Mitbestimmung?

Mit der Volkskammerwahl vom 18. März 1990 war der eingeschlagene Weg zur deutschen Einheit seitens der DDR demokratisch legitimiert. Dies betraf die per Staatsvertrag vom 18. Mai 1990 vereinbarte Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion als zentralem Schritt auf diesem Weg; dies betraf auch die Verabschiedung jenes Gesetzes am 17. Juni 1990, das die noch unter der Modrow-Regierung am 1. März 1990 errichtete „Anstalt zur treuhänderischen Verwaltung des Volkseigentums“ umwandelte und mit einer neuen Funktion versah. Aufgabe der Treuhandanstalt war nun „die Privatisierung und Verwendung volkseigenen Vermögens nach den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft“ (§ 2 Treuhandgesetz). Eine Beteiligung gewerkschaftlicher Vertreter an den Gremien dieser Anstalt öffentlichen Rechts war nicht vorgesehen.

Angesichts der Mammutaufgabe, 8500 Gesellschaften, die von einer VEB in eine Kapitalgesellschaft umgewandelt worden waren, mit vier Millionen Beschäftigten in ein – wohlgemerkt – soziales marktwirtschaftliches System zu überführen, war der Ausschluss der Gewerkschaften als einer Säule der sozialen Marktwirtschaft nicht nachvollziehbar. Erklärbar war dies allenfalls mit der fehlenden Verankerung der Grundsätze jener sozialen Marktwirtschaft bei den politisch Handelnden in der DDR. Kritik kam aus den Reihen der westdeutschen Gewerkschaften. Der IG Chemie-Vorsitzende Hermann Rappe verwies darauf, dass der soziale und wirtschaftliche Umwandlungsprozess im Wesentlichen auch die Arbeits- und Lebensbedingungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer betreffe. Eine Mitarbeit der Gewerkschaften an den entsprechenden Entscheidungen der Treuhandanstalt sei deshalb erforderlich.⁹ In der Zeit der noch existierenden DDR wurde eine gewerkschaftliche Vertretung in der Treuhandanstalt nicht mehr umgesetzt.

Allerdings sah das Treuhandgesetz durchaus Mitbestimmungsmöglichkeiten vor.

Nach dem Gesetz vom Juni 1990 sollte die Treuhandanstalt ihre Aufgaben „in dezentraler Organisationsstruktur über Treuhand-Aktiengesellschaften“ erfüllen. Diese sollten „die Privatisierung und Verwertung des volkseigenen Vermögens nach unternehmerischen Grundsätzen sichern“ (§ 7 Treuhandgesetz). Den Treuhand-AGs waren die der Treuhand gehörenden Anteile an den Aktiengesellschaften beziehungsweise GmbHs zu übertragen, in die alle Kombinate und VEB zum 1. Juli 1990 umgewandelt werden mussten. Die Treuhand-AGs sollten nach § 8 Treuhandgesetz „unter Hinzuziehung von Unternehmensberatungs- und Verkaufsgesellschaften sowie Banken und anderen geeigneten Unternehmen“ unternehmerisch und „weitestgehend dezentral“ folgende Aufgaben lösen: Privatisierung durch Veräußerung von Geschäftsanteilen oder Vermögensanteilen, Sicherung der Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und schließlich Stilllegung und Verwertung des Vermögens von nicht sanierungsfähigen Unternehmen oder Unternehmensteilen.¹⁰

Wäre diese Konstruktion umgesetzt worden, dann wären die Treuhand-AGs unter das bundesrepublikanische Mitbestimmungsgesetz von 1976 gefallen. Nach diesem Gesetz haben Aktiengesellschaften (und weitere Gesellschaftsformen wie die GmbH und Co KG) bei Betriebsgrößen von über 2000 Mitarbeitern von Anteilseignern und Arbeitnehmern besetzte Aufsichtsräte zu errichten. Bei Pattsituationen hat der Vorsitzende – die Seite der Anteilseigner – Doppelstimmrecht. Doch selbst diese Konstruktion der Mitbestimmung wollten Treuhandanstalt und Bundesregierung ausschließen.¹¹ Detlev Karsten Rohwedder, seit 1. September 1990 Präsident der Treuhandanstalt, bekannte vor der DDR-Volkskammer am 13. September 1990, dass er von der Errichtung der Treuhandaktiengesellschaften Abstand nehmen wolle. Er führte zu erwartende Koordinierungsprobleme zwischen diesen AGs und der Treuhandanstalt sowie Schwierigkeiten der personellen Besetzung der Treuhand-AGs ins Feld.

Tatsächlich stand der dezentrale Aufbau der Treuhand-AGs einer straffen und energischen Führung, die schnelle Entscheidungen treffen konnte, entgegen. Anstelle des im Gesetz vorgesehenen Aufbaus

ließ sich der Verwaltungsrat vom Unternehmensberater Roland Berger eine Struktur empfehlen, die ohne die Treuhand-AGs auf der Basis von 15 Bezirksniederlassungen als regionalem Unterbau verwirklicht wurde.¹² Rohwedder hatte sich über die gesetzliche Bestimmung einfach hinweggesetzt. Er vertrat diesen Gesetzesbruch vor der Volkskammer offensiv, bekannte sich zur Nichterfüllung des Gesetzes und vertraute sich der „Weisheit“ der Abgeordneten an, wie „dieses Problem rektifiziert, korrigiert und in Ordnung gebracht werden kann“.¹³ Die Kritik aus den Reihen der Abgeordneten, darunter auch solchen der CDU und der Liberalen, an dem eigenmächtigen Handeln blieb jedoch folgenlos; dabei ist sicher das baldige Ende dieser einzigen demokratisch legitimierten Volksvertretung in der DDR in Rechnung zu stellen. Die Weichen in Politik und Wirtschaft wurden hier nicht mehr gestellt.¹⁴

Auffallend ist, dass bei dieser sehr grundsätzlichen Frage des Aufbaus der Treuhandanstalt keine Kritik der Gewerkschaften laut wurde. Hatten sich zum Beispiel Hermann Rappe und der Vorsitzende der IG Chemie-Glas-Keramik der DDR, Hartmut Löschner, auf dem außerordentlichen Gewerkschaftstag der IG Chemie im September 1990 noch deutlich gegen die Ausschaltung der Gewerkschaften aus der Treuhand positioniert¹⁵, so war eine ähnliche Kritik in Sachen Treuhand-Aktiengesellschaften und dem Verzicht auf die Mitbestimmung nicht zu vernehmen. Die allgemeine hektische und chaotische Umbruchphase mag dafür ein Grund sein – auch die Gewerkschaften befanden sich in einem schwierigen Wandlungs- und Neuaufbauprozess, der umfangreiche personelle und strukturelle Kapazitäten absorbierte.¹⁶

2. Einfluss?

Mit dem Vollzug der staatlichen Einheit änderte sich die Zusammensetzung des Verwaltungsrates der Treuhandanstalt, der auf nunmehr 23 Mitglieder erweitert wurde. Die dortige „gewerkschaftsfreie Zone“ gehörte der Vergangenheit an. Seit dem 5. Oktober 1990 war Hermann Rappe Mitglied des Gremiums. Im November beziehungsweise Dezember 1990 folgten die Vorsitzenden des DGB, der

Deutsche Angestellten-Gewerkschaft (DAG) sowie ein Vertreter der IG Metall.¹⁷ Wie eingangs erwähnt, ging die Idee, die Gewerkschaften in den Treuhand-Verwaltungsrat einzubeziehen, nach eigenem Bekunden auf Überlegungen von Kohls Wirtschaftsberater Johannes Ludewig zurück. Er zeigte sich überzeugt, dass sich die anstehenden Strukturveränderungen nur mit und nicht gegen die Gewerkschaften bewältigen lassen würden. Ludewig schlug Kohl deshalb eine „angemessene Vertretung“ der Gewerkschaften im Verwaltungsrat vor.¹⁸ Diese Vertretung hatte selbstredend mit gewerkschaftlichen Mitbestimmungsmodellen, einer paritätischen Vertretung gar, nichts gemein. Immerhin wäre eine drittelparitätische Vertretung von Wirtschaft, Gewerkschaften und Staat unter Einbeziehung der ebenfalls nachnominierten Vertreter der neuen Länder einschließlich Berlins denkbar und sinnvoll gewesen. Dennoch ergaben sich gewerkschaftliche Einflusswege; insofern ist die Behauptung vom „gewerkschaftsfreien Raum“ (Dieter Scholz) in der Treuhandanstalt für die Zeit ab Oktober 1990 nicht mehr zutreffend.

Die Einflussmöglichkeiten der Gewerkschaftsvertreter werden im Nachhinein allerdings sehr unterschiedlich bewertet. Roland Issen (DAG) schrieb 2015: „Die Gewerkschaften konnten in der THA in vielen Fällen mitentscheiden und mitgestalten. Die großen Linien aber bestimmten die Politik, der jeweilige Investor sowie das Treuhandmanagement.“¹⁹ Im Fall der ostdeutschen Chemieindustrie, insbesondere bei der Rettung des „industriellen Kerns“ Chemiedreieck Halle–Merseburg–Bitterfeld, nimmt Hermann Rappe für sich und seine Gewerkschaft eine erfolgreiche Einflussnahme auf die wirtschaftspolitischen Entscheidungen der Regierung Kohl in Anspruch. Doch dies habe sich nicht in den Sitzungsprotokollen des Verwaltungsrates niedergeschlagen: „Wenn ein Verwaltungsrat tagt, ist die eigentliche Arbeit längst geschehen. Es kommt also darauf an, im Vorfeld seine Kontakte zu nutzen, um Einfluss auf die Entscheidungen zu nehmen. Davon steht natürlich nichts in den Sitzungsprotokollen. Das hängt man nicht an die ‚große Glocke‘.“²⁰

Welche Einflussmöglichkeiten hatten denn die direkt Betroffenen in den Unternehmen? Folgt man dem Minderheitenvotum der SPD zum Treuhanduntersuchungsausschuss, wurden die Belegschaften, die Betriebsräte und die Geschäftsführungen der Treuhandunternehmen

weitgehend aus den Entscheidungsprozessen ausgegrenzt. Dieser Untersuchungsausschuss war von der SPD-Fraktion im Deutschen Bundestag am 7. September 1993 beantragt worden. Er sollte prüfen, „ob und in welchem Umfang durch Maßnahmen oder Unterlassungen der Bundesregierung und der Treuhandanstalt überlebensfähige Treuhandbetriebe geschlossen und in noch existierenden Betrieben, die zur Treuhandanstalt gehören oder gehört haben, Arbeitsplätze vernichtet wurden, die hätten erhalten werden können“.²¹

Der unter dem Vorsitz von Otto Schily (SPD) tagende Untersuchungsausschuss musste unter hohem Zeitdruck – er hatte nur ein Jahr Zeit bis zum Ablauf der Legislaturperiode – und unter erschwerten Bedingungen arbeiten. Denn er hatte das Problem, dass „der überwiegende Teil der vom Ausschuss beigezogenen Beweismaterialien von der Bundesregierung als Verschlussache eingestuft wurde“. Dies alles, so der Abschlussbericht des Untersuchungsausschusses, habe zur Folge gehabt, „daß der Ausschuss den umfangreichen Untersuchungsauftrag nicht in allen Teilen erschöpfend behandeln konnte und gezwungen war, den Umfang der Beweisaufnahme in vielen Bereichen zu beschränken“.²²

Der Untersuchungsausschuss konnte sich nicht auf ein gemeinsames Votum einigen. Während die Mehrheit der Vertreter der Regierungskoalition (CDU/CSU, FDP) die bisherige Tätigkeit der Treuhandanstalt im Großen und Ganzen positiv bewertete und von „einigen wenigen mißglückten Privatisierungen“ sprach²³, übte die SPD sehr grundsätzliche und harsche Kritik. Bundesregierung und Treuhandanstalt hätten unerlässliche Aufsichtspflichten verletzt und parlamentarische Kontrollrechte in einem Ausmaß außer Kraft gesetzt, „wie es keine demokratisch legitimierte Regierung in Deutschland nach 1945 gewagt hat“.²⁴ Zur Entscheidungssituation vor Ort und in den Betrieben hielt die SPD nach der Anhörung von ostdeutschen Arbeitnehmervertretern fest, „daß die Privatisierer der Treuhandanstalt nicht in ausreichendem Maße bereit waren, mit den Sachkundigen vor Ort effektiv zusammenzuarbeiten und die Chance der Mitbestimmung im Interesse des Erhalts von Arbeitsplätzen angemessen auszuschöpfen“.²⁵ Das Minderheitenvotum konstatierte auf der Basis „nahezu aller Zeugen bzw. sachverständigen Zeugen aus ostdeutschen Betrieben“, dass in vielen Fällen

„Aufsichtsräte, Belegschaften und Betriebsräte über vorgesehene Privatisierungsverfahren nicht informiert oder erst unmittelbar vor einer Vertragsunterzeichnung im Zuge der gesetzlich garantierten Mitbestimmungs- und Anhörrechte eingebunden wurden.“²⁶

Wie verbreitet derartige Entscheidungsabläufe waren, muss weiter untersucht werden. Bisherige Forschungsergebnisse bestätigen allerdings Aussagen des Untersuchungsausschusses. Ein Beispiel ist der Bericht des ehemaligen Regionalleiters der IG BAU für Sachsen-Anhalt und Thüringen, Peter Schulze, aus dem Jahr 2013: „Wir haben hier unser ganz großes Bauunternehmen mit 1000 Beschäftigten hier in Magdeburg gehabt, die richtig gesund waren, die richtig Geld hatten. Da hatte sich die damalige Direktion beworben, das zu kaufen über Management-Buy-out. Das hat der Betriebsrat, das haben die Beschäftigten alle auch mit befürwortet und wollten das. Und dann hat die Treuhand gesagt: ‚Nein! Ihr habt keine Erfahrung.‘ [...] und dann wurde das verkauft an einen Düsseldorfer Bauunternehmer, wie sich dann im Nachhinein rausstellte, bestand das aus seiner Frau und ihm, das Bauunternehmen. Der hat dann die vorläufige Geschäftsführungsbefugnis gekriegt, hat die Konten geplündert und hat sich dann irgendwo da nach Südamerika abgesetzt und dann ist diese große Bude krachen gegangen, die Komplexbau Magdeburg GmbH.“²⁷

Die Prozesse der Privatisierung, Sanierung oder Liquidation der Betriebe in den neuen Bundesländern waren vielschichtig und lassen sich keinesfalls nur als Negativentwicklungen beschreiben. Der erwähnte Erhalt des „Chemiedreiecks“ ist ein Beispiel. Allerdings waren auch die Fälle positiver Entwicklung mit einem massiven Arbeitsplatzabbau verbunden – ein Phänomen, das den Beschäftigten der DDR-Betriebe unbekannt war. Die Dramatik des massiven Personalabbaus wird selbst von jenen benannt, die Form und Ergebnis der Transformation der ostdeutschen Wirtschaft insgesamt als positiv und im Grunde als alternativlos beschreiben.²⁸ Welche längerfristigen sozialpsychologischen Folgen die Erfahrung des drohenden Existenzverlustes, die häufig sich anschließende, von Enttäuschungen begleitete Phase diverser arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen oder der Arbeitslosigkeit hatten und haben, ist bislang keineswegs erschöpfend erforscht. Mikrohistorische Studien anhand konkreter Fallbeispiele können dazu die Grundlagen bilden.²⁹

3. Protest

Die Erzählung der Ostdeutschen als Opfer der sogenannten Wende und der anschließenden Transformation wird zwar immer wieder bemüht und hat in den gegenwärtigen Jubiläumszeiten eine gewisse Konjunktur.³⁰ Auf die plumpen und ahistorischen Aneignungen durch den rechtsaußen angesiedelten Teil des politischen Spektrums soll hier nicht eingegangen werden. Aber auch im wissenschaftlichen Feld sind unter gänzlich anderen politischen Auspizien „Opfer“-Diskurse *en vogue*. Tagungstitel wie jener von der „Kolonie Ost“ im April 2019 in Dresden sollten zu eigentlich gar nicht mehr so neuen Provokationen anregen, die im Kern den Vorwurf von der „Übernahme“ des „Ostens“ durch den „Westen“ beinhalten.³¹ Aber führt die Kolonialisierungs-These zu neuen Erkenntnissen über die Problemlagen und Verwerfungen des Einheits- und Transformationsprozesses? Entspricht die Deklaration eines Teils der Bevölkerung zu Opfern den gesellschaftlichen Prozessen und den Wahrnehmungen jener Zeit?

Die Erfahrung der Existenzbedrohung durch Betriebsschließung und Arbeitslosigkeit rief Empörung und Ängste in den neuen Bundesländern hervor; dies führte aber nicht zu Resignation. Das Entstehen von Protest, ja in manchen Regionen und Phasen von regelrechten Protestbewegungen ist in den Narrativen des Erfolgs der Einheit einerseits, der gekränkten Opfer und der „Bürger 2. Klasse“ andererseits untergegangen. Sicher, das Beispiel der Kali-Kumpel von Bischofferode hat zu Zeiten ihrer spektakulären Protestaktionen vom Hungerstreik bis zur Papst-Audienz 1993 große Aufmerksamkeit erfahren. Bischofferode ist dabei auch ein Symbol für die Ambivalenz von Arbeitnehmerinteressen im Transformationsprozess – hier standen gesamtdeutsche Interessen zur Disposition, der Erhalt eines wettbewerbsfähigen Kalibergbaus, für den, mit Zustimmung der IG Bergbau und Energie, die ostdeutsche Grube geopfert wurde.

Bischofferode hat sich bis heute in das kollektive Gedächtnis vorwiegend eines Teils der ostdeutschen Gesellschaft als eine negative Transformationserfahrung eingebrannt. Vielfach vergessen wurden jedoch die zahlreichen Protestaktionen, die von den Beschäftigten

der Betriebe, Betriebsräten und regionalen Gewerkschaftsvertretern ausgegangen sind. Eine der Aktionen ist dabei hervorzuheben, weil sie regional und betrieblich übergreifend Protest artikuliert, und zwar aus den Betrieben heraus und mit gewerkschaftlicher Unterstützung auf Landesebene: Die Aktion „Es ist fünf vor zwölf – Thüringen brennt“.³² Sie entstand im Sommer 1993, und nicht 1991, als sich bereits die ersten Frustrationen über das Ausbleiben „blühender Landschaften“ eingestellt hatten.³³ In einem Schreiben eines der Gründungsmitglieder des Aktionsbündnisses, Jürgen Völkerling, Betriebsratsvorsitzender der Thüringer Faser AG, vom 22. Juli 1993 an „die Mitglieder des Aktionsbündnisses“ heißt es: „Im Osten Deutschlands sind hunderte Betriebe und damit tausende Arbeitsplätze still gestorben. Die Betriebsräte und die Gewerkschaften haben diesen Prozeß begleitet, weil die Notwendigkeit, effiziente Formen zu finden, erkannt war. Jetzt jedoch soll auch der industrielle wirtschaftliche Rest liquidiert werden, und damit die Möglichkeit, aus den Kernen heraus neue wirtschaftliche Industriestrukturen und damit Zukunft entstehen zu lassen. Damit soll Schluß sein!“³⁴

Einsicht in Veränderung auch mit schmerzlichen Konsequenzen, aber nicht stillschweigende Hinnahme einer Industrie- und Wirtschaftspolitik, die Zukunftschancen zu vernichten drohte – es ging um Perspektiven, für deren Durchsetzung die Akteure Druck ausüben wollten.

Das Aktionsbündnis „Fünf vor zwölf“ nahm die Protestaktionen der Kali-Kumpel von Bischofferode zum Anlass für eine breite Protestaktion³⁵: „Und in Bischofferode gab’s dann eine Solidaritätsveranstaltung von verschiedenen Betriebsräten, die alle Treuhandbetroffenen waren. Die kamen aus völlig unterschiedlichen Branchen. Und im Zuge dieser Versammlung habe ich damals die Idee vorgestellt, ob wir nicht eine Aktionsform finden können, die unabhängig von der Gewerkschaft ist, die unabhängig von der Branche ist, unabhängig vom Tarifvertrag, sondern diejenigen verbindet, die eine gemeinsame Verbindung haben: nämlich unmittelbare Folge von Entscheidungen der Treuhand. Und so entstand das Aktionsnetzwerk, das zu dem Zeitpunkt noch gar nicht ‚Thüringen brennt‘ hieß.“³⁶

Die Idee, an einem bestimmten Tag zu einem bestimmten Zeitpunkt eine Protestaktion zu veranstalten, orientierte sich an Bei-

spielen aus Lateinamerika. „Und so kam die Idee: Lass uns doch irgendeinen Tag nehmen und symbolisch 5 vor 12. Und was machen wir da? Wir machen einfach eine Mittagspause vor dem Betrieb.“³⁷ Doch dabei blieb es nicht. Rolf Düber, zusammen mit Bodo Ramelow, seinerzeit Landesvorsitzender der Gewerkschaft Handel, Banken, Versicherung in Thüringen, war einer der Initiatoren des Aktionsbündnisses und 1993 Gewerkschaftssekretär beim DGB-Landesvorstand in Erfurt. Er erinnert sich an eine Zeit fantasievoller Aktionen: „Wir wussten auch: Es reicht nicht so der normale Protest, den man macht, sondern wir müssen auch mal Grenzen überschreiten, also ziviler Ungehorsam ist auch angesagt. [...] Mal eine Straße besetzen, oder mal eine Kreuzung besetzen [...]“³⁸

Die Aktionen stießen in der Region auf große Sympathie; dies galt auch für die Polizei vor Ort, die sich für die Absicherung der jeweiligen Aktionen einsetzte: „Wir waren 5 vor 12, kamen drei Polizisten und sagten [...] wir haben angekündigt gekriegt, dass Sie heute hier um 5 vor 12 irgendwas machen wollen. Und damit Sie nicht gefährdet sind, halten wir jetzt den Verkehr an. Haben den Knüppel hochgehalten, den Verkehr angehalten, wir sind alle auf die Straße gegangen, dann standen alle Menschen auf der Straße, dann haben die Polizisten gesagt: Alles gut, wir haben jetzt im Blick, dass es alles ordentlich läuft – damit war die Straße angehalten.“³⁹

Überbetriebliche Solidarität, Rückhalt in der Bevölkerung und Unterstützung durch die Polizei: Eine Region steht zusammen für den Erhalt der Betriebe und der Existenz der Beschäftigten und ihrer Familien. Das liest sich als Erfolgsgeschichte, aber welchen Erfolg hatte das Aktionsbündnis? Die Aktionen flauten 1994 ab. Dies war wohl auch darin begründet, dass für die einzelnen Betriebe Lösungen auf die eine oder andere Art gefunden wurden.⁴⁰ Es flaute jedoch auch ab, weil Erfolge zu verzeichnen waren: „Wir haben auch etwas erreicht mit dem Aktionsbündnis. Und das haben wir dann auch gemeinsam verhandelt mit der Landesregierung, mit Bernhard Vogel. Nämlich: 200 Millionen D-Mark in einen Fonds, den Thüringer Industriebeteiligungsfonds. Also das Ziel, das wir hatten mit dem Aktionsbündnis, nämlich Betriebe zu sanieren, die von der Treuhand stillgelegt werden sollten oder weggeschmissen werden sollten: Das haben wir erreicht.“⁴¹

Dass Engagement trotz Zugeständnissen der betrieblichen Interessenvertreter nicht zum Erfolg führte, zeigt das Beispiel der Ilmenauer Glaswerke, die 1994 liquidiert wurden.⁴² Diese Geschichte ist ein Beispiel für die Dramatik im konkreten Fall – eine Entwicklung, die von nicht eingehaltenen Arbeitsplatzversprechen, der immer wieder verzögerten Privatisierung und schließlich der Entscheidung zur Stilllegung geprägt war. Welche Bedeutung hatte und hat die Erfahrung des erfolglosen Einsatzes für den Betrieb und die eigene Existenz für die Akteurinnen und Akteure?

Erfahrung, Wahrnehmung, Erinnerung sind Kategorien, die für die Erforschung der Geschichte des vereinten Deutschlands von eminenter Bedeutung sind. Dabei sollten jene, die von den massiven Veränderungen der Transformationsprozesse besonders betroffen waren, die ehemaligen DDR-Bürgerinnen und -Bürger, nicht als Opfer, sondern als handelnde Subjekte mit all ihren Erfolgs- und Misserfolgserfahrungen verstanden werden. Welche Schlüsse daraus für Identitäten, Werte, Haltungen und Demokratieverständnisse zu ziehen sind, bleibt noch zu untersuchen.

Anmerkungen

- 1 Klaus Armingeon, Gewerkschaftliche Politik im Prozeß der deutschen Vereinigung, in: Ulrike Liebert/Wolfgang Merkel (Hrsg.), Die Politik zur deutschen Einheit. Probleme – Strategien – Kontroversen, Opladen 1991, S. 285–296, hier S. 294.
- 2 Vgl. Detlev Brunner/Michaela Kuhnhenne/Hartmut Simon (Hrsg.), Gewerkschaften im deutschen Einheitsprozess. Möglichkeiten und Grenzen in Zeiten der Transformation, Bielefeld 2018; Eric Weiß, Gewerkschaftsarbeit im Vereinigungsprozess. Die Industriegewerkschaft Chemie-Papier-Keramik in der Transformationszeit 1990–1994, Berlin 2018.
- 3 Vgl. Dieter Scholz, Die Gewerkschaften und die Treuhand. Das Beispiel IG Metall, in: Ulla Plener (Hrsg.), Die Treuhand – der Widerstand in Betrieben der DDR – die Gewerkschaften (1990–1994). Tagung vom 2. April 2011 in Berlin. Beiträge und Dokumente, Berlin 2011, S. 121–131, hier S. 123.
- 4 Johannes Ludewig, Unternehmen Wiedervereinigung. Von Planern, Machern, Visionären, Hamburg 2015, S. 187.
- 5 Vgl. ebd., S. 112.
- 6 Vgl. Till Goßmann, Tagungsbericht Betriebe, Gewerkschaften und betriebliche Proteste in der Transformationsphase der neuen Bundesländer in den

- 1990er-Jahren. 18./19. 7. 2019, Leipzig, in: H-Soz-Kult 2. 9. 2019. Ein Teil der im Forschungsbericht genannten Projekte wird in eine für 2021 an der Universität Leipzig geplante Forschungsstelle „Transformationsgeschichte“ integriert.
- 7 Zur neuesten Forschung vgl. Marcus Böick, *Die Treuhand. Idee – Praxis – Erfahrung 1990–1994*, Göttingen 2018; Dierk Hoffmann, *Im Laboratorium der Marktwirtschaft: Zur Geschichte der Treuhandanstalt 1989/90 bis 1994*. Ein neues Projekt des Instituts für Zeitgeschichte, in: *Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte* 66 (2018), H. 1, S. 167–185.
 - 8 Ich orientiere mich beim Begriff der Transformation aus historischer Perspektive an jener Definition Philipp Thers, die er 2016 präsentierte: Transformation als ein besonders tiefgreifender, umfassender und beschleunigter Wandel „des politischen Systems, der Wirtschaft und der Gesellschaft“. Philipp Ther, *Die neue Ordnung auf dem alten Kontinent. Eine Geschichte des neoliberalen Europa*, Berlin 2016, S. 28.
 - 9 Rappe in einem Schreiben an Elmar Pieroth bezüglich seines Rücktrittes aus dem Sachverständigenrat vom 25. 7. 1990, zitiert nach: Weiß, *Gewerkschaftsarbeit*, S. 51.
 - 10 Gesetz zur Privatisierung und Reorganisation des volkseigenen Vermögens (Treuhandgesetz), in: *GBL I* 1990, S. 300–303.
 - 11 Von Vertretern der IG Metall liegen Aussagen vor, dass eine zu starke Mitbestimmung der Betriebe wie auch in der Konstruktion der Treuhand von der Bundesregierung und dem Treuhand-Vorstand nicht erwünscht gewesen sei. Vgl. Interview Christian Hall mit J. T., 1994–2003 Vertreter der IG Metall in den Verwaltungsräten der Treuhandanstalt und der Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben, vom 14. 11. 2012 (Archivbestand Projekt Brunner/Hall); außerdem: Scholz, *Die Gewerkschaften und die Treuhand*, S. 122.
 - 12 Vgl. Jörg Roesler, Nur den Anforderungen des Marktes verpflichtet? Autokratische Züge und demokratische Ansätze der Treuhandprivatisierung, in: *Deutschland Archiv* 3/2011, online-Ausgabe, <http://www.bpb.de/geschichte/zeitgeschichte/deutschlandarchiv/54068/treuhandprivatisierung?p=all> [19. 12. 2019].
 - 13 Volkskammer der Deutschen Demokratischen Republik, 10. Wahlperiode, 35. Sitzung, Donnerstag, den 13. September 1990. Stenographische Niederschrift, S. 1680.
 - 14 Vgl. zum Auftritt Rohwedders in der Volkskammer: Böick, *Die Treuhand*, S. 240–245.
 - 15 Vgl. Weiß, *Gewerkschaftsarbeit*, S. 52.
 - 16 Ob und wie diese Frage des Treuhand-Aufbaus in den DGB-Gewerkschaften diskutiert wurde, ist zu untersuchen. Bislang liegen dazu keine Erkenntnisse vor.
 - 17 Hans-Werner Meyer (DGB); nach dessen Tod am 9. 5. 1994 folgte der neue DGB-Vorsitzende Dieter Schulte. Roland Issen vertrat die DAG, Horst Klaus, später Joachim Töppel die IG Metall.
 - 18 Ludewig, *Unternehmen Wiedervereinigung*, S. 111.

- 19 Roland Issen, Möglichkeiten und Grenzen für Gewerkschaften im Verwaltungsrat der Treuhand, in: Brunner/Kuhnhenne/Simon (Hrsg.), Gewerkschaften im deutschen Einheitsprozess, S. 131–149, hier S. 147.
- 20 „Man rettet weder Unternehmen noch Arbeitsplätze am grünen Tisch.“ Ein Gespräch mit Hermann Rappe (24. 5. 2018), in: Weiß, Gewerkschaftsarbeit, S. 83–86, hier S. 85.
- 21 Deutscher Bundestag, 12. Wahlperiode, Drucksache 12/5634; 7. 9. 1993. Antrag der Fraktion der SPD Einsetzung eines Untersuchungsausschusses, <http://dipbt.bundestag.de/doc/btd/12/056/1205634.pdf> [1. 3. 2018].
- 22 Vorwort, in: Bericht des 2. Untersuchungsausschusses des 12. Deutschen Bundestages „Treuhandanstalt“, hrsg. v. Deutscher Bundestag: Referat Öffentlichkeitsarbeit (Zur Sache 94, 5), Bonn 1994.
- 23 Bericht 2. Untersuchungsausschuss „Treuhandanstalt“, <http://dipbt.bundestag.de/doc/btd/12/084/1208404.pdf> [1. 3. 2018], S. 66.
- 24 Ebd., S. 96.
- 25 Ebd., S. 516.
- 26 Ebd.
- 27 Peter Schulze, 1990 Betriebsratsvorsitzender Industriebau Wernigerode GmbH, 1992 Geschäftsführer der IG Bau-Steine-Erden in Magdeburg, 2007–2015 Regionalleiter der IG BAU für Sachsen-Anhalt/Thüringen. Interview vom 23. 5. 2013; vgl. Detlev Brunner/Christian Hall, Revolution, Umbruch, Neuaufbau. Erinnerungen gewerkschaftlicher Zeitzeugen der DDR, Berlin 2014, S. 124.
- 28 Vgl. Karl-Heinz Paqué, Die Bilanz. Eine wirtschaftliche Analyse der deutschen Einheit, München 2009, S. 42 und 67; Richard Schröder, Irrtümer über die deutsche Einheit, Freiburg i. Br. 2014, S. 148.
- 29 Beispiele zu solchen Betriebsstudien in Till Goßmann, Tagungsbericht Betriebe, Gewerkschaften und betriebliche Proteste in der Transformationsphase der neuen Bundesländer in den 1990er-Jahren. 18./19. 7. 2019, Leipzig, in: H-Soz-Kult 2. 9. 2019.
- 30 Vgl. zur Kritik: Detlef Pollack, Außer Klagen nichts zu sagen? Was am Opferdiskurs der Ostdeutschen falsch ist, in: Der Tagesspiegel, 21. 10. 2019, <https://www.tagesspiegel.de/politik/ausser-klagen-nichts-zu-sagen-was-am-opferdiskurs-der-ostdeutschen-falsch-ist/25131744.html> [21. 10. 2019].
- 31 Zum Programm der Tagung: http://www.kulturstudien-dresden.de/wa_film/Programm_204_4_2019_20mit_20Vortragstiteln.pdf [21. 12. 2019]; vgl. auch: Valerie Schöniar, Wer das Sagen hat, in: Zeit Online, 15. 4. 2019, <https://www.zeit.de/2019/16/ostdeutschland-kolonialisierung-migration-stereotype-benachteiligung> [21. 12. 2019].
- 32 Erklärung des DGB Thüringen zum Treffen von Betriebsräten und Gewerkschaften am 21. Juli 1993 zur Entindustrialisierung in Thüringen, in: Dokumente Aktionsbündnis „Thüringen brennt“, Juli 1993 bis April 1994, Stand April 2018, zusammengestellt von Bernd Gehrke.
- 33 Vgl. zu Protesten im Frühjahr 1991: Marcus Böick, Beziehungsgeschichten von Treuhandanstalt und Gewerkschaften in der ostdeutschen Trans-

- formationsgesellschaft: Konflikte, Kooperationen, Alltagspraxis, in: Brunner/Kuhnhenne/Simon (Hrsg.), *Gewerkschaften im deutschen Einheitsprozess*, S. 109–129, hier S. 113 f.
- 34 Jürgen Völkerling, Betriebsratsvorsitzender TFS, 22. 7. 1993 („An die Mitglieder des Aktionsbündnisses“), in: *Dokumente Aktionsbündnis*.
- 35 Vgl. Interview Lina Stichling und Justin Andreae mit Rolf Düber, 21. 6. 2018, Erfurt, Transkript S. 16, Archiv Forschungsstelle Transformationsgeschichte Universität Leipzig (UL).
- 36 Interview von Julia Eberhardt und Justin Andreae mit Bodo Ramelow, 2. 11. 2018, Erfurt, Transkript S. 1, Archiv Forschungsstelle Transformation UL.
- 37 Ebd.
- 38 Interview von Lina Stichling und Justin Andreae mit Rolf Düber, 21. 6. 2018, Erfurt, Transkript S. 15, Archiv Forschungsstelle Transformation UL.
- 39 Interview von Julia Eberhardt und Justin Andreae mit Bodo Ramelow, 2. 11. 2018, Erfurt, Transkript S. 2, Archiv Forschungsstelle Transformation UL.
- 40 Vgl. die Äußerungen von Rolf Düber im Interview von Lina Stichling und Justin Andreae mit Rolf Düber, 21. 6. 2018, Erfurt, Transkript S. 36, Archiv Forschungsstelle Transformation UL. Zum Ende der Aktionen bedarf es weiterer Forschungen.
- 41 Interview von Julia Eberhardt und Justin Andreae mit Bodo Ramelow, 2. 11. 2018, Erfurt, Transkript S. 4, Archiv Forschungsstelle Transformation UL.
- 42 Vgl. Till Goßmann, *Proteste gegen die Treuhandanstalt am Beispiel der Aktivitäten zum Erhalt der Ilmenauer Glaswerke 1993–1994*, in: *Arbeit – Bewegung – Geschichte. Zeitschrift für historische Studien* 19 (2020), H. 1, S. 26–41.

Vom „Polenmarkt“ zum Millionär?

Der Markt als Erfahrungsraum und Ordnungsmodell der Transformationszeit in Polen¹

„Jeder will das tun, was sich bezahlt macht. Am wenigsten bezahlt macht sich bis auf weiteres zu produzieren. Das beste Geschäft ist der Handel: Dort [im Ausland] einkaufen [...], hier [in Polen] verkaufen – natürlich gegen konvertible Devisen.“² Diese lapidare Feststellung der polnischen Wirtschaftsjournalistin Joanna Solska verweist auf einen zentralen Aspekt der spät- und postsozialistischen Transformationen im östlichen Europa: Nachdem jahrzehntelang die industrielle Produktion und ihre mengenmäßige Steigerung als Maß allen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fortschritts gegolten hatten, verschob sich die ökonomische Aufmerksamkeit im Laufe der 1980er Jahre auf den Handel und den dabei zu erzielenden Profit.

Auch im wirtschaftspolitischen Expertendiskurs setzte sich der Markt als Ordnungsmodell durch – allerdings hinkte die Theorie der Praxis jedenfalls in Polen eher hinterher. Als dort Ende 1988 über die Einrichtung von Freihandelszonen nach Hongkonger Vorbild diskutiert wurde, wies die Wochenzeitung „Polityka“ darauf hin, dass „solche Freigegebiete bereits existieren. Sie sind spontan, ohne irgendjemandes Ermunterung entstanden und prosperieren ganz vorzüglich.“³ Mit Reportagen von riesigen, bestenfalls halboffiziellen Märkten und Basaren in Białystok, Katowice und Szczecin führte das reformorientierte Parteiblatt anschaulich vor Augen, dass diese sich schon vor dem politischen Systemwechsel einen festen Platz in allen Teilen des Landes erobert hatten.

Mit dem sogenannten Polenmarkt, der sich seit Anfang 1989 am Potsdamer Platz in West-Berlin etablierte, kam der erste Vorbote dieser Basar-Ökonomie auch im Westen an – und dies zu einem

Zeitpunkt, als an den Fall der Berliner Mauer noch nicht einmal zu denken war. Nachdem die polnische Regierung ihren Bürgerinnen und Bürgern mit großer Geste jegliche wirtschaftliche Tätigkeit erlaubt und obendrein deren (zuvor auf dem Amt verwahrte) Reisepässe freigegeben hatte, war West-Berlin quasi über Nacht visumfrei erreichbar. Innerhalb weniger Wochen wurde die Stadt von einer Welle Zehntausender polnischer Gelegenheitshändler geradezu überrollt. Mochte ihr Warenangebot von getrockneten Pilzen über Hausrat und Kleidung bis hin zu Zigaretten und Wodka manchem West-Berliner eklektisch und armselig erscheinen – angesichts der eklatanten Mangelwirtschaft in Polen und dank des astronomischen Schwarzmarktkurses der D-Mark wirkte diese anarchische Form der grenzüberschreitenden Markt-Wirtschaft auf viele ganz normale Polinnen und Polen wie eine Verheißung.⁴

Im Folgenden soll der Versuch unternommen werden, solche irregulären Märkte und Basare nicht als vorübergehende Oberflächenphänomene, sondern als paradigmatische Orte der Transformationszeit zu betrachten. Denn wenn eine zentrale Entwicklung der damaligen Umbruchperiode im Aufstieg des Marktes zum hegemonialen wirtschaftspolitischen Ordnungsmodell bestand, dann bildeten solche konkreten Märkte den Erfahrungsraum, in dem dieses abstrakte Leitbild greifbar und erfahrbar wurde. Zumindest für Polen liegt die Annahme nahe, dass die massenhaften Erfahrungen mit wirtschaftlichem Handeln auf formellen und informellen Märkten hier – möglicherweise mehr als anderswo im östlichen Europa – dem Diskurs der Vermarktlichung den Weg zum politischen Durchbruch geebnet haben.⁵ Im Mittelpunkt der folgenden Überlegungen steht deshalb nicht so sehr die Überschreitung von nationalen und rechtlichen Grenzen, die mit der Aktivität auf solchen Märkten in vielen Fällen verbunden war.⁶ Auch geht es nicht vorrangig um die Frage, wie viele Karrieren letzten Endes wirklich vom Polenmarkt zum Millionär führten. Vielmehr soll in erster Linie danach gefragt werden, inwiefern praktische Erfahrungen mit wirtschaftlichem Handeln auf formellen und informellen Märkten einen lebensweltlichen Hintergrund für populäre zeitgenössische Vorstellungen über Wirtschaft boten, welchen Anteil sie also an der Hinwendung zum Markt als weitgehend unhinterfragtem ökonomischen und gesellschaftlichen Paradigma hatten.

1. Von „Spekulanten“ zu Untergrund-Unternehmern

Natürlich waren Märkte, Basare und profitorientierter grenzüberschreitender Handel keine Erfindungen der späten 1980er Jahre. Was sich allerdings innerhalb weniger Jahre fundamental veränderte, waren zum einen die Größenordnung dieser Phänomene und zum anderen ihre normative Beurteilung – sowohl aus Sicht der wirtschaftspolitischen Entscheider als auch in der gesellschaftlichen Wahrnehmung.

Denn seit den Verstaatlichungskampagnen der Nachkriegszeit kam dem privaten Einzelhandel im staatssozialistischen Polen nur mehr eine Nischenposition zu. Zudem genossen private Händler einen eher zweifelhaften Ruf. Da die Grenze zwischen legalem privaten Handel und dem Schwarzmarkt angesichts der restriktiven und schwer durchschaubaren gesetzlichen Regelungen vielfach fließend war, galten traditionelle Basare als Treffpunkte gesellschaftlich marginalisierter Gruppen, wenn nicht als Tummelplätze von Kleinkriminellen und Halbwelt-Größen.⁷ Zwar konnte die Schattenwirtschaft in Polen auf eine lange Tradition der Staatskepsis aufbauen und nicht zuletzt von der Erinnerung an ihre Funktion als Instrument der ökonomischen Selbstbehauptung gegen die deutsche Besatzungspolitik während des Zweiten Weltkriegs zehren. Dennoch stieß die neuerliche Blüte des Schwarzmarkts seit dem Beginn der tiefen Wirtschaftskrise Ende der 1970er Jahre zunächst nicht auf breite gesellschaftliche Akzeptanz. Im Gegenteil: Als die Regierung von General Wojciech Jaruzelski auf dem Höhepunkt der Versorgungskrise im Sommer 1981 den „Spekulanten“ und Krisengewinnlern die Schuld für die Misere in die Schuhe schob, konnte sie sich – zumindest in dieser Hinsicht – durchaus im Einklang mit Volkes Stimme fühlen.⁸

Denn auch die oppositionelle Massenbewegung, die sich 1980 und 1981 um die Gewerkschaft *Solidarność* formierte, setzte als Ausweg aus der wirtschaftlichen Krise nicht etwa auf mehr Markt und private Eigeninitiative, sondern auf verschärfte Regulierung und erweiterte gesellschaftliche Kontrolle. Zu den berühmt gewordenen 21 Forderungen der streikenden Danziger Werftarbeiter vom August 1980 gehörten etwa die Einführung von Lebensmittelkarten und die Schließung der staatseigenen *Pewex*-Läden, in denen anderweitig

schwer oder gar nicht erhältliche Waren gegen westliche Devisen zu haben waren. Während die Gewerkschaft die Rationierung der wichtigsten Grundnahrungsmittel⁹ schließlich ebenso wie die Einführung einer substanziellen Arbeiterselbstverwaltung in den staatlichen Industriebetrieben gegen den hinhaltenden Widerstand der kommunistischen Regierung durchsetzen konnte, standen privates Profitstreben und „Spekulation“ bei den allermeisten ihrer Aktivistinnen und Sympathisantinnen in keinem guten Ruf. Besonders empört reagierten diese darauf, dass nicht nur Lebensmittel und Güter des täglichen Bedarfs zu Wucherpreisen gehandelt wurden, sondern auch oppositionelle Drucke und Devotionalien. Folglich versuchten die führenden Verlage der oppositionellen Untergrundpresse, quasi Seite an Seite mit den Antispekulations-Kampagnen der Regierung den spekulativen Handel mit ihren heiß begehrten Produkten zu bekämpfen, indem sie gemeinsam eine Art Buchpreisbindung für illegal gedruckte Bücher festlegten.

Je länger aber trotz solcher Kampagnen zur Spekulationsbekämpfung reale Verbesserungen der Wirtschaftslage ausblieben, desto mehr schwand in der polnischen Gesellschaft das Vertrauen in kollektive Selbstorganisation und staatliche Wirtschaftslenkung. Wer der jahrelangen Agonie der vergesellschafteten Wirtschaft nicht bloß tatenlos zusehen wollte, hatte gar keine andere Wahl, als sein Heil in den mehr oder weniger legalen Nischen des Schwarzmarkts, der Erwerbsmigration oder den seit 1982 gesetzlich zugelassenen sogenannten Polonia-Firmen zu suchen. Gerade diese auf Basis ausländischen Devisenkapitals operierenden Privatunternehmen, die zumeist im Konsumgüterbereich aktiv wurden und etwa Kosmetika oder Kleidung produzierten und vertrieben, lieferten mit ihrem sichtbaren ökonomischen Erfolg ein augenfälliges Beispiel dafür, dass es sich schlicht und einfach lohnte, auf eigene Rechnung zu wirtschaften. Immer mehr Polinnen und Polen betrachteten folglich die kleingewerbliche Produktion von Lebensmitteln und Konsumgütern, den Handel auf schwarzen und grauen Märkten oder auch lukrative Saisonarbeit im Ausland als völlig normale und sozial akzeptable Art und Weise, den eigenen Lebensunterhalt zu verdienen.

Ähnliches galt für die Oppositionellen, die nach der Zerschlagung der legalen *Solidarność* im Untergrund aktiv blieben und dabei

schon aus purer Notwendigkeit permanent mit illegalen Sphären und informellen Ökonomien in Kontakt kamen. Ihre praktischen Erfahrungen als informelle Kleinunternehmer auf dem alternativen Presse- und Buchmarkt gingen an ihrem politischen Selbstverständnis nicht spurlos vorüber.¹⁰ So mancher Untergrund-Aktivist, der seine Oppositionskarriere als Gewerkschaftsaktivist oder als unangepasster linker Student begonnen hatte, machte sich bereitwillig ein neues Selbstbild als Bewegungs-Entrepreneur zu eigen. Dieser schleichende Wandel spiegelte sich beispielsweise im „Kleinen Konspirateur“ wider, einem populären Heftchen, das Tipps und Tricks für die konspirative Tätigkeit im Untergrund bereithielt und diese in flottem, teilweise schnoddrigem Tonfall zu kapitalistischem Unternehmertum umdeutete, frei nach der Devise: „Kleine Gruppe – großes *business*“.¹¹ Dagegen bedauerten andere Oppositionelle diese Entwicklung ausdrücklich, weil das wachsende Interesse am Geldverdienen gerade bei Jüngeren zulasten des politischen Engagements ging. So beklagten Aktivisten der Danziger „Föderation der Kämpfenden Jugend“ im Mai 1987: „Heute flüchten die Leute ins Private. Die Jagd nach Geld [...] füllt das Leben der jungen Leute aus. Das Lebensmotto lautet: Man lebt im Dschungel, also muss man sich durchkämpfen.“¹²

2. „Laboratorien des freien Marktes“

In der Tat war der Alltag der Polinnen und Polen in der zweiten Hälfte der 1980er Jahre immer mehr von individuellem Broterwerb und privatem Handel jenseits der offiziellen Planwirtschaft geprägt. Die Märkte und Basare entwuchsen nun der ökonomischen und moralischen Schmutzedecke. Der allsonntägliche Flohmarkt auf dem Stadiongelände des Warschauer Sportvereins „Skra“ („Funke“) zog schon Ende 1986 über 30 000 Käuferinnen und Verkäufer an, die in der Umgebung regelmäßig ein veritables Verkehrschaos anrichteten. Interessanterweise änderte sich nun auch der Tenor der Berichterstattung in den staatlich kontrollierten Medien: So bezeichneten die Autoren einer im Dezember 1986 in der Warschauer Literaturzeitschrift „Kultura“ abgedruckten Reportage zwar noch die Mehrzahl

der Händler auf dem Basar beim Skra-Stadion als „mehr oder weniger verdächtig“ – im nächsten Atemzug priesen sie den Basarhandel aber als „Sport für die Mutigen“ und erklärten ihn zu einem durchaus nachahmenswerten „Versuchsgelände der polnischen ökonomischen Schule“.¹³

In den folgenden Jahren wurden die Polinnen und Polen, die ihr Glück auf dem Markt versuchten, anstatt auf vergleichsweise schlecht bezahlten und wenig herausfordernden Arbeitsplätzen in der Staatswirtschaft zu versauern, immer seltener als profitgierige „Spekulant“ diffamiert, sondern sie konnten auch im offiziellen Diskurs mit Wohlwollen rechnen. Als die „Polityka“ im Dezember 1988 vom Kattowitzer „Szaberplac“ berichtete, war von dem wenig schmeichelhaften Beiklang dieses Namens nur noch wenig zu spüren – immerhin war die in Schlesien geläufige Bezeichnung „Plünderplatz“ eine sprachliche Reminiszenz an die Schwarzmärkte der Nachkriegszeit, auf denen vor allem geplündertes deutsches Eigentum verkauft wurde.¹⁴ Nun aber, so der Journalist aus der Hauptstadt anerkennend, regiere dort die Jeans, die insbesondere von Einkaufstouristen aus der Tschechoslowakei und der DDR eifrig nachgefragt werde.¹⁵ Doch nicht nur die ohnehin liberale „Polityka“ schwärmte von den Märkten und Basaren als „Laboratorien des freien Marktes“¹⁶ – auch das PZPR-Zentralorgan „Trybuna Ludu“ fand im Mai 1988 nichts mehr dabei, einen studierten Ökonomen zu porträtieren, der vor der Langeweile seines Bürojobs in die herausfordernde Tätigkeit als selbstständiger Gemüsehändler geflüchtet war (und sich dabei zukunftssträchtig auf „gesunde Ernährung“ direkt vom Bauernhof spezialisierte).¹⁷

Die bisweilen ausgesprochen rosige Wahrnehmung des Marktes als eines dynamischen, von unternehmungslustigen jungen Menschen bevölkerten Raumes verdankte sich zweifellos nicht allein der tatsächlichen Anziehungskraft des dortigen Warenangebots, sondern auch dem augenfälligen Gegensatz zur Tristesse und Stagnation in der staatseigenen Wirtschaft. Dass man mit seinen in den Staatsbetrieben verdienten Zlotys nach beinahe zehn Jahren wirtschaftlicher Dauerkrise außer Grundnahrungsmitteln kaum etwas kaufen konnte, und wenn, dann oft nur Produkte minderer Qualität, trug seinen Teil zum Nimbus der parallelen Basar-Ökonomie bei. Die immer offenere Etablierung des Dollars als Schattenwährung,

der der polnische Staat mit seinen nur für Devisenbesitzer zugänglichen Pewex-Läden selbst Vorschub leistete, untergrub mit der realen Kaufkraft der Landeswährung freilich auch die Glaubwürdigkeit der bis dahin gültigen Maßstäbe für Arbeitsethos und Leistung.

Die rapide Entwertung der Arbeit in der Staatswirtschaft hatte verständlicherweise nicht nur Freunde. Anwohner des Warschauer Skra-Stadions etwa sahen in dem dort stattfindenden Basar vor allem eine jugendgefährdende Brutstätte der Kriminalität. Der Vorsitzende des örtlichen Siedlungskomitees beschwerte sich, die „depravierte Jugend“ lerne auf den Märkten, „sich leicht und schnell große Geldsummen anzueignen, ohne zu arbeiten“. Außerdem würden dort im großen Stil defizitäre Waren verkauft, die „kriminelle Gangs“ aus dem staatlichen Handel bezögen.¹⁸ Der Forderung an die Warschauer Stadtverwaltung, sämtliche „Freihandels-Märkte“ („giełdy wolno-rynkowe“) im Stadtgebiet zu liquidieren, wurde allerdings erwartungsgemäß nicht entsprochen. Im Gegenteil: Um die Anwohner des Stadions zu entlasten, kündigte der stellvertretende Bürgermeister die „Einrichtung ähnlicher Märkte in anderen Teilen Warschaus“ an. Als das Siedlungskomitee darauf empört reagierte und seine grundsätzlichen Vorbehalte erneut darlegte, beschied der Vizebürgermeister den Beschwerdeführern ohne Umschweife: „In der ganzen Welt existieren in großen städtischen Agglomerationen tagtägliche oder am Sonnabend/Sonntag stattfindende Basare. Sie sind ein dauerhaftes Element des Warenverkehrs. [...] Die Existenz der Basare wird von der Mehrheit der Bevölkerung akzeptiert, auch in Warschau.“¹⁹

3. Märkte als Knotenpunkte grenzüberschreitenden Kleinhandels

Eine wesentliche Grundlage für die Attraktivität und Prosperität der ausgedehnten Marktplätze und Basare war von Anfang an ihre Funktion als Knotenpunkt grenzüberschreitenden Kleinhandels, der ihr eklektisches, aber reichhaltiges Warenangebot erst ermöglichte. Mit der schrittweisen Liberalisierung der Grenzregime zwischen den sozialistischen Staaten stieß dieser Handel in der zweiten Hälfte der 1980er Jahre sowohl quantitativ als auch qualitativ in neue

Dimensionen vor, wobei findige polnische Händler innerhalb des Ostblocks die Vorreiterrolle übernahmen.²⁰ Insbesondere die Lockerung des rigiden sowjetischen Grenzregimes zu Beginn des Jahres 1987 eröffnete diesen neben den bereits etablierten Handelsrouten nach Westen und Süden erstmals auch im Osten neue Möglichkeiten, um von den Disparitäten der Konsumgüterversorgung und der Verbraucherpreise zu profitieren. Heiß begehrt waren unter anderem Farbfernseher aus sowjetischer Produktion: Nach Angaben des polnischen Zolls wurden in den ersten elf Monaten des Jahres 1988 über den beim weißrussischen Brest gelegenen Grenzübergang Terespol allein per Zug 60 516 Fernsehgeräte „importiert“; weitere 23 534 kamen am selben Grenzübergang auf Autodächern ins Land.²¹ Auch auf den Bahnsteigen im nordostpolnischen Białystok stapelten sich nach der Ankunft der Personenzüge aus dem weißrussischen Grodno Hunderte Kartons mit Fernsehern, Staubsaugern und anderen Gerätschaften.²²

Der private Im- und Export von Konsumgütern aller Art nahm solche Ausmaße an, dass die Tschechoslowakei und die DDR im November 1988 ihre Zollbestimmungen drakonisch verschärfen. Die Sowjetunion zog im Februar 1989 nach. Diese Abwehrmaßnahmen konnten die weitere Expansion des grenzüberschreitenden Schleichhandels jedoch nicht aufhalten, da die polnische Regierung ihrerseits mit der Freigabe der Reisepässe zum Jahreswechsel zwischen 1988 und 1989 eine entscheidende administrative Barriere beiseite räumte. Damit wurden Auslandsreisen zu Handels- und Erwerbszwecken erst recht zum Massenphänomen. Schätzungen zufolge entfiel nunmehr ein erheblicher Teil des polnischen Außenhandels auf den irregulären Kleinhandel: So sollen im Jahr 1989 80 Prozent aller Kopiergeräte, 65 Prozent aller PCs sowie 35 Prozent des verkauften Kaffees auf diesem Wege ins Land gekommen sein. Aber selbst die offiziellen Zahlen sprechen eine deutliche Sprache: Mehr als ein Drittel der gesamten Zolleinnahmen des polnischen Staates entfielen 1989 auf den euphemistisch als „nichtgewerbliche Umsätze“ bezeichneten grenzüberschreitenden Kleinhandel – und das war logischerweise nur jene Spitze des Eisbergs, die nicht unbeachtet (oder ungehindert) an den polnischen Zollbeamten vorbei gelangte.²³

Wegen ihrer visafreien Erreichbarkeit wurden nun die sogenannten Polenmärkte in West-Berlin und Wien zu den wichtigsten Zielorten der polnischen Kleinhändler. Die niedrigeren Hürden und Risiken gingen mit einer sichtbaren Demokratisierung des Geschäfts einher. Neben langjährigen Profi-Schmugglern und organisierten Händlern machten sich nun auch einfache Angestellte, unterbezahlte Lehrerinnen und sogar ältere Bauern aus den Dörfern Westpolens auf den Weg nach Berlin, um dort alle möglichen und unmöglichen Waren zu verkaufen.²⁴ Zwar sorgte sich mancher angesichts der Zustände auf den Polenmärkten um den „guten Namen“ der Polen. So lamentierte der Parteijournalist Włodzimierz Łoziński darüber, dass polnische „Pseudotouristen“ in Wien weder in der Hofburg noch in Schönbrunn oder wenigstens im Prater anzutreffen seien, sondern eben auf dem dortigen Polenmarkt am Mexikoplatz.²⁵ Der Regisseur und Schriftsteller Piotr Wojciechowski hielt dagegen: „Diese unbeugsamen, einfallsreichen, unternehmerischen Mitmenschen sind für mich ein wirtschaftliches Hoffnungszeichen.“²⁶ Nebenbei wies er scharfsichtig darauf hin, dass die Wiederzulassung der *Solidarność* und der anbrechende politische Wandel keine vergleichbaren Massen hinter dem Ofen hervorlockten wie die Gewinnaussichten auf den Märkten und Basaren.

Tatsächlich lag das politische Kalkül, das mit der von oben initiierten wirtschaftlichen Liberalisierung auf der Mikroebene verbunden war, auf der Hand. In der Parteipresse räumten einzelne Kommentatoren unumwunden ein, dass die ostentativen Liberalisierungsgesten darauf abzielten, „ein inoffizielles Bündnis zwischen der Regierung und denjenigen Bürgern zu schließen, die über volle Taschen verfügen und gerne durch die Welt reisen“.²⁷ Die Perspektive individueller ökonomischer Selbstverwirklichung auf dem Markt sollte also den politischen Druck auf das Regime verringern, das schließlich für die miserable Wirtschaftslage im Inland die Verantwortung trug.

Dass diese Strategie für die regierenden Kommunisten politisch letzten Endes nicht aufging, ist bekannt. Doch selbst nach ihrer verheerenden Wahlniederlage in den teilfreien Wahlen vom 4. Juni 1989 hielt die letzte kommunistische Regierung Rakowski an ihrem Liberalisierungskurs fest. Quasi mit ihrer letzten Amtshandlung

gab sie zum 1. August 1989 die bis dahin strikt regulierten offiziellen Einzelhandelspreise auf einen Schlag frei. Damit eskalierte die zuvor durch die Preisregulierung verdeckte Inflation zu einer Hyperinflation, die erst durch das radikale Stabilisierungsprogramm des Balcerowicz-Plans gestoppt werden konnte.²⁸

4. Die „Schlacht um den Straßenhandel“

Die sozialen Verwerfungen der wirtschaftlichen Schocktherapie sorgten dafür, dass noch mehr Polinnen und Polen keine andere Wahl für sich sahen, als ihren Lebensunterhalt durch kleingewerblichen Handel zu verdienen. Von den mehr oder weniger eng umgrenzten Gebieten der Basare und Marktplätze breitete sich der private Handel nun völlig unreguliert in den öffentlichen Raum der polnischen Städte aus. „Fliegende Händler, die ihre Waren auf Tapetentischen, aus dem Kofferraum eines Personenwagens heraus, auf den Ladepritschen eines Kleinlasters oder schlicht in einer großen Tasche anbieten, prägen das Bild der Geschäftsviertel in Innenstädten“, berichtete der Korrespondent der „Süddeutschen Zeitung“ im Frühsommer 1990. „Vor den großen Warenhäusern gegenüber dem Kulturpalast in Warschau drängen sich an manchen Tagen Hunderte von Kleinhändlern; die Passanten müssen sich mühsam ihren Weg durch das Getümmel bahnen.“²⁹

Die staatlichen Institutionen waren in dieser Umbruchphase in erster Linie mit sich selbst beschäftigt und hatten der ungebremsen Expansion des wilden Straßenhandels anfangs wenig entgegenzusetzen. Erst im Jahresverlauf 1990 unternahm kommunale Behörden erste Versuche, der Flut von Verkaufsständen und fliegenden Händlern Herr zu werden. Derartige Regulierungsversuche, etwa die Erhebung von Standgebühren, stießen bei den Betroffenen aber auf erheblichen Widerstand. Denn diese sahen sich selbst oft als „gesunden, unternehmerischen Teil der Gesellschaft“, der mit harter Arbeit seinen Teil zum wirtschaftlichen Neuanfang beitrug, anstatt das wachsende Heer der auf staatliche Unterstützung angewiesenen Arbeitslosen zu vergrößern.³⁰ Folglich entwickelte sich die Regulierung des Handels während der Transformationszeit zu einem hart

umkämpften Konfliktfeld. Dies spiegelte sich in den Zeitungen in Schlagzeilen wie „Schlacht um den Straßenhandel“ wider, die ironisierend auf den kommunistischen Propagandaslogan „Schlacht um den Handel“ („bitwa o handel“) aus den späten 1940er Jahren Bezug nahmen.³¹

Bisweilen eskalierten solche Konflikte sogar zu straßenschlachtähnlichen Auseinandersetzungen, wie in der circa 80 Kilometer westlich von Warschau gelegenen Kleinstadt Łowicz. Dort hatte der Bürgermeister privaten Einzelhändlern die Erlaubnis erteilt, die Zeitungskioske des einstigen parteieigenen Pressevertriebs Ruch zu demontieren und deren Standorte für eigene Handelsaktivitäten zu nutzen – ein Vorgehen, das angesichts der vermeintlichen Herrenlosigkeit des Parteivermögens nach der Selbstauflösung der PZPR keine Ausnahme darstellte. Der Versuch des mittlerweile in Staats-eigentum überführten Pressegrossisten, an diesen Standorten wieder eigene Kioskbuden aufzustellen, stieß im Dezember 1991 auf massive Gegenwehr. Wie die zuständige Ruch-Regionaldirektion an die Warschauer Zentrale berichtete, trafen die Ruch-Mitarbeiter in Łowicz auf „aggressive“ Ortsansässige, die einen zentral gelegenen Kiosk-Standort besetzt hielten, indem sie darauf „ein Kraftfahrzeug der Marke Polski Fiat 126p“ postiert hatten, „auf dem eine Frau platziert wurde“. Nachdem dieser Kleinwagen von Mitarbeitern eines Sicherheitsdienstes beiseite geräumt worden war, sorgte der Lärm der dabei ausgelösten Alarmanlage und der von der Frau ununterbrochen betätigten Hupe dafür, „dass sich nach ein paar Minuten eine Menge von ungefähr 60–100 Personen versammelt hatte, die den Zugang zu dem Standort entschlossen zu verteidigen bereit waren. [...] Viele von ihnen waren mit Selbstverteidigungsgerätschaften wie Rohren, Stöcken und Steinen ‚bewaffnet‘. Unter diesen Bedingungen [...] erwies sich die Aufstellung des Kiosks als unmöglich.“³²

Auch nachdem die Ruch-Mitarbeiter den Rückzug angetreten hatten, waren sie weiteren Angriffen ausgesetzt. So versuchten „private Kraftfahrzeuge mit lokalen Kennzeichen“, die Ruch-Fahrzeuge von der Straße abzudrängen. Vor der örtlichen Niederlassung des Pressevertriebs versammelte sich erneut eine augenscheinlich gewaltbereite Menschenmenge: „Unter anderem beobachteten wir das

Abfüllen von Benzin aus Kanistern in Flaschen [und] das Begießen der Fahrbahn mit Benzin.“ Der Bericht resümierte: „Nur glücklichen Umständen ist es zu verdanken, dass die Mannschaft die Niederlassung erreichte.“³³

Der Kampf um die Zeitungskioske in Łowicz führt plastisch vor Augen, dass auch die spontane Aneignung des Kapitalismus von unten keineswegs konfliktfrei oder gar harmonisch über die Bühne ging. Da sie weder sozial noch kulturell im luftleeren Raum stattfand, zog sie eine Vielzahl von Eigentumskonflikten und Regulierungsbestrebungen nach sich. Zur vorläufigen Befriedung solcher Konflikte verfielen viele polnische Stadtverwaltungen schließlich auf die aus Fiberglas konstruierten Kioskbuden vom Typ „K67“ des slowenischen Architekten Saša J. Mächtig. Diese wurden in den frühen 1990er Jahren in weiten Teilen Ostmittel- und Südosteuropas zur Möblierung des Straßenraums genutzt, um den ubiquitären Straßenhandel zumindest provisorisch in eine geordnete ästhetische Form zu überführen.³⁴

Auch die großen Basare und Märkte waren keine Oasen der Freiheit, sondern lebten von ihrer Einbettung in die rechtliche, ökonomische und soziale Umgebung. Während lokale administrative Maßnahmen gegen den Geschäftssinn der vielen und die von diesem hervorgebrachten Hierarchien und symbolischen Ordnungen oftmals wenig ausrichten konnten, waren es letzten Endes doch stets politisch gesetzte Rahmenbedingungen, die über das Schicksal spezifischer Märkte entschieden. Der Berliner Polenmarkt etwa fand nicht durch polizeiliche Kontrollen oder die Absperrung der als Marktplatz genutzten Brache sein Ende. Vielmehr büßte er seine Attraktivität im Zuge der deutsch-deutschen Wiedervereinigung ein, die für Polen und andere Osteuropäer erheblich verschärfte Einreise- und Zollbestimmungen mit sich brachte. Seine Nachfolge traten andere, weiter östlich gelegene Märkte an, allen voran der riesige „Jarmark Europa“ auf den Ruinen eines ehemaligen Stadions am Ostufer der Weichsel in Warschau.³⁵ Dieser überschritt den Zenit seiner Prosperität wiederum, als Polen im Februar 1994 ein umfassendes Urheberrecht nach westlichem Muster einführte und dem Handel mit nachgeahmter „Marken“-Kleidung, raubkopierten Tonträgern und dergleichen auf mittlere Sicht den Boden entzog.

5. Vermarktlichung von unten?

Führt man sich die Allgegenwart von informellen wie formellen Märkten, Basaren und Straßenhändlern in der polnischen Transformationszeit vor Augen, besteht an der formativen Bedeutung von Markterfahrungen für die lebensweltliche Wahrnehmung der neuen Wirtschaftsordnung kein Zweifel. Die Frage, ob und inwieweit diese Erfahrungen auch die gesellschaftliche Akzeptanz für den Markt als abstraktes wirtschaftspolitisches Ordnungsmodell erhöhten, ist hingegen weitaus schwieriger zu beantworten.³⁶

Denn trotz der explosionsartigen Ausweitung des formellen und informellen Handels während der polnischen Transformation wäre es etwas vorschnell, diese retrospektiv als Beleg für eine euphorische Aneignung der Marktwirtschaft von unten zu idealisieren. Einerseits verdankte sich die Existenz all dieser Märkte in hohem Maße politisch gesetzten Rahmenbedingungen. Andererseits waren das Sozialprofil und die Motive der Polinnen und Polen, die sich etwa auf den Weg zum West-Berliner Polenmarkt machten, extrem differenziert. Wie die Soziologin Małgorzata Irek herausgearbeitet hat, die zwischen 1987 und 1994 in den Zügen der Verbindung Berlin – Warschau Schmuggler und Kleinhändler interviewte, reichte das Spektrum von Profi-Schmugglern, die den einträglichen Schleichhandel als Alternative zu einem Berufsleben in Polen betrachteten, über ganz normale Berufstätige, die während der Boomphase des Polenmarkts versuchten, ihre individuelle wirtschaftliche Lage ein wenig aufzubessern, bis hin zu Arbeitslosen und jungen Menschen ohne Berufsperspektive.

Als Irek einige ihrer Interviewpartnerinnen und Interviewpartner ein paar Jahre später in ihren polnischen Heimatorten besuchte, traf sie nur selten auf Millionäre, in vielen Fällen aber auf einen bescheidenen, kleingewerblichen Wohlstand. Aus manchen Markthändlern waren tatsächlich erfolgreiche „biznesmeni“ geworden; nicht wenige hatten sich eine kleine Existenz auf dem Niveau von Kosmetikstudios oder kleinen Ladengeschäften aufgebaut; die meisten hatten sich von den erwirtschafteten Einkünften aber eher ein Auto gekauft oder das Geld in die Ausbildung ihrer Kinder gesteckt.³⁷ Eine ähnliche Bandbreite an Motivationslagen und wirtschaftlichen

Ergebnissen ist auch für individuelle Handelsaktivitäten innerhalb Polens anzunehmen. Vieles deutet allerdings darauf hin, dass diejenigen Geschäftsmodelle aus der Zeit vor 1989, die sich vornehmlich die Dysfunktionalitäten der Planwirtschaft zunutze machten, unter den chaotischen Bedingungen des unmittelbaren Systemwechsels zwar noch einen letzten Boom erlebten, danach aber nicht länger funktionierten. Irgendwann reichte es eben nicht mehr aus, nur „dort“ zu kaufen und „hier“ zu verkaufen.³⁸

Dennoch ist bemerkenswert, wie stark die Selbstwahrnehmung vieler damaliger Akteure vom Topos eines auf die Zirkulationssphäre fokussierten Unternehmergeistes („*przedsiębiorczość*“) durchdrungen war. Auch Ireks Gesprächspartner im „Schmugglerzug“ nach Berlin bestanden durchweg darauf, als „Kleinunternehmer“ wahrgenommen zu werden.³⁹ Dagegen befanden sich kollektivistische, vorrangig auf industrielle Arbeit und den Betrieb bezogene Identitätswürfe, die noch während der ersten *Solidarność*-Jahre einen Höhepunkt erreicht hatten, eindeutig auf dem Rückzug. Als Erfahrungshintergrund für das Vordringen marktliberaler Einstellungen ist die aktive Aneignung marktwirtschaftlicher Praktiken auf halblegalen Märkten und in privaten Kleinbetrieben, die in Polen bereits in den Jahren vor 1989 alltäglich geworden war, also nicht zu unterschätzen.

Dieser Zusammenhang springt vor allem im Vergleich mit wirtschaftlich stabileren ostmitteleuropäischen Nachbarländern wie Ungarn und der DDR ins Auge, wo vergleichbare Praktiken weit aus niedrigeres Sozialprestige genossen und die Invasion polnischer Händler gegen Ende der 1980er Jahre keineswegs mit Wohlwollen betrachtet wurde. Das Befremden großer Teile der DDR-Bevölkerung (und der westdeutschen Presse) über die Etablierung „orientalischer Basare“ und „Zigeunerlager“ auf zentralen Plätzen und an Bahnhöfen in den Monaten nach dem Mauerfall bot denn auch die Grundlage für politische Abschottungsmaßnahmen, mit denen die Reisefreiheit der östlichen Nachbarn alsbald eingeschränkt wurde – kaum dass die DDR-Bürger selbst endlich in den Genuss von Reisefreiheit nach Westen gekommen waren.⁴⁰ Es überrascht deshalb nicht, dass die Gründungswelle von kleinen und mittleren Privatbetrieben in Polen während der Transformationszeit eine weitaus größere Dynamik

entwickelte als in Ostdeutschland.⁴¹ Vieles spricht dafür, dass die ausgeprägte Faszination für den kleinteiligen Graswurzel-Kapitalismus von unten dem Gleichmut, mit dem man in Polen die sozialen Zumutungen der dezidiert marktradikalen Transformationsstrategie des Balcerowicz-Plans und den Zusammenbruch der heimischen Industrie hinnahm, zumindest ein gewisses Maß an vordergründiger Plausibilität verlieh.

Anmerkungen

- 1 Dieser Beitrag entstand im Rahmen eines von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderten Forschungsprojekts – Projektnummer 317799707.
- 2 Joanna Solska, Sieć dla powracających, in: *Polityka*, 24. 12. 1988.
- 3 *Strefy wolnego handlu*, in: *Polityka*, 24. 12. 1988.
- 4 Vgl. Ursula Weber, *Der Polenmarkt in Berlin. Zur Rekonstruktion eines kulturellen Kontakts im Prozeß der politischen Transformation Mittel- und Osteuropas*, Neuried 2002.
- 5 Vgl. Ralf Ahrens/Marcus Böick/Marcel vom Lehn, *Vermarktlichung. Zeit-historische Perspektiven auf ein umkämpftes Feld*, in: *Zeithistorische Forschungen/Studies in Contemporary History* 12 (2015), H. 3, S. 393–402.
- 6 Zu den grenzüberschreitenden Aspekten des Phänomens vgl. Jerzy Kochanowski, *Jenseits der Planwirtschaft. Der Schwarzmarkt in Polen 1944–1989*, Göttingen 2013, S. 391–436; für einen vorrangig auf kriminelle Kontexte gerichteten Zugang vgl. Karol Nawrocki/Daniel Wicenty (Hrsg.), *Budne wspólnoty. Przestępczość zorganizowana w PRL w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX wieku*, Danzig 2018.
- 7 Vgl. Jacek Kurczewski/Mariusz Cichomski/Krzysztof Wiliński, *Wielkie bazyary warszawskie. Środowisko społeczne, kultura i problem społeczny*, Warschau 2010.
- 8 Vgl. Kochanowski, *Jenseits der Planwirtschaft*, S. 120–136.
- 9 Dazu ausführlich Andrzej Zawistowski, *Bilety do sklepu. Handel reglamentowany w PRL*, Warschau 2017.
- 10 Vgl. Mateusz Fałkowski, *Ruch społeczny i „podziemny rynek“*. O logikach funkcjonowania niezależnego ruchu wydawniczego w PRL (1976–1989), in: Przemysław Gasztold-Seń/Natalia Jarska/Jan Ołaszek (Hrsg.), *Drugi obieg w PRL na tle samizdatu w państwach bloku sowieckiego po 1956 roku*, Warschau 2016, S. 76–101.
- 11 [Czesław Bielecki/Jan Krzysztof Kelus/Urszula Sikorska], *Mały konspirator*, Warschau 1983, S. 4.
- 12 Grzegorz Nawrocki, *Struktury nadziei*, Warschau 1988, S. 93.
- 13 Jan Duma/Luiza Wykrota, *Sportownianiedziela*, in: *Kultura*, 24./31. 12. 1986.

- 14 Vgl. Gregor Thum, *Die fremde Stadt. Breslau 1945*, Berlin 2003, S. 185, 190–194.
- 15 Witold Pawłowski, *Na szaberplacu*, in: *Polityka*, 24. 12. 1988.
- 16 *Strefy wolnego handlu*, in: *Polityka*, 24. 12. 1988.
- 17 Zofia Krzyżanowska, *Wyznania agenta*, in: *Trybuna Ludu*, 21./22. 5. 1988.
- 18 Archiwum Akt Nowych, *Urząd Rady Ministrów*, 87/17, Bl. 5–9, Schreiben von Jan Tomaszewski, Vorsitzender des Komitet Osiedlowy nr 3 Dzielnicy Warszawa-Ochota, an Ministerpräsident Mieczysław Rakowski vom 10. 1. 1989 sowie an Jerzy Nasiadko, stv. Bürgermeister von Warschau, vom 17. 3. 1989.
- 19 Archiwum Akt Nowych, *Urząd Rady Ministrów*, 87/17, Bl. 7–10, Schreiben von Jerzy Nasiadko, stv. Bürgermeister von Warschau, an das Komitet Osiedlowy nr 3 Dzielnicy Warszawa-Ochota vom 9. 2. 1989 sowie vom 7. 4. 1989.
- 20 Vgl. Kochanowski, *Jenseits der Planwirtschaft*, S. 414–436.
- 21 Janusz Chomiuk, *Handel nie zna granic*, in: *Słowo Podlasia*, Nr. 51/52, Dezember 1988, Nachdruck in: *Rzeczywistość*, 15. 1. 1989, S. 2.
- 22 Barbara W. Olszewska, *Newski i okolice*, in: *Polityka*, 24. 12. 1988.
- 23 *Alle Zahlen nach: Witold Pasek, Przywieźć, wywieźć, zarobić można ...*, in: *Gazeta Wyborcza*, 31. 3./1. 4. 1990.
- 24 Vgl. Małgorzata Irek, *Der Schmugglerzug. Warschau – Berlin – Warschau. Materialien einer Feldforschung*, Berlin 1998, S. 36–39.
- 25 Włodzimierz Łoziński, *Szkody pseudoturystyki zagranicznej*, in: *Trybuna Ludu*, 3. 2. 1989.
- 26 Piotr Wojciechowski, *Polski bazar w Berlinie*, in: *Przegląd Katolicki*, 14. 5. 1989.
- 27 Jarosław Mykowski, *Czy zniknie milion Polaków?*, in: *Głos Wybrzeża*, 10. 5. 1989.
- 28 Vgl. Antoni Dudek, *Od Mazowieckiego do Suchockiej. Pierwsze rządy wolnej Polski*, Krakau 2019, S. 123 f.
- 29 Thomas Urban, *Wenn der Magerjoghurt aus dem Kofferraum kommt*, in: *Süddeutsche Zeitung*, 20. 6. 1990.
- 30 Lidia Ostałowska, *Walka z żywiołem czyli cichy chichot ulicy*, in: *Gazeta Wyborcza*, 10. 9. 1990.
- 31 Wilhelmina Skulska, *Bitwa o handel uliczny*, in: *Gazeta Wyborcza*, 19. 2. 1990.
- 32 Archiwum Rady Ministrów, *Urząd Rady Ministrów* 2431/13/1, ZKH „Ruch“ Łódź: Notatka służbowa vom 6. 12. 1991.
- 33 Ebd.
- 34 Vgl. Olga Drenda, *Duchologia polska. Rzeczy i ludzie w latach transformacji*, Krakau 2016, S. 109–112.
- 35 Vgl. Kurczewski/Cichomski/Wiliński, *Wielkie bazyry warszawskie*, S. 209–231.
- 36 Für eine eher skeptische anthropologische Sicht auf diesen Zusammenhang vgl. Chris Hann, *Market Principle, Marketplace and the Transition in Eastern Europe*, in: Ders., *Repatriating Karl Polanyi. Market Society in the Visegrád States*, Budapest 2019, S. 33–59.

- 37 Vgl. Irek, *Der Schmugglerzug*, S. 22–62.
- 38 Vgl. etwa den Tenor der Zeitzeugenberichte in Agnieszka Knyt/Alicja Wancerz-Gluza (Hrsg.), *Prywaciarze 1945–89*, Warschau 2004, insbes. S. 129–148.
- 39 Vgl. Irek, *Der Schmugglerzug*, S. 49.
- 40 Vgl. für Ungarn Hann, *Market Principle*, S. 38–42; für die DDR Mark Keck-Szajbel, *The Politics of Travel and the Creation of a European Society*, in: *Global Society* 24 (2010), Nr. 1, S. 31–50, hier insbes. S. 33 ff., 46–49.
- 41 Vgl. Philipp Ther, *Die neue Ordnung auf dem alten Kontinent. Eine Geschichte des neoliberalen Europa*, Berlin 2014, S. 187–190.

Die Schweiz im Osten Deutschlands

Ausländische Investoren nach (und vor) 1989¹

Im Mittelpunkt des folgenden Beitrags steht die Frage, wie sich eine Gruppe Schweizer Consultingexperten, Finanzberater und Diplomaten nach dem 9. November 1989 in den wirtschaftlichen Umbau Ostdeutschlands eingeschaltet hat. Deren Engagement zeigt, dass auf dem Weg zur deutschen Einheit Kapital nicht einfach nur ins Land floss, wie wirtschaftswissenschaftliche Theorien zu ausländischen Direktinvestitionen suggerieren. Vielmehr beförderten bestimmte Mittler in und außerhalb von Deutschland die Investitionstätigkeiten aktiv. Bei Verkäufen an Schweizer Investoren spielten dabei Verbindungen zur planwirtschaftlichen Vergangenheit der DDR eine wesentliche Rolle. Maßgebliche Schweizer Akteure wussten ihre bereits in den 1980er Jahren geknüpften Beziehungen zu ranghohen ostdeutschen Persönlichkeiten nach dem Mauerfall für neue wirtschaftliche Interessen zu nutzen.

Den Statistiken der Treuhandanstalt zufolge hat kein anderes Land so erfolgreich in Ostdeutschland investiert wie die Schweiz: Mit 139 Privatisierungen lag das Land noch vor Großbritannien (124), Österreich (100) und den Niederlanden (96). In der gesamten ersten Hälfte der 1990er Jahre führte die Schweiz mit ihren knapp sieben Millionen Einwohnern die Liste der ausländischen Investoren in Ostdeutschland an und ließ damit viel größere und einflussreichere Konkurrenten hinter sich – unter anderem Großbritannien und Frankreich, die wichtigsten Partner Deutschlands in der Europäischen Gemeinschaft. Zwar lagen die mit staatlicher Hilfe arrangierten Investitionen etwa französischer Großkonzerne, die 1990 und 1991 große Unternehmen in Ostdeutschland aufkauften, weit höher: Das bekannteste Beispiel ist die skandalträchtige Übernahme

der Leuna-Werke und des Minol-Tankstellennetzes durch ein Konsortium unter Führung des Ölriesen Elf Aquitaine. Gegenüber solchen Volumen stach das Engagement der meist kleineren Schweizer Firmen weniger heraus. Auch die Vernetzung mit den Eliten in Politik und Verwaltung war nicht so leicht zu erkennen.

Misst man jedoch die Investoren nur nach der Maßgabe von Investitionsvolumen oder Beschäftigungszusagen – mithin nach Faktoren, die sich nachträglich ändern können –, läuft man Gefahr, die Bedeutung etwa französischer Konzerne für die ostdeutsche Wirtschaft zu überschätzen. Die Investitionen aus der Schweiz verteilten sich gleichmäßiger über die knapp fünfjährige Geschichte der Treuhand. Fast immer belegten die Eidgenossen den ersten oder zweiten Rang in den monatlichen Listen, mittels derer die deutsche Privatisierungsbehörde die Verkäufe an ausländische Unternehmen erfasste.

Ausschlaggebend für das Schweizer Investitionsverhalten waren Gemeinsamkeiten mit Westdeutschland: die Sprache (dies gilt zumindest für zwei Drittel der Schweizer Bevölkerung), eine gemeinsame Grenze, ähnliche Rechtsvorschriften sowie vielfältige wirtschaftliche und soziale Kontakte, die beide Staaten bis 1989 miteinander und die Schweiz auch mit der DDR pflegten. Darüber hinaus kamen aber auch entscheidende Unterschiede zwischen der alten Bundesrepublik und der Schweiz zum Tragen.

Die Schweiz differierte in zwei Belangen von dem mächtigen Nachbarn im Norden: erstens in Bezug auf das besonders strikte Bankgeheimnis und zweitens auf die Präsenz von zahlreichen Vermögensverwaltern, Unternehmensberatungen, Geschäfts- und Privatbanken, denen mit der Entspannungspolitik der 1970er Jahre eine besondere Rolle zugefallen war, wenn es darum ging, den Handel zwischen den beiden deutschen Nachkriegsstaaten zu erleichtern. Es waren diese Akteure sowie deren Wissen und Netzwerke, die nach dem Mauerfall das schweizerische Handeln maßgeblich beeinflussten.

1. Fritz Leutwiler und die Handelskammer Deutschland-Schweiz

Obwohl Anfang der 1990er Jahre die Schweiz der wichtigste Investor in der ehemaligen DDR war, erhielt das Land erst als einer der letzten ausländischen Staaten eine eigene Anlaufstelle bei der Treuhandanstalt. Zum Beauftragten der Treuhandanstalt für die Schweiz wurde im Juni 1992 Fritz Leutwiler ernannt, der zuvor Präsident der Schweizerischen Nationalbank gewesen war, die Bank für Internationalen Zahlungsausgleich geleitet hatte und somit ein hochkarätiger Akteur der internationalen Finanzwirtschaft war. Um einzelne Investoren kümmerte er sich in den 18 Monaten seiner Tätigkeit als Treuhandbeauftragter allerdings selten. Diese Aufgabe überließen Leutwiler und die Treuhand der Handelskammer Deutschland-Schweiz (im Folgenden: Handelskammer). Als Leutwiler das Amt des Treuhandbeauftragten Ende 1993 niederlegte, übernahm die Handelskammer nun auch offiziell die Funktion, die bis dahin Leutwiler ausgeübt hatte.

Wie ging die Handelskammer Deutschland-Schweiz vor, um alte Geschäftsbeziehungen in Ostdeutschland zu pflegen und neue zu knüpfen? Ihr ehemaliger Präsident Hans-Joachim Meyer-Marsilius und sein Amtsvorgänger Hans Vontobel galten schon in den späten 1960er Jahren als Experten für den ostdeutschen Außenhandel. Zu diesem Zeitpunkt war Meyer-Marsilius Geschäftsführer der Handelskammer gewesen, und die Schweizer Sicherheitsbehörden hatten ihn um seine Einschätzung gebeten, ob man dem ostdeutschen Regime erlauben sollte, Repräsentanten der DDR-Kammer für Außenhandel in Bern oder Zürich zu installieren.² Meyer-Marsilius war Pensionär, als ihn Hans Vontobel – nun selbst Ehrenpräsident der Handelskammer – im Januar 1990 zu einem einwöchigen, halb-offiziellen Besuch nach Ost-Berlin entsandte. Angesichts der dramatischen Entwicklungen nach dem Mauerfall am 9. November 1989 sollte Meyer-Marsilius seine jahrzehntelangen wirtschaftlichen Beziehungen in der DDR nun für eine Geschäftsausweitung nutzen. Meyer-Marsilius und Vontobel wollten den Boden bereiten für ein neues Betätigungsfeld des Bankhauses Vontobel Holding, an dessen Spitze Vontobel stand. Die *Holding* sollte zu einer Unternehmens-

beratung ausgebaut und auf künftig mögliche Privatisierungen ostdeutscher Staatsbetriebe spezialisiert werden.

2. Meyer-Marsilius als Handelskammervertreter in Ost-Berlin

Obwohl Meyer-Marsilius Anfang 1990 nicht mehr in das Tagesgeschäft des Wirtschaftsverbandes eingebunden war, liest sich sein Reiseprogramm wie ein *Who's Who* der ostdeutschen Außenwirtschaft. Sein erster Gesprächspartner war Herbert W. Goulnik, stellvertretender Direktor des Handelsvereins DDR-BRD. Goulnik hatte von 1982 bis 1986 die Handelsabteilung der DDR-Botschaft in der Schweiz geleitet. Im Januar 1990, als Meyer-Marsilius ihn in Ost-Berlin besuchte, wurden noch rund 40 Prozent des Handels zwischen der DDR und der Bundesrepublik Deutschland über Goulniks Dienststellen abgewickelt. Goulnik wollte die Schweizer Handelskammer sofort einbinden, um zu verhindern, dass die Außenwirtschaftsbeziehungen der DDR allzu „bundesdeutsch-kopflastig“ gerieten.³ Außerdem empfahl Goulnik, den DDR-Ministerpräsidenten Hans Modrow beim bevorstehenden Weltwirtschaftsforum in Davos über die geplante Unternehmensberatung zu informieren. Bei einem Abendessen im Palast Hotel und einem ausführlichen Gespräch mit Jürgen Nitz, einem langjährigen Berater des DDR-Ministers für Außenhandel und innerdeutschen Handel, Gerhard Beil, nahm der von der Handelskammer entworfene Plan konkrete Gestalt an. Nitz bat Meyer-Marsilius, ihm möglichst rasch eine Zusammenfassung der Vorhaben zukommen zu lassen, an denen das Bankhaus Vontobel beteiligt war.

Im weiteren Verlauf seiner Berlinreise kam Meyer-Marsilius sowohl mit Schweizer als auch mit ostdeutschen Partnern zusammen. Bei einem Treffen mit dem letzten Schweizer Botschafter in Ost-Berlin, Franz Birrer, stießen die Beraterpläne auf große Zustimmung. Birrer sagte zu, sich dafür einzusetzen, Vontobels Ansinnen mit Ausbildungsprogrammen für angehende ostdeutsche Wirtschaftsführer zu kombinieren, die wiederum in der Schweiz stattfinden sollten. Außerdem sollte das Projekt auf einer Konferenz des Weltwirtschaftsforums, die im Frühjahr 1990 in Berlin stattfinden sollte, bereits

bekannt gemacht werden. Auch der stellvertretende Geschäftsführer der West-Berliner Industrie- und Handelskammer, Wolfgang Wetzke, als Experte für die DDR-Wirtschaft ein sehr gefragter Mann, befürwortete Meyer-Marsilius' Pläne, gab allerdings zu bedenken, dass viele westdeutsche Firmen auch schon mit Hochdruck daran arbeiteten, profitable Verbindungen in Ostdeutschland zu knüpfen. Wolfgang Richter, Direktor der Kammer für Außenhandel der DDR, teilte Wetzkes Einschätzung. Er verband seine Zustimmung zu den Plänen der *Consulting*-Gruppe mit der zugespitzten Bemerkung, es sei aus Westdeutschland „eine regelrechte Invasion im Gange“ – einer von vielen Anhaltspunkten dafür, dass die DDR-Offiziellen das Schweizer Engagement als willkommenes Gegengewicht zu einer übermächtigen westdeutschen Hegemonie betrachteten.⁴

Die Invasionsmetapher wurde auch von Heinrich Gramer bemüht, dem stellvertretenden Direktor der Deutschen Handelsbank. Diese Bank war eines von drei Instituten, die in den 1980er Jahren nach DDR-Recht Kredite im Westen aufnehmen durften. Gramer kannte sich daher mit den Wirtschaftsbeziehungen zur Bundesrepublik und insbesondere mit Handelsbeziehungen zum Vorteil nicht namentlich genannter Schweizer Finanzinstitute und Unternehmen sowie mit Firmen der Kommerziellen Koordinierung (KoKo) aus. Der ostdeutsche Banker ermunterte Meyer-Marsilius, mit dem Anliegen der Vontobel Bank an Christian Meyer, den stellvertretenden DDR-Minister für Außenwirtschaft, bei dessen bevorstehender Reise nach Bern und Zürich heranzutreten. Gramer sprach sich zudem dafür aus, das geplante Schulungsprogramm auf zukünftige Leiter kleiner und mittelständischer Betriebe in der DDR auszurichten. Meyer-Marsilius erklärte, dies stehe „absolut im Einklang mit der Expertise der Vontobel Bank“. Gramer sowie Richter regten an, umgehend eine Vontobel-Niederlassung in Ostdeutschland zu gründen; zudem sollte Vontobel in Berlin, Dresden und Leipzig Veranstaltungen für Leiter von Staatsbetrieben abhalten, denen man zutraute, einen Managerposten in der Privatwirtschaft zu übernehmen.

Auch mit Wolfgang Andrä, dem stellvertretenden Generaldirektor im DDR-Ministerium für Außenwirtschaft, kam Meyer-Marsilius zusammen. Bei aller Begeisterung für den Vontobel-Plan gab Andrä zu bedenken, dass die Schweizer sich bei ihrem Vorhaben auf magere

Erträge und erbitterte Konkurrenz seitens westdeutscher Banken gefasst machen müssten. Andrä verwies darauf, dass die Konkurrenz aus anderen Ländern ebenfalls in den Startlöchern sitze – der Chef der westdeutschen Niederlassung von McKinsey habe ihm bereits einen ausführlichen Besuch abgestattet. Wollten Vontobel und die Handelskammer die Führungskräfte der ehemaligen Industriekombinate für sich gewinnen, die schon bald in den neu entstehenden kleinen und mittleren Unternehmen das Zepter übernehmen würden, müssten sie schnell handeln. Am Ende seines einwöchigen Besuches holte Meyer-Marsilius sich schließlich Rat beim Direktor der DDR-Außenhandelsbank, Siegfried Hrzan, und seinem in London ansässigen Stellvertreter. Die DDR-Außenhandelsbank war der offizielle Empfänger des berühmt-berüchtigten 1-Milliarde-DM-Kredits gewesen, den der bayerische Ministerpräsident Franz Josef Strauß (CSU) und der Chef der KoKo und Stasi-Agent Alexander Schalck-Golodkowski in den frühen 1980er Jahren unter strikter Geheimhaltung ausgehandelt hatten.

3. Holger Bahl als Mittelsmann vor und nach 1989

Bei den in Ost-Berlin geführten Gesprächen erwies sich Holger Bahl als wichtiger Strippenzieher. Der gebürtige Wuppertaler war 1970 von West-Berlin nach Zürich übergesiedelt und hatte dort einen Posten bei der Kontor Handelsbank angenommen, die ein Jahr später in Bank für Kredit und Außenhandel umfirmiert wurde. Sie war eine Schweizer Tochtergesellschaft der staatlichen Landesbank von Rheinland-Pfalz. Als deren Vorstandsvorsitzender fungierte der damalige rheinland-pfälzische Ministerpräsident und spätere Bundeskanzler Helmut Kohl (CDU). 1973 übernahm Bahl den Chefposten der Bank für Kredit und Außenhandel; mittelbar war somit Helmut Kohl sein Vorgesetzter. Zwischen 1975 und 1989 nutzte der Schweizer Ableger der Landesbank von Rheinland-Pfalz unter Bahls Leitung einen neuen Wachstumssektor des Kreditwesens namens Euromarket, um in London, Luxemburg und Zürich Konsortialkredite für die DDR-Regierung zu sichern. Am 25. Januar 1990, just zu dem Zeitpunkt, als Meyer-Marsilius seine Gespräche in Ost-Berlin

führte, traf Bahl in Zürich zu einem informellen Austausch mit dem Schweizer Botschafter der DDR, dem DDR-Handelsbeauftragten der DDR und dem nun amtierenden Direktor der Handelskammer, Manfred W. Herr, zusammen.⁵

Konkrete Ergebnisse der Gespräche von Meyer-Marsilius in Ost-Berlin manifestierten sich Ende Juni 1990, als die Handelskammer das erste Seminar eines ausländischen Wirtschaftsverbandes in Ostdeutschland veranstaltete, noch bevor sich die neuen Bundesländer konstituiert hatten. Unter dem forschen Titel „Die Schweiz als Wirtschaftspartner: Die naheliegende Alternative für Sachsens Außenhandel“⁶ sollte die zweitägige Veranstaltung in Chemnitz (bis Mai 1990: Karl-Marx-Stadt) und Radebeul Schweizer Investoren helfen, noch vor der westdeutschen Konkurrenz einen Fuß in die Tür der ostdeutschen Wirtschaft zu bekommen. Und kaum waren in Bonn und Ost-Berlin am 20. und 21. Juni die Verträge über den Beitritt Ostdeutschlands zur Bundesrepublik Deutschland unterzeichnet, charterte die Handelskammer einen Privatjet für eine Gruppe Schweizer Geldgeber und Vertreter kantonaler Investitionsstellen nach Dresden. Dort stießen die Chemnitzer und Dresdener Vertreter der frisch gegründeten Industrie- und Handelskammern und eine Handvoll angehender Wirtschaftsführer dazu. Offiziell wurde das Seminar vom Präsidenten der Schweizer Handelskammer, Manfred Herr, moderiert, doch der eigentliche Ideengeber der Veranstaltung war der Banker Holger Bahl.

Die Handelskammer vermeldete in ihrem monatlichen Newsletter, selbst für Bahl, diesen „Doyen der Investorenseminare der Handelskammer“ und Aufsichtsratsvorsitzenden der Eurasco Zürich AG sei „die Möglichkeit, in Chemnitz am Rednerpult zu stehen und von seinen Erfahrungen mit Joint Ventures zu berichten, etwas ganz Außerordentliches“ gewesen. Bahl, der mehr als ein Jahrzehnt lang als Sprecher der Handelskammer fungiert hatte, war konsequent darauf bedacht, den hohen Stellenwert des lang etablierten „Ost-West-Handels über Schweizer Plattformen“ zu betonen und auf seine früheren Erfahrungen in den RGW-Ländern zu verweisen.⁷ Euphorisiert von der Atmosphäre des Aufbruchs soll ein Teilnehmer sich dennoch laut gefragt haben, wie das Seminar der Handelskammer wohl in der DDR vor dem Fall der Mauer angekommen wäre.

Bahl bat die Schweizer und ostdeutschen Teilnehmer des ersten Handelskammer-Seminars um ein Resümee ihrer Eindrücke von dem Seminar. Einer der Teilnehmer, die ihr Feedback zu Protokoll gaben, war Urs Künzle von der Züricher Unternehmensberatung EC Consulting Group AG, die 1988 von der Vontobel Bank gegründet worden war. Künzles neue Einsicht bezog sich auf die Produktivität ostdeutscher Betriebe: „In den Fabriken in der DDR [werde] nicht unbedingt schlechter gearbeitet als anderswo.“ Die Betriebe seien lediglich durch „ideologische Barrieren und industrielle Hemmnisse“ lahmgelegt worden. Nach seiner Einschätzung hatte der rasche Umbau der DDR-Wirtschaft die Managementprobleme massiv verschärft. Der Schwund der finanziellen Rücklagen und Devisenbestände habe die ostdeutschen Unternehmen just zu einem Zeitpunkt ereilt, als der Investitionsbedarf und der Wettbewerbsdruck besonders massiv zunahmen. Eine außergewöhnliche geschichtliche Situation verlange nun „problemorientierte Analysen“, und die EC Consulting Group mit ihren einhundert erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Zürich, Düsseldorf, London und Mailand sei gewillt und in der Lage, den „DDR-Managern“ diese Analysen zu liefern.

Was Künzle und die Unternehmensberatung von Vontobel konkret zu bieten hatten, blieb allerdings vage. Die Berater stellten in Aussicht, „Problemfelder“ zu benennen, die man mit „relativ begrenztem Einsatz“ in den Griff bekommen könnte, um auf diese Weise Verbesserungen zu bewirken, die für einen „potenziellen Partner“ von Interesse sein könnten.⁸ Die Lösung war etwas klarer als die eher dürftige Analyse: In schweren Zeiten konnten zahlungskräftige Akteure von außen den entscheidenden Unterschied ausmachen.

4. Schweizer Geschäftsbeziehungen zu Ostdeutschland

Im Dezember 1991 erklärten Schweizer Auslandsvertreter, ein wichtiger Grund dafür, warum ihr Land im neuerdings kapitalistischen Osten so frühzeitig erfolgreich sei, liege in der jüngeren sozialistischen Vergangenheit. In den „meisten Fällen“ hätten Schweizer Investoren mit den nach der „Wende“ erworbenen Betrieben schon „lose Kontakte“ oder „irgendeine Form der Zusammenarbeit“ gepflegt. So

habe der Zuger Bekleidungshersteller Schiesser einen Lizenzvertrag mit dem VEB Trikotex in Sachsen und die LUWA AG eine Kooperationsvereinbarung mit einem auf lufttechnische Anlagen spezialisierten Staatsbetrieb in Dresden geschlossen.⁹ Die Schweizer DDR-Kontakte nahmen sich im Vergleich zu den westdeutschen Verbindungen zwar bescheiden aus, hatten aber dennoch eine beträchtliche Größenordnung. 1989 beteiligten sich Schweizer Firmen an den Leipziger Frühjahrs- und Herbstmessen, den wichtigsten Industriemessen in Ostdeutschland, zum 42. Mal. Bei der Frühjahrsmesse im März waren 128 Schweizer Unternehmen vertreten, unter anderem die Ciba-Geigy AG. Als damals größter Chemiekonzern der Schweiz unterhielt Ciba-Geigy schon seit Ende der 1950er Jahre Beziehungen zur DDR. Nach der Anerkennung der DDR durch die Schweizer Regierung im Jahr 1972 besuchte KoKo-Chef Alexander Schalck-Golodkowski die Baseler Konzernzentrale von Ciba-Geigy.¹⁰ Fünf Jahre später folgte der DDR-Minister für Außenhandel, Gerhard Beil. Bei seinem Basel-Besuch traf sich Beil 1977 mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden von Ciba-Geigy, Louis von Planta, sowie den Aufsichtsratschefs von Sandoz und dem Winterthurer Pumpenhersteller Sulzer. Dabei ließen die Schweizer Nachrichtendienstler ihn nicht aus den Augen.¹¹

Vielleicht waren es die etwas anrühigen Kontakte zur KoKo, die Gerhard Beil bewogen, seine zahlreichen Schweizreisen in seinen Memoiren unerwähnt zu lassen. Der einflussreiche Stellvertreter des Ministers Beil, Christian Meyer, der in der Regierung Modrow Staatssekretär für Außenhandel war, hielt sich sogar noch häufiger in der Schweiz auf – mindestens einmal schon vor der Aufnahme offizieller diplomatischer Beziehungen zwischen den beiden Ländern. Seine wichtigste Reise dürfte Meyer im Februar 1990 unternommen haben. Schauplatz dieser Begegnungen mit Gesprächspartnern aus der Industrie waren ebenso wie in den 1970er und 1980er Jahren die Züricher Geschäftsräume der Schweizerischen Bankgesellschaft, in denen heute die UBS Bank ihren Sitz hat. Neu war allerdings die hochkarätige Zusammensetzung des zu Ehren Meyers versammelten Personenkreises. Zugegen waren die Chefs führender Schweizer Unternehmen wie auch von Schweizer Ausgründungen von DDR-Staatsbetrieben (zum Beispiel ABB, AGIE, André & Cie, Balzers, Bühler, Cargonautic, Ciba-Geigy, Emont, Feintool, Georg Fischer, General

Transport, Gyseler Cotton Company, Elektrowatt AG, F. Hoffmann-La Roche bis zu Intermerkur, Intershop, Intrac, Lonza, Meili, Nestlé, Sandoz, Sacomintag, Schindler, Schubiger, dem Schweizerischen Versicherungsverband, Simec, Sprecher Energy, Swissair, Sulzer, Berno Thues, Achim Türklitz, UTC International und Zürich Versicherung). Zudem waren der Generaldirektor der Schweizerischen Bankgesellschaft, sein Stellvertreter, ein Vizedirektor und ein Geschäftsführer gekommen. Auch entsandten die Konkurrenzbanken – darunter der Schweizerische Bankverein, die Schweizerische Volksbank, die Holderbank und die renommierten Privatbanken Leu und Vontobel – Vertreter zu dem Treffen mit Meyer, bei dem auch Meyer-Marsilius zugegen war.¹² Im Vorfeld der Zusammenkunft regte der offizielle Delegierte des Schweizer Bundesrates für Handelsverträge, Botschafter Silvio Arioli, an, die DDR-Botschaft in Bern solle „eine Schweizer Wunschliste für eine bessere Zusammenarbeit“ zusammenstellen. Arioli lag daran, die sich bietenden Möglichkeiten aufzuzeigen, und sprach aus, was Meyer und seine SED-Parteigenossen auf Anhieb realisiert hatten: dass Ostdeutschland „ohne die Hilfe von Drittstaaten (der Schweiz oder der Europäischen Gemeinschaft)“ gezwungen sein würde, „sich der westdeutschen Offensive geschlagen zu geben“. Arioli folgerte: „Für die DDR gab es nur einen Weg, die Monopolisierung ihres Außenhandels zu verhindern. Sie musste ihre Wirtschaft schnell und vollständig für alle potentiellen Investoren öffnen.“¹³

Die langjährigen Beziehungen zwischen der Schweiz und der DDR führten nach dem Niedergang des Staatssozialismus nicht in jedem Einzelfall zu neuen Geschäften, haben aber vielfach den Boden dafür bereitet. Das Unternehmen Nestlé saß Ende 1989 im achten Obergeschoß des Internationalen Handelszentrums unweit der Ost-Berliner Friedrichstraße und produzierte keine sechs Monate später auf der Basis von sogenannten Kooperationsvereinbarungen an vier Standorten in Ostdeutschland. Angesichts der Besuche der beiden hochrangigen KoKo-Funktionäre Günter Asbeck und Horst Steinert in der Nestlé-Konzernzentrale in Vevey in den frühen 1980er Jahren liegt die Vermutung nahe, dass die schnellen Übernahmen durch Nestlé etwas mit den früheren Beziehungen zu tun hatten.¹⁴ Auch andere Unternehmen, insbesondere der Siemens-Konkurrent ABB, der im Februar 1990 ebenfalls an dem Austausch mit Meyer teilnahm,

trieben seit dreißig Jahren Handel mit ostdeutschen Firmen. ABB spielte nach 1990 unter seinem Aufsichtsratsvorsitzenden Fritz Leutwiler – durch Vermittlung der westdeutschen Tochtergesellschaft in Mannheim – ebenfalls eine führende Rolle als Schweizer Investor. Ähnlich wie viele westdeutsche Konzerne hatten die Vorläufer von ABB intensive Geschäftsbeziehungen mit der größten und wichtigsten KoKo-Handelsgesellschaft Intrac, die bei dem Züricher Treffen im Februar 1990 ebenfalls vertreten war, und etlichen weiteren KoKo-Unternehmen.

5. Michael Grossauer und der innerdeutsche Elektronik-Handel

In der Hoffnung, ihre Präsenz in Ostdeutschland auszubauen, erkannten etliche der in den innerdeutschen Handel eingebundenen Schweizer Unternehmen, dass sie so rasch wie möglich Informationen über die internen Abläufe der sich entwickelnden ostdeutschen Wirtschaft benötigten. Dies war der Auslöser für Meyer-Marsilius' Besuch in Ost-Berlin. Eurasco-Chef und Handelskammermitglied Holger Bahl war nicht die einzige zentrale Figur in diesen Netzwerken. Ein weiterer wichtiger Akteur war der Investmentstratege Michael Grossauer, ein gebürtiger Wiener und Financier, der nicht in der Schweizer Bankenmetropole Zürich, sondern im nahe gelegenen Zug ansässig war. Ebenso wie Bahls Firma Eurasco besaß Grossauers Unternehmen Asada keine Schweizer Banklizenz; Grossauer bezeichnete Asada als „Maschinenbau- und Finanzkonzern“. Asadas Spezialgebiet war der Import von Elektronik. Anders als die Handelskammer waren sowohl Bahl als auch Grossauer regelmäßige Messe-gäste in Leipzig gewesen, verkehrten mit den Schweizer Botschaftern in Ost-Berlin und prominenten Vertretern ostdeutscher Außenhandels-gesellschaften und richteten Empfänge für sie aus.¹⁵

Asada, gegründet 1985, eröffnete im Juni desselben Jahres eine Niederlassung im Internationalen Handelszentrum in Ost-Berlin. Im Frühjahr 1989 feierte Asada sein fünfzehntes Leipziger Frühjahrs-messen-Jubiläum, und bis März 1989 hatte Grossauer Niederlassungen bereits in Warschau, Moskau und Ost-Berlin eröffnet.¹⁶ Als neutrale

Macht war die Schweiz nur *de facto*, aber nicht *de jure* Mitglied des US-dominierten Koordinationsausschusses für multilaterale Ausfuhrkontrollen (Coordinating Committee for Multilateral Export Controls, kurz CoCom) und diente als Vermittlungsinstanz für den Export westlicher Technologien in die Ostblockländer. In Kombination mit ihrer Attraktivität als sicherer Hafen für die private Vermögensverwaltung wurde die zweideutige Rolle der Schweiz im innerdeutschen Handel von Personen wie dem Westdeutschen Bahl und dem Österreicher Grossauer zu deren geschäftlichem Vorteil genutzt. Wie Bahls bereiteten auch Grossauers Aktivitäten den Boden für die spätere Zusammenarbeit von Handelskammer und Vontobel mit der Treuhand.

Weil Grossauers Geschäftsmodell darauf beruhte, die Ausfuhrkontrollen von CoCom zu umgehen, verweigerte das US-Handelsministerium Ende Januar 1990, ihm und seinen Firmen für weitere zehn Jahre US-Exportprivilegien zu gewähren. Diese Entscheidung war für Grossauer ein Grund mehr, die Geschäftsbeziehungen mit Osteuropa zu intensivieren. Einen Monat später trat der Schweizer Botschafter in Ost-Berlin, Franz Birrer, auf einer von Asada-Chef Grossauer organisierten Konferenz mit Wirtschaftsfachleuten der Ost-CDU als Referent auf.¹⁷ Grossauers Firma Asada war Mitveranstalterin dieser Konferenz in Ost-Berlin, an der dreißig angehende ostdeutsche Unternehmer und der Ost-CDU-Politiker Eberhard Engel teilnahmen, der eine zentrale Rolle im „Wirtschaftsausschuss“ der letzten SED-geführten DDR-Regierung unter Hans Modrow spielte.¹⁸ Auf Anregung Birrers lud Haro Eden, der Geschäftsführer der Handelskammer, die Asada AG Ende Februar 1990 ein, seiner Organisation beizutreten. Eden registrierte mit Genugtuung, dass Grossauer dem DDR-Beirat innerhalb der Handelskammer unterstützend zur Seite stand.

6. Handelskammer, Vontobel und Treuhand kommen zusammen

Zeitgleich trieb die Handelskammer weitere Initiativen voran, um ihren Aktionsradius in Ostdeutschland zu erweitern. Im Juni 1990 veröffentlichte einer ihrer Vizedirektoren, Manfred H. Gutermuth, einen passgenau auf die Interessen möglicher Schweizer Investoren

zugeschnittenen Leitfaden, der Unternehmensprofile von Firmen aus beiden Ländern enthielt.¹⁹ Dieser Katalog, der monatlich aktualisiert wurde, war bei der Handelskammer in Zürich und bei der Treuhand in Berlin erhältlich; später diente er als Basis für eine Datenbank der Handelskammer.²⁰ Vontobels Beziehungen zur Handelskammer intensivierten sich im Dezember 1990, als der Moderator von Bahls Sachsen-Seminar, Manfred Herr, nach 21 Jahren aus der Handelskammer ausschied und als stellvertretender Direktor zur Vontobel *Holding* wechselte. Herrs erste Amtshandlung bestand darin, im Januar 1991 eine Konferenz mit über 400 Teilnehmenden zu organisieren, bei der zwei Treuhand-Vertreter als Vortragende auftraten – darunter ein Mitglied ihres Aufsichtsrats.²¹ Unter Berufung auf ihre Beziehungen zur Führungsspitze der Treuhand nahmen Manfred Herr und der für die neue Consultingfirma zuständige Vontobel-Vorstand Hans F. Vögeli Kontakt zu Wolfgang Klinz vom Treuhandvorstand auf. Sie ließen Klinz wissen, dass Vontobels Pläne, sich direkter in die Privatisierung von Treuhand-Unternehmen einzuschalten, seine Aufmerksamkeit erforderten.

Vontobels Vorstoß hatte Erfolg: Ende Juni 1991 erhielt das Unternehmen von der Treuhand den Auftrag, für Fusionen und Übernahmen sowie für *joint ventures* und Direktinvestitionen zu werben.²² Die Tür zu Treuhand-Vorstandsmitglied Klinz stand Herr und Vögeli offen, weil die Handelskammer ihn kurz zuvor als Hauptredner bei einem anderen Investorenseminar in Zürich engagiert hatte.²³ Diese Veranstaltung hatten Herr und Gutermuth noch vor Herrs Wechsel zur Vontobel EC Consulting Group arrangiert. Herr und Vögeli wussten, dass Klinz ihre Bitte um ein Treffen in Berlin auch deswegen nicht ausschlagen würde, weil er in den späten 1980er Jahren dem Vorstand des Schweizer Energiemanagementkonzerns Landis & Gyr angehört hatte. Mindestens ebenso wichtig war, dass Klinz von 1991 bis 1994 zeitgleich bei der Treuhandanstalt und bei der Handelskammer im Vorstand saß.²⁴ Im Frühherbst 1991 organisierten Herr und Vögeli in Zürich einen Treuhand Workshop, um mögliche Investoren und Geldgeber mit Akteuren zusammenzubringen, die bei der Privatisierung in Ostdeutschland eine führende Rolle spielten. Im Oktober 1991 erkor Treuhand-Chefin Birgit Breuel die Handelskammer zur offiziellen Schweizer Treuhand-Repräsentanz.

Die Vontobel EC Consulting Group, ein winziger Ableger der Züricher Privatbank, hatte inzwischen in Düsseldorf eine westdeutsche Niederlassung eröffnet. Von dort aus führte Vontobel Projekte im Auftrag der Treuhand-Zentrale und insbesondere ihrer über ganz Ostdeutschland verteilten regionalen Niederlassungen durch. Die Berater von Vontobel erkannten, dass einer ihrer wichtigsten Trümpfe ihr „Initial Audit for the New German States“ war. Dank der guten Kontakte der Bank zur Treuhand konnten Herr und seine Kollegen potenziellen Investoren anbieten, für sie abzuklären, unter welchen Rahmenbedingungen Arrangements mit ostdeutschen Unternehmen geschäftlich sinnvoll waren. Die in Düsseldorf ansässigen Consulting-Experten von Vontobel boten Fachseminare für die mittlere Führungsebene der Versorgungswirtschaft an und informierten dort über Objekte, die für Käufer und Verkäufer von Interesse waren. Dieses Konzept hatte die Schweizer Consulting-Firma auf Anregung von Botschafter Birrer zusammen mit der Handelskammer entwickelt. Vontobels Kerngeschäft war die Wasseraufbereitung, ein Geschäftsfeld, das sich durch stetige Nachfrage, geringen oder keinen Wettbewerbsdruck und üppige Infrastruktursubventionen auszeichnete.²⁵

7. Fazit: Die Schweiz, Privatisierung und das Vermächtnis der deutschen Teilung

Vontobels Beziehungen zu staatlichen Stellen in Deutschland bauten auf der Vorarbeit der Handelskammer auf, die sich ihrerseits aus Kontakten speiste, die Bahl, Grossauer und ostdeutsche Investmentstrategen im innerdeutschen Handel aufgebaut und gepflegt hatten. Die umfassende Kooperation mit der DDR in den 1970er und 1980er Jahren hatte ein Fundament für das Schweizer Engagement bei der Privatisierung Ostdeutschlands ab 1990 gelegt. In den stürmischen Zeiten Anfang 1990 waren erworbene Kenntnisse und bestehende Kontakte ein sehr kostbares Gut, mit allerdings begrenzter Haltbarkeit.

Die Netzwerke aus der Zeit der deutschen Teilung konnten ihre maximale Wirkung entfalten, wenn es gelang, die teilweise exzellenten Verbindungen in die Bundesrepublik, wie sie die Handelskammer

besaß, mit Kontakten zu den Regierungen der neuen ostdeutschen Bundesländer zu kombinieren. Westeuropäer, und zumal deutschsprachige Westeuropäer wie Schweizer oder auch Österreicher, waren hier verständlicherweise im Vorteil. Im November 1991 luden Vontobel und die Handelskammer eine Delegation aus Thüringen, die vom thüringischen Ministerpräsidenten Josef Duchač (CDU) angeführt wurde, zu einer hochkarätig besetzten Zusammenkunft nach Zürich. Der thüringische Wirtschaftsminister Jürgen Bohn, begleitet von führenden Wirtschaftsvertretern aus dem ostdeutschen Bundesland, baute diese ersten Kontakte noch weiter aus und reiste nach Basel, St. Gallen und in den Kanton Thurgau. Dank der Sponsorengelder von Vontobel wie auch von Lufthansa konnte die Handelskammer zweihundert Teilnehmern die Gebühren erlassen. An einem Folgetreffen in Thüringen im Jahr 1992 nahm als Duchačs Nachfolger der neue Ministerpräsident Bernhard Vogel (CDU) zusammen mit den beiden Direktoren der Wirtschaftsförderungsgesellschaften des Freistaats Thüringen teil. Auch der offizielle Vertreter der Treuhand in der Schweiz, Fritz Leutwiler, war bei der vom Schweizerischen Bankverein gesponserten Veranstaltung dabei.

Das ausländische Engagement in Ostdeutschland nahm nach dem Mauerfall 1989 unterschiedlichste Formen an. Die geschäftlichen Beziehungen, die in den 1970er und 1980er Jahren zwischen den beiden deutschen Staaten entstanden waren, sind einer der Gründe dafür, dass eine bestimmte Gruppe von Consulting-Experten und Kreditgebern die Auslandsarbeit der Treuhand prägten. Geschäfte mit Ausländern bauten vielfach auf Handelsaktivitäten in sozialistischen Zeiten auf, die an Profiten interessierte Akteure aus Ost- und Westdeutschland, der Schweiz und anderen Ländern zusammengeführt hatten. Wie das Schweizer Engagement in der sich wiedervereinigenden deutschen Wirtschaft zeigt, waren einzelne Mittler die entscheidenden Akteure.

Anmerkungen

- 1 Eine ausführlichere Fassung dieses Beitrags erschien im März 2020. Vgl. Keith R. Allen, *Directing Foreign Investments to Eastern Germany: Swiss Engagements after (and before) 1989*, in: *Central European History* 53 (2020), H. 1, <https://doi.org/10.1017/S0008938919000992> [6. 4. 2020].
- 2 Archiv für Zeitgeschichte, ETH Zürich, IB Vorort-Archiv, Nachlass Paul R. Jolles, 7.5.8.4, Brief von Miesch, Eidg. Politisches Departement, Politische Angelegenheiten an den Vorort des Schweizerischen Handels- und Industrie-Vereins, z. Hd. von Herrn Dr. B. Wehrli, 31. 7. 1968.
- 3 Archiv der Handelskammer Deutschland-Schweiz, Dossier „DDR“, Aktennotiz zum Besuch in der DDR – Berlin (Ost) vom 21.–27. 1. 1990. Nach dieser Notiz auch die folgenden Ausführungen.
- 4 Archiv der Handelskammer Deutschland-Schweiz, Dossier „DDR“, Aktennotiz zum Besuch in der DDR – Berlin (Ost) vom 21.–27. 1. 1990.
- 5 Politisches Archiv des Auswärtigen Amts, AV Neues Amt, Nr. 20966, Schreiben von Eden an Wolfram Dufner, 17. 1. 1990.
- 6 „Wirtschaftspartner Schweiz – die naheliegende Alternative für den Außenhandel Sachsens“, in: *CH-D Wirtschaft* 39 (1990), H. 9, S. 33–40.
- 7 Ebd., S. 37.
- 8 Ebd.
- 9 Schweizerisches Bundesarchiv, 521.70 Allgemeines, Schweizer Investitionen 1991/1992, Besuch bei schweizerischen Investoren in den neuen Bundesländern, 5. 12. 1991.
- 10 Schweizerisches Bundesarchiv, E4320-01C#1996/203#497, Fiche Schalck-Golodkowski, Alexander, 1969–1990.
- 11 Schweizerisches Bundesarchiv, E2001E-01#1988/16#5133, Notiz über den Besuch des 1. Stellvertreters des Ministers für Außenhandel der DDR, Staatssekretär Dr. G. Beil, 21. 12. 1977.
- 12 Archiv für Zeitgeschichte, ETH Zürich, IB Vorort-Archiv, Treffen zwischen Herrn Christian Meyer, Stellvertretender Außenwirtschaftsminister der DDR, und Vertretern der schweizerischen Wirtschaft, 13. 2. 1990.
- 13 Ebd., Notiz für die Botschaft der DDR in der Schweiz – HPA, undatiert [Januar 1990].
- 14 Bundesarchiv Berlin (künftig: BArch Berlin), DL 226/238, Schreiben an Herrn Haas, Nestlé World Trade Corporation, 28. 1. 1983.
- 15 Schweizerisches Bundesarchiv, E2200-56-05#1997/100#108, Brief von Holger Bahl an Franz Birrer, Botschafter der Schweiz, 23. 2. 1989.
- 16 BArch Berlin, DL 2/16789, Ausstellerjubiläen-Schweiz, Leipziger Messe 1989, undatiert.
- 17 Archiv für Zeitgeschichte, ETH Zürich, IB Vorort-Archiv, 314.5.6.3, Memorandum von Birrer an den Vorort SHIV, 28. 2. 1990.
- 18 Archiv für Christlich-Demokratische Politik, Sankt Augustin, 07-011/3893, Vertrauliches Diskussionsmaterial für das Wirtschaftskomitee beim Ministerrat der DDR, undatiert [Februar 1990].

- 19 Manfred H. Gutermuth, D-Ost Special 2: Absatz- und Investitionsbibel Ostdeutschland. Markterschliessung der fünf neuen Bundesländer, Zürich 1990.
- 20 Archiv für Zeitgeschichte, ETH Zürich, NL Fritz Leutwiler/276, „Der Umbau in Ostdeutschland muss gelingen (TS)“, Vortrag vor der Handelskammer Deutschland–Schweiz vom 20. 9. 1992.
- 21 Politisches Archiv des Auswärtigen Amtes, AV Neues Amt, Nr. 20966, Bericht des Generalkonsulats der Bundesrepublik in Zürich an das Auswärtige Amt, Abteilung 412, 30. 1. 1991.
- 22 Schweizerisches Wirtschaftsarchiv, Basel, Die Geschäftsberichte der Vontobel-Gruppe 1991/1992, Vontobel & Co. AG Zürich, Banken, Nr. 1906.
- 23 Archiv für Zeitgeschichte, ETH Zürich, IB VSM-Archiv, 2636, Einladung zum Seminar: Deutschland-Ost. Markterschliessung der fünf neuen Bundesländer, Kooperationen, Firmenübernahmen, Firmenbeteiligungen, Niederlassungsgründungen, Marktbearbeitung, 11. 3. 1991.
- 24 BArch Berlin, B 412/3757, Brief an Wolfgang Klinz von H. F. Vögeli und M. W. Herr, 20. 6. 1991.
- 25 Schweizerisches Wirtschaftsarchiv, Basel, Die Geschäftsberichte der Vontobel-Gruppe 1990/1991, 90, Vontobel & Co. AG Zürich Jahresberichte (1990–1996) Banken, Nr. 1906.

Städte als Erfahrungsräume

Transformationen und Krisen in Wilhelmshaven und Wolfsburg in den 1970er Jahren¹

Mit Wilhelmshaven und Wolfsburg stehen zwei ausgesprochen unterschiedliche Städte im Mittelpunkt dieses Beitrags. Hier die in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts wirtschaftlich zumeist prosperierende Volkswagenstadt, dort die Küstenstadt, die „jahrzehntelang als Notstandsgebiet galt“², wie es etwa Willy Brandt 1974 anlässlich eines Besuchs formulierte. Trotz aller Sorgen um die Auswirkungen der sogenannten Diesel Affäre und die Umwälzungen im Bereich der E-Mobilität und trotz der langsam steigenden Bedeutung des „Jade-Weser-Ports“ trennen Wolfsburg und Wilhelmshaven auch heute noch Welten im Bereich der kommunalen Finanzen und der Stabilität des Arbeitsmarktes. Dennoch gibt es einige Gemeinsamkeiten, zu denen unter anderem sehr unterschiedliche Maßnahmen zur Veränderung der Wirtschaftsstruktur in den 1970er Jahren zählen. Von diesen Maßnahmen und ihren Beschränkungen handelt der folgende Beitrag.

Die Eingriffe in die Wirtschaftsstruktur sollen dabei als Transformation beschrieben werden. Obgleich sich der Begriff überwiegend auf Prozesse tiefgehenden gesellschaftlichen Wandels konzentriert, lassen sich doch auch gezielte politische Eingriffe in die Wirtschaftsstruktur als Transformationen begreifen. Für Rolf Reißig umfasst der Begriff nämlich auch Prozesse der „Destruktion wie [...] der Neukonstitution [...] von Typen sozioökonomischer und soziokultureller Entwicklungsweisen“.³ Transformationsprozesse beruhen dabei in der Regel auf Spannungen zwischen Althergebrachtem und neuen Anforderungen. Angesichts dieses Spannungsverhältnisses zwischen Überliefertem und Neuem erscheint ein Rekurs auf das Konzept des

Erfahrungsraumes sinnvoll. Folgt man Reinhart Koselleck, zeichnet sich ein Erfahrungsraum dadurch aus, dass in ihm mehrere Schichten der Vergangenheit gleichzeitig präsent sind.⁴

Städte, so die hier daraus abgeleitete Überlegung, lassen sich als jeweils spezifische lokale Erfahrungsräume untersuchen. Ihre Architektur und Topografie, das Selbstverständnis ihrer Bürgerinnen und Bürger, die Stadtrepräsentation und die politische Kultur, ihre Wirtschaftsstruktur und ihr Arbeitsmarkt – all dies und noch viel mehr sind Ausdruck und Ergebnis von Entwicklungsprozessen, die zu unterschiedlichen historischen Zeitpunkten eingesetzt haben, bis in die jeweilige Gegenwart des Erfahrungsraumes hineinwirken und dort präsent bleiben. Anhand von Wilhelmshaven und Wolfsburg soll im Folgenden das Zusammenspiel zwischen den jeweiligen Erfahrungsräumen und Transformationen beziehungsweise Transformationsversuchen diskutiert werden. Auf diese Weise, so die leitende These, lassen sich Transformationen beziehungsweise deren Ausbleiben auch jenseits struktureller (Un-)Möglichkeiten denken. Bevor jedoch ein genauerer Blick auf die 1970er Jahre geworfen wird, sollen zunächst die historischen Entwicklungen beider Städte knapp skizziert werden, um die jeweiligen Erfahrungsräume genauer auszuleuchten.

1. Stadthistorische Skizzen

Für Wolfsburg bildet die enge Bindung an das Volkswagenwerk ein wesentliches Element des Erfahrungsraums.⁵ Diese enge Bindung lässt sich bereits anhand der Stadtgründung zeigen. Inmitten einer ausgesprochen strukturschwachen Heidelandschaft wurde im Mai 1938 auf Befehl Adolf Hitlers zunächst der Grundstein für das künftige Volkswagenwerk gelegt. Erst zwei Monate später erfolgte die Stadtgründung auf Erlass des Oberpräsidenten von Hannover. Hier sollten die Arbeiterinnen und Arbeiter des Werks untergebracht werden. Die Stadt, seit 1945 Wolfsburg genannt, und das Volkswagenwerk blieben fortan auf das Engste miteinander verschränkt, was sich unter anderem an der Bevölkerungs- und Belegschaftsentwicklung zeigt: Zwischen 1946 und 1955 wuchs die Stadtbevölkerung

von gut 20 000 auf über 40 000 Einwohnerinnen und Einwohner und die Belegschaft von gut 8000 auf fast 30 000 Beschäftigte. In den folgenden Jahren setzte sich das Wachstum fort. Mitte der 1960er Jahre lag die Einwohnerzahl bei 84 000, und das Werk beschäftigte rund 48 000 Menschen. Parallel zu Werk und Stadt wuchsen auch die Gewerbesteuereinnahmen. Martina Heßler hat vorgeschlagen, Städte wie Wolfsburg als „Autostädte“ zu begreifen, womit sowohl die wirtschafts- und beschäftigungsstrukturelle Abhängigkeit gemeint ist als auch die besondere „Autokultur“, die in solchen Städten herrscht.⁶ Für Wolfsburg trifft diese Annahme in hohem Maße zu. Die Stadt wurde als autofreundliche Stadt geplant, eine Vielzahl der Einwohnerinnen und Einwohner arbeitet nach wie vor bei VW und identifiziert sich in Form eines gewissen Werkstolzes mit dem Automobil.

Ein gänzlich anderer Erfahrungsraum eröffnet sich in Wilhelmshaven.⁷ Die Stadt war Ende des 19. Jahrhunderts als Preußischer Marinehafen gegründet worden und hatte in beiden Weltkriegen als Kriegshafen fungiert. Angesichts der großen Zerstörungen, die der Stadt in beiden Kriegen widerfuhr, wie auch der schlechten Erfahrungen mit einem einseitig auf die Kriegsmarine ausgerichteten Arbeitsmarkt versuchten Rat und Verwaltung der Stadt nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs gezielt arbeits- und wirtschaftspolitische Wege jenseits der Marine zu beschreiten. In der unmittelbaren Nachkriegszeit gelang es, knapp fünfzig neue Betriebe anzusiedeln. Den größten Erfolg bildete dabei zweifellos das Büromaschinenwerk der Firma Olympia, das sich allerdings im benachbarten Roffhausen niederließ und in Wilhelmshaven nicht gewerbesteuerpflichtig wurde. Gleichwohl war das Werk mit zeitweise über 10 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein wichtiger Pfeiler des lokalen Arbeitsmarktes. Einen zweiten wichtigen Pfeiler bildete die Marine, die Mitte der 1950er Jahre in die Stadt zurückkehrte.

Mit der Rückkehr der Marine wurde Wilhelmshaven nicht nur erneut zur Marinestadt, sondern die zerstörten Hafenanlagen wurden wiederhergestellt, sodass sich die Stadt wirtschaftspolitisch zunehmend „seewärts“ ausrichtete, wie es in einer Publikation des damaligen Dezernenten für Wirtschaft, Hafen und Schifffahrt, Arthur Grunewald, hieß.⁸ Mit dem Bau eines Löschkopfes für Öltanker und

einer Pipeline zu den Raffinerien des Ruhrgebiets gelang es, die Stadt zum wichtigsten Erdölhafen der Bundesrepublik auszubauen. Planungen zum Umschlag weiterer Massengüter, allen voran von Eisenerz, realisierten sich allerdings nicht. Im Zuge des Verlusts von über 100 Betrieben und angesichts der nach wie vor eher geringen Gewerbesteuereinnahmen zielten Politik und Verwaltung seit Mitte der 1960er Jahre verstärkt auf die Ansiedlung kapitalintensiver Großbetriebe aus dem petrochemischen Sektor, da diese auf den überseeischen Transport auf Großschiffen angewiesen sind. War der Wolfsburger Erfahrungsraum zu einem großen Teil durch die Automobilproduktion und die Autokultur bestimmt, so zeigte sich in Wilhelmshaven eine gewisse Mischung aus Marinetradition und unterschiedlichen Versuchen zur wirtschaftsstrukturellen Belebung.

2. „Hier hat Alles mit der Marine zu tun“, oder? Die Transformation Wilhelmshavens

Dieses Mischverhältnis aus wirtschaftlicher Transformation und Prägung der Stadt durch die Marine stand im Zentrum einer Dokumentation des Norddeutschen Rundfunks vom Mai 1972.⁹ Sie beginnt mit den Worten: „Hier hat Alles mit der Marine zu tun“. Zwar verkennt diese Behauptung die Bemühungen der Stadt zur Ansiedlung ziviler Betriebe, doch war sie angesichts der Präsenz der Marinesoldaten im Stadtbild, der Bedeutung der Marine als zivilem Arbeitgeber und der Geschichte der Stadt als Marinestützpunkt zweifellos naheliegend. Unmittelbar nach einem Kameraschwenk durch die Fußgängerzone – bei dem sich im Übrigen kaum Hinweise auf die Behauptung finden, „Alles“ habe mit der Marine zu tun – erfolgt ein Schnitt auf gigantische Bagger. Zu diesem Zeitpunkt waren Arbeiten zu einer weiteren Vertiefung der Wilhelmshavener Fahrrinne in vollem Gange. Den Aushub nutzte man zudem zur Gewinnung neuer Landflächen, sogenannter Grodenflächen. Hier sollten die neuen Betriebe angesiedelt werden, um die sich Politik und Verwaltung seit Mitte der 1960er Jahre bemühten. Man hoffe auf neue, kapitalintensive Großbetriebe und „auf die größte Raffinerie Europas“, wie es in dem Beitrag heißt.

Bereits im Frühjahr 1970 hatte sich mit dem Schweizer Konzern Alusuisse in der Tat ein erstes Unternehmen für die Ansiedlung auf den Grodenflächen entschieden. Alusuisse wollte in zwei Ausbaustufen zunächst eine Elektrolyse-Anlage und dann ein Tonerdewerk errichten. Ein Jahr später wurde zwischen der Stadt und Mobil Oil ein Ansiedlungsvertrag zum Bau der bereits im Beitrag des NDR erwähnten Raffinerie abgeschlossen. Seitens der Stadtverwaltung, der Politik sowie der Lokalzeitungen wurde vor allem die Ansiedlung der Alusuisse geradezu euphorisch begrüßt. Fast schon exemplarisch für die Zukunftsdimension von Transformationsprozessen hieß es in einer Lokalzeitung, „Wilhelmshavens wirtschaftliche Zukunft ist seit gestern gesichert.“¹⁰ Mit einem ähnlichen Zukunftsbezug äußerte sich unter anderem der Wilhelmshavener Bundestagsabgeordnete Johann Cramer (SPD), der in dem Zeitungsartikel erklärte, nun sei der „Beginn einer neuen industriellen Entwicklung an unserer Küste“ eingeleitet.

Ihre Argumente für die umfangreiche Transformation der lokalen Wirtschaftsstruktur bezogen Politik und Verwaltung explizit aus den Erfahrungen der Vergangenheit. Mit ausdrücklichem Verweis auf die Prägung der Stadt durch die Marine heißt es etwa im Flächennutzungsplan des Jahres 1973: „Wilhelmshavens einzige wirtschaftliche Basis war von Beginn an bis 1945 die Kriegsmarine und deren Anlagen wie insbesondere die Marinewerft und somit völlig einseitig ausgerichtet.“¹¹ Gerade deshalb sei die Stadt nach Kriegsende schwer getroffen gewesen, und ein Aufschwung habe sich erst mit der Schaffung der Pipeline eingestellt. Die anderen Bemühungen zur Ansiedlung von Gewerbebetrieben seit Kriegsende beiseite wischend übersprang der Text anschließend die 1960er Jahre und blickte auf die unmittelbare Vergangenheit zurück. Erst in den letzten drei Jahren habe der deutsche Tiefwasserhafen jenes Interesse der petrochemischen Industrie geweckt, durch das ein wirtschaftlicher Aufschwung denkbar sei. Rückblickend auf seine Zeit als Oberstadtdirektor erklärte Gerhard Eickmeier die richtungweisenden Entscheidungen Ende der 1960er Jahre ganz ähnlich. Damals habe man entschieden, „Wilhelmshaven soll[e] [...] nicht die Marinestadt früherer Zeiten sein“.¹²

Überzeugungsarbeit war in jedem Falle notwendig, denn die Transformation der Marinestadt wurde nicht nur von Wohlwollen und

Euphorie begleitet. Vor allem gegenüber der Ansiedlung der Alusuisse erhob sich erheblicher Widerspruch seitens einer Gruppe von Umweltschützerinnen und Umweltschützern, die unter dem Slogan „Rettet die Küste“ gegen die Industrieansiedlungspolitik mobil machte. Auf einem Flugblatt, das mit einer Auflage von 25 000 Stück einen Großteil der seinerzeit etwa 100 000 Einwohnerinnen und Einwohner zu erreichen vermochte, verließ die Gruppe ihren Befürchtungen Ausdruck. Im Mittelpunkt standen zum einen Sorgen um den Umgang mit Rotschlamm, einem Abfallprodukt der Tonerdeproduktion. Zum anderen waren die Umweltschützerinnen und Umweltschützer über etwaige Einleitungen von Quecksilber in den Jadebusen beunruhigt.¹³

Während Politik und Verwaltung die Sorgen der Umweltschützerinnen und Umweltschützer als Demagogie von sich wiesen, reagierte die Alusuisse überhaupt nicht. Anders die Mobil Oil, die mit zwei aufwendig gestalteten Werbebroschüren um „Gute Nachbarschaft“ und für die „Grüne Raffinerie“ am Meer warb. Neben den ausführlichen Erläuterungen von Maßnahmen zum Gewässer- und Luftschutz sind vor allem die Bildprogramme der Broschüren bemerkenswert. Diese griffen verschiedene Stereotype des norddeutschen Küstenraumes auf: Möwen, Weite und Landwirtschaft. In einem eigens für Kinder gestalteten Memory-Spiel, das einer Broschüre beigegeben war, verbanden die Marketingleute von Mobil Oil zudem ölundustrielle Themen mit heimischen Tieren und Pflanzen und wiesen darauf hin, „dass Öl in unserer Welt wohl nicht mehr fehlen darf“.¹⁴ Anhand der Imagekampagne der Mobil Oil zeigt sich vor allem die Vielschichtigkeit des Wilhelmshavener Erfahrungsraumes. Bezogen sich Politik und Verwaltung vor allem auf die beschäftigungs- und wirtschaftsstrukturelle Prägung durch die Marine, so versuchte das Ölunternehmen die kritischen Wilhelmshavenerinnen und Wilhelmshavener durch Bezüge auf die maritime Prägung der Küstenstadt für sich zu gewinnen. Damit schloss das Unternehmen unmittelbar an den Bezugsrahmen der Umweltschützerinnen und Umweltschützer an, die vor genau diesem Hintergrund gegen die Industrieansiedlungen argumentierten.

Die wirtschaftliche Transformation Wilhelmshavens durch die Ansiedlung kapitalintensiver Betriebe aus dem petrochemischen

Bereich wurde bis Mitte der 1980er Jahre fortgesetzt und erst durch personelle Wechsel in Politik und Verwaltung beendet. Für die frühen 1970er Jahre wurde zweierlei deutlich: Zum einen waren die Transformationen mit ausgesprochen unterschiedlichen Zukunftsvorstellungen verbunden. Erwarteten die einen eine wirtschaftlich strahlende Zukunft, fürchteten die anderen eine ökologische Katastrophe. Zum anderen wurden die Argumentationen für und wider die Transformation an sehr unterschiedliche Elemente des Erfahrungsraumes zurückgebunden. Bezogen sich die Befürworterinnen und Befürworter der Industrieansiedlungspolitik auf die Prägung durch die Marine, argumentierten die Gegnerinnen und Gegner mit der unmittelbaren maritimen Umwelt und deren potenzieller Gefährdung.

3. „Mein Gott, was wird aus Wolfsburg werden“. Transformationsversuche in Wolfsburg

Anfang Februar 1975 lud die Wolfsburger Industriediakonie Die Arche zu einer Podiumsdiskussion ein. Unter dem Titel „Mein Gott, was wird aus Wolfsburg werden“ diskutierten die Spitzen aus Rat und Verwaltung mit Vertretern des Volkswagenwerks über die Auswirkungen von und den Umgang mit der bis *dato* schwersten Krise des Unternehmens.¹⁵ Zwar hatte es auch vorher Unternehmenskrisen gegeben, auf die die Wolfsburgerinnen und Wolfsburger mit Sorge reagierten, allerdings zeitigten diese eher überschaubare, konkrete Auswirkungen. Anders die Krise der Jahre 1974 und 1975: Hatte die Stadt 1973 noch Gewerbesteuereinnahmen in Höhe von knapp 70 Millionen DM eingenommen, waren es im Jahr darauf weniger als 10 Millionen DM. Die beiden folgenden Jahre brachten mit *circa* 20 Millionen beziehungsweise 33 Millionen DM eine leichte Erholung, doch erst 1977 (95,9 Millionen DM) war diese Talsohle endgültig durchschritten. Auch die Arbeitslosenquote stieg von 2,4 Prozent im Jahr 1973 auf sieben Prozent im Jahr 1975 deutlich an. In den autostädtischen Erfahrungsraum, in dem der „kurze Traum immerwährender Prosperität“¹⁶ viel länger als etwa in Wilhelmshaven geträumt worden war, brach eine Wirtschafts- und Beschäftigungskrise bisher ungeahnten Ausmaßes herein.

Seit Herbst 1974 beschäftigten sich Politik und Verwaltung mit der Frage, wie diesen Entwicklungen entgegengewirkt werden könne. Im Mittelpunkt stand dabei die „Auflockerung der Monostruktur“ Wolfsburgs. Wesentliche Ansätze betrafen die Ansiedlung von Industrie- und Gewerbebetrieben sowie von Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor. In den Krisenjahren erschloss die Stadt mehrere Hundert Hektar Fläche für Industriegebiete, allerdings siedelten sich kaum Unternehmen an. Generell hatte sich die Ansiedlung von Industriebetrieben angesichts der hohen Lohnniveaus und des Arbeitskräftebedarfs bei VW schon immer schwierig gestaltet. Während der Krise von 1974 und 1975 kamen wohl auch deshalb keine neuen Betriebe in die Stadt, weil nicht nur Wolfsburg, sondern die gesamte Bundesrepublik unter einer Wirtschaftskrise litt. Gleichwohl spielte die autostädtische Prägung des Wolfsburger Erfahrungsraumes in diesem Kontext ebenfalls eine gewichtige Rolle. So lehnte der Sprecher der seinerzeit oppositionellen CDU im Stadtrat den Ansatz, die Krise durch Industrieansiedlungen zu überwinden, rundheraus ab: „Bedeutend für die Stadt Wolfsburg ist allein bzw. an erster Stelle eine Gesundung des Volkswagenwerkes, eine realistische Kommunalpolitik und das Vertrauen der Bevölkerung in die notwendigen Maßnahmen.“¹⁷ Auf Industrie- und Gewerbeansiedlungen zu hoffen, sei Augenauswischerei.

Im Volkswagenwerk begegnete man den Überlegungen zur Industrieansiedlung hingegen weitaus offener. Schon im Herbst 1974 hatte ein Mitarbeiter ein Strategiepapier formuliert, in dem verschiedene Szenarien zum Umgang mit der Krise durchgespielt wurden. Anfang 1975 erhielt die Stadt dieses Papier. In dem Gespräch, das darauf folgte, schlug die Unternehmensleitung eine strategische Partnerschaft zwischen Stadt und Werk vor, um den lokalen Wirtschaftsraum aufzulockern. Das Kalkül bestand zweifellos zum einen darin, über die Kommune an staatliche Fördermittel zu gelangen. Zum anderen zielte man werksseitig auf einen gewissen Machterhalt in der Frage des Krisenmanagements. Ausdrücklich bot das Unternehmen an, „etwaig freiwerdende Montagehallen oder Industriegelände im Besitz von Vw [sic]“ für Neuansiedlungen zur Verfügung zu stellen. Für den vorliegenden Zusammenhang ist es entscheidend, dass Volkswagen zudem anbot, neu angesiedelten Betrieben mit seinen „Faszilitäten [...]

spricht: Vertriebsnetz, Datenverarbeitung, soziale Einrichtungen etc.“ zur Verfügung zu stehen.¹⁸ Auf diese Weise wäre die Deutungshoheit des Konzerns über den Umgang mit der Krise gewahrt geblieben, denn für solche Angebote kamen im Prinzip ohnehin allein Betriebe aus dem Umfeld der Automobilproduktion infrage. Auf diese Weise wäre zudem die autostädtische Prägung Wolfsburgs erhalten geblieben.

Die Grenzen des Vorstellbaren, die sich aus dem autostädtisch geprägten Erfahrungsraum ergaben, wurden auch im Kontext der Versuche zur sektoralen Transformation des Wolfsburger Wirtschaftsraumes offenbar. Zur Erhöhung des Beschäftigungs- und Wertschöpfungsanteils im tertiären Sektor setzte die Stadt auf die Schaffung einer Fußgängerzone. Deren Fertigstellung zog sich allerdings noch mehrere Jahre hin, was nicht zuletzt auf den regen Widerstand zurückzuführen ist, auf den die Umwandlung einer der Hauptverkehrsstraßen, die zu allem Überfluss auch noch Porschestraße hieß, in der Autostadt Wolfsburg stieß. Symptomatisch klagte der Vertreter einer freien Wählergemeinschaft im Juni 1975 über die für die Planung gewählten Beispiele Bonn, Hildesheim und Oldenburg: „Wollen wir eine *moderne Autostadt* dahin führen, daß sie so wird wie im Mittelalter gegründete Städte, die unter Umständen wegen der Stadtmauern engste zusammengedrückte Gassen haben mussten – das wollen wir wohl nicht!“¹⁹ In beiden Fällen begrenzte der autostädtisch geprägte Erfahrungsraum die Denkbarkeit von Transformationen. Es waren nicht nur faktische Probleme, wie etwa Lohnniveaus, die zur Begründung herangezogen wurden, sondern auch das Selbstverständnis einer „modernen Autostadt“ beziehungsweise die Selbstverständlichkeit einer Abhängigkeit vom Volkswagenwerk.

4. Fazit: Städte als Erfahrungsräume der Transformation?

Interessiert man sich für Transformation als Erfahrungsraum, so erscheint es sinnvoll, einen analytischen Erfahrungsbegriff zugrunde zu legen, der über ein Alltagsverständnis von Erfahrung als Erleben hinausgeht. Mit Rekurs auf das Konzept des Erfahrungsraumes im Anschluss an Koselleck wurde im vorliegenden Beitrag

ein Vorschlag eines solchen analytischen Gebrauchs unterbreitet. So verstanden, bündeln Erfahrungsräume unterschiedliche Schichten der Vergangenheit, die in der Gegenwart des jeweiligen Erfahrungsraumes gleichzeitig präsent sind.

Für die Frage nach Eingriffen in die Wirtschaftsstruktur beziehungsweise Überlegungen zu solchen Eingriffen hat sich dieser Ansatz zweifellos bewährt. Die Eingriffe, verstanden als Transformationen beziehungsweise Transformationsversuche, standen sowohl in Wilhelmshaven als auch in Wolfsburg in unmittelbarem Bezug zum jeweiligen Erfahrungsraum. In Wilhelmshaven argumentierten Fürsprecher und Gegner der Industrieansiedlungspolitik mit bestimmten Facetten des Erfahrungsraumes. Hier waren es die wirtschaftspolitischen Herausforderungen einer Stadt, die primär durch die Marine geprägt wurde, dort das besondere Ökosystem der Küste. In Wolfsburg eröffnete sich ein entschieden homogener Erfahrungsraum. In der Autostadt galten wirtschaftsstrukturelle Eingriffe als schwierig und die besondere autostädtische Prägung als gegeben. Entsprechend lange dauerten Transformationen, wie sich etwa an der Fußgängerzone zeigt, die zwar seit Ende der 1960er Jahre im Gespräch war, aber erst Anfang der 1980er Jahre fertiggestellt wurde. Das Zusammenspiel zwischen autostädtischer Prägung und den Möglichkeiten beziehungsweise Beschränkungen zur Transformation zeigte sich nicht zuletzt auch an der Selbstverständlichkeit, mit der das Werk an die Stadt herantrat und Vorschläge unterbreitete, die vor allem dem Unternehmen zugute gekommen wären.

Darüber hinaus lässt sich feststellen, dass Transformationen stets mit bestimmten Entwürfen von Zukunft verbunden sind. In Wilhelmshaven hofften die städtischen Akteurinnen und Akteure auf wirtschaftliche Prosperität oder befürchteten den ökologischen Kollaps. In Wolfsburg erhoffte sich die Stadtgesellschaft primär eine Rückkehr zu wirtschaftlich besseren Zeiten. In seinem Entwurf hat Koselleck einen solchen Zukunftsbezug berücksichtigt und dem Erfahrungsraum den Erwartungshorizont gegenübergestellt. Dabei handelt es sich um „jene Linie, hinter der sich künftig ein neuer Erfahrungsraum eröffnet, der aber noch nicht eingesehen werden kann. Die Erschließbarkeit der Zukunft stößt trotz möglicher Prognosen auf eine absolute Grenze, denn sie ist nicht erfahrbar.“²⁰ Für künftige

Forschungen zu Transformationen als Erfahrungsräume wäre über eine Integration des Erwartungshorizonts als analytischer Kategorie nachzudenken. Eine Möglichkeit wäre, Zukunft als Kategorie der Akteurinnen und Akteure zu denken. Hier wäre etwa danach zu fragen, welche unterschiedlichen „Zukünfte“ entworfen wurden²¹ und in welchem Verhältnis diese Entwürfe zum Erfahrungsraum standen – wie im Beispiel Wilhelmshavens als wirtschaftliche Blüte oder ökologischer Kollaps.

Anmerkungen

- 1 Der Beitrag beruht auf Forschungen im Rahmen des von der DFG geförderten Projekts „Industriestädte – Krisen, Krisenwahrnehmungen und Entwicklungsalternativen in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts“. Die hier formulierten Ergebnisse sind Teil einer umfangreichen Monografie: Jörn Eiben, *Industriestädte und ihre Krisen. Wilhelmshaven und Wolfsburg in den 1970er und 1980er Jahren*, Göttingen 2019.
- 2 Richtiger Standort für die Raffinerie. Bundeskanzler Brandt: „Ein eindrucksvolles Beispiel erfolgreicher Regionalpolitik“, in: *Wilhelmshavener Zeitung*, 3. 5. 1974.
- 3 Rolf Reißig, *Die „Zweite Große Transformation“. Bedingungen, Inhalte und Perspektiven eines neuen, sozial-ökologischen und solidarischen Entwicklungspfades*, Berlin 2012 (Pankower Vorträge, H. 169), S. 1.
- 4 Vgl. Reinhart Koselleck, „Erfahrungsraum“ und „Erwartungshorizont“. Zwei historische Kategorien, in: Ders., *Vergangene Zukunft. Zur Semantik geschichtlicher Zeiten*, Frankfurt a. M. 1989, S. 349–375.
- 5 Die folgende Skizze zu Wolfsburg beruht im Wesentlichen auf den Arbeiten des Soziologen Ulfert Herlyn, der seit Ende der 1960er Jahre zu Wolfsburg forscht und publiziert. Vgl. Ulfert Herlyn u. a., *Faszination Wolfsburg 1938–2012*, 2. Aufl. Wiesbaden 2012, S. 11–24; Ders./Wulf Tessin, *Von der Werksiedlung zur Großstadt. Zur Entwicklung der städtischen Identität Wolfsburgs*, in: *Die alte Stadt* 15 (1988), S. 129–154; Ders./Martin Schwonke, *Wolfsburg. Soziologische Analyse einer jungen Industriestadt*, Stuttgart 1967.
- 6 Vgl. Martina Heßler, *Automobilstädte und ihre Geschichte(n). Perspektiven und Leitfragen der Forschung*, in: Dies./Günter Riederer (Hrsg.), *Autostädte im 20. Jahrhundert. Wachstums- und Schrumpfungsprozesse in globaler Perspektive*, Stuttgart 2014, S. 19–29.
- 7 Die nachfolgende Skizze beruht im Wesentlichen auf der einschlägigen Studie von Jens Graul, *Die Stadt auf Befehl. Strukturwandel und Konversion in Wilhelmshaven*, Dissertation, Oldenburg 1996.

- 8 Vgl. Arthur Grunewald, Wilhelmshaven blickt seewärts, Wilhelmshaven 1962.
- 9 Vgl. Archiv des Norddeutschen-Rundfunks, Hamburg, Prod. Nr. 0001027 383, Archiv Nr. 1027383, „Morgen kommt die Industrie. Wilhelmshaven: Hoffnung und Beklemmung“ vom 20. 5. 1972.
- 10 Wilhelmshaven wird jetzt Industriezentrum!, in: Wilhelmshavener Zeitung, 10. 4. 1970.
- 11 Stadtarchiv Wilhelmshaven (künftig: StadtA WHV), 3061, S. 41, Flächennutzungsplan 1973.
- 12 StadtA WHV, 3061, S. 4, Der Kurs der Stadt nach dem Krieg, 2007.
- 13 Das Flugblatt ist abgelegt in: StadtA WHV, 3410, Kasten 4, undatiert [1971].
- 14 StadtA WHV, 3249, S. 24, Chemie, Mineralöl, Mobil Oil: Wilhelmshaven und das Öl. Tatsachen und Möglichkeiten, November 1972.
- 15 Vgl. Große Debatte um VW, in: Wolfsburger Allgemeine Zeitung, 6. 2. 1975; Mit vielen Worten wurde wenig gesagt, in: Wolfsburger Nachrichten, 6. 2. 1975; Die Autostadt Wolfsburg glaubt an ihre Zukunft. Aber die Nervosität der Arbeiter wächst, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 8. 2. 1975.
- 16 Burkart Lutz, Der kurze Traum immerwährender Prosperität. Eine Neuinterpretation der industriell-kapitalistischen Entwicklung, 2. Aufl. Frankfurt a. M. 1989.
- 17 Stadtarchiv Wolfsburg (künftig: StadtA WOB), Ratssitzung vom 28. 5. 1975, S. 14.
- 18 StadtA WOB, S87, Mappe 1, S. 1, Gespräch mit Moorkamp vom 20. 1. 1975.
- 19 StadtA WOB, Ratssitzung vom 24. 6. 1975, S. 2 f. [Hervorhebung J. E.].
- 20 Koselleck, „Erfahrungsraum“ und „Erwartungshorizont“, S. 356.
- 21 Vgl. hierzu Elke Seefried, Zukünfte. Aufstieg und Krise der Zukunftsforschung 1945–1980, Berlin 2015; Lucian Hölscher, Die Entdeckung der Zukunft, Frankfurt a. M. 2016; Rüdiger Graf/Benjamin Herzog, Von der Geschichte der Zukunftsvorstellungen zur Geschichte ihrer Generierung. Probleme und Herausforderungen des Zukunftsbezugs im 20. Jahrhundert, in: Geschichte und Gesellschaft 42 (2016), H. 3, S. 497–515.

Gescheiterte Erfolgsgeschichten?

Die ostdeutsche Landwirtschaft und ihre Akteure im Prozess der Transformation

1. „Blühende Landschaften“ – Der Rahmen

Helmut Kohl prognostizierte im Juli 1990 für den Ostteil Deutschlands „blühende Landschaften“. Er äußerte in seiner Fernsehansprache zum Inkrafttreten der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion: „Durch eine gemeinsame Anstrengung wird es uns gelingen, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt, Brandenburg, Sachsen und Thüringen schon bald wieder in blühende Landschaften zu verwandeln, in denen es sich zu leben und zu arbeiten lohnt.“¹

Sein Wahlkampfversprechen bezog sich auf die gesamte ökonomische Entwicklung der ehemaligen DDR. Doch ohne den Sektor Landwirtschaft waren „blühende Landschaften“ schlicht undenkbar. Dass Kohls vollmundiges Versprechen eher leere Worthülse als realistische Zukunftsperspektive bleiben sollte, ist mittlerweile bekannt. Und doch gilt der Agrarsektor innerhalb der transformierten DDR-Wirtschaft gemeinhin als *der* Erfolgsbereich: „blühende Landschaften“ gewissermaßen als wortwörtliche Realität im ländlichen Raum. Inwiefern sich diese Annahme über 30 Jahre nach der Friedlichen Revolution aufrechterhalten lässt, soll im Folgenden thematisiert werden.

„Gescheiterte Erfolgsgeschichten“ – das Oxymoron im Titel verweist auf die Vieldeutigkeit, die eine Rückschau auf die Umbrüche in der Landwirtschaft heute offeriert. Obwohl und gerade weil die Transformation der Landwirtschaft gemeinhin als ostdeutsche Erfolgsgeschichte präsentiert wurde und wird, könnte eine Betrachtung unter dem Blickwinkel auch des Scheiterns und des Misserfolgs

neue Nuancen offenlegen helfen. Dabei sei aber vorausgeschickt, dass das Scheitern eine – bislang wenig beachtete – Dimension der Prozesse ist; es gibt daneben natürlich zahlreiche weitere. Scheitern soll also im Folgenden als Erfahrung von Brüchen, Verlusten und tiefgreifenden sowie verunsichernden Ambivalenzen verstanden werden, die die *agency* der Handelnden einschränkt.² Wobei die jeweilige Wahrnehmung und Bewertung dessen, was Scheitern ist, sowohl von individuellen Erwartungshaltungen als auch von gesellschaftlichen Normierungen abhängt.

Die DDR und ihre Zentralverwaltungswirtschaft waren gescheitert und damit auch zahlreiche Berufswege und Biografien. Das Scheitern auf Systemebene evozierte Prozesse des Scheiterns gerade auch auf persönlicher Ebene. Die sozialistische Landwirtschaftsorganisation war ebenfalls gescheitert, selbst gemessen an den eigenen Ansprüchen: Die Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften (LPG) erwiesen sich vielfach als ineffiziente, handlungsbeschränkende, umweltbelastende, in vielen Fällen hochverschuldete und daher hochsubventionierte Zusammenschlüsse. Wie das Jenaer DFG-Projekt „Rechtsprobleme der Restrukturierung landwirtschaftlicher Unternehmen“ (1998–2003) gezeigt hat, lassen sich auch an ihren Umwandlungen verschiedene Mechanismen des Scheiterns ablesen. Das Forscherteam untersuchte die juristische Dimension der Transformation der LPG und deckte auf, dass viele Um-Formierungen misslangen. Demnach handelt es sich bei einigen Betrieben – zum Teil bis in die Gegenwart – um Nachfolgeeinrichtungen mit unklarem Rechtsstatus.³

Formen und Formate des Scheiterns lassen sich in Bezug auf die Transformationsgeschehnisse vermutlich in vielen Bereichen aufzeigen. Im Folgenden ist jedoch vor allem die individuelle Handlungsdimension unter dem Blickwinkel des Scheiterns von Interesse. Dabei geht es insbesondere darum, die Möglichkeitsspektren und Handlungsoptionen beziehungsweise -strategien aufzuzeigen. Damit rücken auch die konkreten Motive der Akteurinnen und Akteure⁴ in den Fokus. Durch ein Ausloten jener Möglichkeitsräume, die sich damals eröffneten, werden Entscheidungswege und Intentionen, vage Hoffnungen und konkrete Erwartungen nachvollziehbar.

2. Kollektivierung – Dekollektivierung

Am 25. April 1960 hatte Walter Ulbricht vor der Volkskammer der DDR den Abschluss der Kollektivierung der Landwirtschaft verkündet: „Der große Umschwung im Dorf zur sozialistischen Landwirtschaft, die Entscheidung der Bauern für ein glückliches sozialistisches Leben kommt darin zum Ausdruck, daß sich seit Beginn des Jahres 1960 mehr als 250 000 Bauern mit ihren Familienangehörigen für die genossenschaftliche Produktion entschieden und auf weiteren 2,5 Millionen Hektar Boden zur sozialistischen Wirtschaftsweise übergangen.“⁵

Der seit 1952 stattfindende Prozess der Umgestaltung der Landwirtschaft fand damit formal seinen Abschluss: Aus selbstständig wirtschaftenden Bäuerinnen und Bauern waren Mitglieder der LPG geworden.⁶ Rein rechtlich gesehen blieben sie im Besitz ihres in die Genossenschaft eingebrachten Landes (die Eigentumstitel standen weiterhin in den Grundbüchern – so diese geführt wurden), aber *de facto* verloren die Bäuerinnen und Bauern jegliche Entscheidungsbefugnis darüber. Vieh, Gebäude und Maschinen, die sie in die LPG einbrachten, wurden in „sozialistisches Eigentum“ umgewandelt.⁷

Viele Landwirte gingen den Schritt vom „Ich zum Wir“, anders als von Walter Ulbricht postuliert, jedoch nicht freiwillig. Sie traten nur unter massivem staatlichen Druck den Genossenschaften bei. Dieser Zwangskollektivierung folgten die Industrialisierung der Landwirtschaft ab den frühen 1960er Jahren und die Spezialisierung (Trennung von sogenannter Tier- und Pflanzenproduktion) ab Ende der 1970er Jahre – Entwicklungen, die einhergingen mit einer an Dynamik gewinnenden Landflucht. Jene Prozesse veränderten die Arbeits- und Lebenswelten im ländlichen Raum nachhaltig. Bis heute sind die Folgen in den Dörfern Ostdeutschlands wahrnehmbar, obschon die Phase der kollektivierten Landwirtschaft mit der deutschen Wiedervereinigung endete.

Wie aber ging es nach dem Verschwinden des selbsternannten „Arbeiter- und Bauernstaates“ mit seinen sogenannten werktätigen Bäuerinnen und Bauern weiter? Im Jahr der Friedlichen Revolution existierten auf dem Gebiet der DDR über 3800 LPG sowie 470 Volkeigene Güter. Zu diesem Zeitpunkt wurden insgesamt 94 Prozent der

landwirtschaftlichen Nutzfläche der DDR kollektiv bewirtschaftet.⁸ Im Bereich der Pflanzenproduktion waren die LPG im Durchschnitt 4300 Hektar groß (einige bewirtschafteten sogar 10 000 Hektar); die LPG in der Tierproduktion hielten im Schnitt 1500 sogenannte Großvieheinheiten.⁹ Die LPG hatten 1989 knapp eine Million Beschäftigte.¹⁰ Das aber sollte sich innerhalb kurzer Zeit ändern, denn der Zusammenbruch der Zentralverwaltungswirtschaft der DDR in den Jahren 1989 und 1990 betraf natürlich auch den Agrarsektor. Die Idee der Bundesregierung in Bonn, dieses System rasch an die bundesdeutschen Agrarstrukturen anzugleichen und die genossenschaftlichen Großbetriebe in überwiegend familiengeführte Kleinbetriebe umzuwandeln, sollte sich schnell als nicht umsetzbar erweisen.¹¹ Eine Übertragung westdeutscher Modelle fand also im Agrarsektor nicht wirklich statt, vielmehr wurde ein eigener ostdeutscher Sonderweg eingeschlagen, der bis heute nachwirkt. Anders formuliert: Der ursprünglich geplante Schritt zurück vom „Wir zum Ich“ als intendiertes Erfolgsmodell für den Osten erwies sich als nicht gangbar.

Gemäß dem Landwirtschaftsanpassungsgesetz vom 29. Juni 1990 mussten die LPG bis Jahresende 1991 aufgelöst, zusammengelegt, aufgeteilt oder in eine eingetragene Genossenschaft (eG) überführt werden. Eine Novelle des Gesetzes erweiterte das Spektrum auf alle zugelassenen Rechtsformen.¹² Dabei lag der Schwerpunkt klar bei Formen, wie der eingetragenen Genossenschaft, der Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) oder der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), die eine gemeinsame Bewirtschaftung ermöglichen. Hier lässt sich eine Konstante im Prozess des Wandels ausmachen.

Während die Volkseigenen Güter in der Transformation von der Treuhandanstalt beziehungsweise der ihr angegliederten Bodenverwertungs- und -verwaltungs GmbH betreut wurden, erfolgte die Umwandlung der LPG ohne Eingriffe dieser Behörde.¹³ Die Sonderrolle der Landwirtschaft ergab sich daraus, dass, anders als in der Gesamtwirtschaft mit ihren Kombinat und Großbetrieben, hier nicht das Volkseigentum beziehungsweise *de facto* Staatseigentum vorherrschten, sondern das genossenschaftliche Eigentum.¹⁴ Daher, so Gerhard Lehmbruch und Jörg Mayer, habe sich die exogene, staatliche Einflussnahme auf den „Zwang zum Formwechsel“ beschränkt,

während es demgegenüber eine „stark endogene Transformationsdynamik“ in den jeweiligen Gemeinschaften vor Ort gegeben habe.¹⁵ Mit dem Ende der LPG konnten die Mitglieder, die Land eingebracht hatten, mehr oder weniger individuell entscheiden, ob sie dieses zurückhaben wollten oder aber eine Auszahlung bevorzugten. Dies versetzte viele LPG in der Transformationszeit in eine zusätzliche ökonomische Schiefelage.¹⁶

In nicht einmal eineinhalb Jahren sollte die gesamte ostdeutsche Agrarstruktur gewissermaßen umgekrempelt werden. Gerade durch diese kurzfristig realisierten Umstrukturierungen kam es zu einer Vielzahl von Fehlentscheidungen. Es gab Fälle von Korruption und Vorteilsnahmen.¹⁷ Insbesondere die vormaligen Vorsitzenden der LPG, die die Nachfolgebetriebe leiteten, sahen sich vielfach mit Vorwürfen der Bilanzfälschung konfrontiert. Sie hätten, so sagte man ihnen nach, dadurch austretende Mitglieder um ihren Besitz betrogen. Die einstigen LPG-Vorsitzenden wurden in den oft hitzig geführten Debatten als „rote Junker“ betitelt, die sich mit sozialistischem Anstrich wie die Großgrundbesitzer der Vor-Bodenreform-Zeit geriert hätten.¹⁸ Bezüge zur Bodenreform griff auch das Wirtschafts-Magazin „brand eins“ im Jahr 2008 auf. Es veröffentlichte einen Artikel mit der Überschrift „Junkerland in Genossenhand“. Der Text enthielt das folgende markige Zitat eines ehemaligen LPG-Vorsitzenden, der nach 1990 Leiter einer Agrargenossenschaft geworden war: „Der erste Mist, der gebaut wurde, war die Kollektivierung 1960, der zweite Mist wäre aber gewesen, wenn wir das 1990 wieder aufgegeben hätten.“¹⁹

Wobei, um im Bild zu bleiben, der „Mist“ natürlich auch als Dünger für etwas neu Entstehendes dienen konnte. Allerdings wurde zunächst das Alte hinfällig. In der Folge der raschen Umwandlungen beziehungsweise Auflösungen fielen Hunderttausende Arbeitsplätze im Agrarsektor weg. Schätzungen besagen, dass etwa 700 000 Personen ihre Arbeit in der Land- und Forstwirtschaft verloren. Ein Drittel von ihnen ging in Rente oder Vorruhestand.²⁰ Im Jahr 1995 waren dann nur noch 20 Prozent der Genossenschaftsmitglieder von 1989 in der Landwirtschaft tätig.²¹ Dies hing auch mit dem Wegbrechen der Abnahmestrukturen für die landwirtschaftlichen Erzeugnisse und dem Konkurrenzdruck westdeutscher beziehungsweise

europäischer Marktteilnehmer sowie, nicht zuletzt, mit dem Einfinden in neue Subventionsstrukturen zusammen.²²

Darüber hinaus hatte das Ende der LPG gerade für die ostdeutschen Dörfer tiefgreifende Folgen, auch in jenen Fällen, in denen Agrargenossenschaften die Nachfolgerinnen wurden. Zum einen wandelten sich kollektive Wahrnehmungswelten. Die positive Bewertung und hohe lebensweltliche Relevanz der Gemeinschaftsarbeit (samt ihrer Brigadestruktur) in der Genossenschaft erfuhren einen scharfen Bruch und mussten im bundesdeutschen Setting neu justiert werden. Zum anderen fiel trotz Betriebsnachfolge die LPG-bezogene kulturelle und soziale dörfliche Infrastruktur weg: Baubrigaden, Ferienangebote (etwa Urlaubsimmobilien an der Mecklenburgischen Seenplatte), Landambulatorien (Ärztezentren), Kindergärten, Sporteinrichtungen, Klub- und Kulturhäuser et cetera.²³ Die ländlichen Lebenswelten der DDR waren in vielen Bereichen maßgeblich durch den Sozialkollektivismus der LPG geprägt worden. An diese kulturellen und sozialen Aufgabenfelder knüpften die Nachfolgebetriebe in den seltensten Fällen an. Vielmehr hinterließ ihr Wegfall eine Leerstelle in den Dörfern Ostdeutschlands, die bis heute nachwirkt.

Bei all den genannten Symptomen des Niedergangs und Scheiterns darf nicht außer Acht gelassen werden, dass jene Zeit auch die Möglichkeit bot, bewusst den Schritt vom „Wir zum Ich“ zu gehen. Wieder- oder Neueinrichter übernahmen vormals genossenschaftlich bewirtschaftetes Land als Privatbetrieb. Um Anreize zu schaffen, offerierte der Staat diverse Rückkaufmöglichkeiten.²⁴ Doch nur wenige Personen, Claudia Neu nennt gut 7000 im Haupterwerb²⁵, nahmen das betriebswirtschaftliche Risiko tatsächlich auf sich und wagten den Schritt in die Selbstständigkeit.²⁶ Hier zeichnen sich unter anderem Folgen einer langfristigen „Entbäuerlichung“²⁷ ab. Das Dasein als Landwirt bot für die Nachfolgegeneration geringe Anreize. Hofnachfolgen und bäuerliche Familientraditionen waren unterbrochen. Schon in der Zeit der DDR zeichnete sich ein akuter Nachwuchskräftemangel in der Landwirtschaft ab. Die LPG-Mitglieder waren infolge der Industrialisierung hoch spezialisiert, nicht mehr auf das große Ganze des bäuerlichen Betriebs ausgerichtet. Das Wissen, das für das Führen eines Hofes als Gesamtbetrieb nötig war,

bestand in vielen Fällen nicht mehr. Zudem war auch der Wille, aus geregelten Arbeitsstrukturen der Genossenschaft den Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen, eher selten vorhanden. Die „Entbäuerlichung“ resultierte damit ebenso aus allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklungen wie aus starken agrarpolitischen Regulierungsmechanismen.²⁸ Es war also nach 1989 und 1990 nur für einen kleinen Personenkreis realistisch, eine selbstständige Landwirtschaft zu betreiben. Vielmehr setzten sich mit den Agrargenossenschaften zumindest teilweise kollektive Formate fort.

3. *Doing* Wandel: Die Akteure im Prozess der Transformation

Im Sinne des volkswissenschaftlichen „Basisanspruchs“ des Bewahrens ist jetzt der richtige Zeitpunkt, um die Zeitzeuginnen und Zeitzeugen der Kollektivierung und Dekollektivierung in den Fokus von zeitgeschichtlichen wie kulturhistorischen Forschungen zu rücken. Denn aktuell treten die letzten ehemaligen LPG-Vorsitzenden, die die Leitung von Nachfolgebetrieben nach 1989 und 1990 übernommen haben, aus dem Berufsleben ab, und es vollzieht sich ein Generationswechsel. Zudem zeigen bis heute hitzig geführte Debatten um die Transformation der Landwirtschaft, um Rückgaben und Entschädigungen, dass der Bedarf seitens der Akteurinnen und Akteure, über die Erfahrungen und Erlebnisse der Umbruchphase zu sprechen, ungebrochen groß ist. Sie machen deutlich, dass die LPG ein sperriger und ambivalenter „Erinnerungsort“ sind und dass in den letzten Jahren die mit dem Ende der LPG entstandenen kollektiven Fehlstellen und individuellen Verlusterfahrungen längst nicht hinreichend aufgearbeitet und verarbeitet wurden.

Mehr als 30 Jahre nach dem Ende der DDR ist es an der Zeit, die Transformationen im landwirtschaftlichen Sektor endlich auch aus der Akteurinnen- und Akteursperspektive zu analysieren. Während Studien der 1990er und frühen 2000er Jahre vornehmlich makroökonomische Formationen und juristische Sachverhalte thematisiert haben, steht eine auf die Mikroebene ausgerichtete Untersuchung bislang weitgehend aus.

Wer waren nun die Akteurinnen und Akteure jener Umbruchprozesse? Vor allem rücken vier Personengruppen in den Fokus: zum Ersten die Mitglieder der LPG, die in die Prozesse der Reorganisation am unmittelbarsten eingebunden waren; zum Zweiten die Wieder- und Neueinrichter, die sich in der Transformationsphase für den Aufbau eines selbstständigen Agrarbetriebs entschieden. Wiedereinrichter waren vormalige LPG-Mitglieder, die mit der Friedlichen Revolution ihre Flächen zurückerhielten. Meist lagen diese in einer Größenordnung von zehn bis 30 Hektar. Oft waren die Wiedereinrichter die Söhne und Töchter, zum Teil die Enkel der (zwangskollektivierten) Landwirte. Und in der Regel verfügten sie über geringe Landflächen und wenig eigenes Kapital. Die Neueinrichter wiederum waren meist Unternehmer, die keine Rückgabeansprüche an LPG stellen konnten und Flächen aus den abgewickelten Volkseigenen Gütern erwarben. Sie stammten in der Regel aus den alten Bundesländern oder dem Ausland und investierten in kurzer Zeit hohe Beträge in die Betriebe – ohne freilich am Ort Wurzeln zu schlagen. Sie wurden in der Bevölkerung despektierlich „Autobahnbauern“ genannt.²⁹ Drittens ist hier natürlich an jene zu denken, die vor 1989 leitende Funktionen innerhalb der LPG innehatten und danach die Führung eines Nachfolgebetriebs übernahmen. Und viertens gehören auch damalige Entscheidungsträger und Agrarexperten zu den Akteuren der Transformationsphase. Bezogen auf die Volkseigenen Güter waren das etwa Beschäftigte der Treuhand, aber auch (in vielen Fällen westdeutsche) Berater oder Landwirtschaftspolitiker.

In der Zusammenschau ihrer Erinnerungen wird es möglich, eine auch das Scheitern mitdenkende Erfahrungsgeschichte der landwirtschaftlichen Neujustierungen nach dem Ende der DDR zu schreiben. Eine solche Topografie der „Wende“-Erfahrungen landwirtschaftlicher Akteurinnen und Akteure erschiene gewissermaßen als Panorama der ländlichen Unordnung und Neuordnung nach 1989 und 1990. Besonders geeignet für eine so ausgerichtete Forschung erscheint der methodische Zugang der kulturwissenschaftlichen Bewusstseinsanalyse. Diese, so Albrecht Lehmann, „stellt handelnde und erlebende Menschen in den Mittelpunkt. Sie fragt nach ihrer Gegenwart und danach, wie sie die eigene Geschichte, die Geschichte ihrer Milieus und die große Geschichte persönlich erfahren und

begreifen“.³⁰ In einer auf die Gegenwart bezogenen „Erfahrungsgeschichte“ werden also Erlebnisse und deren Ver- und Bearbeitung als Basis lebensgeschichtlichen Erzählens betrachtet, als Grundlage des „Welt-Verstehens“ sowie des „Welt-Deutens“.³¹

4. „Scheitern als Chance“ – Schluss

Mit dem Ende der DDR endete auch die sozialistische Agrarpolitik. Es setzte ein Prozess der radikalen wie raschen Dekollektivierung ein, der von erheblichen Unsicherheiten geprägt war. Ein Neujustieren und Reorganisieren wurde nun in vielen Bereichen erforderlich. Jene Phase des Scheiterns lässt sich gleichsam als Überforderungs- und Möglichkeitsraum skizzieren, in dem auf mehreren Ebenen Interessenkonflikte ausgetragen wurden. Die gesellschaftliche Spaltung, die damit einherging, war nur am Rande eine, die in Ost und West entzweite, vielmehr war sie ein primär innerostdeutsches Phänomen. Innerhalb kürzester Zeit mussten die LPG in eine neue Rechtsform, in die postkommunistische Gesellschaft und in das System der Marktwirtschaft überführt werden. Hier sind vor allem die Brüche, Ambivalenzen, Verluste und Neujustierungen von Interesse, die fehlgeschlagenen Wieder- oder Neuansiedlungen, die Entlassungen, die geplatzen Träume, die damit einhergingen.

Das Konzept des Scheiterns und des Misserfolgs scheint besonders geeignet, die Umbrüche mit Perspektive auf ihre lange Dauer als weiterwirkende Erfahrung der jeweiligen Akteurinnen und Akteure zu analysieren. Vielleicht lässt sich die Transformationsphase so neu lesen. Und nicht zuletzt kann hier der Grundsatz der *empowerment*-Literatur auch für die Betrachtung der *longue durée* hinzugezogen werden: Vielleicht wird auch im Sektor Landwirtschaft partielles oder temporäres Scheitern langfristig als Chance gedeutet, als Basis für resilientes Verhalten im Sinne eines Lernens aus Fehlern.

Anmerkungen

- 1 <http://www.helmut-kohl.de/index.php?msg=555> [13. 1. 2020].
- 2 Zum Konzept des Scheiterns hat Matthias Junge anknüpfungsfähige Überlegungen angestellt. Vgl. Matthias Junge/Götz Lechner (Hrsg.), *Scheitern. Aspekte eines sozialen Phänomens*, Wiesbaden 2004.
- 3 Vgl. Walter Bayer (Hrsg.), *Rechtsprobleme der Restrukturierung landwirtschaftlicher Unternehmen in den neuen Bundesländern nach 1989. Abschlussbericht des DFG-Forschungsprojekts*, Berlin 2003.
- 4 Zu den relevanten Personengruppen siehe Abschnitt 3.
- 5 Aus der Regierungserklärung, abgegeben von dem Stellvertretenden Ministerpräsidenten Walter Ulbricht vor der Volkskammer der DDR, in: Bundesministerium für Innerdeutsche Beziehungen (Hrsg.), *Dokumente zur Deutschlandpolitik*, IV. Reihe, Bd. 4: 1. Januar bis 30. Juni 1960, zweiter Halbbd. (1. 4.–30. 6. 1960), Frankfurt a. M. 1972, S. 813–819, hier S. 814.
- 6 Zur Geschichte der LPG hat Jens Schöne mit seiner Dissertation ein Grundlagenwerk erarbeitet: Jens Schöne, *Frühling auf dem Lande? Die Kollektivierung der DDR-Landwirtschaft*, Berlin 2005.
- 7 Vgl. Gerhard Lehbruch/Jörg Mayer, *Kollektivwirtschaften im Anpassungsprozeß. Der Agrarsektor*, in: Roland Czada/Gerhard Lehbruch (Hrsg.), *Transformationspfade in Ostdeutschland. Beiträge zur sektoralen Vereinigungspolitik*, Frankfurt a. M. 1998, S. 333–364, hier S. 337.
- 8 Vgl. Statistisches Amt der DDR (Hrsg.), *Statistisches Jahrbuch der Deutschen Demokratischen Republik 1990*, Berlin 1990, S. 212.
- 9 Vgl. Arnd Bauerkämper, *Der Kampf um den Boden in den neuen Bundesländern. Die Debatte über die Restitution des Bodenreformlandes und die Privatisierung der Agrarwirtschaft 1989/90*, in: *Revue d'Allemagne* 31 (1999), H. 1, S. 57–73, hier S. 60; Lehbruch/Mayer, *Kollektivwirtschaften im Anpassungsprozeß*, S. 338.
- 10 Vgl. Statistisches Amt der DDR (Hrsg.), *Statistisches Jahrbuch*, S. 213.
- 11 Vgl. Eva Barlösius/Claudia Neu, *Scheitern als Vorbedingung zum Erfolg – der Wandel der ostdeutschen Landwirtschaft nach 1989. Eine Bilanz der Transformationsforschung über den Agrarsektor*, in: *Zeitschrift für Agrargeschichte und Agrarsoziologie* 51 (2003), H. 2, S. 56–77, hier S. 57; Arnd Bauerkämper, *Bodenreform und Kollektivierung*, in: Stephan Beetz/Kai Brauer/Claudia Neu (Hrsg.), *Handwörterbuch zur ländlichen Gesellschaft in Deutschland*, Wiesbaden 2005, S. 16–25, hier S. 23.
- 12 Vgl. *Gesetz über die strukturelle Anpassung der Landwirtschaft an die soziale und ökologische Marktwirtschaft in der Deutschen Demokratischen Republik vom 29. 6. 1990*, <http://www.gesetze-im-internet.de/lanpg/> [15. 1. 2020]. Vgl. dazu: Katrin Hirte, *Die Umstrukturierung der LPGen in Thüringen ab 1990*, Erfurt 2012; Bauerkämper, *Der Kampf um den Boden*, S. 64f.
- 13 Vgl. Ralf Clasen, *Die Transformation der Landwirtschaft in Ostdeutschland und ihre Folgen für die Agrarpolitik und die berufsständige Interessen-*

- vertretung, in: PROKLA. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft 27 (1997), H. 108, S. 407–432, hier S. 414.
- 14 Vgl. Bauerkämper, Der Kampf um den Boden, S. 68.
- 15 Lehbruch/Mayer, Kollektivwirtschaften im Anpassungsprozeß, S. 350.
- 16 Vgl. ebd., S. 345.
- 17 Vgl. Bauerkämper, Der Kampf um den Boden, S. 65. Vgl. zu den juristischen Grundlagen und Problemkonstellationen Bayer (Hrsg.), Rechtsprobleme der Restrukturierung; Ders., „Die gescheiterten LPG-Umwandlungen – was nun?“. Überblick über die Ergebnisse eines DFG-Forschungsprojektes, in: Horch und Guck. Historisch-literarische Zeitschrift des Bürgerkomitees „15. Januar“ e. V. 41 (2003), S. 44–47; Lutz Laschewski, Von der LPG zur Agrargenossenschaft. Untersuchungen zur Transformation genossenschaftlich organisierter Agrarunternehmen in Ostdeutschland, Berlin 1998; Katrin Küster, Die ostdeutschen Landwirte und die Wende. Die Entwicklung der ostdeutschen Landwirtschaftsstrukturen ab 1989 am Beispiel Thüringen – aus agrarsoziologischer Sicht, Kassel 2002. Die biografischen und lebensweltlichen Bezüge nahmen bislang nur wenige in den Blick, z. B. Tanja Busse, Melken und gemolken werden. Die ostdeutsche Landwirtschaft nach der Wende, Berlin 2001.
- 18 Vgl. Bauerkämper, Der Kampf um den Boden, S. 70.
- 19 Ingo Malcher, Junkerland in Genossenhand, in: brand eins 7 (2008), S. 100–105, hier S. 102.
- 20 Vgl. Christel Panzig, Die „Wende“ auf dem Lande, in: Hanna Behrend (Hrsg.), Die Abwicklung der DDR. Wende und deutsche Vereinigung von innen gesehen, Köln 1996, S. 159–189, hier S. 173. Arnd Bauerkämper schätzt den Rückgang der Beschäftigten im primären Sektor sogar auf 752 900 Personen: Die Zahl sank von 976 900 auf 224 900. Bauerkämper, Der Kampf um den Boden, S. 71; Andreas Willisch, Im Schatten des Aufschwungs. Von Landarbeitern, Genossenschaften und ihren Mitgliedern. Ergebnisse einer Gemeindestudie, Berlin 2005, S. 95 ff. und 110 ff.; Lehbruch/Mayer, Kollektivwirtschaften im Anpassungsprozeß, S. 338.
- 21 Vgl. Statistisches Bundesamt, Tabellensammlung zur wirtschaftlichen und sozialen Lage in den neuen Bundesländern 2 (1996), S. 14 und 58, zitiert nach: Hans Luft, Agrargenossenschaften gestern, heute und morgen. Zur Geschichte der Landwirtschaft der DDR und ihre Perspektive im vereinten Deutschland, Berlin 1998, S. 7.
- 22 Vgl. Lehbruch/Mayer, Kollektivwirtschaften im Anpassungsprozeß, S. 344.
- 23 Vgl. ebd., S. 341.
- 24 Vgl. Bauerkämper, Der Kampf um den Boden, S. 69.
- 25 Vgl. Claudia Neu, Die Transformation der ostdeutschen Landwirtschaft. Chancen und Risiken für Genossenschaften und ihre Mitglieder, in: Wilhelm Hinrichs/Eckehard Priller (Hrsg.), Handeln im Wandel. Akteurskonstellationen in der Transformation, Berlin 2002, S. 143–169, hier S. 157.
- 26 Insgesamt bestanden im Jahr 1991 auf dem früheren Gebiet der DDR gut 18 500 landwirtschaftliche Betriebe (zum Vergleich: auf dem früheren

- Bundesgebiet waren es fast 600 900). Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Statistisches Jahrbuch 1993 für die Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden 1993, S. 158. Drei Jahre später existierten u. a. 2821 LPG-Nachfolgebetriebe als GmbH oder Aktiengesellschaft, die durchschnittlich über 1143 Hektar Land verfügten. Weiterhin bestanden 2379 Betriebe, die GbR oder KG als Rechtsform gewählt hatten (Nutzfläche im Durchschnitt 469 Hektar). Die Gesamtzahl der bäuerlichen Privatbetriebe (Haupt- und Nebenerwerb) lag bei 22 505 mit einer durchschnittlichen Betriebsfläche von 48 Hektar. Vgl. Panzig, Die „Wende“ auf dem Lande, S. 170 f.
- 27 Arnd Bauerkämper, Das Ende des Agrarmodernismus. Die Folgen der Politik landwirtschaftlicher Industrialisierung für die natürliche Umwelt im deutsch-deutschen Vergleich, in: Andreas Dix/Ernst Langthaler (Hrsg.), Grüne Revolutionen. Agrarsysteme und Umwelt im 19. und 20. Jahrhundert, Innsbruck 2006, S. 151–172, hier S. 151.
- 28 Vgl. ebd. Heute bearbeiten sogenannte Neu- und Wiedereinrichter etwa ein Viertel der landwirtschaftlichen Nutzfläche Ostdeutschlands. Ein weiteres Viertel ist Teil von Personengesellschaften, beispielsweise Gesellschaften bürgerlichen Rechts. Und ungefähr die Hälfte der Flächen wird von Agrar-genossenschaften bewirtschaftet. Vgl. Barlösius/Neu, Scheitern als Vorbedingung zum Erfolg, S. 58.
- 29 Hans-Friedrich Wollkopf, Von LPG zu Wiedereinrichtern und „Autobahnbauern“: Grundzüge des agrarwirtschaftlichen Umbruchs, in: Günter Meyer (Hrsg.), Von der Plan- zur Marktwirtschaft. Wirtschaft- und sozialgeographische Entwicklungsprozesse in den neuen Bundesländern, Mainz 1997, S. 153–166, hier S. 156 ff.
- 30 Albrecht Lehmann, Bewußtseinsanalyse, in: Ders./Silke Götsch. (Hrsg.), Methoden der Volkskunde. Positionen, Quellen, Arbeitsweisen der Europäischen Ethnologie, Berlin 2007, S. 271–288, hier S. 271.
- 31 Albrecht Lehmann, Reden über Erfahrung. Kulturwissenschaftliche Bewusstseinsanalyse des Erzählens, Berlin 2007, S. 11.

Abkürzungen

AdsD	Archiv der sozialen Demokratie Bonn
AfD	Alternative für Deutschland
AfsB	Archiv für soziale Bewegungen Bochum
AG	Aktiengesellschaft
BArch Berlin	Bundesarchiv Berlin
BGL	Betriebsgewerkschaftsleitung
BMF	Bundesministerium der Finanzen
BMFT	Bundesministerium für Forschung und Technologie
DMS AG	Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG Rostock
BV	Bremer Vulkan Akten und Geschäftsbücher
CDU	Christlich Demokratische Union Deutschlands
CoCom	Coordinating Committee for Multilateral Export Controls
CSU	Christlich-Soziale Union
DAG	Deutsche Angestellten-Gewerkschaft
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
dwt	Deadweight Tonnage
eG	Eingetragene Genossenschaft
EG	Europäische Gemeinschaft
EU	Europäische Union
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FDGB	Freier Deutscher Gewerkschaftsbund
FDP	Freie Demokratische Partei
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH & Co KG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft
HdA	Humanisierung des Arbeitslebens (BMFT-Programm)

IfZ	Institut für Zeitgeschichte München – Berlin
IG	Industriegewerkschaft
IG CPK	IG Chemie-Papier-Keramik
IGM	IG Metall
IOS	Leibniz-Institut für Ost- und Südosteuropaforschung
IUG	Initiative unabhängiger Gewerkschaften
KG	Kommanditgesellschaft
KoKo	Kommerzielle Koordinierung
LPG	Landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaft
MTW	Meerestechnik-Werft
NDR	Norddeutscher Rundfunk
OOUR	Osnovna organizacija udruženog rada (Basisorganisation der assoziierten Arbeit)
ÖTV	Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr
PDS	Partei des Demokratischen Sozialismus
PZPR	Polska Zjednoczona Partia Robotnicza (Polnische Vereinigte Arbeiterpartei)
RGW	Rat für Gegenseitige Wirtschaftshilfe
RO	Radna organizacija (Arbeitsorganisation)
SED	Sozialistische Einheitspartei Deutschlands
SOU	Složena organizacija udruženog rada (Komplexe Organisation der assoziierten Arbeit)
SPD	Sozialdemokratische Partei Deutschlands
StAB	Staatsarchiv Bremen
StadtA WHV	Stadtarchiv Wilhelmshaven
StadtA WOB	Stadtarchiv Wolfsburg
THA	Treuhandanstalt
VEB	Volkseigener Betrieb
VW	Volkswagen
ZZF	Leibniz-Zentrum für Zeithistorische Forschung Potsdam

Autorinnen und Autoren

Keith R. Allen, Ph.D., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Zeitgeschichte München – Berlin.

Dr. Uta Bretschneider, Direktorin des Zeitgeschichtlichen Forums Leipzig.

Dr. Ulf Brunnbauer, Direktor des Leibniz-Instituts für Ost- und Südosteuropaforschung sowie Professor für Geschichte Südost- und Osteuropas an der Universität Regensburg.

Dr. Detlev Brunner, apl. Professor am Historischen Seminar der Universität Leipzig.

Dr. Jörn Eiben, Studienreferendar an der Integrierten Gesamtschule Osterholz-Scharmbeck.

Dr. Dierk Hoffmann, stellvertretender Leiter der Abteilung Berlin des Instituts für Zeitgeschichte München – Berlin und apl. Professor für Neuere und Neueste Geschichte an der Universität Potsdam.

Eva Lütkemeyer, M. A., wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Institut für Zeitgeschichte München – Berlin.

Moritz Müller, Doktorand am Institut für Soziale Bewegungen der Ruhr-Universität Bochum und Stipendiat der Hans-Böckler-Stiftung im Graduiertenkolleg „Soziale Folgen des Wandels in der Arbeitswelt in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts“.

Dr. Florian Peters, Akademischer Mitarbeiter am Zentrum für Interdisziplinäre Polenstudien der Europa-Universität Viadrina Frankfurt an der Oder.

Dr. Christian Rau, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Zeitgeschichte München – Berlin.

Dr. Johanna Wolf, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Max-Planck-Institut für europäische Rechtsgeschichte Frankfurt am Main.

Das Ende der kommunistischen Herrschaft in Europa 1989/90 und der Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft haben sich tief in das kollektive Gedächtnis eingebrannt. Der Umbruch bedeutete für viele einerseits einen Zugewinn an Freiheit, andererseits aber auch sozialen Abstieg und den Verlust der realsozialistischen Arbeitswelt, ja sogar der kulturellen Identität. Die Folgen dieses Strukturwandels für Mentalitäten und politische Einstellungen reichen bis in die Gegenwart. Die Beiträge des Bandes thematisieren die damit verbundenen Erfahrungen in urbanen und ländlichen Räumen. Sie untersuchen De-Industrialisierung als ein Hauptelement der Transformation und verdeutlichen dabei die Parallelen zwischen Ost und West, aber auch die Unterschiede in der zeitlichen Dynamik.

Themen der Gegenwart in historischer Perspektive: Zeitgeschichte im Gespräch – eine Publikationsreihe des Instituts für Zeitgeschichte München-Berlin