

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**

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 Schiffbaupermacht 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 Tudman 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.