

**Universität Konstanz - Fachbereich Geschichte/Soziologie
Magisterarbeit im Fach Geschichte**

Unternehmenskultur im Sozialismus

**Zur wirtschaftlichen Umgestaltung der SBZ/DDR
zwischen 1945 und 1953**

vorgelegt von: Armin Müller

Abgabe: Oktober 2000

- 1. Prüfer: Prof. Dr. Clemens Wischermann**
- 2. Prüfer: Prof. Dr. Rudolf Schlögl**

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung

1.1. Zwei Eingangsszenen	1
1.2. Eigene Fragestellung und Methode	3

2. Wirtschaftsgeschichtsschreibung der DDR

2.1. Plan versus Markt: der makroökonomische Blick	5
2.2. Interessenskonflikte und Taylorismus: der mikroökonomische Blick auf die volkseigenen Betriebe	10

3. Unternehmenskultur und Neue Institutionenökonomik: zum eigenen theoretischen Instrumentarium

3.1. Eine institutionenökonomische Systematisierung	20
3.2. Die "Entdeckung" der Unternehmenskultur	27
3.3. Unternehmen als kulturelle Phänomene	30

4. Die Aktivisten- und Wettbewerbsbewegung

4.1. Die Theorie vom Neuen Menschen	38
4.2. Analyse der "Urtexte" Lenins	42

4.3. Fünf Stationen in der SBZ/DDR	
4.3.1. Vorgeschichte und "Aktivisten der ersten Stunde"	51
4.3.2. Befehl 234 und Beginn der Aktivistenbewegung	54
4.3.3. "Gegen jede gewerkschaftliche Tradition ...": Die Hennecke-Tat und die Folgen	60
4.3.4. Übergang zur Massenbewegung	67
4.3.5. 17. Juni 1953: das Ende der Illusionen	73

5. Schlußfolgerungen

5.1. ... für die "unternehmenskulturelle" Strategie der SED	78
5.2. ... für eine DDR-Wirtschaftsgeschichte	80

6. Literatur

6.1. Quellen	82
6.2. Sekundärliteratur	84

1. Einleitung

1.1. Zwei Eingangsszenen

Am 13. Oktober 1948, es war ein eigentlich ganz normaler Werktag, fuhr der Bergarbeiter Adolf Hennecke in den Schacht der Anlage I der Karl-Liebknecht-Grube im sächsischen Zwickau-Oelsnitzer-Bergbaurevier ein. Um 5 Uhr früh, etwa eine Stunde vor dem üblichen Arbeitsbeginn, begann er mit seiner symbolträchtigen Sonderschicht, die er selbst rückblickend folgendermaßen schilderte:

“Abgesehen von einigen Zwischenfällen, die es im Bergbau immer gibt, ging alles nach Wunsch. Gleichmäßig brach ich die Kohle herein und schaufelte sie in die Rutsche. Der Ausbau wurde nicht vernachlässigt. Meiner Devise, erst bauen, dann auskohlen, blieb ich auch heute treu. Zum Frühstück um 11 Uhr stand für mich bereits fest, daß es eine ganz schöne Leistung werden würde. Das Glück blieb mir treu, die Abförderung der Kohlemassen klappte, der endgültige Ausbau wurde ohne Tadel hereingebracht. 13.15 Uhr kamen Ortsführer und Steiger zur Abnahme. 24,4 cbm wurden errechnet. Die Norm betrug 6,3 cbm. Ich hatte 387% des Solls erreicht. Ich fuhr aus. Über Tage wurde ich von der inzwischen verständigten Werks- und Revierdirektion empfangen und beglückwünscht. Betriebsrat, Gewerkschaftsleitung und der politische Betriebsgruppenleiter sprachen ebenfalls ihre Glückwünsche aus. Revierdirektor Wellershaus hielt vor der versammelten Belegschaft eine Ansprache, wies auf die Bedeutung der Leistung hin und gab der Hoffnung Ausdruck, daß diese Leistung Beispiel und Ansporn für alle Arbeiter unseres Werkes sein möge.”¹

Genau ein Jahr später, am 13. Oktober 1949, fand der Akt der Staatsgründung der Deutschen Demokratischen Republik (DDR) seinen abschließenden Höhepunkt. Nachdem die provisorische Volkskammer sich am 7. Oktober konstituiert, die Verfassung in Kraft gesetzt und am 12. Oktober die erste Regierung der DDR unter Ministerpräsident Otto Grotewohl (SED) und Staatspräsident Wilhelm Pieck (SED) eingesetzt hatte, gingen sämtliche Minister in ihrer ersten Amtshandlung am ersten “Tag der Aktivisten” in die volkseigenen Betriebe². Otto Grotewohl begründet diese Geste in seiner Regierungserklärung: “Diese Regierung hatte ihre

¹ Adolf Hennecke: Aktivisten zeigen den Weg, Berlin 1948, S.9f.

Legitimation vom Volke erhalten und wird sich in allen ihren Handlungen dem Volk verantwortlich fühlen. Daher halten es die Minister der deutschen Regierung für ihre erste Verpflichtung, zu den Aktivisten zu gehen, die den Aufbau unserer Wirtschaft und des Staates tragen, ohne den unsere Arbeit sinnlos wäre. Wir werden am morgigen Tag der Aktivisten vor den Arbeitern in den Betrieben unser Programm entwickeln und die Bestätigung des arbeitenden Volkes einholen.“³ So geschah es und die insgesamt zwölf Regierungsmitglieder sprachen vor den versammelten Belegschaften großer Betriebe. Beispielhaft sei der Auftritt des Ministers für Aufbau Lothar Bolz (NDPD) vor 6000 Arbeitern der Maxhütte Unterwellenborn erwähnt. In einer Sonderausgabe der Betriebszeitung wird neben der ministeriellen Rede eine Erklärung der “Maxhütte-Aktivisten” abgedruckt, in der es u.a. hieß: “Wir wissen, ..., daß wir gemeinsam, indem wir neue, technisch begründete Normen erstellen, indem wir die Arbeitsproduktivität steigern, indem wir die Rentabilität sichern, die festen Grundlagen des künftigen materiellen Wohlstandes des deutschen Volkes schaffen können.”⁴

Der Tag der Hennecke-Sonderschicht und der Abschluß der Staatsfeierlichkeiten waren zwei zentrale Gründungsszenen der DDR, die durch die Wahl des Jahrestages und in den gehaltenen Reden direkt aufeinander bezogen wurden. Die Aktivistentat des Adolf Hennecke wird somit zur symbolischen Vorwegnahme der DDR-Staatsgründung, ein Bezug, der in der historischen Sicht oft unter den Tisch fällt; der 13. Oktober 1949 und der Gang der Minister in die Betriebe tauchen in den üblichen Darstellungen nicht mehr auf⁵.

Die zwei Szenen sollen einen ersten Einblick in die Thematik dieser Arbeit vermitteln. Sie stehen dafür, daß sich eine Beschäftigung mit der politischen und wirtschaftlichen Ordnung der DDR nicht in der Aufbereitung nackter Zahlen und sogenannter harter Bilanzen erschöpfen muß, sondern daß auch eine andere, eine kulturelle Ebene existiert, die in Absetzung zu üblichen wissenschaftlichen Darstellungen aber erst herausgeschält werden muß.

² Vgl. Gottfried Dittrich: Die Anfänge der Aktivistenbewegung, Berlin 1987, S.148-154.

³ Otto Grotewohl: Regierungserklärung, in: Ders.: Im Kampf um die einige deutsche demokratische Republik. Reden und Aufsätze, Bd.I, Berlin 1959, S.484-507, hier S.507.

⁴ Abgedruckt in: Dittrich: Anfänge, S.153.

⁵ Man nehme nur das Beispiel der ausführlichen vierbändigen “Protest-Chronik 1949-1959” von Wolfgang Kraushaar (im Untertitel: Eine illustrierte Geschichte von Bewegung, Widerstand und Utopie, Hamburg 1996) zur Hand: Zwar wird ausführlich in Wort und Bild der Staatsgründungsakt

1.2. Eigene Fragestellung und Methoden

Im folgenden wird es darum gehen, zwei bisher getrennt verhandelte Fragestellungen zusammen und in fruchtbare Wechselwirkung zu bringen. Der historische Gegenstand der Untersuchung ist die Zeit der wirtschaftlichen Umgestaltung der Sowjetischen Besatzungszone (SBZ) und die ersten Jahre der DDR. Gefragt wird nach den dahinter stehenden wirtschaftspolitischen Programmen. Zusätzlich wird auf diesen Gegenstand eine theoretische Konzeption angewendet, die üblicherweise unter dem Schlagwort "Unternehmenskultur" verhandelt wird. Es soll der Frage nachgegangen werden, inwieweit die wirtschaftliche Ordnung der SBZ/DDR im Vergleich zu bisherigen Modellen besser erklärt und verstanden werden kann, wenn man die grundsätzliche Vorstellung von Wirtschaft um eine kulturelle Dimension erweitert. Umgekehrt wird es, fast zwangsläufig, auch darum gehen, danach zu fragen, was Theorien der Unternehmenskultur am historischen Gegenstand der DDR-Wirtschaft über ihre eigenen Annahmen lernen können.

Die Arbeit beschränkt sich auf den Zeitraum zwischen 1945 und 1953. Das hat mehrere Gründe. Neben der pragmatischen Einsicht, daß in diesem Rahmen nur ein beschränkter Abschnitt sinnvoll abgehandelt werden kann, sei darauf verwiesen, daß mit der gewählten Spanne nicht irgendwelche sondern die für die gewählte Fragestellung entscheidenden Jahren in den Blick kommen. In diesen acht Jahren wurden die entscheidenden institutionellen Neuorientierungen beschlossen und umgesetzt, gleichzeitig zeichneten sich auch die für die späteren DDR-Jahre typischen Folgen für die Betriebe und die Reaktionen der Arbeiterschaft ab.

Damit ist auch die zweite Einschränkung benannt: Die Untersuchung widmet sich hauptsächlich der Mikroebene des Betriebsalltags und der Produktionsorganisation. Das heißt nicht, daß die Entscheidungen der oberen Ebenen und die dort entwickelten Konzeptionen außen vor bleiben werden. Es heißt nur, daß die üblichen Fragen nach (Dys-) Funktionen der Planwirtschaft und alle damit verbundenen Fragen der Makrosteuerung hier nicht von Interesse sind. Trotzdem erscheint es sinnvoll, anfangs einen Überblick über existierende wirtschafts-

der DDR vom 7. bis zum 12. Oktober gewürdigt, aber unter dem 13.10. wird man vergeblich nach einem Eintrag suchen (vgl. Ibid., S.127-131.).

historische Arbeiten zur DDR zu geben und zu sichten, welche Themen und Zugriffe hier weiterverfolgt werden können und welche nicht.

Das eigentliche Thema der Arbeit sind Besonderheiten der realsozialistischen Wirtschaftspolitik wie "sozialistischer Wettbewerb", die Aktivisten- und Wettbewerbsbewegungen und die Konzeption von ideellen und materiellen Anreizen zur Produktionssteigerung. Als Grundlage einer solchen Untersuchung wird im Kapitel 3 ein eigenes theoretisches Instrumentarium entwickelt, das auf einer institutionenökonomischen Beschreibung der volkseigenen Betriebe (VEB) aufbaut und an einigen zentralen Punkten um die kulturelle Dimension informeller Regeln und Beziehungen sowie Einsichten aus der Wissenssoziologie erweitert wird.

Um die wirtschaftspolitische Konzeption sozialistischer Gesellschaften verstehen zu können, wird im Kapitel 4 deren Herleitung aus dem marxistisch-leninistischen Menschenbild und darauf aufbauenden ökonomischen Modellen einer kommunistischer Gesellschaft vorgenommen. Ohne ein Verständnis dieser Grundannahmen müssen die Maßnahmen der DDR-Politik unverständlich erscheinen. Die praktische Konsequenz hieraus war die Einsicht in die Notwendigkeit einer Aktivisten- und Wettbewerbsbewegung als eine Art unternehmenskulturelle Strategie zur Produktionssteigerung. Ihr erster personifizierter deutscher Vertreter war Adolf Hennecke. Anhand von fünf Stationen der Entwicklung dieser Bewegung soll Theorie und praktische Wirkung dieses wirtschaftspolitischen Konzeptes nachgezeichnet werden.

Diese Arbeit kann es nicht leisten, den direkten Zugriff auf die umfangreichen Quellen zu suchen. Sie bleibt auf schon edierte Quellen, insbesondere offizielle Aussagen zur Wirtschaftspolitik, und die Auswertung bisheriger Sekundärliteratur beschränkt. Um Aussagen zum Alltag in den Betrieben und Wirkung der SED-Politik treffen zu können, bietet es sich besonders an, Arbeiten zum Thema Widerstand und Konfliktverhalten in DDR-Betrieben sowie sozialgeschichtliche Arbeiten zur Situation der DDR-Arbeiterschaft als Gegenfolie zu verwenden. Die Wirtschaftsgeschichtsschreibung der DDR kann immerhin einige ausführliche Abhandlungen über die verschiedenen Phasen der Aktivisten- und Wettbewerbsbewegung beitragen⁶.

⁶ Eine eigentliche Betriebsgeschichte existierte zwar, ist aber bisher für die neuere Debatte kaum erschlossen worden, ihre Ergebnisse können deshalb nicht für die vorliegenden Analyse verwendet werden. Vgl. z.B. Veröffentlichungen von Hans Radandt wie der Überblicksartikel "Forschungen zur Betriebsgeschichte", in: Zeitschrift für Geschichtswissenschaft 18 (1970), Sonderband: Historische Forschungen in der DDR 1960-1970, 248-256; oder Ders.: Gedanken

2. Wirtschaftsgeschichtsschreibung der DDR

2.1. Plan versus Markt: der makroökonomische Blick

Am Anfang scheint es sinnvoll, einen, gezwungenermaßen kursorischen, Überblick über bisherige Arbeiten zur Wirtschaftsgeschichte der DDR zu geben. Dabei geht es darum, sowohl Blickwinkel und thematische Schwerpunkte zu erwähnen, die hier explizit nicht von Interesse sind und deshalb auch nicht vertieft werden sollen, als auch möglicherweise für die eigene Fragestellung interessante und anregende Anschlußpunkte und Anregungen in der Forschung aufzuspüren, um sie später aufgreifen zu können. Es kann dabei aber nicht mehr als ein Überblick ohne Anspruch auf Vollständigkeit geliefert werden.

Zuallererst fällt auf, daß ein erheblicher Teil der Publikationen von einem vergleichenden Blick zwischen den beiden entstehenden deutschen Staaten geprägt ist⁷. Diese Beobachtung überrascht sicherlich nicht, bestehen doch gerade insbesondere für den gewählten Untersuchungszeitraum engste politische und ökonomische Verbindungen. Man sollte dabei aber nicht vergessen, daß ein solcher Ansatz einige Implikationen nach sich zieht, die u.a. dazu führten, daß gewisse Themen zentraler, andere marginaler abgehandelt wurden und immer noch werden.

Die Gegenüberstellung von Markt- versus Planwirtschaft als zentrales Unterscheidungsmerkmal der beiden entstehenden Staaten ist dabei wohl am offensichtlichsten. Sie dient den meisten Darstellungen der (Wirtschafts-) Geschichte deutscher Nachkriegszeit als zentraler roter Faden. Für die SBZ/DDR rücken damit die Entscheidungen, die zur Neuordnung der Eigentumsverhältnisse in der Industrie, zum Aufbau des staatseigenen Sektors und zum Beginn zentraler Wirtschaftsplanung geführt haben, in den Mittelpunkt der Betrachtungen⁸. Es kann sicherlich kein Zweifel an der makroökonomischen Bedeutung dieser

zur Disziplin Betriebsgeschichte anhand der Entwicklung in der DDR, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 1981/1, 173-180.

⁷ Vgl. z.B. Jürgen Kocka: Die Geschichte der DDR als Forschungsproblem. Einleitung, in: Ders. (Hg.): Historische DDR-Forschung: Aufsätze und Studien, Berlin 1993, S.9-26, hier S.14; oder: Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland (Hg.): Markt oder Plan. Wirtschaftsordnungen in Deutschland 1945 - 1961, Frankfurt/M. und New York 1997.

⁸ Z.B. Hermann Weber: DDR. Grundriß der Geschichte 1945 - 1990, Hannover 1991, S.34f; Herbert Wolf, Friederike Sattler: Entwicklung und Struktur der Planwirtschaft der DDR, in: Deutscher Bundestag (Hg.): Materialien der Enquete-Kommission "Aufarbeitung von Geschichte

Umgestaltung bestehen, nämlich der, daß durch diese Maßnahmen “die Weichen für eine völlig neue Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung nach dem Modell der Sowjetunion”⁹ gestellt wurden.

Mehr oder weniger explizit wird dabei das Bild einer mächtigen, entscheidungswilligen und durchsetzungsfähigen Staats- und Parteiführung vermittelt, die innerhalb kurzer Zeit, mit Rückendeckung der sowjetischen Besatzer, ihren Einflußbereich rücksichtslos und zielstrebig nach eigenen sozialistischen Vorstellungen umgestalten konnte¹⁰. Für die stattfindende Neuordnung der institutionellen Pfeiler der DDR-Wirtschaft scheinen solche Einschätzungen durchaus angemessen. Die Frage, inwieweit die neue Ordnung auch die Mikroebene der Betriebe durchdrang, oder ob der starke Arm der SED hier vielleicht nicht doch endete, wurde selten gestellt. Daß die Selbsteinschätzung der Machtelite der DDR allzu oft unkritisch übernommen wurde, zeigt die westliche Wirtschaftsforschung vor 1989, die dazu neigte, die Leistungskraft und Erfolge der Planwirtschaft trotz vielerlei Anzeichen für fundamentale Krisen zu überschätzen¹¹. Erst die DDR-Forschungen nach der Wende stellten sich systematisch der Einsicht, daß die vielschichtige historische Realität der DDR sich als “Objekt diktatorisch-staatlicher Herrschaft” nur teilweise entschlüsseln läßt¹².

Verstärkt seit 1989/90 tritt eine Variante dieses deutsch-deutschen Systemvergleiches in der geschichtswissenschaftlichen Praxis auf, nämlich die Geschichte der DDR von ihrem Ende her zu analysieren. Als hierfür typisch könnte der kürzlich erschienene Band von Oskar Schwarzer¹³ angeführt werden, in dem detailreich, fast schon akribisch Zahlenmaterial zum Niedergang der DDR-Wirtschaft aufgeführt wird. Selbst die Nachkriegsjahre werden aus dieser Perspektive in eine langen Vorgeschichte des wirtschaftlichen Niedergangs eingereiht. Schon die Entscheidungen der 40er Jahre für eine planwirtschaftliche

und Folgen der SED-Diktatur in Deutschland” Bd. II/4, Frankfurt/M. und Baden-Baden 1995, S.2889-2940, hier S.2895-2905.

⁹ Hermann Weber: Wirtschaftspolitik in der sowjetischen Besatzungszone, in: Haus der Geschichte (Hg.): Plan oder Markt, S. 32-45, hier S.39.

¹⁰ Sigrid Meuschel: Überlegungen zu einer Herrschafts- und Gesellschaftsgeschichte der DDR, in: Geschichte und Gesellschaft 19 (1993), 5-14, hier S.7f; hierzu auch: Wolf/Sattler: Planwirtschaft, S.2900f.

¹¹ Johannes Bähr: Institutionenordnung und Wirtschaftsentwicklung. Die Wirtschaftsgeschichte der DDR aus Sicht des zwischendeutschen Vergleichs, in: Geschichte und Gesellschaft 25 (1999), 530-555, hier 532.

¹² Kocka: Geschichte der DDR, S.24.

¹³ Oskar Schwarzer: Sozialistische Zentralplanwirtschaft in der SBZ/DDR. Ergebnisse eines ordnungspolitischen Experimentes (1945-1989), Stuttgart 1999.

Wirtschaftsordnung im ostdeutschen Staat habe den Zusammenbruch vier Jahrzehnte unaufhaltbar determiniert¹⁴.

Die Diskussion zur Nachkriegszeit konzentriert sich dabei auf die Frage nach den Folgen der erheblichen Reparationsleistungen an die Sowjetunion und den speziellen Beitrag des Arbeitskräfteüberhangs in der sowjetischen Zone für den dortigen wirtschaftlichen Wiederaufbau¹⁵. Immerhin kommt die neuere Forschung hier zum Ergebnis, daß die lange Jahre nicht nur in der DDR-eigenen Forschung übliche These, die SBZ sei durch die erheblichen Reparationsentnahmen gegenüber den Westzonen strukturell benachteiligt worden, nicht mehr haltbar ist. Christoph Buchheim geht sogar davon aus, "daß die Reparationen in den ersten Nachkriegsjahren, verglichen mit der Situation in Westdeutschland, eher einen positiven Gesamteffekt auf die Wirtschaft der SBZ hatten."¹⁶ Zwar wurde damit Licht in die bisher eher ungeklärte Frage zur wirtschaftlichen Ausgangssituation der DDR gebracht, aber die übergeordnete, auf das Scheitern hin formulierte, Determinismus-These kann infolge solcher Erkenntnisse nur um so schärfer vorgebracht werden.

Fruchtbarere Erkenntnisse scheinen Arbeiten zu liefern, die ihren Blick von der doppelstaatlichen Perspektive und der Gegenüberstellung von Plan und Markt abgewendet und sich andere Vergleichsobjekte herangezogen haben. Interessant ist hier beispielsweise ein Aufsatz von Michael Geyer, der die Spezifik der Industriepolitik der DDR dadurch erhellen will, daß er die Entwicklung u.a. mit zwei anderen Nachfolgestaaten des Dritten Reiches, mit Österreich und der CSSR, abgleicht. Als drittes Vergleichsobjekt wird die Republik Süd-Korea miteinbezogen, denn diesem Staat gelang genau das, woran die DDR scheiterte: eine (Re-)Industrialisierung eines Folgestaats des Zweiten Weltkrieges und des Kalten Krieges im Rahmen der sich wandelnden globalen Wirtschaftskonfiguration. V.a. mit dem Beispiel Süd-Korea versucht Geyer vieles zu entzerren, was inzwischen als "unabdingbares und einzigartiges Schicksal einer stalinistischen DDR gilt"¹⁷. Er kommt mit seinem Vergleich zum Schluß, daß die SED-Führung letztlich daran

¹⁴ Ibid., S.9.; ähnliche Thesen bei Bähr: Institutionenordnung, S.554f.

¹⁵ Vgl. Wolfgang Zank: Wirtschaft und Arbeit in Ostdeutschland 1945-1949. Probleme des Wiederaufbaus in der sowjetischen Besatzungszone Deutschlands, München 1987; Christoph Buchheim: Kriegsfolgen und Wirtschaftswachstum in der SBZ/DDR, in: Geschichte und Gesellschaft 25 (1999), 515-529.

¹⁶ Ibid., S.524.

scheiterte, daß sie so agierte, als ob sie das durch historische Umstände geschrumpfte, aber in seinem Wesenskern erhaltene und sozialistisch aufgebesserte Großdeutschland gewesen sei¹⁸. Geyers eigentlichen Ergebnisse sind für diese Arbeit nicht von Interesse, anregend ist sein methodischer Perspektivenwechsel.

Als zweites Beispiel für eine abweichende, aber ebenfalls interessante Position kann die Fordismus-Analyse herangezogen werden. Damit ist eine Sichtweise der DDR-Wirtschaft angesprochen, die in der bundesdeutschen Transformationsdebatte nach 1989 aufkam, aber in der Minderheit blieb. Ihr Ziel war es, gemeinsame wirtschaftliche Strukturmerkmale zwischen den sozialistischen Ländern in Osteuropa und den kapitalistischen Gesellschaften im Westen herauszuarbeiten¹⁹. Als verbindende Struktur wird auf die Existenz fordistischer Produktionsweisen in beiden Wirtschaftsräumen hingewiesen. Mit Fordismus ist dabei eine Wirtschaftsform gemeint, die im 20. Jahrhundert aufkam und durch ein Wechselverhältnis von Massenproduktion und Massenkonsum charakterisiert wird²⁰. Grundlage des Vergleiches wurden von Robin Murray für die industrielle Entwicklung der Sowjetunion seit den 20er Jahren erarbeitet. Er begreift die sozialistischen Ökonomien in ihren realexistierenden Formen als "Spiegelbilder jener besonderen Stufe der kapitalistischen Entwicklung", nämlich der des Fordismus²¹. Überzeugend arbeitet Murray die makroökonomische Organisation der Sowjetwirtschaft nach den Prinzipien Henry Fords und die Einführung tayloristischer Arbeitswissenschaft auf der Mikroebene der Betriebe heraus: "Taylor und Ford fielen im sowjetischen Bolschewismus auf fruchtbaren Boden. Sie konkretisierten, systematisierten und erweiterten die gesamte von den Bolschewiki nur allgemein formulierte Herangehensweise an ökonomische

¹⁷ Michael Geyer: Industriepolitik in der DDR. Von der großindustriellen Nostalgie zum Zusammenbruch, in: Jürgen Kocka, Martin Sabrow (Hg.): Die DDR als Geschichte. Fragen - Hypothesen - Perspektiven, Berlin 1994, S.122-134, hier S.127.

¹⁸ Ibid., S133.

¹⁹ Stefanie Hürtgen: Läßt sich mit der Fordismus-Analyse die DDR-Gesellschaft erklären? Darstellung und kritische Betrachtung eines theoretischen Konzepts, in: Bernd Gehrke, Wolfgang Rüdtenklau (Hg.): ... das war doch nicht unsere Alternative? DDR-Oppositionelle zehn Jahre nach der Wende, Münster 1999, S.302-326, hier S.302f.

²⁰ Ulrich Voskamp, Volker Wittke: "Fordismus in einem Land" - Das Produktionsmodell der DDR, in: Sozialwissenschaftliche Informationen 19 (1990), H.3, 170-180. Hier S.172.

²¹ Robin Murray: Fordismus und sozialistische Entwicklung, in: Prokla 20 (1990), H.81, 91-122, hier 91.

Fragen.”²² Tayloristischer Fordismus und Planwirtschaft, so eine zentrale These, bedingten sich gegenseitig.

Aus einer solchen Perspektive beruhte die Entwicklungskrise sozialistischer Ökonomien nicht auf der grundsätzlichen Existenz planwirtschaftlicher Ordnung sondern, so Murray, war Folge einer entgrenzten Umsetzung fordistisch-tayloristischer Organisationsmethoden und dem damit verbundenen überzogenen Zentralismus, mangelhaftem Informationsfluß und genereller Inflexibilität²³.

Die hier anschließende bundesdeutsche Debatte drehte sich um die Frage, inwieweit die Fordismus-Kriterien auch von der real existierenden DDR-Ökonomie erfüllt würden oder die betriebliche Praxis der Produktion doch erheblich von den postulierten Strukturmerkmalen abwich. Zentral wird v.a. die Frage, inwieweit das Produktionsmodell der DDR von einer Betriebswissenschaft in der Tradition Taylors durchdrungen war. Diese Debatte soll im folgenden Kapitel über mikro-ökonomische Analysen aufgegriffen und ausführlicher abgehandelt werden.

An dieser Stelle bleibt festzuhalten, daß der makroökonomische Blick in der Wirtschaftsgeschichte derzeit noch viel zu sehr auf die deutsch-deutsche Gegenüberstellung von Plan und Markt und eine Lesart der DDR von ihrem Scheitern her fixiert ist. Die beiden skizzierten alternativen Ansätze folgten stattdessen der von Jürgen Kocka für eine neue DDR-Forschung formulierten Zielvorgabe, “die Geschichte der DDR in größere Zusammenhänge einzuordnen, der Betroffenheit und Archivkenntnis des Historikers die nötige Distanz und Interpretationskraft hinzuzufügen und sowohl das Besondere der DDR-Entwicklung zu begreifen wie auch das, was an ihr typisch und allgemein war”²⁴.

Für die hier eingangs formulierte Fragestellung scheint es an der Zeit zu sein, die relativ abstrakte Ebene einer makroökonomischen Perspektive zu verlassen und bisherige Arbeiten zur Mikroebene, hier v.a. zum (Produktions-) Alltag in den volkseigenen Betrieben der DDR, auszuwerten.

²² Ibid., S.104.

²³ Ibid., S111f.

²⁴ Kocka: Geschichte der DDR, S.16.

2.2. Interessenskonflikte und Taylorismus: der mikroökonomische Blick auf die volkseigenen Betriebe

Die politische und soziale Situation in den volkseigenen Betrieben wurde erstmals von einem Forschungszweig beleuchtet, der sich mit der Frage nach Widerstand, Opposition und Konfliktverhalten in der DDR-Arbeiterschaft beschäftigte²⁵. Anfangs waren vor allem die Formen offenen Widerstandes von Interesse, eine Sicht die zum einen maßgeblich von den Ereignissen um den 17. Juni 1953 geprägt wurde und dadurch bedingt war, daß der Blick von außen auf den Betriebsalltag oder in entsprechende Archive durch die politischen Rahmenbedingungen des Kalten Krieges und des SED-Regimes stark eingeschränkt war. Entsprechende Arbeiten waren deshalb auch nie frei von einer kritischen Stoßrichtungen gegen das politische System der DDR.

Selbst unter diesem eingeschränkten Blick wurde deutlich, daß der reale Produktionsalltag wenig mit dem staatsoffiziellen Bild vom Funktionieren der Planwirtschaft und dem Selbstverständnis der DDR als Arbeiter- und Bauernstaat zu tun hatte²⁶. Um eine frühe Erkenntnis als Beispiel zu nennen: In den Jahren der staatlichen Formierung äußerte sich der Widerstand der Arbeiterschaft z.B. gegen die Ausschaltung der sozialdemokratischen Strömungen innerhalb der SED und deren Umbau zu einer stalinistischen Partei. In den Jahren 1948 bis 1950 sollen deswegen schätzungsweise 200.000 führende Sozialdemokraten aus der SED entfernt worden sein. Nach 1950 gab es weitere Säuberungen der SED von "Sozialdemokratismus" in ähnlichen Größenordnungen²⁷.

Entstehung und Wandel des einheitlichen Gewerkschaftsverbandes in der SBZ soll hier als symptomatisch für andere Organisationen und wegen seiner großen Bedeutung für die Fragestellung dieser Arbeit kurz skizziert werden. In der Gründungsphase des Freien Deutschen Gewerkschaftsbundes (FDGB) 1945/46 war der Verband infolge einer demokratisch-antifaschistischen Bündnispolitik der Sowjets als weltanschaulich pluralistisch und parteiübergreifend konzipiert

²⁵ Vgl. Benno Sarel: "Arbeiter gegen den Kommunismus". Zur Geschichte des proletarischen Widerstands in der DDR (1945-1958), München 1975; Karl Wilhelm Fricke: Opposition und Widerstand in der DDR, Köln 1984.

²⁶ Die große Diskrepanz zwischen programmatisch weitreichenden Teilhabemöglichkeiten der Werktätigen und realer Praxis trug wurde schon in den 70er Jahren systematisch zusammengetragen: Vgl. Dietrich Staritz: Vom Verhältnis von Planungssystem und Partizipation in der DDR, in: Deutschland-Archiv 11 (1978), 1049-1070.

²⁷ Fricke: Opposition und Widerstand, S.38f.

worden²⁸. Während der Folgejahre forcierten die KPD/SED-Vertreter jedoch seinen Umbau zu einer stalinistischen Massenorganisation. Inhaltlich und strukturell wird der endgültige Wendepunkt dieses Umbauprozesses an der Bitterfelder Zonenkonferenz am 25./26. November 1948 festgemacht²⁹. Danach war die ursprüngliche gewerkschaftliche Idee, Interessensvertretung der Werktätigen zu sein, endgültig einer funktionalen Rolle bei der Umsetzung ökonomischer und gesellschaftspolitischer Vorstellung der Partei- und Staatsführung geopfert worden.

Im Gegensatz zum erfolgreichen Umbau des FDGB und seiner Strukturen steht aber das faktische Scheitern des Versuches der SED-Vertreter, realen Einfluß auf die Arbeiterschaft in den Betrieben zu gewinnen. Diese Einschätzung kann anhand des dauerhaften Konflikts zwischen Staats- und Parteiapparat auf der einen und der Arbeiterschaft und ihrer legitimen und gewählten Vertretern in den Betriebsräten auf der anderen Seite nachvollzogen und belegt werden.

Die Betriebsräte waren als autonome und einflußreiche Organe der Betriebe in der unmittelbaren Nachkriegszeit entstanden und auch zunächst von KPD/SED sowie FDGB anerkannt worden³⁰. Trotz sehr hohem gewerkschaftlichem Organisationsgrad innerhalb der Arbeiterschaft gelang es in den Jahren 1946 bis 1948 dem FDGB nicht, die Betriebsrätestrukturen in den beginnenden funktionalen Umbau der Gewerkschaften einzubinden. Freie Wahlen zu den Betriebsräten belegen dies eindrucksvoll³¹. Unabhängige Betriebsräte, mit oder ohne SED-Parteibuch, zeigten zudem wenig Interesse daran, als Transmissionsriemen des SED-Willens zu dienen. Deshalb entschloß sich die FDGB-Führung 1948 dazu, die Entmachtung der Betriebsräte voranzutreiben und deren Funktionen an die Betriebsgewerkschaftsleitungen (BGL) als unterste Organisationsstruktur ihres Verbandes zu übertragen, die im Unterschied zu Betriebsräten an Weisungen der

²⁸ Ulrich Gill: Der Freie Deutsche Gewerkschaftsbund (FDGB). Theorie - Geschichte - Organisation - Funktion - Kritik, Opladen 1989. S.56.

²⁹ Detlev Brunner: Einleitung, in: Ders. (Hg.): Der Wandel des FDGB zur kommunistischen Massenorganisation. Das Protokoll der Bitterfelder Konferenz des FDGB am 25./26. November 1948, Essen 1996, S.7-32, hier S.27.

³⁰ Gill: FDGB, S.80.

³¹ Bei den Betriebsratswahlen der Jahre 1946 und 1947 gelang es der SED nicht, viel mehr als 50% der Mandate zu erringen. Im Vergleich zu den Ergebnissen der, für Manipulationen und Taktierereien viel anfälligeren, Gewerkschaftswahlen mußten die Ergebnisse sogar als Erdbeben für die Einheitspartei gewertet werden (Ibid. S.109).

übergeordneten Ebenen gebunden waren³². Mit dem Beschluß der Bitterfelder Konferenz, die Betriebsräte faktisch aufzulösen, war dieser Prozeß vollendet³³.

Daß dieses Vorgehen auf heftigen Widerstand in der Arbeiterschaft stieß, zeigte sich am deutlichsten im geteilten Berlin, wo bis 1948 eine einheitliche FDGB-Struktur bestanden hatte. Innerhalb des FDGB bildete sich eine "Unabhängige Gewerkschaftsopposition" (UGO), nahezu 50% der Mitglieder verließen in kurzer Zeit die Einheitsgewerkschaft und letztlich entstand der eigenständige (West-) Berliner DGB-Bezirk³⁴.

In den Ländern der SBZ selbst bestand in dieser Zeit schon keine derart offene Möglichkeit mehr, Konflikte auszutragen, aber allein eine Auswertung offizieller FDGB-Publikationen durch Ulrich Gill ergab, "daß kein Bereich der FDGB-Unfunktionsierung auf die spontane Zustimmung der Mehrheit der Betroffenen stieß"³⁵. Die Formen des Widerstandes reichten von Sympathieerklärungen für die Berliner UGO bis zu diversen Formen des Widerstands gegen produktivitätssteigernde Maßnahmen in den Betrieben³⁶.

Für diese Anfangsjahre der DDR gibt es genug Belege für oppositionelle Einstellungen innerhalb der Arbeiterschaft gegen eigentlich alle Maßnahmen der SED-Führung, die darauf ausgerichtet waren, den Einfluß von Partei- und Staatsführung zu stärken sowie gegen die meisten Maßnahmen zur Produktionssteigerung. Dabei täuscht eine Fixierung auf den offenen Volksaufstand um den 17. Juni 1953³⁷, darüber hinweg, daß offene Formen des Widerstands eher die Spitze eines Eisberges waren. Viel häufiger und in der Praxis wirkungsvoller wurde die Arbeitspolitik durch passive Formen des Widerstands unterlaufen und ausgehöhlt oder sogar für die Eigeninteressen der Arbeiter umfunktionalisiert³⁸.

³² Ibid., S.152.

³³ Vgl. Beschlüsse der Bitterfelder Zonenkonferenz, in: Detlev Brunner (Hg.): Der Wandel des FDGB zur kommunistischen Massenorganisation. Das Protokoll der Bitterfelder Konferenz des FDGB am 25./26. November 1948, Essen 1996, S.202-207.

³⁴ Gill: FDGB, S.159f.

³⁵ Ibid., S.160.

³⁶ Ibid., S.162f.

³⁷ Vgl. Ilko-Sascha Kowalczyk, Armin Mitter: "Die Arbeiter sind zwar geschlagen worden, aber sie sind nicht besiegt!" Die Arbeiterschaft während der Krise 1952/53, in: Dies., Stefan Wolle (Hg.): innere Staatsgründung, S.31-74; Manfred Hagen: DDR - Juni '53. Die erste Volkserhebung im Stalinismus, Stuttgart 1992.

³⁸ Axel Bust-Bartels: Herrschaft und Widerstand in den DDR-Betrieben. Leistungsentlohnung, Arbeitsbedingungen, innerbetriebliche Konflikte und technologische Entwicklung, Frankfurt/M. und New York 1980, S.23.

Mit der Auflösung autonomer Betriebsräte war die letzte Form institutionalisierter Interessensvertretung der Arbeiterschaft weggefallen. Wie Peter Hübner herausarbeitete, gelang es dieser in den beginnenden Auseinandersetzungen um die Einführung neuer Normen und Leistungslöhne trotzdem, auf betrieblicher Ebene politischen Handlungsspielraum zu erschließen³⁹. Das bedeutet, daß es der SED nicht oder erst sehr zögerlich gelang, ihre Vorstellungen gegen die Eigeninteressen der Arbeiter durchzusetzen⁴⁰. Schon in dieser Anfangsphase bildeten sich betriebsinterne, informelle Strukturen des Interessenausgleichs aus, die faktisch außerhalb des Machtzugriffs der SED lagen und deshalb von ihr toleriert werden mußten⁴¹. Vom starken Arm der SED, wie in mancher makroökonomischer Arbeit postuliert, war im Betriebsalltag jedenfalls relativ wenig zu spüren.

Offene Konflikte verschwanden ab Mitte der 50er Jahre weitgehend aus der Arbeitswelt der DDR. Das ist kein Beleg dafür, daß die SED die Kontrolle im Laufe der Jahre doch noch erreichen konnte, sozialwissenschaftliche Untersuchungen in den Betrieben nach dem Untergang der DDR legen stattdessen nahe, daß sich die schon erwähnten inoffiziellen Beziehungen zwischen Betriebsleitungen und Belegschaft weiter ausbreiteten und gegen Ende zum prägenden Element der Arbeitsbeziehungen wurden: "Den Plan zu erfüllen wurde motiviert durch gemeinsame finanzielle Interessen und soziale Bedürfnisse. Bestehende Probleme versuchte man mittels Zusammenhalt, Harmoniebestreben im Alltag und damit verbundener 'betrieblicher Sozialpolitik' zu kompensieren."⁴²

Gegen Ende der DDR scheinen inoffizielle Beziehungen nicht nur für die Austarierung der sozialen und materiellen Interessenskonflikte notwendig, sondern zum konstituierenden Moment weiter Teile der Volkswirtschaft geworden zu sein, diese These wird mit einiger Berechtigung von einigen Untersuchungen aus den 80er und 90er Jahren vertreten. Ob man diese Strukturen als eine Art Subkultur versteht, gespeist von zwischenmenschlichem Vertrauen, die dazu diente, das "stählerne Gehäuse" einer entmenschlichten planwirtschaftlichen Riesenbürokratie

³⁹ Peter Hübner: Balance des Ungleichgewichtes. Zum Verhältnis von Arbeiterinteressen und SED-Herrschaft, in: Geschichte und Gesellschaft 19 (1993), 15-28, hier S.17.

⁴⁰ Ibid., S.27f.

⁴¹ Peter Hübner: Konsens, Konflikt und Kompromiß. Soziale Arbeiterinteressen und Sozialpolitik in der SBZ/DDR 1945 - 1970, Berlin 1995, S.187.

⁴² Francesca Weil: Der Betrieb als sozialer Raum zwischen Anpassung und Verweigerung, in: Heiner Timmermann (Hg.): Die DDR - Erinnerung an einen untergegangenen Staat, Berlin 1999, S.307-337, hier S.336.

erträglich zu machen, wie es Richard Rottenburg nahelegt⁴³; oder ob man dieses Phänomen mit dem ökonomischen Modell einer "Schattenwirtschaft" zu systematisieren und zu operationalisieren versucht, so E. Ulrich Cichy⁴⁴, ist hier von sekundärem Interesse.

Entscheidend ist, daß die ursprüngliche planwirtschaftliche Institutionenordnung in dieser Phase nur noch als funktionslos und deformiert vorzufinden ist. Zurecht wird argumentiert, daß die beobachtete Diskrepanz zwischen formalen Regelwerken und informellen Beziehungen nur noch erlaubt, von "Pseudo-Bürokratie", "Pseudo-Verkehrswirtschaft" und "Pseudo-Taylorismus" zu sprechen⁴⁵. Dabei ist aber zu bedenken, daß dieser Blick vom Untergang her, der nur noch Pseudo-Stadien kennt, weitgehend die innere Logik der Wirtschaftsordnung ausblendet, wie sie die SED-Führung anfangs gegen den massiven Widerstand der Arbeiterschaft durchboxen wollte.

Interessant ist die Frage, gegen welche Maßnahmen sich der Unmut der Arbeiter um 1950 eigentlich richtete. Die Antwort darauf wurde bisher eher am Rande gegeben, obwohl sie für die folgenden Überlegungen zentral ist. Die Arbeiterschaft wandte sich eben nicht gegen das System an sich, sie kämpfte auch nicht für die abstrakte Idee demokratischer Mitbestimmung, wie es die Debatte um Betriebsräte nahe legen könnte, und auch nicht gegen die Einführung einer planwirtschaftlichen Ordnung⁴⁶. Ihr Unmut richtete sich gegen die verschiedenen ab 1947 vollzogenen Versuche, die Arbeitsproduktivität auf Kosten der Arbeiter zu steigern. Konkret handelte es sich dabei um Maßnahmen zur Hebung der Arbeitsdisziplin, die (Wieder-) Einführung von Akkord- und Leistungslöhnen, die Anhebung und Neudefinitionen der Arbeitsnormen und die Einführung neuer Tarifverträge zuungunsten der Beschäftigten.

⁴³ Richard Rottenburg: "Der Sozialismus braucht den ganzen Menschen". Zum Verhältnis vertraglicher und nichtvertraglicher Beziehungen in einem VEB, in: Zeitschrift für Soziologie 20 (1991), H.4, 305-322, hier S.306f. und 320f.

⁴⁴ E. Ulrich Cichy: Schattenwirtschaft in sozialistischen Planwirtschaften. Eine kurze Bestandsaufnahme, in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik 34 (1989), 207-223.

⁴⁵ Martin Heidenreich: Zur Doppelstruktur planwirtschaftlichen Handelns in der DDR, in: Zeitschrift für Soziologie 20 (1991), H.6, 411-429.

⁴⁶ Ganz im Gegenteil muß davon ausgegangen werden, daß die Idee der Verstaatlichung der Produktionsmittel und die Bildung volkseigener Betriebe in den 40er Jahre außerordentlich populär war. Dafür spricht z.B. das Ergebnis des sächsischen Volksentscheids im Jahr 1946 mit 77,6% Ja-Stimmen (vgl. Weber: Wirtschaftspolitik, S.38), die spontane Selbstorganisation einer Arbeiterselbstverwaltung in vielen Betrieben 1945/46 (vgl. Bust-Bartels: Herrschaft und Widerstand, S.24) oder Umfragen zu Einstellungen bei Arbeitern, die infolge des 17. Juni in den Westen geflohen waren (dokumentiert: *ibid.*, S.61f.).

Der Arbeiterschaft in der SBZ kamen diese Maßnahmenbündel nur allzu bekannt vor. Gegen ähnliche Akkord- und REFA-Methoden⁴⁷ hatte sie sich schon in der Weimarer Republik und im Dritten Reich bei der Durchsetzung tayloristischer, sogenannter "betriebswissenschaftlicher" Methoden gewehrt⁴⁸. Daß diese Parallelen in weiten Kreisen so gesehen wurden, läßt sich relativ eindeutig an den selbst in DDR-eigenen Studien dokumentierten Reaktionen auf die einzelnen Maßnahmen belegen; so führte die Einführung von Leistungslöhnen ab 1947 zu egalitär orientierter Gegenwehr und der Wiederaufnahme der alten Parole "Akkord ist Mord"⁴⁹. Andere Beispiele werden im Kapitel 4.3. abgehandelt. An dieser Stelle kann an die schon angerissene Fordismus-Diskussion angeknüpft werden. Die These, die Wirtschaft der DDR als tayloristisch charakterisieren zu können, findet sich bestätigt und wird deshalb in die eigene Argumentation eingebaut.

In der sozialwissenschaftlichen Diskussion seit Ende der 70er Jahre wurde immer wieder auf den tayloristischen Charakter der produktionstechnischen Arbeitsbedingungen in der DDR hingewiesen. Auf den ersten Blick eine fast selbstverständliche Beobachtung, denn, so könnte man sich fragen, handelt es sich denn nicht um eine rein technische Frage? Handelt es sich denn nicht nur um einen wissenschaftlichen und nicht weltanschaulich polarisierten Diskurs um eine optimale Organisation industrieller Arbeitsplätze? Und sagen deshalb die Parallelen zwischen kapitalistischen und sozialistischen Produktionen vielleicht gar nichts aus? Ein kleiner Exkurs soll im folgenden diese Hypothesen hinterfragen.

Was in der DDR unter dem Label Wissenschaftliche Arbeitsorganisation (WAO) verbreitet wurde, geht auf die Arbeiten des Amerikaners Frederick W. Taylor (1856-1915) und sein "Scientific Management" und den nach ihm benannten Taylorismus zurück⁵⁰. Im Mittelpunkt stand die Frage, wie Schnittstelle zwischen Maschinen und Menschen in der technisierten und zunehmend teilautomatisierten Arbeitswelt der Industrie effizient zu organisieren sei. Taylor schlug vor, die von der Maschinenteknik her gewonnenen Einsichten in Normierungen auf den

⁴⁷ Der Reichsauschuß für Arbeitszeitstudien (REFA) war zu Beginn der Weimarer Republik infolge der Institutionalisierung der deutschen Betriebswissenschaft ins Leben gerufen worden. Auf der Grundlage tayloristischer Studien war er an der Erarbeitung "wissenschaftlicher" Arbeitsnormen beteiligt (vgl. Hans Wupper-Tewes: Rationalisierung als Normalisierung. Betriebswissenschaft und betriebliche Leistungs politik in der Weimarer Republik, Münster 1995, S.41).

⁴⁸ Bust-Bartels: Herrschaft und Widerstand, S.25f.

⁴⁹ Z.B. Jörg Roesler: Aufsicht und Kontrolle in den volkseigenen Industriebetrieben der DDR 1945 bis Anfang der sechziger Jahre, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 1982/IV, 9-31, hier S.15.

⁵⁰ Jürgen Arndt: Im Mittelpunkt steht der Mensch. Arbeitsorganisation in der DDR, in: Kursbuch H. 43 (1976), 159-169, hier S.160.

arbeitenden Menschen zu übertragen. Menschliche Leistung sollte als "Resultat ingenieurmäßiger Optimierungsoperationen eindeutig bestimmbar und damit ebenfalls im Sinne einer Bestlösung festlegbar sein"⁵¹. Der Weg dahin wurde bei Taylor über die Erhebung umfangreicher empirischer Daten in Zeit- und Bewegungsstudien gelöst. Taylor beschränkte sich nicht darauf, eine Anleitung für Leistungssteigerungen zu verfassen sondern verknüpfte sie mit gesellschaftspolitischen Vorstellungen: Die Herrschaft der Ingenieure mit Hilfe einer "rationalen Wissenschaft" über die Betriebe würde letztlich zur Aufhebung klassischer Konflikte zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern und damit zur Versöhnung der Klassen führen⁵².

In Deutschland wurde der Taylorismus ab den 20er Jahren als "Betriebswissenschaft" rezipiert und verbreitet. Es kam schnell zu Einrichtung von entsprechenden Lehrstühlen an Universitäten, zur Gründung von Organisationen wie der REFA und zur Herausgabe eines ganzen Spektrums von Fachzeitschriften⁵³. Einer sehr aufschlußreichen Fallstudie von Hans Wupper-Tewes zur praktischen Umsetzung entsprechender Methoden im Siemens-Konzern ist zu entnehmen, wie problematisch die betriebswissenschaftliche Praxis war, denn die Vorstellung, daß Arbeitsbedingungen und menschliche Arbeitsleistung objektiv normierbar seien und es wissenschaftlich ermittelbare Optima gebe, erwies sich als realitätsfern und ließ sich an wenigen speziellen Arbeitsplätzen widerspruchsfrei realisieren. Trotz der Probleme blieben aber die Grundannahmen weitgehend unhinterfragt und alternativlos⁵⁴.

Wupper-Tewes erklärt diese doch eigentlich merkwürdige Beobachtung u.a. mit der zwiespältigen Haltung innerhalb der organisierten Arbeiterbewegung. Zwar wehrten sich die Beschäftigten aus guten Gründen gegen die betriebswissenschaftliche Praxis, die auf verstärkte Kontrolle und Disziplinierung der Beschäftigten hinauslief, aber im gewerkschaftlichen Diskurs der Zeit beschränkte sich die Kritik auf das Mißbrauchspotential tayloristischer Methoden. Gewerkschaftliche

⁵¹ Wupper-Tewes: Rationalisierung als Normalisierung, S.80.

⁵² Alfred Kieser: Managementlehre und Taylorismus, in: Ders. (Hg.): Organisationstheorien, Stuttgart²1995, S.57-90, hier S.74f.

⁵³ Zur Institutionalisierung der Betriebswissenschaft vgl. Wupper-Tewes: Rationalisierung als Normalisierung, S.40-45. Am Beispiel von eingereichten Promotionsthemen am "Lehrstuhl für Werkmaschinen und Fabrikbetriebe" an der TH Berlin läßt sich ein Überblick über das breite Themenspektrum gewinnen. Die Arbeiten beschäftigten sich mit maschinenbezogenen Fragen (z.B. Material- und Normungsproblemen), Kostenrechnung, Psychotechnik, Tarifwesen, Organisation, Wirtschafts- und Technikgeschichte, Arbeitspsychologie und Künstliche Gliedmaßen (ibid., S43).

Mitbestimmung sei der einzige Schutz vor dem Mißbrauch der Machtasymmetrie in den Betrieben, so argumentierten Gewerkschaftsvertreter⁵⁵. Eine grundsätzliche Kritik an den Grundannahmen und dem Menschenbild des Taylorismus wurde aber explizit nicht formuliert.

Schaut man auf die in dieser Zeit aufstrebende Sowjetunion, wird noch deutlicher, wie offen die Anschlußstellen zwischen kapitalistischen und sozialistischen Systemen waren. Während die Bolschewiki bis 1917 den Taylorismus wie alle anderen sozialistischen Parteien ablehnten, fand schon in den ersten Monaten nach der Revolution eine Kurskorrektur statt. Angesichts der prekären gesamtwirtschaftlichen Situation in Rußland formulierte Lenin das Primat der Effizienz- und Produktivitätssteigerung. Dafür wurden auch systematisch tayloristische Methoden erprobt und eingeführt, u.a. ein Akkordlohnsystem zugelassen⁵⁶. In der Sowjetunion kam es infolgedessen schnell zum Ausbau eines umfangreichen institutionellen Apparats der arbeitswissenschaftlichen Bewegung, wobei die praktische Umsetzung, ähnlich wie in der Weimarer Republik, auf enorme Probleme stieß⁵⁷.

Fast schon überflüssig ist der Hinweis darauf, daß es in der sowjetischen Arbeiterschaft große Widerstände gegen die neuen/alten Methoden gab. Ihnen gegenüber wurde die grundsätzliche Wende in der Einschätzung des Taylorismus damit begründet, daß mit der Abschaffung des kapitalistischen Privateigentums an den Produktionsstätten auch die Mißbrauchspotentiale beseitigt worden seien, stattdessen habe man, so Lenin, das technische Herz des Taylorismus in den sowjetischen Organismus eingebaut⁵⁸. Damit war eine Wende in der Argumentation vollzogen, die durch den Verzicht auf eine grundsätzliche Kritik an den Axiomen innerhalb der sozialistischen Bewegung schon angelegt war; eine Begründung, die in der Arbeiterschaft, deren Arbeitsbedingungen über den Systemwechsel hinweg unverändert schlecht geblieben waren, wohl keineswegs überzeugend gewirkt haben wird.

Es bleibt festzuhalten, daß Taylors technokratische Vision einer klassenlosen Gesellschaft und Lenins funktionale Vorstellung von Sozialismus als Summe von,

⁵⁴ Ibid., S.291.

⁵⁵ Ibid., S.120.

⁵⁶ Rainer Traub: Lenin und Taylor. Die Schicksale der "Wissenschaftlichen Arbeitsorganisation" in der (frühen) Sowjetunion, in: Kursbuch H. 43 (1976), 146-158, hier S.147f.

⁵⁷ Ibid., S.156. Die Sowjetunion hatte sogar einen eigenen Taylor: Er hieß Alexej Kapianovic Gastev und war treibende Kraft des Zentralen Arbeitsinstituts in Moskau (ibid., S.150).

⁵⁸ Zitiert bei Murray: Fordismus, S.94.

wie er es selbst formulierte, "Sowjetmacht + preußischer Ordnung auf den Eisenbahnen + amerikanische Technik und Organisation der Trusts + amerikanische Volksbildung"⁵⁹ erstaunlich nah beieinanderlagen, so daß es nicht verwundert, daß Taylorismus in den volkseigenen Betrieben und planwirtschaftlicher Umbau der makroökonomischen Strukturen problemlos harmonierten.

Diese tayloristischen Traditionen im Sozialismus ermöglichte es dann, in der DDR problemlos daran anzuknüpfen und eine ungebrochene Anwendung einer, eigentlich im Kapitalismus geprägten, Technologie voranzutreiben⁶⁰. Wir werden im Kapitel 4.3. über die Stationen der Aktivisten- und Wettbewerbsbewegung zeigen, wie stark die Entwicklung in der SBZ/DDR als eine Kopie des sowjetischen Vorbild angelegt war.

Der Exkurs über tayloristische Praxis in der sozialistischen Betriebsführung sollte die Parallelen zur kapitalistischen Praxis betonen. Es bleibt der Hinweis, daß es sich beim Taylorismus keineswegs um eine weltanschaulich neutrale Technik handelt. Er baut explizit auf einem technokratisch-funktionalen Verständnis vom Menschen, seiner maschinenhaften Normierbarkeit und der Ablösung von politischem Interessenskonflikt durch eine überlegene wissenschaftlich fundierte und deshalb optimale Organisation von Gesellschaft auf. Die großen Probleme der Umsetzbarkeit sowohl in der kapitalistischen Weimarer Republik als auch in den sozialistischen Staaten können zum Teil auf erfolgreichen Widerstand der Beschäftigten, aber auch auf eine Unvereinbarkeit der Theorie mit betrieblicher Praxis zurückgeführt werden. Der Widerstand in der Arbeiterschaft verweist darauf, daß tayloristische Praxis vor allem aus marxistischem Blickwinkel keineswegs so alternativlos und natürlich war, wie es die Staats- und Parteiführungen in der UdSSR und der DDR hinzustellen versuchten. Literatur, die den realexistierenden Sozialismus von der humanistisch-kommunistischen Grundposition Marx her angreift, zielt genau auf diesen wunden Punkt⁶¹.

⁵⁹ Zitiert nach Peter Hübner: "Sozialistischer Fordismus"? Oder: unerwartete Ergebnisse eines Kopiervorganges. Zur Geschichte der Produktionsbrigaden in der DDR, in: Alf Lütke et al. (Hg.): Amerikanisierung: Traum und Alptraum im Deutschland des 20. Jahrhunderts, Stuttgart 1996, S.96115, hier S. 97f.

⁶⁰ Bust-Bartels: Herrschaft und Widerstand, S.207; vgl auch das unproblematische Weiterleben der Technokratiebewegung in der DDR, was z.B. trotz Entnazifizierung zu einem nicht unerheblichen Elitentransfer von der Nazi-Zeit in die DDR führte (vgl. Peter Hübner: Menschen-Macht-Maschinen. Technokratie in der DDR, in: Ders. (Hg.): Eliten im Sozialismus. Beiträge zur Sozialgeschichte der DDR, Köln u.a. 1999, S.325-360.

⁶¹ Als Beispiel sei hier auf die Analyse Rudolf Bahros aus den 70er Jahren verwiesen, in der die leninistische und stalinistische Überformung marxistischer Vorstellung von einer kommunistischen

Zwei Punkte aus dieser Zusammenfassung bisheriger Arbeiten zu mikro-ökonomischen Funktionen der DDR-Wirtschaft sollen weiterverfolgt werden. Zum einen soll noch einmal betont werden, daß die Stoßrichtung des Arbeiterwiderstands der Anfangsjahre der SBZ/DDR gegen die (Wieder-)Einführung tayloristischer Methoden gerichtet war. Zum anderen geht es darum, die geringe Durchsetzungsfähigkeit der SED-Führung bezüglich ihrer eigentlich intentionierten Konzeption einer sozialistischen Wirtschaftsordnung noch einmal hervorzuheben. Spätestens ab Mitte der 50er Jahre war der offene Konflikt zwischen Staats- und Parteiführung und Arbeiterinteressen zugunsten eines inoffiziellen Systems der Kompromißfindung aufgegeben worden, in dem die eigentliche Konzeption der SED nur noch in Pseudo-Formen und als mehr oder weniger leeres Gehäuse praktiziert wurde. Diese eigentliche Konzeption ist bisher mit dem Punkt tayloristischer Betriebsführung nur sehr unzureichend beschrieben worden.

3. Unternehmenskultur und Neue Institutionenökonomik: zum eigenen theoretischen Instrumentarium

3.1. Eine institutionenökonomische Systematisierung

Zur besseren Durchdringung des Untersuchungsgegenstand und des bisher gewonnenen Wissens wird an dieser Stelle ein eigenes analytisches Instrumentarium eingeführt. Es geht dabei vor allem darum, die Struktur der volkseigenen Betriebe, das Verhältnis der Werkstätigen zu Partei- und Betriebsführung unter die Lupe zu nehmen und ein besseres Verständnis von ihren jeweiligen Motivationen und Interessen zu erlangen.

Zuerst soll zwei Erklärungsmodelle aus dem Bereich der Neuen Institutionenökonomik vorgestellt werden. Grundlage der Neuen Institutionenökonomik ist eine Kritik an der Neoklassik und die Erfahrung, daß mit deren "sonderbaren Welt kostenloser Transaktionskosten" viele reale, Theoretiker und Praktiker beschäftigende, Probleme nicht gelöst werden können⁶². Unter Transaktionskosten sind Kosten zu verstehen, die im Wirtschaftsprozeß permanent

tischen Gesellschaft detailreich und fundiert kritisiert wurde. Vgl. Rudolf Bahro: Die Alternative. Zur Kritik des real existierenden Sozialismus, Köln und Frankfurt/M. 1977.

⁶² Rudolf Richter, Eirik G. Furubotn: Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung, Tübingen ²1999, S.9-12.

entstehen, sei es durch Schaffung, Nutzung oder Kontrolle von Institutionen, beispielsweise von Märkten oder Gerichten, sei es bei der Aushandlung, Kontrolle und Veränderung von Verträgen (Kauf- oder v.a. Arbeitsverträge) oder sei es ganz allgemein bei der Beschaffung von Informationen⁶³.

Zum ersten Mal wurde diese Einsicht von Ronald Coase im Jahr 1937 formuliert, als er auf die grundsätzliche Frage, warum es denn überhaupt Organisationen im Wirtschaftsprozeß gebe, wenn doch gemäß der neoklassischen Theorie alle wirtschaftlichen Handlungen auch über den Marktmechanismus abgewickelt werden könnten, als Antwort die Existenz von Transaktionskosten postulierte⁶⁴. Er erkannte, daß der Markt keineswegs zum Nulltarif zu benutzen ist und es in vielen Situationen einfach kostengünstiger sei, bestimmte wirtschaftliche Prozesse in Form festgefügtter Organisationen abzuwickeln.

Auf dieser fundamentalen Einsicht entwickelte sich in den letzten Jahrzehnten eine neue ökonomische Theoriefamilie mit einem ganzen Spektrum an neuen Modellen, aus denen hier zwei herausgenommen werden sollen. Beide eignen sich zur Beschreibung hierarchischer Vertragsbeziehungen in Unternehmen. Zum einen ist es ein Prinzipal-Agent-Modell, zum anderen ein Modell unvollständiger Verträge.

Grundannahme beider Konzepte ist eine Vorstellung vom Menschen als unvollständig informierten Akteur. Herbert Simon formulierte so in den 50er Jahren das für verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorien zentrale Konzept begrenzter Rationalität (*bounded rationality*). Er schlußfolgerte, daß allein die kognitiven Grenzen der menschlichen Informationsaufnahme und Informationsverarbeitung objektiv rationale Entscheidungen verhindern. Akteure haben deshalb immer unvollständiges Wissen über die Umstände ihres Handelns, sie können die Folgen für die Zukunft nur unzureichend vorhersagen und ihnen fehlt der Überblick über alle ihnen zur Auswahl stehenden Entscheidungsalternativen⁶⁵.

Das analytische Konzept der *Prinzipal-Agent-Theorie* beruht auf der einfachen Idee, daß viele Rechtsverhältnisse auf einer Konstellation eines Vertreters (Agent) auf der einen Seite und eines Vertretenen (Prinzipal) auf der anderen Seite

⁶³ Ibid., S.9.

⁶⁴ Ronald Coase: The Nature of the Firm, in: George J. Steagler, Kenneth E. Boulding (Hg.): Readings in Price Theory, London 1956 [Original 1937], S.331-351, hier S.335f.

⁶⁵ Ulrike Berger, Isolde Bernhard-Mehlich: Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie, in: Alfred Kieser (Hg.): Organisationstheorien, Stuttgart u.a. ²1995, S.123-154, hier S.131f.

aufbauen. Alle Formen ökonomischer Abhängigkeitsverhältnisse, z.B. Arbeitsverträge, lassen sich hierauf zurückführen. Zwar besteht eine Machtasymmetrie zugunsten des Prinzipals, gleichzeitig aber auch eine Informationsasymmetrie zugunsten des Agenten. Das heißt, daß der Prinzipal nur unzureichend über Handlungen, Ziele und Motivationen des Agenten unterrichtet ist, er kann im wesentlichen nur Ergebnisse beurteilen. Die Ursachen dieser Ergebnisse bleiben ihm weitgehend verborgen, sofern er nicht enorme Energien in Maßnahmen der Informationsbeschaffung, Überwachung und Durchsetzung investiert, sprich er Transaktionskosten in Kauf nimmt⁶⁶.

Allgemein werden Verträge in der Neuen Institutionenökonomik nicht als "vollständig" und "geschlossen" in dem Sinne angesehen, daß alle Eventualitäten und Implikationen des Vertragsverhältnisses geregelt sind. Das *Modell unvollständiger Verträge* geht davon aus, daß bei Informationsbeschaffung, Vertragsaushandlung, Überprüfung der Vertragstreue und potentiellen Vertragsnachverhandlungen entsprechende Transaktionskosten anfallen und daß deshalb nie alle Eventualitäten und Implikationen vertraglich ausgehandelt und fixiert werden können⁶⁷.

In allen diesen beschriebenen Situationen verhalten sich die Akteure individuell *nutzenmaximierend* und *opportunistisch*. Sie verfolgen also Eigeninteresse gemäß ihrer jeweiligen Präferenzordnung. Dabei gehen sie offen oder auch verdeckt vor. Opportunistisches Verhalten beschreibt die Tendenz der Akteure, nicht offen zu agieren und die oben beschriebenen Informationsdefizite ihrer Mitakteure und bestehende Freiräume in Vertragsverhältnissen zu ihren Gunsten auszunutzen⁶⁸. Hier fängt aber das eigentliche Problem erst an, denn Douglass C. North weist zurecht darauf hin, daß die Nutzenfunktionen individuell höchst unterschiedlich und deutlich komplexer sind, als in der neoklassischen Theorie angenommen⁶⁹. Die Erweiterungen üblicher institutionenökonomischer Annahmen durch North werden weiter unten ausführlich abgehandelt.

Grundlage aller folgenden Überlegungen ist ein Verständnis von Unternehmen als Netzwerke von Verträgen: "Diese Verträge beziehen sich auf die Leistung produktiver Dienste oder anderer Faktoreinsätze an ein Unternehmen und werden

⁶⁶ Richter/ Furubotn: Neue Institutionenökonomik, S.25f.

⁶⁷ Ibid., S.263f.

⁶⁸ Ibid., S.3 u. 5.

⁶⁹ Douglass C. North: Theorie des institutionellen Wandels. Eine neue Sicht der Wirtschaftsgeschichte, Tübingen 1988, S.47.

abgeschlossen zwischen einer Zentralstelle (dem 'Unternehmer') und den individuellen Eigentümern von Produktionsfaktoren."⁷⁰ Diese Definition greift auch für Typen sowjetischer Unternehmen wie die "volkseigenen" Betriebe der DDR. Institutionenökonomische Vergleiche decken hier erhebliche Ähnlichkeiten in der Struktur der Verfügungsrechte kapitalistischer und sozialistischer Unternehmen auf. Das gilt insbesondere für die Stellung von Betriebsleitern und Beschäftigten.⁷¹

In der unmittelbaren Nachkriegszeit wurden Produktionsverhältnisse und Betriebsstrukturen in der SBZ aufbauend auf den Grundlagen der kapitalistischen Situation vor 1945 fortgeführt. Nur das bisherige Eigentum des deutschen Staates, hauptsächlich Schwerindustrie, war im Oktober 1945 beschlagnahmt, zum Teil in Sowjetische Aktiengesellschaften (SAG) umgewandelt und zum Teil der Verfügungsgewalt deutscher Kommunalverwaltungen unterstellt worden⁷². Abweichend von den Traditionslinien wurden in dieser Zeit vielfach kollektive Entscheidungsstrukturen unter Einbeziehung von Belegschaftsvertretern praktiziert⁷³. Eine systematische Aufarbeitung derartiger Phänomene liegt allerdings bisher nicht vor.

Infolge des positiv beschiedenen Volksentscheides in Sachsen begann 1946/47 die Überführung der Industrie in einen volkseigenen Sektor. Ab 1948 wurde mit der Umsetzung des Organisationsprinzips des demokratischen Zentralismus in der Industrie begonnen: Im März wurde die "Deutsche Wirtschaftskommission" (DWK) auf zentraler Ebene gegründet und mit weitreichenden Vollmachten ausgestattet, im April Betriebe der gleichen Branche zu "Vereinigungen Volkseigener Betriebe" (VVB) zusammengefaßt, für die zweite Jahreshälfte erstmals ein von der DWK ausgearbeiteter Halbjahresplan für das Gebiet der SBZ umgesetzt⁷⁴. Die Bildung der VVB bedeutete für die Einzelbetriebe den Verlust juristischer Selbständigkeit. Insgesamt setzte sich in dieser Zeit ein strikt hierarchisches und zentralistisches Planungs- und Leitungssystem durch. Die Leitung über die einzelnen VEBs lag so seit Mai 1948 in den Händen eines Direktors, der die alleinige Verfügungsgewalt über Finanzen und Produktion im Betrieb innehatte. In der Praxis wurden sie von

⁷⁰ Richter/ Furubotn: Neue Institutionenökonomik, S.364.

⁷¹ Ibid., S.400f.

⁷² Weber: DDR, S.34.

⁷³ Staritz: Planungssystem und Partizipation, S.1053.

⁷⁴ Weber: Wirtschaftspolitik, S.40; Vgl. auch Jörg Roesler: Die Herausbildung der sozialistischen Planwirtschaft in der DDR, Berlin 1978, S.27f.

Gewerkschafts- und Parteivertretung beraten und kontrolliert. Direktoren wurden durch die VVB eingesetzt, ihre Vollmachten von eben diesem Gremium übertragen⁷⁵. Weiter oben wurde schon darauf verwiesen, daß in dieser Zeit, die Betriebsräte als letzte eigenständige Interessensvertretung der Arbeiterschaft abgeschafft und durch eine, ebenfalls dem demokratischen Zentralismus unterworfenene, FDGB-Struktur ersetzt wurden.

Nach 1950 wurde diese Struktur noch weiter gestrafft. Die Ebene der VVBs wurde schrittweise aufgelöst und die Betriebe damit direkt den Hauptverwaltungen der jeweiligen Fachministerien unterstellt. Bisherige die Direktoren beratende Verwaltungsräte wurden ebenfalls aufgelöst⁷⁶. Damit wurde die zentralistische Struktur weiter gestrafft und regionale Autonomien aufgehoben.

Wendet man ein Prinzipal-Agent-Schema auf die VEBs an, dann können sowohl die Direktoren als Prinzipale und die Beschäftigten als Agenten, als auch der Direktor als Agent gegenüber seinem Prinzipal VVB und/oder DWK bzw. Ministerien gesehen werden. Der jeweils übergeordneten Instanz werden in der Wirtschaftsordnung nach 1948 zumindest formal weitreichende Rechte über die jeweiligen Agenten eingeräumt.

Konform zum Modell wird diese Stärke aber relativiert, wenn man einen Blick auf Möglichkeiten der Kontrolle und Leistungsermittlung wirft. Die Schwäche der Planwirtschaft gegenüber marktwirtschaftlichen Strukturen besteht in der Ausbelegung der Preisfunktion. Preise von Produktionsfaktoren bilden sich nicht mehr durch Angebot und Nachfrage sondern werden in einem politisch-bürokratischen Akt festgelegt⁷⁷. Damit werden Kostenrechnung und Wirtschaftlichkeitsanalysen zumindest stark behindert.

Für den jeweiligen Prinzipal bedeutet das eine enorme Schwäche seiner Kontrollfunktion. Ob das im Plan festgelegte Vertragssoll erfüllt wird, ist für die übergeordnete Hierarchie nie eindeutig feststellbar. Die in der Literatur v.a. für die Spätphase der DDR nachgewiesenen Diskrepanzen zwischen Plan und Realität

⁷⁵ Vgl. Befehl Nr. 76 der SMAD (23.04.1948), in: Um ein antifaschistisch-demokratisches Deutschland. Dokumente aus den Jahren 1945-1949, Berlin 1968, S.624-630.

⁷⁶ Vgl. Verordnung über die Reorganisation der volkseigenen Industrie, in: Gesetzblatt der DDR Nr. 148, 29.12.1950, S. 1233-1235, und Verordnung über die Organisation der volkseigenen örtlichen Industrie und der kommunalen Einrichtungen, in: Gesetzblatt der DDR, Nr. 25, 28.02.1951, S.143-144. Im Laufe der DDR-Geschichte ist es in regelmäßiger Folge zu weiteren Umstrukturierung des Verhältnisses von Zentralregierung und Einzelbetrieben gekommen. Eine Darstellung der einzelnen Phasen kann und soll in dieser Arbeit nicht geleistet werden.

⁷⁷ Schwarzer: Zentralplanwirtschaft, S.9f.

müssen als Folge dieser Schwäche und Ausdruck opportunistischen Verhaltens der Einzelbetriebe gedeutet werden.

Das Verhältnis von Direktor und Belegschaft wird zusätzlich dadurch geprägt, daß die Position des einzelnen Arbeiters durch das Recht auf Arbeit und seine damit verbundene Unkündbarkeit gestärkt wird. Außerdem ließ das Tarifsysteem der DDR keinen großen Spielraum, schlechte Leistungen mit Lohnkürzungen zu sanktionieren. Eine weitere Stärkung des einzelnen Arbeiters war Folge des zunehmenden Arbeitskräftemangels infolge der permanenten Abwanderung von qualifizierten Arbeitskräften in den Westen⁷⁸. Dieses Ausbluten der wirtschaftlichen Substanz der DDR konnte erst mit dem Mauerbau 1961 gewaltsam gestoppt werden. Auf Grundlage eines Prinzipal-Agent-Modells kann also für den Betriebsalltag in den VEBs eine vergleichsweise starke, aber passive Stellung der Arbeiterschaft vermutet werden. Diese Hypothese wird durch die Beobachtungen bestätigt, daß die vielen Versuche der SED-Führung mit Hilfe tayloristischer Methoden, direkten Zugriff auf die Leistungskraft der Arbeiter zu erlangen, abgeblockt oder unterlaufen wurden und, wie oben skizziert, sich ein inoffizielles Konsensmodell in DDR-Betrieben herausbildete.

Damit ist die Ebene formgebundener Regeln, also die der Gesetze und formell niedergeschriebener Verträge beschrieben. Zentrale Frage, wie die nach dem ökonomischen Zweck der Initiierung einer Aktivisten- und Wettbewerbsbewegung lassen sich damit nicht beantworten. Immerhin wurde diese von der SED zum wichtigsten Hebel der Wirtschaft zur Steigerung der Produktivität erklärt⁷⁹.

Im weiteren Verlauf der Arbeit wird deshalb das Augenmerk viel mehr auf die formlosen Regeln und Beziehungen in der Wirtschaftsordnung gelegt. Die Begrifflichkeit folgt der von North. Er verweist in seinen Arbeiten darauf, daß selbst in höchstentwickelten Wirtschaften formgebundene Regeln neben formlosen bestehen. Dabei ist der Unterschied zwischen formlosen und formgebundenen Regeln eher ein gradueller: "Man stelle sich ein Kontinuum vor, das von Tabus, Sitten und Traditionen an einem Ende bis zu geschriebenen Verfassungen am

⁷⁸ Bähr: Institutionenordnung, S.541. Bis Anfang der 50er Jahre konnte die DDR jedoch noch auf einen Arbeitskräfteüberhang setzen und dadurch positive Impulse für die Wirtschaft erzielen, vgl. Zank: Wirtschaft und Arbeit, S.57.

⁷⁹ So zitiert selbst Hermann Weber in seiner Nachwende-Darstellung der DDR-Geschichte die damalige wirtschaftspolitische Programmatik der SED, ohne näher darauf einzugehen, was ein solches Instrumentarium eigentlich bezwecken soll, vgl. Weber: DDR, S.36.

anderen reicht.”⁸⁰. Formlose Regeln entstehen, so North, “aus Information, die in der Gesellschaft weitergegeben wird, und sind Teil jenes Erbes, das wir Kultur nennen”⁸¹.

Kombiniert man die Erweiterung einer formgebundenen Vorstellung von Institutionenordnungen durch eine formlose mit dem Modell unvollständiger Verträge, liegt es nahe, davon auszugehen, daß jedes formelle Regelwerk immer durch informelle, kulturelle Dimensionen ergänzt wird. Die Niederschrift der umfangreichen Sitten- und Traditionsbestände würde jedes mögliche Vertragswerk sprengen. Außerdem sind diese Dimensionen möglicherweise derart selbstverständlich, daß sie eben nicht formal festgehalten werden müssen. North geht nun davon aus, daß unterschiedliche Ausprägungen der kulturellen Dimensionen, er nennt sie an dieser Stelle “Ideologien”, entscheidend für die Funktionsfähigkeit von Wirtschaftssystemen verantwortlich sind⁸². Wir werden in dieser Arbeit diese These aufgreifen und davon ausgehen, daß entstehende Opportunitäts- und damit Transaktionskosten in Systemen unvollständiger Verträgen in erheblichem Umfang hiervon beeinflusst werden.

Das heißt, daß wir unser Interesse auf die Wechselwirkungen von Wirtschaftsprozessen und kulturellen Phänomenen richten müssen. Dazu bieten sich Ansätze an, die bisher unter dem Stichwort “Unternehmenskultur” diskutiert wurden.

Bevor wir uns diesem Themenfeld zuwenden, soll ein kleiner Exkurs zum Abschluß dieses Kapitels den Blick auf die DDR-Gesellschaft erweitern. Am Beispiel der Analyse symbolischer Politik soll dargestellt, wie historische Beschreibungen um eine kulturelle Dimension erweitert und geschärft wurden.

Für den explizit politischen Raum in der DDR ist die Bedeutung kultureller Gesellschaftspolitik mehrfach betont worden. Dabei wird vor allem auf den symbolischen Gehalt der zahlreichen Feste und Feiern hingewiesen, die die sozialistische Jahresordnung prägten⁸³. Die Funktion solcher Ritualisierung war innenpolitische Integration und Legitimierung des Systems⁸⁴. Dabei griff man

⁸⁰ Douglass C. North: Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung, Tübingen 1992, S.55.

⁸¹ Ibid., S.44.

⁸² North: Theorie des institutionellen Wandels, S.47f.

⁸³ Vgl. Ralf Rytlewski, Birgit Sauer: Die Ritualisierung des Jahres. Zur Phänomenologie der Feste und Feiern in der DDR, in: Wolfgang Luthardt, Arno Waschkuhn (Hg.): Politik der Repräsentation. Beiträge zur Theorie und zum Wandel politischer und sozialer Institutionen, Marburg 1988, S.265-285; Detlev Kraa: Sozialistische Rituale und kulturelle Überlagerung in der DDR, in: Rüdiger Voigt (Hg.): Symbole der Politik. Politik der Symbole, Opladen 1989, S.197-210.

⁸⁴ Rytlewski/Sauer: Ritualisierung, S.265.

sowohl auf Feste der Volkskultur als auch auf Traditionslinien der deutschen Arbeiterbewegung und der Sowjetunion zurück. Besonders augenfällig sind die drei großen Staatsfeiertage der DDR: der 1. Mai als "Internationaler Kampf- und Feiertag der Werktätigen", der 8. Mai als "Jahrestag der Befreiung vom Faschismus" und der 7. Oktober als Gründungstag der DDR, die die wesentlichen Säulen der kollektiven Identität der DDR symbolisieren⁸⁵. In der Einschätzung der Wirksamkeit solcher Formen gehen die bisherigen Arbeiten aber auseinander. Während Detlev Kraa betont, daß die Ritualisierung erst im Zeitraum massiv abnehmender Integrationskraft offizieller Ideologie planmäßig ausgeweitet wurde, und sie damit eher als letztlich erfolglosen Rettungsanker eines kollabierenden Systems interpretiert⁸⁶, gehen Monika Gibas und Rainer Gries durchaus davon aus, "daß kollektive Bewußtseinsbestände nicht nur als Botschaften vorgeschrieben, sondern auch ins Bewußtsein eingeschrieben wurden"⁸⁷.

Für das wirtschaftshistorische Themenfeld der DDR fehlen derartige Analysen bisher weitgehend. Ein einziger Aufsatz von Jörg Roesler zu "Planwirtschaft und Produktionspropaganda"⁸⁸ widmete sich im Zusammenhang des Beschlusses zum Siebenjahresplan im Jahr 1959 symbolischen Phänomenen im Wirtschaftsprozeß. Selbst dieser fällt eher durch seine ausführliche Dokumentation von zeitgenössischem Bildmaterial, Plakaten etc. auf, als daß er wirklich ernsthaft versucht hätte, sich analytisch dem Thema zu nähern.

3.2. Die "Entdeckung" der Unternehmenskultur

Wenn die Arbeit sich jetzt dem Konzept Unternehmenskultur zuwendet, dann geschieht das nicht in der Absicht, einen auch nur repräsentativen Überblick über die zahlreichen Richtungen und Ansätze dieses noch gar nicht so alten Forschungsgebietes zu geben. Vielmehr sollen einige Anregungen gesammelt werden, die zur Weiterentwicklung und Konkretisierung des eigenen institutionenökonomischen Zugriffs verwendbar sind. Immerhin handelt es sich hier nicht

⁸⁵ Monika Gibas, Rainer Gries: Die Inszenierung des sozialistischen Deutschland. Geschichte und Dramaturgie der Dezennienfeiern in der DDR, in: Dies. et al. (Hg.): Wiedergeburten. Zur Geschichte der runden Jahrestage der DDR, Leipzig 1999, S.11-40, hier S.13.

⁸⁶ Kraa: Sozialistische Rituale, S.207.

⁸⁷ Gibas/Gries: Inszenierung, S.36.

⁸⁸ Jörg Roesler: Planwirtschaft und Produktionspropaganda, in: Dieter Vorsteher (Hg.): Parteauftrag: ein Neues Deutschland. Bilder, Rituale und Symbole der frühen DDR, München und Berlin 1997, S.345-363.

um eine betriebswirtschaftliche Arbeit, sondern die Theorie soll in einen historischen Sachverhalt eingebracht werden.

“Entdeckt” wurde Unternehmenskultur sowohl als Gegenstand der betriebswirtschaftlichen Praxis wie der Organisationstheorie Ende der 70er infolge der Herausforderung der amerikanischen Wirtschaft und ihrer führenden Stellung auf dem Weltmarkt durch japanische Unternehmen. Die Frage, was denn diese besser oder anders machten, führte zur Thematisierung der unternehmenskultureller Dimension⁸⁹. Dirk Baecker weist darauf hin, daß es vor allem drei Bestseller der 80er Jahre waren, die dafür sorgten, daß eine neue Managementmode etabliert wurde⁹⁰. Mit den unterschiedlichen Ansätzen der drei Werke läßt sich ganz gut das Spektrum neuer Einsichten beschreiben, die mit dem Schlagwort Unternehmenskultur verbunden waren.

Erstens war es ein Buch von Thomas J. Peters und Robert H. Waterman⁹¹, in dem die übliche Vorstellung von Management als rationaler Aktivität in Frage gestellt und stattdessen das Problem der Motivation von Mitarbeitern thematisiert wurde. Zweitens war es William G. Ouchi⁹², der darauf verwies, daß Unternehmen nicht in einem sozialen Vakuum existierten, sondern immer Teil einer Gesellschaft sind. Das heißt, sie müssen auf spezifische kulturelle Muster und Traditionen reagieren, was für ein amerikanisches Unternehmen z.B. im Vergleich mit einem japanischen zu sehr unterschiedlichen Problemlösungen führen könne. Drittens geht es um Terence E. Deals und Allan A. Kennedys Arbeit über “Corporate Culture”, die Unternehmen als Ort menschlicher Zusammenarbeit und nicht nur abstrakter Produktion und Dienstleistung definierten. In ihrem Buch betonten sie die zentrale Rolle von Werten, Vorbildern, Ritualen und kommunikativen Netzwerken für den Unternehmenserfolg⁹³.

Die Betriebswirtschaft reagierte in der Folge mit Versuchen den neuen Untersuchungsgegenstand wissenschaftlich zu fassen, zu operationalisieren und

⁸⁹ Edmund Heinen: Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswissenschaftslehre, in: Ders, Matthias Falk (Hg.): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, München und Wien ²1997, S.1-48, hier S.4f.

⁹⁰ Dirk Baecker: Kultur im Unternehmen, in: Ders.: Organisation als System. Aufsätze, Frankfurt/M. 1999, SS.113-125, hier S.113.

⁹¹ Thomas J. Peters, Robert H. Waterman: In search of excellence, New York 1982 (deutsch: Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, Landsberg/Lech 1984).

⁹² William G. Ouchi: Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge, Reading/Mass. 1981.

⁹³ Terence E. Deal, Allan A. Kennedy: Corporate Culture. The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading/Mass. 1982, S.14f.

schließlich daraus Ratgeber für kulturbewußtes Management abzuleiten, sprich das neue Wissen für die unternehmerische Praxis zu erschließen. Es sind gerade die genannten Bestseller, die noch von einem naiven Glauben an die Möglichkeiten einer funktionalen Nutzbarmachung von Kultur durchdrungen sind. Klassisches Management müsse nur um eine weitere Dimension, eben die kulturelle, erweitert werden. Baecker weist auf den Widerspruch hin: "Die Betriebswirtschaftslehre erklärte die Unternehmenskultur zur 'strategischen' Größe, ohne sich zu fragen, wie man den gewohnten Begriff der Strategie aufrechterhalten kann, wenn diese den Betrieb nicht mehr transzendieren kann, sondern ihm immanent bleibt."⁹⁴ Thomas May nannte diese Herangehensweise "sozioökonomischen Diskurs", in dem davon ausgegangen werde, daß die beteiligten Akteure, wie z.B. Beschäftigte einer Firma, relativ einfach gesteuert werden können, indem eine Art kollektive Programmierung auf kognitiver Ebene durchgeführt werde⁹⁵.

In neueren Ansätzen ist von derart einfach gestrickten Annahmen nicht mehr viel zu lesen. So äußert sich Edmund Heinen zur flexiblen Anpassungsfähigkeit von Unternehmenskulturen an neue Unternehmensstrategien äußerst skeptisch: "Es scheint vielmehr so zu sein, daß ein strategisches Management, welches sich der Bedeutung und der beharrlichen Wirkung einer spezifischen Unternehmenskultur nicht bewußt ist, schon in der Phase der Strategieformulierung und erst recht in den Phasen der Strategieimplementierung auf unvermutete Widerstände stößt."⁹⁶

Eine Richtung der Unternehmenskulturforschung verfolgt die von William G. Ouchi angestoßene Richtung, Unternehmen in ihrer Wechselwirkung mit gesellschaftlicher und institutioneller Umwelt zu beobachten. Dabei stehen Fragen im Vordergrund wie die, nach den Bedingungen für effiziente und ineffiziente Wirtschaftsordnungen unter Einbeziehung der formlosen Regeln der Kultur. Der theoretische Rahmen dieser Fragestellung wird beispielsweise bei John W. Meyer und Brian Rowan umrissen: "Formal structures are not only creatures of their relational networks in the social organization. In modern societies, the elements of rationalized formal structure are deeply ingrained in, and reflect widespread understandings of social reality. Many of the positions, policies, programs, and procedures of modern organizations are enforced by public opinion, by the views of important constituents, by knowledge legitimated through the educational

⁹⁴ Baecker: Kultur im Unternehmen, S.124f.

⁹⁵ Thomas May: Organisationskultur. Zur Rekonstruktion und Evaluation heterogener Ansätze in der Organisationstheorie, Opladen 1997, S.160f.

system, by social prestige, by the laws, and by the definitions of negligence and prudence used by the courts. Such elements of formal structure are manifestations of powerful institutional rules which function as highly rationalized myths that are binding on particular organizations."⁹⁷

Diese Richtung ist hier weniger von Interesse, vielmehr sind es Arbeiten, mit deren Hilfe die Unternehmen in ihren organisationsinternen Strukturen selbst als kulturelle Phänomene untersucht werden können.

3.3. Unternehmen als kulturelle Phänomene

Die kulturelle Perspektive nimmt Unternehmen weniger als durchrationalisierte und bürokratische Institutionen sondern vor allem als symbolisch strukturierte Wirklichkeiten wahr, deren Substanz ein Gerüst und ein Vorrat an Sinnstrukturen und Handlungsmustern ausmacht⁹⁸. Eine, die verschiedenen Ebenen von Unternehmenskultur abdeckende Definition des Unternehmenskultur-Begriffes hat z.B. Irene Götz geliefert: "Unternehmenskultur meint ... ganz allgemein gruppengebundene Werte und Normen, Einstellungen und Handlungen, die erstens aus der Auseinandersetzung der Menschen mit der internen und externen betrieblichen Welt entstehen, die zweitens die Wahrnehmungen und Handlungen der Unternehmensangehörigen prägen, drittens in symbolischer Form existieren und viertens als betriebliche Tradition weitervermittelt werden, wobei diese in ihrer jeweiligen Aktualisierung Transformationen durchleben."⁹⁹ Fruchtbar scheint auch der Vorschlag von Bernd Gussmann und Claus Breit, die in ihrer Arbeit ein Zwei-Schichten-Modell vorschlagen, also eine analytische Trennung zwischen dem System der Ideen, der Inhalte von Unternehmenskultur, und dem System der Medien, den Trägern der Kultur. Als Medien können dabei verschiedene Symbole und symbolische Handlungen eingesetzt werden, wobei den Formen sprachlicher Kommunikation eine besondere Bedeutung eingeräumt wird¹⁰⁰.

⁹⁶ Heinen: Unternehmenskultur, S.44.

⁹⁷ John W. Meyer: Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in Walter W. Powell, Paul DiMaggio (Eds.): The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago u. London 1991, S.41-62., hier S.44.

⁹⁸ Vgl. Heinen: Unternehmenskultur, S.25; Peter Dill, Gert Hügler: Unternehmenskultur und Führung betriebswissenschaftlicher Organisation. Ansatzpunkte für ein kulturbewußtes Management, in: Heinen/Falk (Hg.): Unternehmenskultur, S.191-209, hier S.183.

⁹⁹ Irene Götz: Unternehmenskultur. Die Arbeitswelt einer Großbäckerei aus kulturwissenschaftlicher Sicht, Münster u.a. 1997, S.41.

¹⁰⁰ Bernd Gussmann, Claus Breit: Ansatzpunkte für eine Theorie der Unternehmenskultur, in: Heinen/Falk (Hg.): Unternehmenskultur, S.107-139, hier S.109-112.

Eine Systematisierung dieser Prozesse scheint mit Hilfe der wissenssoziologischen Arbeit von Peter L. Berger und Thomas Luckmann möglich, weshalb im folgenden die zentralen Thesen der "gesellschaftlichen Konstruktion der Wirklichkeit" dargelegt werden.

Grundlegend für Berger und Luckmann ist ein Vorstellung vom Menschen, dessen soziale und gesellschaftliche Orientierung nicht aufgrund einer biologischen Natur festgelegt ist, sondern die er sich selbst konstruiert. Diese Selbstkonstruktion funktioniert aber immer nur als Mitglied sozialer Gemeinschaft, "vereinzeltes Menschsein wäre Sein auf animalischem Niveau"¹⁰¹.

Die Grundlage jedes Wissens sei das Wissen über die Alltagswelt; sie sei die Wirklichkeit par excellence, auf der alle anderen Erfahrungen aufbauen. Die Alltagswelt erscheine bereits objektiviert, lange bevor jedes Individuum geboren werde¹⁰². Trotzdem ist auch sie wiederum Produkt eines konstruktiven Prozesses, der als Interaktionsprozeß mit der Umwelt, eine ständige Abfolge von Objektivierung, Institutionalisierung, Internalisierung und Legitimierung beschrieben werden könne. Mit Objektivierungen seien die Produkte des menschlichen Ausdrucksvermögens und Erzeugnisse menschlicher Tätigkeiten gemeint, die die Wirklichkeit der Alltagswelt ausfüllen. Diese Objektivierungen seien dem Gesetz der Gewöhnung unterworfen, das heißt, es komme zu Wiederholungen und zu Prozessen der Habitualisierung: "Institutionalisierung findet statt, sobald habituierte Handlungen durch Typen von Handelnden reziprok typisiert werden. Jede Typisierung, die auf diese Weise vorgenommen wird, ist eine Institution."¹⁰³ Dieser Prozeß sei ein dialektischer, d.h. es finden parallel zu Objektivierung und Institutionalisierung permanent Prozesse der Internalisierung, also der Einverleibung der Umwelt, statt¹⁰⁴.

Die subjektive Erfahrbarkeit von Wirklichkeit über ein "Hier und Jetzt" hinaus ist bei Berger/Luckmann durch die Verwendung von Zeichensystemen gegeben deren wichtigstes Sprache, als ein System aus vokalen Zeichen, ist: "Sprache ist der Speicher angehäufter Erfahrungen und Beobachtungen, die sie zur rechten Zeit aufbewahrt, um sie den kommenden Generationen zu vermitteln." Sprachliche Verweise, über unterschiedliche Wirklichkeitssphären hinweg, können als

¹⁰¹ Peter L. Berger, Thomas Luckmann: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie, Frankfurt/M. ¹⁶1999, S.54.

¹⁰² Ibid., S.24.

¹⁰³ Ibid., S.56-59, Zitat S.58.

¹⁰⁴ Ibid., S.65.

Symbole bezeichnet werden. Mit Hilfe von symbolischer Sprache könne ein größtmöglicher Abstraktionsgrad erreicht werden, Symbolsysteme wie Religion, Kunst oder Wissenschaft seien Ausdruck dieses Potentials; und trotzdem blieben sprachliche Ausdrucksformen immer der Alltagswelt verbunden¹⁰⁵.

Wendet man sich dem historischen Charakter dieses Konstruktionsprozesses zu, dann trete spätestens zum Zeitpunkt des Heranwachsens einer neuen Generation das Legitimationsproblem der institutionellen Ordnung auf, wenn deren "Gewißheitscharakter" nicht mehr über Habitualisierung und Erinnerung des einzelnen aufrechterhalten werden kann. Legitimationen müssten dann über ein "System sprachlicher Objektivierungen menschlicher Erfahrung" weitergegeben werden¹⁰⁶. Höchste Ebene der Legitimation sei dabei die Ebene "symbolischer Sinnwelten", also "synoptische Traditionsgemeinschaften, die verschiedene Sinnprovinzen integrieren und die institutionelle Ordnung als symbolische Totalität überhöhen". Berger und Luckmann verstehen die symbolische Sinnwelt als Matrix aller gesellschaftlich objektivierten und subjektiv wirklichen Sinnhaftigkeit, das heißt das ganze Leben des einzelnen werde damit erklärt, sprich mit Sinn angefüllt¹⁰⁷.

Da der einzelne Mensch nicht als Mitglied der Gesellschaft geboren werde, sondern dazu erst werden müsse, durchlaufe er einen Prozeß der Sozialisation: "Die primäre Sozialisation ist die erste Phase, durch die der Mensch in seiner Kindheit zum Mitglied der Gesellschaft wird. Sekundäre Sozialisation ist jeder spätere Vorgang, der eine bereits sozialisierte Person in neue Ausschnitte der objektiven Welt ihrer Gesellschaft einweist." In der Phase der primären Sozialisation werde der Mensch maßgeblich von den Personen geprägt, denen er anvertraut sei, den "signifikant Anderen". Der Mensch werde, was diese in ihn hineingelegt haben, wobei man sich keinen einseitigen und mechanischen Prozeß sondern vielmehr eine Dialektik von Identifizierung durch Andere und Selbstidentifikation, zwischen objektiv zugewiesener und subjektiv angeeigneter Identität vorzustellen habe¹⁰⁸.

Im Gegensatz zu der Ausbildung eines eher generellen Wissens von der Welt in der Kindheit, erwerbe man in der sekundären Sozialisation eher rollenspezifisches Wissen, wobei die Rollen stark vom Grad der Arbeitsteiligkeit einer Gesellschaft

¹⁰⁵ Ibid., S.38-42, Zitat S. 39.

¹⁰⁶ Ibid., S.100.

¹⁰⁷ Ibid., S.102f.

bestimmt werden¹⁰⁹. Während des ganzen Lebens werde die subjektive Wirklichkeit einem ständigen Modifikationsprozeß unterworfen, wobei selbst der Extremfall einer totalen Transformation vorstellbar sei, wodurch selbst ansonsten schwer verrückbares Wissen aus der primären Sozialisation ersetzt werden könne¹¹⁰. Die Regel seien solche Vorgänge aber sicherlich nicht, an die Substanz primärer Sozialisation wird nicht so einfach heranzukommen sein.

Will man sich nun dem Untersuchungsgegenstand wissenschaftlich-analytisch nähern, kommt erschwerend hinzu, daß eine einfache Trennung entsprechender Kulturelemente aus primärer und sekundärer Sozialisation nicht möglich sei, sondern die (Unternehmens-) Kultur als komplexes Bedeutungsgewebe vorzustellen sei¹¹¹. Aus den Ausführungen bei Berger und Luckmann läßt sich folgern, daß es für ein kulturbewußtes Unternehmensmanagement vor allem die Bereiche sekundärer Sozialisation sind, die überhaupt als abhängige und damit veränderbare Variable angesehen werden können. Darunterliegende Prägungen sollten viel größere Beharrungskräfte aufweisen und wären besser als unveränderliche unabhängige Variablen zu behandeln.

In alltagsgeschichtlichen Arbeiten wurden eben solche theoretischen Annahmen auf historische Gegenstände übertragen. Von besonderem Interesse sind hier Untersuchungen zur Arbeiterkultur, die mit einer wissenssoziologischen Begrifflichkeit die Grundmuster einer kollektiven Identität der Arbeiterschaft beschreiben, wie es z.B. Wolfgang Kaschuba getan hat: "Kultur, zumal die der historischen Unterschichten, konstituierte sich als symbolische Ordnung und reproduzierte sich in solchen symbolischen Formen stets neu."¹¹² Arbeiterkultur wird hier als "Habitualisierung bestimmter körperlicher und symbolischer Verhaltensweise verstanden"¹¹³, die in engem Zusammenhang mit der sozialen Stellung innerhalb der Gesamtgesellschaft gesehen werden. Über alle historisch-spezifischen Ausprägungen hinweg schimmern dabei Phänomene einer "longue durée" von Arbeiterkultur durch, das heißt, Grunderfahrungen prägen über Generationen hinweg eine Art eigene symbolische Sinnwelt und beeinflussen damit das Handeln

¹⁰⁸ Ibid., S.139-142, Zitat S.141.

¹⁰⁹ Ibid., S.149.

¹¹⁰ Ibid., S.167f.

¹¹¹ Götz: Unternehmenskultur, S.41.

¹¹² Wolfgang Kaschuba: Volkskultur und Arbeiterkultur als symbolische Ordnungen. Einige volkskundliche Anmerkungen zur Debatte um Alltags- und Kulturgeschichte, in: Alf Lüdtke (Hg.): Alltagsgeschichte. Zur Rekonstruktion historischer Erfahrungen und Lebensweisen, Frankfurt/M. u. New York 1989, S.191-223, hier S.200.

in der jeweiligen Gegenwart in erheblichem Umfang¹¹⁴. Der Verankerungsgrad der Grundkonstanten von Arbeiterkultur entspricht damit sicherlich den Bedingungen primärer Sozialisation.

Für die Arbeiterschaft innerhalb der volkseigenen Betriebe werden entsprechende Hypothesen in neueren Forschungsarbeiten zum Transformationsprozeß in Ostdeutschland nach 1989 bestätigt. Darin wird auf Indizien verwiesen, die auf organisationskulturelle Kontinuitäten über die vier Jahrzehnte der deutschen Zweistaatlichkeit hindeuten¹¹⁵. Es ist also zu erwarten, daß relativ unverrückbare Einstellungen der DDR-Arbeiterschaft in erheblichem Maße durch einen Blick auf Grunderfahrungen und Traditionsbestände der deutschen Arbeiterbewegung zu erklären sind.

Zwei Punkte sollen hier noch besonders angesprochen werden, wenn es um die Frage möglicher Einflußnahme auf Unternehmenskulturen geht. Zum einen die wichtige Funktion von Vorbildern, (Gründungs-) Persönlichkeiten oder "Heroes" (Deal/Kennedy): Wissenssoziologie und Betriebswirtschaft sind sich darin einig, daß für die gelebte Praxis einer symbolischen Sinnwelt nie abstrakte Ideen verantwortlich sind, sondern lebendige Menschen, die diese Ideen verkörpern und symbolisieren¹¹⁶.

Zum anderen sind es spezielle Formen symbolischer Sprache wie Geschichten, Erzählungen, Mythen oder Anekdoten innerhalb und über Organisationen, an denen zentrale Elemente organisationaler Sinnwelten ablesbar sind. Der Rückgriff auf Formen impliziter Kommunikation scheint besonders geeignet zu sein, um Werte und Normen mit entsprechender Überzeugungskraft zu vermitteln¹¹⁷.

Fügt man nun ein Prinzipal-Agent-Modell hinzu, so ist eine analytische Trennung zwischen offizieller Soll-Kultur des Prinzipals und realer (Sub-) Kultur der Agenten sinnvoll. Beide Seiten verfolgen, so die Annahme, tendenziell unterschiedliche Interessen, die sich in unterschiedlichen Präferenzordnungen der Akteure

¹¹³ Ibid., S.209.

¹¹⁴ Ibid., S.214f.

¹¹⁵ Hans Merckens, Harm Kuper: Organisationskulturentwicklung im Transformationsprozeß Eine Fallstudie, in: Berliner Debatte INITIAL 10 (1999), H.3, 18-32, hier v.a. S.21f.

¹¹⁶ Berger/Luckmann: gesellschaftliche Konstruktion, S.137; Gussmann/Breit: Ansatzpunkte, S.127.

¹¹⁷ Ibid., S.113f.; Dirk Baecker verweist darüberhinaus auf Parallelen zwischen der betrieblichen Praxis und dem wissenschaftlichen Diskurs: "Mit der Organisation ergeht es einem wie mit aller Kultur: Sobald man darüber spricht, verwandelt sich das Merkwürdige in das nicht mehr Selbstverständliche." (Dirk Baecker: Ein Widerspruch kommt selten allein: Die Organisation und ihre Kultur, in: Ders.: Organisation als System. Aufsätze, Frankfurt/M. 1999, S.102-112, hier S.102.)

ausdrücken. Präferenzordnungen sind dabei sowohl Ausdruck materiell-rationaler Interessen als auch der jeweiligen symbolischen Sinnwelt¹¹⁸. Ziel eines Prinzipals sollte es nun sein, die Präferenzordnung der Agenten in möglichst großer Deckung zu seiner eigenen zu bekommen und damit seine Opportunitätskosten zu senken. Einflußnahme ist nicht nur über Bestimmungen innerhalb des Vertrages, z.B. materielle Anreize oder Sanktionen, sondern auch auf der immateriellen Ebene symbolischer Kommunikation möglich. Die unternehmenskulturelle Ebene umfaßt dabei nach Heinen drei Dimensionen: den Grad der Verankerung der Soll-Kultur (zwischen Ablehnung und Integration), das Maß der Übereinstimmung einzelner (Sub-) Kulturen (zwischen Desintegration und Einheitskultur) und die Systemvereinbarkeit, das heißt inwieweit Normen und Werte der Agenten mit den formalen Instrumenten der Mitarbeiter- und Unternehmensführung kompatibel sind¹¹⁹.

Dabei steht der Prinzipal vor dem Dilemma, daß symbolischer Einfluß um so wahrscheinlicher ist, je größer die Übereinstimmung von Subkultur und Soll-Kultur ist, in einer Konstellation, die für ihn sowieso relativ kostenfreundlich ist. Muß ein Unternehmen hingegen mit erheblichen kulturellen Differenzen, Brüchen und Widersprüchen leben und damit hohe Opportunitätskosten hinnehmen, ist auch eine Verständigung auf symbolischer Ebene erheblich schwieriger.

Damit wäre das eigene theoretische Instrumentarium beschrieben. Ausgangspunkt war eine institutionenökonomische Beschreibung der betrieblichen Ebene in der SBZ/DDR, insbesondere unter der Verwendung eines Prinzipal-Agent-Modells und einer Theorie unvollständiger Verträge. In Anschluß an Überlegungen bei North wurde eine Brücke zu betriebswirtschaftlichen Überlegungen gespannt, die bisher unter dem Schlagwort Unternehmenskultur zusammengefaßt wurden, wobei es sinnvoll erschien die kulturelle Dimension des betrieblichen Alltags mit wissenssoziologischen Konzepten und Begriffen zu beschreiben.

Bevor dieses Konzept von Unternehmenskultur im folgenden Kapitel auf den eigenen Untersuchungsgegenstand angewendet wird, soll darauf verwiesen werden, daß die Übertragung ähnlicher Ansätze auf wirtschafts- und sozialhisto-

¹¹⁸ Der Begriff "symbolische Sinnwelt" wird hier synonym zum "Ideologie"-Begriff bei North (vgl. Theorie des institutionellen Wandels, S.50) verwendet. Berger/Luckmann verstehen unter "Ideologie" eher eine speziellere Form: Ideologie sei die Verbindung von "Wirklichkeitsbestimmung" und "konkretem Machtinteresse" (vgl. gesellschaftliche Konstruktion, S.132.).

¹¹⁹ Heinen: Unternehmenskultur, S.27f.

rische Fragestellungen in jüngster Zeit verstärkt eingefordert¹²⁰, aber erst in wenigen Ansätzen real vorgeführt wurde. Einige Beispiele gibt es trotzdem: so von Hartmut Berghoff, der einen unternehmenskulturellen Blick auf den industriellen Paternalismus warf. Darunter versteht man "freiwillige, die Verpflichtungen des Arbeitskontraktes übersteigende Leistungen"¹²¹. Am Beispiel des Familienunternehmens Hohner untersucht Berghoff die Funktionalisierung von "familiale[n] Ressourcen und Loyalitäten sowohl der Arbeiter als auch der Unternehmer für geschäftliche Zwecke", wobei "bewußt oder unbewußt Rekurs auf das Modell der Familie [genommen wird] und dies in Bräuchen und Festen, Symbolik und Sprache sowie Werten und Verhalten zum Ausdruck [kommt]"¹²².

Zwei weitere Beispiele findet man in einem neuen Sammelband über Unternehmenskommunikation und Unternehmensgeschichtsschreibung. Anne Nieberding beschreibt in ihrer Studie über den Heidenheimer Maschinenbauer J.M. Voith die Konzeption "Gelber Gewerkschaften", also von Arbeitervereinen, die in einem besonderen Loyalitätsverhältnis zu ihrem Arbeitgeber standen und dafür mit besonderen Leistungen belohnt wurden¹²³. Klassische Konfliktformen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sollten durch kooperative Formen ersetzt werden: "Nicht allein materielle Vergünstigungen, sondern ihre Kombination mit einer diesem Ziel adäquat erscheinenden 'Ideologie' bildeten das Anreizsystem, mit dem die Unternehmer die Präferenzen derjenigen Arbeiter in ihrem Sinne beeinflussen wollten, die zuvor in Opposition zu ihm gestanden hatten."¹²⁴ Zumindest der Versuch im Unternehmen Voith wird von Nieberding als gescheitert bewertet.

Der Beitrag von Thomas Welskopp widmet sich der Eisen- und Stahlindustrie des Ruhrgebietes in der Zeit von den 1920er bis zu den 1950er Jahren und hier vor allem den Kommunikationsbeziehungen zwischen den beteiligten Akteursgruppen. Er kommt dabei zum Ergebnis, daß in den Betrieben antagonistische

¹²⁰ Vgl. Clemens Wischermann: Vom Gedächtnis und den Institutionen. Ein Plädoyer für die Einheit von Kultur und Wirtschaft, in: Eckart Schremmer (Hg.): Wirtschafts- und Sozialgeschichte. Gegenstand und Methode, Stuttgart 1998, S.21-34.; Anne Nieberding, Clemens Wischermann: Unternehmensgeschichte im institutionellen Paradigma, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 43 (1998), 35-48.

¹²¹ Hartmut Berghoff: Unternehmenskultur und Herrschaftstechnik. Industrieller Paternalismus: Hohner von 1857 bis 1918, in: Geschichte und Gesellschaft 23 (1997), 167-204, hier S.167.

¹²² Ibid., S.178.

¹²³ Anne Nieberding: "Dann wurde ein Werksverein gegründet für die Arbeiter ..." Die Gelbe Gewerkschaft der J.M. Vioth 1911-1918, in: Clemens Wischermann et al. (Hg.): Unternehmenskommunikation im 19. und 20. Jahrhundert. Neue Wege der Unternehmensgeschichte, Dortmund 2000, S.173-197, hier S.174.

Arbeits- und Produktionskulturen existierten, die sich voneinander abschotteten. Die Hüttenwerke funktionierten auf der Basis minimaler Kommunikation. Zumindest zufriedenstellender Produktionserfolg wurde paradoxerweise genau dadurch ermöglicht, daß sich beide Produktionskulturen "möglichst unbehelligt ließen"¹²⁵.

Besonders das Beispiel der Gelben Gewerkschaften bietet Anknüpfungspunkte an die Situation der Gewerkschaften in der SBZ/DDR. Es ist kein Zufall, daß es während der heißen Phase der Stalinisierung des FDGB und der Abschaffung der unabhängigen Betriebsräte 1948 in einem Papier der Berliner UGO heißt: " ... Wir haben 'den Gelben' die Berechtigung, sich Gewerkschaften zu nennen, abgesprochen und sie nicht als Interessensvertretung anerkannt. Verdient der FDGB nunmehr etwa einer anderen Beurteilung?"¹²⁶ Die roten Gewerkschaften waren unter dem Einfluß der SED zu Gelben geworden. Dieser Wandel und entsprechende historische Parallelen wurden offensichtlich innerhalb der Arbeiterschaft wahrgenommen.

¹²⁴ Ibid., S.196.

¹²⁵ Thomas Welskopp: Das institutionalisierte Misstrauen. Produktionsorganisation und Kommunikationsnetze in Eisen- und Stahlunternehmen des Ruhrgebietes während der Zwischenkriegszeit, in: Clemens Wischermann et al. (Hg.): Unternehmenskommunikation im 19. und 20. Jahrhundert. Neue Wege der Unternehmensgeschichte, Dortmund 2000, S.199-225, hier S.200 u. 224.

¹²⁶ Zitiert nach Gill: FDGB, S.159.

4. Die Aktivisten- und Wettbewerbsbewegung

4.1. Die Theorie vom Neuen Menschen

Eine Wirtschaftskulturforschung müsse zuallererst die Frage nach dem dem Wirtschaften zugrundeliegenden Menschenbild stellen, forderte der Soziologe Hanns-Albert Steger in einem Aufsatz¹²⁷. Genau diesem Ratschlag soll hier Folge geleistet werden. In Kapitel 2.2., in dem frappierende Parallelen zwischen der arbeitswissenschaftlichen Praxis in den VEBs und tayloristischen Theorien erarbeitet wurden, wurde auch auf das dahinter stehende mechanistische Menschenbild hingewiesen. Für die Annäherung an die Logik einer sozialistischen Planwirtschaft und als Kontrast zu diesem ersten Befund scheint an dieser Stelle ein Rekurs auf die Ideen Karl Marx', seine Vorstellungen vom "Neuen Menschen" und die Rolle der Ökonomie in der kommunistischen Gesellschaft unabdingbar.

Marx' Menschenbild und seien ökonomischen Positionen gehören untrennbar zusammen. Grundlage seines Denkens war ein extrem idealistisches und humanistisches Bild vom Menschen¹²⁸. Der Mensch sei eigentlich ein materiell selbstgenügsames Wesen, ein erfülltes menschliches Dasein werde vor allem durch ein erfülltes tätiges Leben gekennzeichnet: "Entscheidend für die menschliche Zufriedenheit sind weniger die Aspekte materiellen Konsums und die Freizeit - verstanden als Gegensatz zur Arbeitszeit -, als vielmehr die Qualität und Inhalte individueller Tätigkeit"¹²⁹, faßt der Ökonom Petersen die Marxsche Position zusammen. Daß diese Zielvorstellung menschlichen Daseins nicht realisiert wurde, wird bei Marx auf die wirtschaftliche Ordnung zurückgeführt, die in allen bisherigen Gesellschaften Ursache von Ausbeutung des Menschen und Entfremdung von seiner eigentlichen Bestimmung gewesen sei. Dabei dominiere die ökonomische Sphäre die Gesellschaft derart, daß eine entfremdungsfreie Existenz hier, in welcher Form auch immer, nicht möglich sei¹³⁰.

¹²⁷ Hanns-Albert Steger: Wirtschaft und Kultur. Kultursoziologische und kulturanthropologische Aspekte, in: Rainer Klump (Hg.): Wirtschaftskultur, Wirtschaftsstil und Wirtschaftsordnung. Methoden und Ergebnisse der Wirtschaftskulturforschung, Marburg 1996, S.69-92, hier S.74.

¹²⁸ Helmut Woll: Das entfremdete Proletariat: Karl Marx, in: Ders.: Menschenbilder in der Ökonomie, München 1994, S.44-58, hier S.46.

¹²⁹ Thieß Petersen: Anthropologie und Ökonomie. Das Menschenbild bei Marx und dessen Bedeutung für seine Kritik an der politischen Ökonomie, Frankfurt/M. u.a. 1997, S.94.

¹³⁰ Woll: Marx, S.51 u. 55.

Marx' Vorstellung von Entfremdung und damit einhergehender Verelendung ist dabei nicht materiell zu verstehen, sondern eher als Entfremdung des Menschen von sich selbst. Ihm wird die Zeit genommen, seine gesellschaftliche Rolle adäquat auszufüllen, seine immateriellen Bedürfnisse zu entwickeln und zu befriedigen¹³¹. In der Phase des Kapitalismus und der damit verbundenen Arbeitsteilung und des dominierenden Privateigentums liege die größte Ausprägung der Entfremdungsphänomene vor¹³². Selbstverwirklichung des Menschen ist also kein philosophisches sondern ein ökonomisches Problem: "Nur eine Beseitigung des kapitalistischen Systems ... hebt nach Marx Entfremdung und entfremdetes Denken auf"¹³³, umschreibt Helmut Woll Marx' Schlußfolgerungen. Der Neue Mensch ist hier ein Synonym für den entfremdungsfreien Menschen, der seiner eigentlichen Bestimmung als gesellschaftliches Wesen nachgehen kann.

Betont werden muß, daß in einer zukünftigen kommunistischen Gesellschaft die Abschaffung des Privateigentums und Ersetzung durch planwirtschaftliche Strukturen eher als Teilelement einer marxistischen Lösung, als Stufe auf dem Weg zum eigentlichen Ziel, zu sehen ist. Vor allem die Entfremdungseffekte der modernen Arbeitsteilung sind damit nicht beseitigt.

Marx' Aussagen zur kommunistischen Gesellschaft blieben äußerst nebulös, aber Thieß Petersen schält daraus einen radikaldemokratischen Anspruch heraus, der nicht nur eine formale Abschaffung des Privateigentums, sondern auf eine neue Organisation der Produktion hinausläuft: "Die moderne Teilung der Arbeit ist eliminiert, weil aufgrund der neuen Organisation der Produktionsprozesse die geistigen und körperlichen Tätigkeiten von allen Gemeinschaftsmitgliedern ausgeübt werden und damit die Trennung der geistigen und körperlichen Betätigung aufgehoben ist."¹³⁴

An dieser Stelle des Theoriegebäudes stößt man auf die sozialistische Aktivisten- und Wettbewerbsbewegung, denn der Beginn der neuen kommunistischen Gesellschaft wird, wenn man Marx ernst nimmt, nicht durch die formale Überführung von Privat- in Volkseigentum erreicht, sondern ist am "Erscheinen" des Neuen Menschen und seiner aktiven Aneignung der Produktionsmittel abzulesen¹³⁵. Zumindest theoretisch war dies auch den offiziellen Staats-

¹³¹ Petersen: Anthropologie, S.144f.

¹³² Ibid., S.225.

¹³³ Woll: Marx, S.56.

¹³⁴ Petersen: Anthropologie, S.276.

¹³⁵ Bahro: Die Alternative, S.34.

theoretikern der DDR klar. Umstritten war allerdings, wie dies in der Praxis auszusehen habe. Würden die Neuen Menschen automatisch die Bühne der Geschichte betreten oder würde dieser Schritt der gesellschaftlichen Entwicklung eine aktive Unterstützung durch die politische Avantgarde der Arbeiterklasse verkörpert in deren Kaderpartei benötigen, wie es schon die Leninsche Lehre die Ingangsetzung der sozialistischen Revolution proklamiert hatte?

Zumindest nach außen wurde der Automatismus des historischen Prozesses betont: "Durch die Schaffung sozialistischer Produktionsverhältnisse, die Herstellung gesellschaftlichen Eigentums an den Produktionsmitteln wird die trennende Schranke zwischen den objektiven und den subjektiven Faktoren der Produktivkräfte beseitigt und die subjektiven Faktoren werden freigesetzt. (...) Dies äußert sich in der zunehmenden Bewußtheit der Werktätigen in den Fragen der Produktion, in ihrem wachsenden Wissen und Können, in der Organisation, Kooperation und politisch-ideologischen Führung sowie staatlichen Planung und Leitung der Arbeitstätigkeit und nicht zuletzt in der schöpferisch-produktiven Initiative der Werktätigen."¹³⁶

Schaut man auf die Realpolitik der SED, dann wird deutlich, daß man sich keineswegs passiv verhielt, sondern eine intensive und aktive Förderung dieses Prozesses betrieb. Vom Glauben an einen Automatismus ist wenig zu spüren. Die Debatte beispielsweise um den Charakter und die Länge einer sozialistischen Übergangsphase zum Kommunismus oder über die Rolle von Partei und Gewerkschaft zur Beschleunigung dieses Übergangs sind Ausdruck von Unsicherheit in dieser Frage¹³⁷. Hierzu paßt die Initiierung und Förderung der Aktivisten- und Wettbewerbsbewegung. Die Aktivisten wurden als Avantgarde der Arbeiterklasse, als die ersten Neuen Menschen gesehen, die mit einer neuen Einstellung zur Arbeit für die Ziele des sozialistischen Staates streiten sollten¹³⁸. Historisches Vorbild war hier leninistische Theorie und Praxis in der Sowjetunion und der darauf aufbauenden Stachanow-Bewegung der 30er Jahre. Im folgenden Kapitel wird dieses Vorbild vor allem anhand der entscheidenden programmatischen Texte Lenins und Stalins ausführlich dargestellt.

¹³⁶ Gottfried Dittrich: Über Wesen und Entwicklung des sozialistischen Wettbewerbs in der DDR, in: Wissenschaftliche Zeitschrift der Karl-Marx-Universität Leipzig, Gesellschafts- und Sprachwissenschaftliche Reihe 15 (1966), H.1, 105-114., hier S.106.

¹³⁷ Vgl. Bahro: Die Alternative, S.26.

¹³⁸ Heinrich Rau (Hg.): Die Hennecke-Bewegung. Aus eigener Kraft zum besseren Leben. Bericht über die Arbeitstagung der Spitzen-Aktivisten der Hennecke-Bewegung am 17. und 18. November 1948 in Berlin, Berlin 1948, S.2.

Die oben skizzierte Konzeption einer kommunistischen Gesellschaft hängt jedoch, nimmt man Marx ernst, in entscheidendem Maß vom einer neuen Organisation der Produktionsprozesse selbst ab. Es ist sicherlich unstrittig, daß damit der problematischste Punkt des real existierenden Sozialismus angesprochen ist. Wenn, wie oben skizziert, die Betriebspraxis sowohl in der UdSSR als auch in der DDR weitgehend als tayloristisch zu beschreiben ist, dann reißt ein unüberbrückbarer Widerspruch zum marxistischen Menschenbild auf: Marx' Vorstellungen entfremdungsfreier Tätigkeit und Taylors Visionen einer maschinenhaften, streng arbeitsteilig organisierten Arbeitswelt vertragen sich nicht.

Auf diesem Auge war die offizielle marxistisch-leninistische Staatslehre blind. Die Abschaffung des Privateigentums wurde durch die Herrschaft einer hierarchisch-zentralistischen Staatsmaschine ersetzt, die faktisch eine Abtötung subjektiver Initiativen der Menschen bedeutete¹³⁹. Realsozialistische Nivellierungs- und Kollektivierungstendenzen, die eine freie Entwicklung der individuellen Persönlichkeit unterdrücken und auf der Überzeugung basieren, daß die Interessen des Kollektivs über denen des Individuums stehen, können nicht, folgt man der Argumentation Petersens, aus Marx' Vorstellungen gefolgert werden¹⁴⁰.

Die Frage, ob es Alternativen gegeben hätte oder überhaupt geben könnte, oder ob eine Marxsche Praxis immer an seinem unrealistischen, weil zu idealisierten Menschenbild scheitern müßte, bleibt hier unbeantwortet. Auch wenn festzuhalten bleibt, daß die realsozialistischen Ökonomien mit einem verkürzten Verständnis der Marxschen Vorstellungen ausgestattet waren, bleibt Marx' Modell vom Neuen Menschen unabdingbare Voraussetzung zur Verständnis ihrer inneren Logik.

Abgeleitet aus der Marxschen Theorie war das zentrale Instrumentarium zur Bewältigung des wirtschaftlichen Aufbaus und Übergangs zur kommunistischen Gesellschaft also eine Aktivisten- und Wettbewerbsbewegung, die als Verkörperung des Neuen Menschen nach und nach die gesamte Arbeiterschaft durchdringen sollte. Institutionenökonomisch argumentiert, ist die Aktivisten- und Wettbewerbsbewegung als Versuch zu interpretieren, die Präferenzordnungen der Beschäftigten weitgehend in Übereinstimmung mit den wirtschaftspolitischen Zielen der SED-Führung zu bringen, damit die Opportunitätskosten entscheidend

¹³⁹ Vgl. Bahro: Die Alternative, S.153f. u. 178f.

¹⁴⁰ Vgl. Petersen: Anthropologie, S.327-329.

zu senken¹⁴¹ und somit einen entscheidenden Produktionsvorteil im Vergleich zu einer kapitalistischen Wirtschaftsordnung zu erringen. In diesem Sinne kann sie auch als unternehmenskulturelle Strategie bezeichnet werden. Wenn wir weiter unten die eigentliche Praxis des Aktivismus untersuchen, sollte immer die Frage im Hinterkopf bleiben, inwieweit die oben diskutierten wissenssoziologischen Konkretisierungen berücksichtigt wurden oder ob nicht ein typischer Vertreter des sozioökonomischen Diskurses vorliegt.

4.2. Analyse der "Urtexte" Lenins

Der theoretische Hintergrund der Aktivisten- und Wettbewerbsbewegung wäre somit umrissen. Für das Verständnis der Praxis in der SBZ und der DDR sind aber weniger die ökonomischen Schriften Karl Marx' sondern einige zentrale Texte von Lenin und Stalin von Bedeutung¹⁴². Dabei handelt es sich um vier Schriften Lenins aus der Zeit des Bürgerkriegs und um eine Rede Stalins vor der ersten Unionsberatung der Stachanow-Bewegung 1935¹⁴³. Bei den Lenin-Texten handelt es sich konkret um die Schrift "Wie soll man den Wettbewerb organisieren?", die im Januar 1918 verfaßt, aber erst 1929 veröffentlicht worden ist¹⁴⁴; zur Ergänzung Lenins Artikel "Die Hauptaufgabe unserer Tage"¹⁴⁵, der im März 1918 in russischen Zeitungen erschien. Drittens geht es um den ursprünglichen Entwurf des Artikels "Die nächsten Aufgabe der Sowjetmacht"¹⁴⁶, ebenfalls 1918 geschrieben und erst 1929 veröffentlicht. Der eigentlich wichtigste und in der DDR am stärksten rezipierte Text ist der über "die große Initiative"¹⁴⁷, der ab Juli 1919 als Broschüre verteilt wurde.

¹⁴¹ Die Kommunistische Gesellschaft wäre demnach eine Ökonomie, deren Transaktionskosten gegen Null tendieren. Damit kommt es zur merkwürdigen Beobachtung, daß die Neoklassische Theorie und die Marx Vorstellung vom Kommunismus in ihrer Annahme einer transaktionskostenfreien Welt eine verblüffende Ähnlichkeit aufweisen.

¹⁴² Die Diskussion, wie es zur leninistisch-stalinistischen Verfremdung und Verkürzung der ursprünglichen Marxschen Einsichten kommen konnte, kann im Rahmen dieser Arbeit nicht diskutiert werden. Sie werden als Faktum so hingenommen. Abschnitte, die sich z.B. mit der speziellen historischen Wurzeln und der Ausgangssituation der russischen Oktoberrevolution und des Aufbaus der Sowjetunion befassen, finden sich z.B. bei Bahro (vgl. Die Alternative, S.143-163).

¹⁴³ J.W. Stalin: Rede auf der ersten Unionsberatung der Stachanowleute, in Ders.: Werke, Bd.14, Dortmund 1976, S.31-47.

¹⁴⁴ W.I. Lenin: Wie soll man den Wettbewerb organisieren?, in: Ders.: Werke, Bd.26, Berlin 1961, S.402-414.

¹⁴⁵ W.I. Lenin: Die Hauptaufgabe unserer Tage, in: Ders.: Werke, Bd. 27, Berlin 1974, S.146-151.

¹⁴⁶ W.I. Lenin: Ursprünglicher Entwurf des Artikels 'Die nächste Aufgaben der Sowjetmacht', in: Ders.: Werke, Bd.27, Berlin 1974, S.192-208.

¹⁴⁷ W.I. Lenin: Die große Initiative, in: Ders.: Werke, Bd.29, Berlin 1963, S.397-424.

Mit seinen Ausführungen darüber, wie man den Wettbewerb organisieren solle, reklamiert Lenin, zunächst etwas überraschend, den Wettbewerbs-Begriff für sozialistische Wirtschaftsformen. In Abgrenzung zur kapitalistischen Konkurrenz, die eine "brutale Unterdrückung des Unternehmergeistes, der Energie und der kühnen Initiative der *Massen* der Bevölkerung" bedeute, argumentiert er: "Der Sozialismus erstickt keineswegs den Wettbewerb, im Gegenteil, er schafft erstmalig die Möglichkeit, ihn wirklich auf *breiter* Grundlage, wirklich im *Massenumfang* anzuwenden, die Mehrheit der Werktätigen wirklich auf ein Tätigkeitsfeld zu führen, auf dem sie sich hervortun, ihre Fähigkeiten entfalten, jene Talente offenbaren können, die das Volk, einem unversiegbaren Quell gleich, hervorbringt und die der Kapitalismus zu Tausenden und Millionen zertreten, niedergehalten und erdrückt hat."¹⁴⁸ [alle Hervorhebungen im Original, A.M.]

In einem ersten Schritt gehe es um die Nationalisierung der landwirtschaftlichen Flächen, der Banken und Fabriken sowie um den Zwangszusammenschluß der gesamten Bevölkerung in Konsum- und Absatzgenossenschaften, Maßnahmen, die nicht ohne Gewalt durchführbar seien¹⁴⁹. Im zweiten Schritt gehe es um die Entwicklung der "selbständigen Initiative der Arbeiter und überhaupt aller Werktätigen und Ausgebeuteten bei der schöpferischen organisatorischen Arbeit in möglichst breitem Umfang"¹⁵⁰. Die organisatorischen Einheiten der Sowjetmacht sollten vor allem "Rechnungsführung und Kontrolle" als "wichtigste wirtschaftliche Aufgabe" entwickeln, "darin bestehe das *Wesen* der sozialistischen Umgestaltung, nachdem die politische Herrschaft des Proletariats begründet und gesichert ist"¹⁵¹. Damit verknüpft Lenin zwei Ziele: Zum einen will er damit den "Kampf gegen die alten Gewohnheiten", gegen "die Reichen, die Gauner, die Müßiggänger und Rowdys", die "Hauptfeinde des Sozialismus" führen¹⁵², zum anderen will er "die aus den Reihen der Arbeiter und Bauern selbst hervorgehenden organisatorischen Talente zum Leben erwecken, muß man unter ihnen den *Wettbewerb* um organisatorische Erfolge entfachen und im gesamtstaatlichen Maßstab in Gang bringen"¹⁵³. Alle Fabriken, alle Dörfern und allen Konsumgenossenschaften sollen miteinander in Wettbewerb treten und um die besten Möglichkeiten zur Steigerung

¹⁴⁸ Lenin: Wettbewerb, S.402.

¹⁴⁹ Ibid., S.405.

¹⁵⁰ Ibid., S.407.

¹⁵¹ Ibid., S.408.

¹⁵² Ibid., S.408f.

¹⁵³ Ibid., S.410.

der Produktivität konkurrieren. Lenin läßt zwar "tausenderlei Formen und Methoden der praktischen Rechnungsführung und Kontrolle" zu, aber er erteilt ausdrücklich der Praxis flacher Hierarchien und breiter Mitsprache, der "Neigung, Taten durch Diskussionen, Arbeit durch Gerede zu ersetzen", eine Absage¹⁵⁴. Hierarchische und zentralistische Strukturen des Planungsprozesses werden bevorzugt.

Zwar hebt der Text immer wieder die positiven Potentiale der schöpferischen Initiative der Massen hervor und definiert den Begriff des "sozialistischen Wettbewerbs", der Grundton ist aber ein kämpferischer und gewalttätiger, gegen die "schädlichen Elemente" im Volk gerichtet und befürwortet eigentlich jede Form von Gewalt zur Durchsetzung der Maßnahmen. Man hört zwischen den Zeilen förmlich die Kanonen des russischen Bürgerkriegs donnern.

Letztendlich bleibt festzuhalten, daß bei Lenin die Forderung nach "schöpferischer Initiative" auf der einen Seite und "Rechnungsführung und Kontrolle" auf der anderen eigentlich unversöhnlich nebeneinander stehen. Diese Beobachtung bestätigt sich durch den zweiten Text, den über "die Hauptaufgabe unserer Tage". Dort heißt es: "Wir [Russen] haben was gebraucht wird, sowohl in den Naturschätzen als auch in den Reserven an menschlichen Kräften sowie in dem herrlichen Elan, den die große Revolution der Schöpferkraft des Volkes verliehen hat, um ein wirklich mächtiges und reiches Rußland zu schaffen."¹⁵⁵ Zum Erreichen des Zieles müsse man "an der Schaffung von Disziplin und Selbstdisziplin, ... an der Stärkung der Organisiertheit, der Ordnung, der Sachlichkeit, des harmonischen Zusammenwirkens der Kräfte des ganzen Volkes, der allgemeinen Rechnungsführung und Kontrolle über die Produktion und die Verteilung der Produkte"¹⁵⁶ arbeiten.

Im Schlußabsatz des Artikels schlägt Lenin vor, gerade von der deutschen Betriebsführung zu lernen: "Die Geschichte geht im Zickzack und macht Umwege. Es ist so gekommen, daß jetzt gerade der Deutsche nicht nur den bestialischen Imperialismus, sondern auch das Prinzip der Disziplin, der Organisation, des harmonischen Zusammenwirkens auf dem Boden der modernsten maschinellen

¹⁵⁴ Ibid., S.410 u.413.

¹⁵⁵ Lenin: Hauptaufgabe, S.148.

¹⁵⁶ Ibid.

Industrie, der strengsten Rechnungsführung und Kontrolle verkörpert. Und das ist gerade das, woran es uns mangelt.“¹⁵⁷

Diese beiden ersten Texte knüpfen zwar an die Marxsche Vorstellung des Neuen Menschen an, dessen schöpferischen und kreativen Potentiale nach Abschaffung der kapitalistischen Gesellschaftsordnung zum Zuge kommen sollen, trotzdem wird für die Ebene einer betrieblichen Mikrostruktur auf hierarchische, arbeitsteilige und disziplinierende Produktionsformen verwiesen, mit denen die neue Sowjetmacht ihre wirtschaftlichen Probleme lösen könne.

Im Entwurf des Artikels zur “nächsten Aufgabe der Sowjetmacht” beschäftigt sich Lenin mit der Frage der medialen Vermittlung der revolutionären Werte und Ideale. Dabei betont er die Notwendigkeit einer Neuausrichtung der Presse, “aus einem Organ, das vorwiegend politische Tagesneuigkeiten meldet, zu einem Organ ökonomischer Erziehung der Volksmassen zu machen“¹⁵⁸. Die Presse müsse die Fragen nach Methoden zur Steigerung der Arbeitsproduktivität in den Mittelpunkt ihrer Berichterstattung stellen.

Lenin schlägt vor, dabei auf die “Kraft des Beispieles” zu setzen: “In der kapitalistischen Gesellschaft hat es wiederholt Beispiele gegeben, wie Menschen, die hofften, friedlich und schmerzlos die Menschheit von den Vorzügen des Sozialismus zu überzeugen und seine Einführung zu ermöglichen, Arbeitskommunen schufen. Unter den revolutionären Marxisten ruft ein solcher Standpunkt, rufen solche Maßnahmen durchaus berechtigten Spott hervor, denn unter der kapitalistischen Sklaverei wäre der Versuch, mit isolierten Beispielen irgendwelche einschneidenden Änderungen herbeizuführen zu wollen, wirklich eine leere Phantasterei, die in der Praxis entweder zu lebensunfähigen Unternehmungen oder aber zur Verwandlung dieser Unternehmungen in Verbände kleiner Kapitalisten führt. (...) Jetzt, ..., wo die Fabriken und Werke fast aufgehört haben, Privateigentum zu sein, ..., jetzt hat das Beispiel der Arbeitskommune, das besser als irgendwelche anderen Methoden die organisatorischen Aufgaben löst, gigantische Bedeutung erlangt. Wir müssen gerade jetzt dafür sorgen, daß die Fülle ungewöhnlich wertvollen Materials, das in Form von Erfahrungen bei der Neuorganisation der Produktion in den einzelnen Städten, in den einzelnen Betrieben, in den einzelnen Dorfgemeinden vorliegt - daß diese

¹⁵⁷ Ibid., S.150.

¹⁵⁸ Lenin: nächste Aufgabe, S.192.

Erfahrungen zum Gemeingut der Massen werden.“¹⁵⁹ Damit ist nach dem sozialistischen Wettbewerb ein zweites Element einer sozialistischen Wirtschaftspolitik benannt, das in seiner ursprünglichen Praxis unter kapitalistischen Vorzeichen abgelehnt, nach Vergesellschaftung der Produktionsmittel aber als legitimes und wirksames Instrument angesehen wird: “Die Kraft des Beispiels, die in der kapitalistischen Gesellschaft nicht zur Geltung kommen könnte, wird gewaltige Bedeutung erlangen in einer Gesellschaft, die das Privateigentum am Boden und den Fabriken abgeschafft hat - ...”¹⁶⁰ Die Wirkung jedes Beispiels werde durch eine gute und an der neu definierten Aufgabe orientierten Pressearbeit noch gesteigert.

Von zentraler Bedeutung für ein Verständnis der Aktivistenbewegung ist aber vor allem der Text “die große Initiative”; im Untertitel wird das Thema umrissen: “Über das Heldentum der Arbeiter im Hinterland. Aus Anlaß der ‘kommunistischen Subbotniks’”. Ausgangspunkt ist Rußlands Dilemma im Bürgerkriegsjahr 1919, einerseits mit einer niedrigen Arbeitsproduktivität kämpfen zu müssen, andererseits vor einer Hungersnot zu stehen: “Es ergibt sich also eine Art Circulus vitiosus: Um die Arbeitsproduktivität zu heben, muß man sich vor dem Hunger retten, und um sich vor dem Hunger zu retten, muß man die Arbeitsproduktivität heben.”¹⁶¹

Lenin erzählt nun, wie der Teufelskreislauf aus seiner Sicht zu durchbrechen sei. Dabei zitiert er einen Artikel aus der “Prawda” vom 17. Mai 1919, in dem das Beispiel des Unterbezirks der Moskau-Kasaner Eisenbahnlinie beschrieben wird: “Am 7. Mai wurde in der allgemeinen Versammlung der Kommunisten und Sympathisierenden ... die Frage aufgeworfen, wie man von den bloßen Worten, daß man zum Sieg über Koltschak beitragen wolle, zu Taten übergehen könne.” Nach einigem Schwanken wurde ein Antrag einstimmig angenommen, in dem sie sich dazu bereitklärten, am Sonnabend sechs Stunden unentgeltlich zu arbeiten und dies durchzuhalten, bis der völlige Sieg errungen sei¹⁶².

Das Ergebnis des freiwilligen Arbeitseinsatz wird als ein Erstaunliches überliefert. Es wird berichtet, daß an dem “kommunistischen Sonnabend”, gemessen an der Arbeit nicht bewußter und normaler Arbeit, die Leistung einer ganzen Woche erbracht wurde: “Begeisterung und Einmütigkeit bei der Arbeit

¹⁵⁹ Ibid., S.193f.

¹⁶⁰ Ibid., S.195.

¹⁶¹ Lenin: große Initiative, S.416.

waren beispiellos. (...) [Allen] stieg im Herzen ein heißes Gefühl der Freude auf über die kollektive Arbeit, und der Glaube an die Unerschütterlichkeit des Sieges der Arbeiterklasse, wurde noch fester. (...) Nach Arbeitsschluß waren die Anwesenden Zeugen eines ungewöhnlichen Schauspiels: An die hundert Kommunisten, müde, aber mit freudenglänzenden Augen, begrüßten den Erfolg des Werkes mit den feierlichen Klängen der Internationale - ...¹⁶³

Im Folgenden würdigt Lenin ausführlich die Bedeutung dieses Entschlusses zum ersten kommunistischen "Subbotnik" (=Sonnabend). Das Beispiel fand schnell an anderen Orten Nachahmer. Überall sei die Arbeitsproduktivität zwei- bis dreimal so hoch wie die übliche gewesen¹⁶⁴. Lenin berichtet in seinen weiteren Beispielen von fast schon wunderähnlichen Ereignissen während der Arbeit.

Der damit einsetzende Aufbau sei, so Lenin, aus den materiellen Bedingungen der neuen Gesellschaft erwachsen: "Der Träger dieser materiellen Bedingungen aber oder ihr Schrittmacher, ist eine bestimmte geschichtliche Klasse, die vom Großkapitalismus hervorgebracht, organisiert, zusammengeschlossen, geschult, aufgeklärt und gestählt worden ist. Diese Klasse ist das Proletariat."¹⁶⁵ Und nur dieses Proletariat sei imstande, die anstehenden Großaufgaben zu bewältigen. Das Potential liege in der "Disziplin bewußter und vereint arbeitender Menschen, die über sich keine Gewalt kennen und keine Macht außer der Macht ihrer eigenen Vereinigung, ihrer eigenen bewußteren, kühnen, festgefügt, revolutionären, standhaften Avantgarde.

Um zu siegen, ..., muß das Proletariat eine doppelte oder zweieinige Aufgabe lösen: erstens die ganze Masse der Werktätigen und Ausgebeuteten mitreißen durch seinen grenzenlosen Heroismus im revolutionären Kampf gegen das Kapital, sie mitreißen, sie organisieren, sie führen, um die Bourgeoisie niederzuwerfen ...; zweitens die ganze Masse der Werktätigen und Ausgebeuteten sowie alle kleinbürgerlichen Schichten auf den Weg eines neuen wirtschaftlichen Aufbaus führen, auf den Weg der Schaffung einer neuen gesellschaftlichen Bindung, einer neuen Arbeitsdisziplin, einer neuen Arbeitsorganisation, die das letzte Wort der Wissenschaft und der kapitalistischen Technik vereinigt mit dem

¹⁶² Ibid., S.400.

¹⁶³ Ibid., S.402f.

¹⁶⁴ Ibid., S.404.

¹⁶⁵ Ibid., S.409.

Massenzusammenschluß bewußt arbeitender Menschen, die die sozialistische Großproduktion ins Leben rufen.“¹⁶⁶

“Das letzte Wort der Wissenschaft und der kapitalistischen Technik” waren aber zu Lenins Zeit die Erkenntnisse einer tayloristischen Betriebsführung. Die “bewußt arbeitenden Menschen” waren die kommunistischen Subbotniks, die Urform aller späteren Aktivisten.

Zwar befinde man sich erst auf dem Weg vom Kapitalismus zum Kommunismus, aber der Kommunismus werfe sozusagen seine Schatten schon voraus. Lenin argumentierte, er beginne dort, “wo *einfache Arbeiter* in selbstloser Weise, harte Arbeit bewältigen, sich Sorgen machen, um die Erhöhung der Arbeitsproduktivität, um den Schutz *eines jedes Puds Getreide, Kohle, Eisen* und anderer Produkte, die nicht den Arbeitenden persönlich und nicht den ihnen ‘Nahestehenden’ zugute kommen, sondern ‘Fernstehenden’, d.h. der ganzen Gesellschaft in ihrer Gesamtheit, den Dutzenden und Hunderten Millionen von Menschen, die zunächst in *einem* sozialistischen Staat vereinigt sind und später in einem Bund von Sowjetrepubliken vereinigt sein werden.“¹⁶⁷

Wenn man diese Aussage Lenins aus diesen “Urtexten” sozialistischer Wirtschaftsordnung auf eine Kurzformel bringen will, dann erhoffte er sich aus einer Kombination von Taylorismus und Neuem Menschen den entscheidenden Impuls zur Steigerung der Arbeitsproduktivität. Als Formen medialer Vermittlung stehen neben den traditionellen Mitteln von Propaganda und Presse die Initiierung von sozialistischen Wettbewerben und beispielhafter Taten zur Verfügung. Zentrale Träger und Vermittler des Wandels sind die Aktivisten in der Tradition der Subbotniks.

Lenin ist aber Realist genug, wenn er den Vorwurf des “Utopismus” zurückweist und darauf eingeht, daß auf dem Weg zum Kommunismus noch einige Widerstände überwunden werden müßten: “Wenn das Neue eben erst entstanden ist, bleibt das Alte stets eine gewisse Zeit lang stärker; das ist immer so, sowohl in der Natur als auch im Leben der Gesellschaft. Hohn darüber, daß die Keime des Neuen schwach sind, billiger Intellektuellen-Skeptizismus und dergleichen mehr, all das sind im Grunde Methoden des Klassenkampfes der Bourgeoisie gegen das Proletariat, ist Verteidigung des Kapitalismus gegen den Sozialismus. Wir müssen die Keime des Neuen sorgfältig untersuchen, ihnen die größte Aufmerksamkeit

¹⁶⁶ Ibid., S.412f.

entgegenbringen, mit allen Mitteln ihr Wachstum fördern und diese schwachen Keime 'hegen und pflegen'. (...) Worauf es ankommt, das ist die Unterstützung aller und jeder Keime des Neuen, von denen das Leben die lebensfähigsten auslesen wird."¹⁶⁸

Die Umsetzung des Handlungsprogramms aus Lenins "Urtexten" ließ aber in der Sowjetunion noch etwas auf sich warten. Die eigentliche Aktivistenbewegung der Sowjetunion wurde erst mit der "Stachanow-Bewegung" Mitte der 30er ins Leben gerufen¹⁶⁹. Ohne jetzt auf eine Rezeptionsgeschichte der Texte eingehen zu wollen, deutet einiges darauf hin, daß sie zunächst keineswegs zentral für die sowjetische Wirtschaftspolitik waren, sondern daß sie erst in den 30er Jahren wiederentdeckt wurden. Immerhin blieben sowohl "Wie soll man den Wettbewerb organisieren?" und "Ursprünglicher Entwurf des Artikels 'die nächste Aufgabe der Sowjetmacht'" bis 1929 unveröffentlicht.

Erst in der Stalin-Ära scheint der Aktivismus als wirtschaftspolitisches Instrument an Bedeutung gewonnen zu haben. Auf der ersten Unionsberatung der Aktivisten im Jahr 1935 hielt Stalin eine Rede zur Bedeutung und Funktion der Stachanow-Leute. Darin faßt er die Punkte Lenins noch einmal zusammen. Die Stachanowbewegung habe ihre Bedeutung darin, "daß sie einen neuen Aufschwung des sozialistischen Wettbewerbs, eine neue, eine höhere Etappe des sozialistischen Wettbewerbs zum Ausdruck [bringe]"¹⁷⁰.

Stalin äußert sich vor allem zur konkreten Fragen der Arbeitsnormen: Die Stachanow-Leute verkörperten den "neuen, besonderen Menschen", sie seien eine "Bewegung der Arbeiter und Arbeiterinnen, die sich die Überwindung der jetzigen technischen Normen, die Überwindung der bestehenden projizierten Leistungsfähigkeiten, die Überwindung der bestehenden Produktionspläne und -bilanzen zum Ziel setzt"¹⁷¹. Und weiter, fast schon schwärmerisch, charakterisiert er die meist jungen und ehrgeizigen Arbeiter: "[Die Stachanow-Leute] schreiten kühn vorwärts, brechen mit den veralteten technischen Normen und schaffen neue, höhere Normen, sie korrigieren die von den Leitern unserer Industrie projizierten Leistungsfähigkeiten und aufgestellten Wirtschaftspläne, ergänzen

¹⁶⁷ Ibid., S.417.

¹⁶⁸ Ibid., S.415.

¹⁶⁹ Vgl. Robert Maier: Die Stachanov-Bewegung 1935-1938. Der Stachanovismus als tragendes und verschärfendes Moment der Stalinisierung der sowjetischen Gesellschaft, Stuttgart 1990.

¹⁷⁰ Stalin: Rede, S.31.

¹⁷¹ Ibid., S.32.

und korrigieren immer wieder die Ingenieure und Techniker, belehren sie nicht selten und treiben sie vorwärts; denn sie sind Menschen, die die Technik ihres Faches völlig gemeistert haben und verstehen, aus der Technik das Höchstmaß dessen herauszuholen, was aus ihr herauszuholen ist.“¹⁷²

Der Stachanowismus hatte gesamtwirtschaftliche Auswirkungen. Er diente bei Stalin als Vorwand zur allgemeinen Normerhöhung. Unter dem Motto “Neue Menschen, neue Zeiten - neue technische Normen” fordert er: “Wir brauchen technische Normen, die etwa in der Mitte liegen zwischen den jetzigen technischen Normen und jenen Normen, die die Stachanows und Bussygins erreicht haben. (...) Die jetzigen technischen Normen entsprechen bereits nicht mehr der Wirklichkeit, sie sind zurückgeblieben und zu einem Hemmschuh für unsere Industrie geworden.”¹⁷³ Ein Argument, das auch später in der DDR gerne angeführt wurde, wenn es Auseinandersetzungen über erhöhte Planvorgaben gab.

4.3. Fünf Stationen in der SBZ/DDR

4.3.1. Vorgeschichte und “Aktivisten der ersten Stunde”

In den folgenden Kapiteln wird die Entwicklung der Aktivisten- und Wettbewerbsbewegung in der SBZ/DDR bis 1953 aufgezeigt. Die Einteilung folgt dabei einem offiziellen Vorschlag der DDR-Forschung bei Gottfried Diettrich, der sich für die Beschreibung der einzelnen Phasen und die charakteristischen Entwicklungen an dieser Stelle ebenfalls als praktikabel und nachvollziehbar erwiesen hat. Diettrich gliedert die Zeit bis Mitte der 60er Jahre in insgesamt elf Perioden eines voranschreitenden Entwicklungs- und Reifeprozesses. Für die Zeit zwischen 1945 und 1953 sieht dieses Stufenmodell fünf Phasen vor, in der es gemäß offizieller Lesart vom Auftreten erster Aktivisten, über die Weiterentwicklung zur Wettbewerbsbewegung bis zur Ausreifung des “sozialistischen Charakters” und zur vollständigen Entwicklung des Wettbewerbs “als Führungsinstrument der Partei beim Aufbau des Sozialismus” gekommen sei¹⁷⁴. Die dialektische Rolle und Funktion der Aktivisten- und Wettbewerbsbewegung in der SBZ/DDR definiert die DDR-Autorin Waltraud Falk etwas genauer: “[Sie] ist ... ein bedeutender Ausdruck des Befreiungsprozesses der Arbeit und ein wichtiger Bestandteil derselben.

¹⁷² Ibid., S.35.

¹⁷³ Ibid., S.43.

¹⁷⁴ Vgl. Diettrich: Wesen und Entwicklung, S.110-114, Zitat S.111.

Gleichzeitig treibt sie den Befreiungsprozeß der Arbeit aktiv voran: Erstens wird mit Hilfe der bewußtesten Arbeiter oder Kollektive im Rahmen der Aktivisten- und Wettbewerbsbewegung die Masse der Werktätigen an eine neue Einstellung zur Arbeit herangeführt; zweitens werden ... in einem bedeutenden Maße Hemmnisse für die Entfaltung der schöpferischen Aktivität der Werktätigen weggeräumt; drittens entstehen ... bei den fortgeschrittensten Arbeitern im wachsenden Maße Keime der kommunistischen Einstellung zur Arbeit."¹⁷⁵ Diese verschiedenen Aspekte sind für die folgenden Teilkapitel immer wieder von Bedeutung.

In den einzelnen Abschnitten werden jeweils die ökonomischen Rahmenbedingungen, die Maßnahmen zur Entwicklung der Aktivisten- und Wettbewerbsbewegung unter besonderer Beachtung symbolischer und anderer kommunikativer Formen sowie die Reaktion der Arbeiterschaft hierauf nachgezeichnet und diskutiert. Eine halbwegs realistische Einschätzung insbesondere der Wirkungen der getroffenen Maßnahmen und der Stimmung in den Betrieben soll dabei vor allem mit Hilfe der Gegenfolie bisheriger Arbeiten zum Konfliktverhalten und zur Sozialgeschichte der SBZ/DDR-Arbeiter erreicht werden.

Der eigentliche Beginn der Aktivistenbewegung auf deutschem Boden ist für das Jahr 1947 festzustellen. Beispielsweise wurden am 30. Juni die ersten 2000 "Aktivisten des Neuaufbaus" anlässlich des ersten Jahrestages des sächsischen Volksentscheids zur Enteignungsfrage von der Landesregierung ausgezeichnet; in Thüringen wurden von FDGB- und FDJ-Gruppen erste Wettbewerbe zur Produktionssteigerung durchgeführt¹⁷⁶. Aber einen eigentlicher Startschuß des Aktivismus hat es so in dieser Zeit nicht gegeben, auch wenn der 2. FDGB-Kongreß im April 1947 sicherlich eine zentrale Rolle gespielt hat.

Das liegt unter anderem daran, daß sowohl in der DDR-Geschichtsschreibung als auch in zeitgenössischen Stellungnahmen versucht wurde, eine Traditionslinie für den deutschen Aktivismus bis in die unmittelbaren Nachkriegstage 1945 zu ziehen. Großzügig wurden plötzlich mehr oder wenig alle Arbeiten am Wiederaufbau und der Trümmerbeseitigung zu Keimen des kommenden Sozialismus erklärt: "Wenn ... in relativ kurzer Zeit die Fabriken und Werke wieder mit der Produktion begannen, wenn wieder Brot gebacken wurde und überfüllte Eisenbahnwagen über notdürftig reparierte Brücken fahren konnten, so haben

¹⁷⁵ Waltraud Falk, Horst Barthel: Kleine Geschichte einer großen Bewegung. Zur Geschichte der Aktivisten- und Wettbewerbsbewegung in der Industrie der DDR, Berlin 1966, S16f.

daran die Aktivisten der ersten Stunde einen besonderen Anteil.“¹⁷⁷ Im Wörterbuch der Geschichte werden die “Aktivisten der ersten Stunde” definiert als “jene antifaschistisch-demokratischen Kräfte, die überall in Deutschland unmittelbar nach der Befreiung das gesellschaftliche Leben, insbesondere die Wirtschaft, in Gang setzten und neue, demokratische Verwaltungen aufbauten. Es waren v.a. Kommunisten, Sozialdemokraten sowie Hitlergegner aus dem kleinen und mittleren Bürgertum. Zu ihnen gehörten all jene, die entsprechend den zeitgemäßen Anforderungen aktivistische Arbeitstaten vollbrachten, vor allem bei der Normalisierung des Wirtschaftslebens, bei der Aufnahme der Produktion.“¹⁷⁸

Problematisch erscheint nicht nur, daß Menschen mit einem Begriff und damit verbundenen Charakterzügen vereinnahmt werden, der erst zwei Jahre später überhaupt im Sprachgebrauch wiederzufinden war; auch die Gleichsetzung völlig unpolitischer Wiederaufbauarbeiten mit einer antifaschistisch-demokratischen Grundhaltung ist historisch sicherlich falsch. Konsequenterweise sahen die DDR-Historiker die Vertreter der wiedergegründeten KPD und Gewerkschaften an der Spitze dieser Initiativen¹⁷⁹. Als Beleg hierfür wurden z.B. Aufrufe der KPD vom August 1945 angeführt, in denen zum gemeinsamen Wiederaufbau der zerstörten Städte aufgefordert wird und die im historischen Rückblick und unter explizitem Verweis auf Lenins Geschichten von den sowjetischen Subbotniki als Aufrufe zu “kommunistischen Sonntagen” umgedeutet wurden¹⁸⁰.

Zwar wird eingestanden, daß es sich bei den “Aktivisten der ersten Stunde” noch nicht unbedingt um Aktivisten im späteren Sinne gehandelt habe, aber sie trugen trotzdem Merkmale einer neuen Einstellung zur Arbeit und wurden deshalb sehr wohl als Vorboten des Neuen Menschen gesehen¹⁸¹. Festzuhalten bleibt, daß die Aktivisten- und Wettbewerbskampagnen von Anfang an dadurch um Legitimität rangen, daß sie eigene Gründungsmythen und Traditionslinien sowohl für die unmittelbare Nachkriegszeit als auch für die Frühzeit der Sowjetunion lancierten.

Viel wichtiger zum Verständnis der Startbedingungen der SBZ/DDR ist der vielfache Hinweis darauf, daß sich mit der Beseitigung der NS-Strukturen 1945 in vielen Betrieben eine Art Arbeiterselbstverwaltung etablierte, eine demokratische

¹⁷⁶ Jörg Langheinrich: Die Geburt der Aktivisten- und Wettbewerbsbewegung auf dem Gebiet der DDR im Herbst 1947/ Frühjahr 1948 (“Aktivisten für 234”), Diss. Leipzig 1983, S.66.

¹⁷⁷ Falk/Barthel: kleine Geschichte, S.36f.

¹⁷⁸ Zitiert nach: Dittrich: Anfänge der Aktivistenbewegung, S.21.

¹⁷⁹ Z.B. Langheinrich: Geburt, S.48; Falk/Barthel: kleine Geschichte, S.37.

¹⁸⁰ Vgl. Dittrich: Anfänge der Aktivistenbewegung, S.23-26.

¹⁸¹ Langheinrich: Geburt, S.38.

Struktur, mit deren Hilfe viele Betriebe der SBZ wieder in Gang gesetzt und den Umständen entsprechend mit bemerkenswertem Erfolg geführt wurden¹⁸². Zusätzlich entstanden in dieser Zeit flächendeckend in allen Betrieben freigeählte Betriebsräte als unabhängige Interessensvertretung der Belegschaften, anfangs sogar gegen den Willen von SMAD, FDGB und KPD, die vergeblich versuchten, schon in dieser Zeit an deren Stelle eine Gewerkschaftsstruktur zu durchzusetzen, und sich erst im Herbst 1945 zur Betriebsrätebewegung bekannten¹⁸³.

Charakteristisch für die Einstellung in den Betrieben war ein starker Hang zu egalitären Einstellungen. Vor dem Hintergrund der Kriegs- und NS-Erfahrungen und in Anknüpfung an traditionelle Einstellungen innerhalb der Arbeiterbewegung wurden kapitalistische Methoden der Betriebsführung wie Akkord- und Leistungslohn weitgehend abgelehnt¹⁸⁴. Bestätigung erhielt diese Einstellung auch durch die Politik der SMAD bis 1947: Als Teil eines sozialpolitischen Krisenmanagements wurde das Lohngefüge durch die Abschaffung mehrerer Lohngruppen und der Einführung von Mindestlöhnen nivelliert. 1946/47 wurden in einigen Branchen neue Tarifverträge eingeführt, die u.a. eine weitreichende Einschränkung von Akkord-Entlohnung bedeuteten. Der Anteil der im Akkordlohn Arbeitenden in der SBZ verringerte sich von ca. 50% auf etwa 25%, er blieb jedoch in den führenden Industriezweigen, insbesondere dem Bergbau, noch relativ hoch¹⁸⁵.

Es bleibt festzuhalten, daß sowohl die beobachteten egalitären Einstellungen als auch die verwirklichten Formen einer betrieblichen Selbstverwaltung als Ausdruck einer eigenständigen Arbeiterkultur in der SBZ anzusehen sind, die sich weitgehend aus älteren Traditionslinien der organisierten Arbeiterbewegung speiste.

4.3.2. Befehl 234 und Beginn der Aktivistenbewegung

Das Jahr 1947 kann sicherlich als Wendepunkt für die Entwicklung der SBZ gesehen werden. Ökonomisch befand man sich in einer tiefen Krise. Nach einem harten und extrem kalten Winter 1946/47 machte das Land im Frühjahr eine Überschwemmungskatastrophe durch und erlebte einen Dürresommer. Die

¹⁸² Jörg Roesler: Aufsicht und Kontrolle, S.10; Bust-Bartels: Herrschaft und Widerstand, S.24.

¹⁸³ Gill: FDGB, S.78.

¹⁸⁴ Bust-Bartels: Herrschaft und Widerstand, S.25f.

¹⁸⁵ Hübner: Konsens, Konflikt und Kompromiß, S.21 u. 30f.

Versorgung war gefährdet, Betriebe mußten schließen, die Lebensbedingungen waren schlecht und die Industrieproduktion sank gegenüber dem ohnehin schon tiefen Nachkriegsstand noch weiter ab¹⁸⁶. Außenpolitisch verschärfte sich die Lage ebenfalls: Der aufbrechende Ost-West-Konflikt und die Formulierung des Marshall-Planes für Westeuropa verschärfte den Druck auf Sowjets und SED-Führung, eigene wirtschaftspolitische Initiativen zu entwickeln, um die Produktion in der Besatzungszone anzukurbeln.

Die Situation ähnelte dem von Lenin in "die große Initiative" für Rußland im Bürgerkrieg beschriebenen Teufelskreislauf. Niedrige Arbeitsproduktivität und verbreiteter Hunger bedingten und verstärkten sich gegenseitig. Die von Lenin beschriebene Lösung diente in der SBZ als Handlungsanweisung: "Bekanntlich werden derartige Widersprüche in der Praxis dadurch gelöst, daß dieser Circulus vitiosus durchbrochen wird dank einem Umschwung in der Stimmung der Massen, dank der heroischen Initiative einzelner Gruppe, die im Rahmen eines solchen Umschwungs nicht selten eine entscheidende Rolle spielt."¹⁸⁷ Für die SBZ wurde folglich ein Programm entwickelt, dessen sozialpolitischer Grundgedanke zunächst auf einer Tagung der SED und dann auf dem zweiten Kongreß des FDGB im April 1947 in das Motto "Mehr produzieren, richtig verteilen und besser leben!" gegossen wurde. Die Arbeiterschaft sollte in den Betrieben davon überzeugt werden, daß es in ihrem eigenen Interesse läge, die Produktion durch eine gesteigerte Arbeitsleistung und Hebung der Arbeitsdisziplin zu erhöhen¹⁸⁸.

In Abgrenzung zum Marshall-Plan wurde die Parole ausgegeben, den wirtschaftlichen Neuaufbau aus eigener Kraft zu schaffen. Die schon erwähnten Aktivisten- und Wettbewerbsbeispiele als auch die landesweite Durchführung von Betriebsrätekonferenzen zwischen Juli und Oktober des Jahres waren erste Folgen dieser Strategie. Die Betriebsräte sollten zur Unterstützung von produktionssteigernden Programmen, vor allem der Organisation von inner- und zwischenbetrieblichen Wettbewerben, der Vergabe von Prämien für gute Leistungen und Qualifizierung der Belegschaft¹⁸⁹, gewonnen werden. Herbert Warnke (SED), der neugewählte FDGB-Vorsitzende, appellierte auf allen Konferenzen an die Betriebsräte, die Entfaltung der "schöpferischen Kräfte der Werktätigen" zu unterstützen: "Wir

¹⁸⁶ Dittrich: kleine Geschichte, S.36.

¹⁸⁷ Lenin: die große Initiative, S.416.

¹⁸⁸ Hübner: Konsens, Konflikt und Kompromiß, S.25f.

¹⁸⁹ Vgl. Resolution der Betriebsrätekonferenz Sachsen vom 24.07.1947, in: Zeitschrift für Geschichtswissenschaft 27 (1979), 878-880.

müssen den Mut haben, solche Kollegen, die sich würdig hervortun, besonders zu belohnen. (...) Wir wollen endlich einmal die Helden des Aufbaus belohnen, ihnen unsere Anerkennung geben. (...) Wir wollen diejenigen als Helden ansehen, die als Arbeiter alles tun, um ihre Betriebe wieder hochzubringen mit ganzer Hingabe.”¹⁹⁰ Die Bedeutung von zentralen und dezentralen Konferenzen als institutionelle Kommunikationsform zwischen SED-Führung und Arbeiterschaft tritt zu diesem Zeitpunkt erstmals in großem Umfang zutage.

Trotz dieser Anstrengungen mußte die SED auf ihrem II. Parteitag im September eine ernüchternde Bilanz ziehen. In den ersten drei Quartalen des Jahres 1947 war es nicht gelungen, den entscheidenden Umschwung in der wirtschaftlichen Entwicklung herbeizuführen. Arbeitsmoral, Arbeitsdisziplin und Produktivität ließen noch zu wünschen übrig¹⁹¹. Führende Vertreter von SED, FDGB und SMAD trugen die bisherigen Ansätze und Einzelmaßnahmen zusammen und erweiterten es um weitere Punkte. Am 9. Oktober 1947 veröffentlichte die SMAD das Ergebnis als “Befehl Nr. 234 des Obersten Chefs der SMAD über Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitsproduktivität und zur weiteren Verbesserung der materiellen Lage der Arbeiter und Angestellten der Industrie und des Verkehrswesens”¹⁹². Das Dokument markiert den zentralen Wendepunkt der Wirtschaftspolitik in der SBZ und den eigentlichen Ausgangspunkt einer systematischen Entfaltung der Aktivisten- und Wettbewerbsbewegung.

Als zentraler Punkt des Befehles 234 ist die Erhöhung der Produktivität und eine Festigung der Arbeitsdisziplin formuliert: “Die Steigerung der Arbeitsproduktivität und die Entfaltung der bewußten eigenen Initiative der Werktätigen für den wirtschaftlichen Wiederaufschwung der Sowjetischen Besatzungszone stellt gegenwärtig das Hauptbindeglied in dem System der Volkswirtschaft und den Schlüssel zur Lösung aller anderen wirtschaftlichen Probleme dar.”¹⁹³ Die Länderregierungen, die deutschen Verwaltungsorgane, Betriebs und Fabrikleiter, und nicht die Belegschaften, werden als Adressaten des Dokumentes benannt. Ihnen obliege es, “ihrer Tätigkeit Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeit der Produktionsbetriebe und des Transportwesens, zur Steigerung der Arbeitsproduktivität und zum Kampf gegen die Bummelanten sowie zur Verbesserung der

¹⁹⁰ Warnkes Rede auf der Schweriner Konferenz, zitiert nach: Langheinrich: Geburt, S.68f.

¹⁹¹ Ibid., S.75.

¹⁹² Befehl Nr. 234 der SMAD (09.10.1947), in: Um ein antifaschistisch-demokratisches Deutschland. Dokumente aus den Jahren 1945-1949, Berlin 1968, S.504-511.

¹⁹³ Ibid., S.505.

Lebenslage der Arbeiter und Angestellten der Industrie zugrunde zu legen ...”¹⁹⁴. Alle antifaschistischen Parteien, Gewerkschaften und Betriebsräte, alle öffentlichen Organisationen und die Presse wurden aufgefordert, die beschlossenen Maßnahmen zu unterstützen.

Der Befehl 234 enthielt zuallererst Maßnahmen bezüglich des Arbeits- und Jugendschutzes (Punkt 3), der Gleichstellung von Frauen (Punkte 5), der Verbesserung ärztlicher Betreuung durch die Einrichtung betriebseigener Sanitätsstellen beziehungsweise Polikliniken (Punkt 11), der Ausbildungsförderung (Punkt 6) und der Verabschiedung neuer Betriebsordnungen, die “einen entschlossenen Kampf gegen Bummelanten und Desorganisation der Arbeit” ermöglichen sollten (Punkt 2). An zentraler Stelle wurde aber eine faktische Kehrtwende gegenüber der bisherigen Politik formuliert. Unter Punkt 4 heißt es: “Die Anwendung von Stück- und Akkordlohn als Mittel zur Steigerung der Arbeitsproduktivität und zur Erhöhung des Lohnes für die Arbeiter ist zu erweitern, vor allem im Erzbergbau, in der Kohlen- und Metallindustrie, im Maschinenbau, in der elektrotechnischen Industrie und im Eisenbahntransportwesen.”¹⁹⁵ Begleitend hierzu wird für Spezialisten, Schwerarbeiter und Normalarbeiter ein nach Leistung differenzierter Urlaubsanspruch sowie die tägliche Ausgabe von einer zusätzlichen warmen Mahlzeit für “Arbeiter und Angestellte der Betriebe der führende Industriezweige und des Transportwesens” festgeschrieben. Dabei konnten Betriebe, die “durch eigene Schuld ihren Produktionsplan systematisch nicht erfüllen und sich um eine Verbesserung ihrer Arbeit nicht bemühen”, vom Bezug zusätzlicher Lebensmittel ausgeschlossen werden ¹⁹⁶.

Neu ist der Versuch, mit einem Programm der Sanktionierung, der Lohn-differenzierung und materieller Stimuli Einfluß auf die Produktivität der Betriebe zu nehmen. Im Befehl selbst ist bemerkenswerterweise bis auf den kleinen Hinweis, daß es um die “Entfaltung der bewußten eigenen Initiative der Werktätigen” gehe, keine Thematisierung der Aktivisten- und Wettbewerbsbewegung enthalten. Es ist vor allem die SED-Stellungnahme zum Maßnahmenbündel, formuliert durch den damaligen stellvertretenden Parteivorsitzenden Walter Ulbricht, die an die Belegschaften der VEBs appellierte voranzugehen: “Mögen die Arbeiter, Angestellten und Ingenieure dieser Betriebe es als ihre höchste Ehre betrachten,

¹⁹⁴ Ibid., S.505f.

¹⁹⁵ Ibid., S.507.

¹⁹⁶ Ibid. S.507f.

zeigen zu können, daß die Volksinitiative der 'privaten Initiative' in den großkapitalistischen Betrieben Westdeutschlands überlegen ist. (...) Jeder Arbeiter, jeder Angestellte ist unmittelbar an der Steigerung der Produktion und an der Erhöhung der Arbeitsdisziplin interessiert, denn davon hängt jetzt die bessere Versorgung der Werktätigen ab. (...) Es ist an der Zeit, daß neue Methoden der Arbeit Anwendung finden. Der Wettbewerb zwischen den volkseigenen Betrieben ist zu entfalten und die Bummelei, Gleichgültigkeit, schlechte Arbeitsorganisation, Vernachlässigung des Arbeitsschutzes und der Gesundheitsfürsorge sollen in den Betriebswandzeitungen und in der Tagespresse selbstkritisch behandelt werden."¹⁹⁷

Eine noch stärker appellative Stellungnahme wurde vom FDGB-Bundesvorstand am 13. Oktober veröffentlicht. Die Umsetzung des Befehles in den Betrieben wurde zur eigentlichen Aufgabe der Gewerkschaften erklärt¹⁹⁸. In allen Stellungnahmen wird die Erwartung geäußert, daß mit dem Befehl 234 endlich das entscheidende Instrumentarium bereitgestellt werde, um die Arbeitsproduktivität zu steigern. Vor allem der FDGB startete im Oktober 1947 in Kooperation mit SED und FDJ eine bislang beispiellose Kampagne zur Propagierung des "Aufbauplanes 234". Mit Plakaten, Broschüren, Presseartikeln, Rundfunkansprachen, Kinowerbung und einer umfangreichen Welle an Betriebsversammlungen und öffentlichen Kundgebungen wurde die gesamte SBZ überzogen¹⁹⁹.

In den Betrieben wurde damit begonnen, in systematischer Weise die Durchführung von zwischen- und innerbetrieblichen Wettbewerben zu organisieren, und es wurde ab Frühjahr 1948 versucht, über eine Art Vernetzungsstruktur den Erfahrungsaustausch zwischen den einzelnen Belegschaften zu organisieren; bis Mai soll es an die 140 sogenannter "Aktivistenkonferenzen" gegeben haben²⁰⁰. Nicht nur auf Zonen- und Länder-Ebene sondern auch regional wurde ein enormer Aufwand vor allem von Seiten der SED und der

¹⁹⁷ Stellungnahme des Stellvertreters des Parteivorsitzenden der Sozialistischen Einheitspartei Deutschlands, Walter Ulbricht, zum SMAD-Befehl Nr.234 (11.10.1947), in: *Ibid.*, S.511-514, hier S. 511f.

¹⁹⁸ Aufruf des Bundesvorstandes des Freien Deutschen Gewerkschaftsbundes an die Belegschaften der Betriebe in der Sowjetischen Besatzungszone und alle Mitglieder zum SMAD-Befehl Nr. 234, in: *Ibid.*, S. 516-518. Weitere zustimmende Stellungnahmen zum Befehl liegen auch vom Vorsitzenden der LDPD (*Ibid.*, S.515) und von der Ost-CDU-Vorstandes (*Ibid.*, S.515f.) vor.

¹⁹⁹ Langheinrich: *Geburt*, S.82: In nur zehn Tagen organisierten die Gewerkschaften in 29 großen Städten Kundgebungen. Bis Anfang 1948 sollen es insgesamt an die 40 000 Betriebsversammlungen gewesen sein.

²⁰⁰ Falk/ Barthel: *kleine Geschichte*, S.49.

Gewerkschaften betrieben, um ein institutionelles Netz zur Implementierung der beschlossenen Maßnahmen aufzubauen und um von einmaligen Kampagnen und Aufrufen zu einer dauerhaften und kontinuierlichen Arbeit übergehen zu können²⁰¹.

Die Bilanz der ersten Monate fällt aber selbst in offiziellen DDR-Darstellungen äußerst ernüchternd aus. Zwar wird eine fast endlose Reihe an erfolgreichen Einzelbeispielen präsentiert, aber insgesamt konnte im Frühjahr kein bahnbrechender Fortschritt in der Arbeitsproduktivität vieler Branchen festgestellt werden. Zwar wurden die Tiefpunkte in den Produktionsbilanzen 1947 überwunden, aber es war nicht gelungen, "die Aktivisten- und Wettbewerbsbewegung zu einer Sache zu machen, die alle Werktätigen angeht"²⁰². Erfolgreich waren die Betriebe nur in der Reduzierung der Fehl- und Krankzeiten der Werktätigen²⁰³, also in der Bekämpfung von "Bummelantentum" und Hebung der Arbeitsdisziplin.

Zurückgeführt wird der insgesamt bescheidene Erfolg auf erhebliche Skepsis innerhalb der Belegschaften. Wenn darüber geklagt wird, daß die Maßnahmen immer noch einen beschränkten Wirkungsbereich hätten²⁰⁴ und man solche Aussagen mit dem enormen Personal- und Organisationsaufwand des FDGB vergleicht, dann hatten sich die "Aktivisten für 234" nicht als Selbstläufer entwickelt, sondern erforderte überall massiven Anschub. Außerdem habe es bei den Werktätigen immer noch "ideologische Unklarheiten" gegeben und der Befehl sei sowohl von kapitalistischen Betrieben aber auch eigenen Funktionären sabotiert und unterlaufen worden²⁰⁵. Eigene Fehler gestehen sich die Gewerkschafter z.B. bei der Durchführung der Aktivistenkonferenzen ein: Zuviel Zeit sei für offizielle Reden von Funktionären, zuwenig für den Erfahrungsaustausch der eingeladenen Aktivisten verwendet worden²⁰⁶. Außerdem müßten die Wettbewerbe in den Betrieben viel mehr im Einvernehmen mit den Arbeitern veranstaltet werden: "Es ist klar, daß die Wettbewerbe nicht von oben, sondern durch die Gewerkschaften zu organisieren und von den Belegschaften zu beschließen sind. Daher muß mit

²⁰¹ Eine besonders ausführliche Studie für diesen Zeitraum liegt für das Land Sachsen-Anhalt vor: Manfred Wille: Der Kampf der Sozialistischen Einheitspartei Deutschlands im Land Sachsen-Anhalt um die Durchsetzung des Befehls Nr. 234 der SMAD vom 9. Oktober 1947, in: Jahrbuch für Geschichte 11 (1974), 59-97.

²⁰² Langheinrich: Geburt, S.151.

²⁰³ Herbert Warnke: Aufbauplan 234 wird verwirklicht, Berlin 1948, S.28: Bei landeseigenen Betrieben sanken die allgemeinen Fehlzeiten von 20,5% (Oktober 47) auf 12,4% (Februar 48).

²⁰⁴ Langheinrich: Geburt, S.160f.

²⁰⁵ Ibid., S.162f.

²⁰⁶ Warnke: Aufbauplan 234, S.18.

dieser Methode der Anordnung von Wettbewerben 'von oben' radikal Schluß gemacht werden."²⁰⁷

Für diese erste Phase der Aktivistenbewegung in der SBZ kann zusammenfassend festgestellt werden, daß zwar Aktivistentaten und Wettbewerbe stattfanden, diese aber eher Einzelleistungen waren und sie mit den anderen wirtschaftspolitischen Maßnahmen, wie sie mit dem Befehl 234 formuliert wurden, in keinerlei Weise koordiniert waren. Selbst in der offiziellen DDR-Geschichtsschreibung wird dies so gesehen²⁰⁸.

4.3.3. "Gegen jede gewerkschaftliche Tradition ...": Die Hennecke-Tat und die Folgen

Das Jahr 1948 war das Jahr weiterer wichtiger Weichenstellungen hinsichtlich der zukünftigen zentralistischen und planwirtschaftlichen Ordnung der DDR-Wirtschaft. Auf Zonenebene begann die DWK ihre Arbeit und bereitete für das zweite Halbjahr 1948 einen ersten zentralen Plan für die gesamte SBZ vor. Auf Ebene der VEBs wurden die Prinzipien des "demokratischen Zentralismus" umgesetzt, d.h. eine hierarchische, auf betriebswirtschaftliche Rentabilität ausgerichtete, Orientierung mit formal starken Betriebsdirektoren (vgl. Kapitel 3.1.) eingeführt.

In der SED setzte sich die stalinistische Orientierung hin auf eine "Partei neuen Typs" durch und der FDGB wurde von einem weltanschaulich pluralistisch orientierten Gesamtgewerkschaftsbund zu einer sozialistisch orientierten Massenorganisation umgebaut. Nicht mehr gewerkschaftliche Interessensvertretung sondern Produktionssteigerung wurde zur Hauptaufgabe des FDGB erklärt, eine Linie die 1948 zumindest auf Ebene der unteren Gewerkschaftsvertretern und vor allem bei den einfachen Gewerkschaftsmitgliedern in den Betrieben keineswegs auf Zustimmung stieß. Die offizielle FDGB-Linie konnte sich so schnell in den Betrieben nicht durchsetzen²⁰⁹, die Interessen der Beschäftigten wurden weiterhin von frei gewählten Betriebsräten vertreten. Die politische Auseinandersetzung in den Betrieben waren das ganze Jahr 1948 von diesem

²⁰⁷ Ibid., S.20.

²⁰⁸ Vgl. Einschätzung bei Dittrich: Wesen und Entwicklung, S.110.

²⁰⁹ Vgl. Brunner: Einleitung, S.16. Dabei gilt es zu bedenken, daß die FDGB-Mitglieder in dieser Zeit auf Betriebsebene schon die Mehrheit stellten. Im Dezember waren in den SBZ-Ländern zwischen 47% und 82% der Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert (Vgl. Gill: FDGB, S.105).

Konflikt geprägt. Im Mai forcierte der FDGB mit den Hettstedter Beschlüssen den Aufbau einer eigenständigen Betriebsgewerkschaftsstruktur und der Übertragung erheblicher Funktionen von den Betriebsräten auf die Gewerkschaftsgruppen²¹⁰. Bei den Betriebswahlen im Herbst 1948 mußte die SED daraufhin eine herbe Niederlage verkraften, woraus sie Konsequenzen zog und mit der Bitterfelder Konferenz Ende November 1948 das Signal zur völligen Auflösung der Betriebsrätestruktur gab. Die Funktionen gingen alle auf die Betriebsgewerkschaftsleitungen über, womit letztlich die Verantwortlichkeit der Interessensvertretung umgekehrt wurde: Statt der Belegschaft waren sie nun formal der übergeordneten Gewerkschaftsleitung verpflichtet²¹¹.

Die Änderung der institutionellen Entscheidungsstrukturen in den Betrieben war die eine Seite, institutionenökonomisch gesprochen handelte es sich um die Beseitigung der formellen Beschränkungen, die andere Seite war die "Heranführung der Masse der Werktätigen an eine neue Einstellung zur Arbeit", wie es die offizielle DDR-Sprachregelung war. Diese Aufgabe sollte mit der Initiierung der Hennecke-Bewegung und damit einer neuen Qualität der Aktivistenbewegung erreicht werden.

Die Hennecke-Tat, wie sie als Eingangsszene zu dieser Arbeit aus der Erinnerung des Protagonisten, wiedergegeben ist, war keine spontane oder zufällige Idee, sondern Ergebnisse längere Überlegungen. Auf mehreren Plenen des Zentralkomitees der SED während des Sommers 1948 wurde aus den bisherigen Erfahrungen, der Revolutionstheorie Lenins und den Erfahrungen der Bruderparteien eine neue Strategie erarbeitet²¹². In Oelsnitz führten eine interne Tagung von DWK-, Partei- und Gewerkschaftsvertretern zum Beschluß, zum einen die bislang großzügig gehandhabte Frage der Normerfüllung in Zukunft strenger zu handhaben und sowohl Schichtprämie als auch zusätzliche Lebensmittel nur noch bei Normerfüllung auszugeben, zum anderen entschied man, "die Hochleistungsschicht eines SED-Mitglieds nach dem Beispiel Alexej Stachanows zu organisieren"²¹³. Da Steinkohle in der SBZ der Rohstoffengpaß Nummer eins war, fiel die Wahl nicht zufällig auf eine Kohlegrube als Ort der beispielhaften Tat²¹⁴. Ebenso wenig war der Tag des Ereignis Zufall: Es wurde der erste Jahrestag des

²¹⁰ Vgl. Resolution der Tagung in Hettstedt (08.05.1948), in: Warnke: Aufbauplan 234, S.57-59.

²¹¹ Gill: FDGB, S.154f.

²¹² Dittrich: Anfänge, S.67.

²¹³ Ibid., S.68.

²¹⁴ Ibid., S.69.

FDGB-Aufrufes zur Erfüllung des Befehles 234 gewählt, in dem u.a. die Wiedereinführung von Leistungslohn begrüßt worden war.

Daß schließlich die Wahl auf den Bergarbeiter Adolf Hennecke als ersten personifizierten Aktivisten fiel, war ebensowenig Zufall. Nicht nur daß er Mitglied der SED war, Hennecke hatte auch eine typische Biographie eines Bergarbeiters, war schon in der Weimarer Republik im kommunistischen Gewerkschaftsflügel aktiv gewesen, stand mit seinem Können und Wissen über dem Durchschnitt und genoß aber trotzdem das volle Vertrauen seiner Kollegen²¹⁵. Daß das Vorbereitungskomitee sich dem enormen symbolischen Gehalt und der Tragweite der Aktion bewußt war, zeigt sich z.B. darin, daß man zuerst überlegt hatte, einen Arbeiter namens Sepp Wenig zum Vorzeigearbeiter zu machen, aber man war sich wohl klar darüber, daß mit einer "Wenig-Bewegung" nicht unbedingt der richtige Name gefunden war²¹⁶.

Die Reaktion der Belegschaften auf die Hennecke-Tat war offen ablehnend. Hennecke selbst wurde selbst von den Kumpeln in der eigenen Schicht sozial ausgegrenzt und geschnitten²¹⁷. Beispielhaft ist die überlieferte Reaktion eines Gewerkschaftsfunktionärs, der den verantwortlichen Gewerkschaftsleiter mit folgenden Worten scharf kritisierte: "Paul, seid ihr verrückt geworden? Wie könnt ihr einen Normenbrecher engagieren und noch dazu feiern? Das ist gegen jede gewerkschaftliche Tradition ..." ²¹⁸ Die SED ließ sich aber nicht beirren, im Gegenteil, es wurde das Startsignal für eine breit angelegte Kampagne gegeben, die unter dem Namen des Bergarbeiters Hennecke popularisiert wurde. In einem offenen Brief dankte das ZK der SED dem vorbildlichen Aktivist für sein Beispiel als "Ergebnis der in Dir lebendig gewordenen revolutionären Tradition der deutschen Arbeiterbewegung, ...", und weiter zur eigentlichen Zielsetzung, "Wenn die Bewegung dazu führt, daß alle Kumpels ihre Leistungen um einen hohen Prozentsatz steigern, wird deine Tat ihre wahre Bedeutung erreichen. Darum geht es jetzt, neben den Spitzenleistungen die Durchschnittsproduktion pro Kopf zu

²¹⁵ Ibid., S.72f.

²¹⁶ Ibid., S.109f.: Sepp Wenig war ein "Aktivist für 234" in der Wismut AG gewesen, der schon Anfang 1948 seine Normen erheblich überboten hatte. Die offizielle DDR-Darstellung geht eher dahin, daß die Aktivistentaten Sepp Wenigs zu einem Zeitpunkt auftraten, als das "gesellschaftliche Umfeld für eine derartige Bewegung" noch nicht reif war. Der unvoreilhaftige Name war aber trotzdem ein nicht zu vernachlässigender Faktor gewesen.

²¹⁷ Ibid., S.80f.

²¹⁸ Zitiert ibid., S.81.

steigern, damit eine weitgehende Übererfüllung des Plansolls im deutschen Bergbau erreicht wird.“²¹⁹

Die eigentliche Auseinandersetzung gegen die ablehnende Haltung der Belegschaften wurde aber vor Ort in den Gruben geführt. Wenige Tage nach der Rekordschicht fanden sich 134 Bergleute des Schachtes, hauptsächlich Mitglieder der SED-Betriebsgruppe, zusammen, um gemeinsam ihre Normen zu überbieten. Zwei Tage später war es der 63jährige Otto Braun, Landtagsabgeordneter, erster Betriebsratsvorsitzender der Nachkriegszeit und hochgeschätzter Bergarbeiterfunktionär, der zu einer Sonderschicht antrat, um zu beweisen, „daß die Erfüllung und Überbietung der Norm vor allem von der Einstellung zur Arbeit abhängt, daß ein Bergmann, der täglich einfährt, nicht zu schuften braucht, um seine Norm zu erreichen“²²⁰. Trotz technischer Störungen und mehrerer Stunden Arbeitszeitausfall soll Braun die Norm um 37% überboten haben. Am 31.10. folgte der stellvertretende Vorsitzende der DWK Fritz Selbmann dem Beispiel Brauns und fuhr ebenfalls eine Aktivistenschicht, um mit der Tat die gemeinsamen Interessen der Arbeiter und der Planungsbehörden zu betonen²²¹.

Partei, Planungsbehörden und Gewerkschaften lenkten in dieser Zeit ihre ganze Aufmerksamkeit darauf, die Hennecke-Bewegung überall in der SBZ anzuschieben und die breite Skepsis in der Arbeiterschaft abzubauen. Eine erste Bilanz wurde auf einer „Arbeitstagung der Spitzen-Aktivisten“ am 17. und 18. November in Berlin gezogen. Die Tagung wurde dazu genutzt, erste Erfahrungen mit beispielhaften Taten zu sammeln und Kommunikationsstrategien zu entwickeln und zu verbreiten, mit denen der Widerstand gebrochen werden sollte.

Analysiert man die Redebeiträge auf der Tagung, stellt man fest, daß sowohl in der Beurteilung der Hennecke-Tat, als auch in den Schlußfolgerungen, die daraus gezogen wurden, eine zweigleisige Argumentationsstrategie überwog. Bezüglich der Hennecke-Tat wird einerseits die beispielhafte Leistung und Sondersituation der Schicht vom 13. Oktober betont, andererseits aber darauf verwiesen, daß sie „auf der Grundlage der im Bergbau vorhandenen und berufsüblichen Bedingungen“ erreicht wurde, nicht im wesentlichen durch höhere physische An-

²¹⁹ „Adolf Hennecke - Vorbild eines Aktivisten“, Brief des ZK der SED vom 17.10.1948, in: Dokumente der Sozialistischen Einheitspartei Deutschlands, Bd. II, Berlin 1951, S.138f.

²²⁰ Ibid., S.82.

²²¹ Herbert Deeg: Die Hennecke-Aktivistebewegung, in: Adolf Hennecke: Aktivisten zeigen den Weg, Berlin 1948, S.19-64, hier S.26.

strebungen, sondern durch "geistige Durchdringung des Arbeitsprozesses"²²². Bezüglich der Motivation der Arbeiter verwiesen die Redner einerseits auf die neue altruistische Einstellung der Arbeiter, die aufgrund der Einsicht in die neuen Verhältnisse erwachse; so z.B. Adolf Hennecke in seinem Beitrag: "Wenn wir diese Erkenntnis einmal klar herauschälen, dann erwächst folgerichtig aus [dem Volk] ein bestimmter Leistungswille, denn ich glaube, ..., wenn ich einmal weiß, daß ich etwas leisten will, dann ist es nur ein kurzer Weg dahin, daß ich meine Arbeitsmethoden verbessere."²²³ Ein anderes Beispiel wäre der Aktivist Wujzack. Er appelliert an die Sinnebene der Arbeit: "Wir müssen unsere Kameraden ideologisch so weit bringen. Wir müssen sie dahin bringen, daß sie aus ihrer inneren Bereitschaft ihre Arbeit nicht nur schablonenartig leisten, sondern mit einer inneren Bereitwilligkeit von innen heraus. Sie müssen ein Ziel haben. Sie müssen wissen, warum tue ich das."²²⁴

Andererseits, und damit ist sicherlich einer der Knackpunkte der zeitgenössischen Diskussion angesprochen, waren sich die Funktionäre einig, daß eine Verbreitung der Hennecke-Bewegung nur mit der Durchsetzung von Leistungslohn und neuen Normen einhergehen konnte: " ..., wenn man die Frage der Weiterführung der Aktivisten-Bewegung allgemein für unsere Industrie stellt, darf man nicht außer acht lassen, daß dem einzelnen Spitzenkünstler nicht nur das Moment der ideologischen Bedeutung seiner Leistung vor Augen stehen darf, sondern daß er auch wissen muß, daß für ihn persönlich in materieller Hinsicht die Erreichung von Höchstleistungen von Vorteil ist."²²⁵ Adolf Hennecke verbindet die Forderung nach Leistungslohn mit der Frage neuer Normen: "Ich glaube, die Einführung des Leistungslohnes wird ein wesentliches Mittel dazu sein, daß wir uns für unser verdientes Geld auch mehr leisten können als die, die weniger leisten können oder wollen. (...) In dieses Gebiet gehört wohl auch die Überprüfung der Arbeitsnormen. Das ist ein sehr gefährliches Gebiet. (...) Ich will damit sagen, daß man sie wirklich korrekt stellen soll, daß man dabei nicht eine physische Überbeanspruchung des Arbeiters vornehmen soll, denn ihr wißt, daß uns gewisse Materialschwierigkeiten heute sehr treffen."²²⁶

²²² Fritz Selbmann: Das Ziel der Hennecke-Bewegung: Erhöhung der Arbeitsproduktivität - Überwindung der Not unseres Volkes, in: Rau (Hg.): Die Hennecke-Bewegung, S.11-28, hier S.17.

²²³ Redebeitrag Adolf Henneckes, in: Ibid., S.29.

²²⁴ Redebeitrag Hennecke-Aktivist Wujzack, in: Ibid., S.34.

²²⁵ Redebeitrag Selbmann, S.19.

²²⁶ Redebeitrag Hennecke, S.31.

Damit war auch die Frage der Leistungslöhne und neuer Normen als zentraler Konfliktpunkt zwischen SED-Führung und Belegschaften benannt, um die es in den kommenden Jahren immer wieder in neuer Weise gehen sollte. Im Juni 1948 war durch eine Währungsreform auch in der SBZ ein zentraler Grund für die bisherige Unattraktivität des Leistungslohnes beseitigt worden. Die Bezahlung in weitgehend wertloser alten Reichsmark war damit Vergangenheit, zumindest die materielle Interessiertheit der Belegschaft konnte jetzt befriedigt werden²²⁷.

Neben dieser Hauptkonfliktlinie wurde auf der Konferenz aber auch darüber diskutiert, die kommunikative Ebene der Betriebe ernster zu nehmen, z.B. institutionalisierte Formen der Kommunikation zwischen den einzelnen Schichten zu finden, um einfache Informationen über Probleme, Erfahrungen oder den grundsätzlichen Zustand der Arbeitsplätze problemloser weitergeben zu können als es in der bisherigen Praxis möglich gewesen sei²²⁸.

Zum Schluß verweist Fritz Selbmann noch einmal auf die grundsätzliche Bedeutung der Aktivisten für die Herausbildung der sozialistischen Gesellschaft: "Denn worauf es ankommt, ..., das ist, daß wir nicht nur neue Formen der Produktion, nicht nur neue Mittel zur Beherrschung des ökonomischen Lebens finden, sondern daß wir auch einen neuen Typ des Menschen schaffen, und dieser neue Mensch ist der Aktivist, der an der Spitze aller gesellschaftlichen Vorgänge steht."²²⁹

Mit der abgeschlossenen Überführung großer Teile der Industrie von privatwirtschaftlicher in volkseigene Hand und der Hennecke-Bewegung waren, folgt man der offiziellen Propaganda, die Weichen auf unaufhaltsamen Fortschritt gestellt worden. Zur Erfüllung des laufenden Halbjahresplanes wird in der SBZ der Dezember zu einem allgemeinen Hennecke-Monat ausgerufen²³⁰. Das ganze folgende Jahr 1949 stand im Zeichen permanenter Aktivisten- und Wettbewerbskampagnen: Unzählige beispielhafte Einzeltaten und immer mehr Betriebe und Kollektive, die sich an innerbetrieblichen Wettbewerben beteiligen, sollten die Aktivistenbewegung zu einer Massenbewegung anschwellen lassen. Die entscheidende Wende dabei war für die der offiziellen Staatsgründung vorangegangenen Monate vorgesehen: "In der Zeit vom Herbst 1948 bis 1950 gelang es, Lethargie, Pessimismus und Passivität in der Stimmung der Werk-

²²⁷ Hübner: Konsens, Konflikt und Kompromiß, S.33.

²²⁸ Redebeitrag Hennecke, in: Rau (Hg.): Die Hennecke-Bewegung, S.30.

²²⁹ Redebeitrag Selbmann, in: Ibid., S.28.

tätigen im volkseigenen Sektor immer mehr zurückzudrängen und schließlich bei der Mehrheit endgültig zu überwinden. Den entscheidenden Einschnitt in diesem Stimmungswandel bildeten die Monate Juni bis Oktober 1949.²³¹ Die DDR-Statistik kann für diese Zeit auch tatsächlich ein enormes Anwachsen an gemeldeten Teilnehmern an innerbetrieblichen Wettbewerben vorweisen: Die Zahl stieg von 100 000 im März 1949 auf 580 000 im Juli 1949 und schließlich 1,6 Mio. im Dezember 1950 und damit einer absoluten Mehrheit der Beschäftigten der volkseigenen Industrie an²³². Diese Zahlen sagen aber relativ wenig über die eigentliche Entwicklung der Aktivistenbewegung in den Betrieben aus. Diese sollte ja kein rein quantitatives Phänomen sein, sondern Ausdruck des "Durchbruchs zu einer neuen Einstellung zur Arbeit auf breiter Front"²³³. Als Aktivisten sollten nur solche Arbeiter gelten, die nicht nur Vorbild in der Arbeit war, sondern auch die gesellschaftlichen Zusammenhänge erkannten²³⁴. Dieser Blick ins Bewußtsein der Belegschaften wurde aber weder von der politischen Führung der DDR gesucht, noch können deren Einstellungen historisch einfach rekonstruiert werden.

Was versucht werden kann, ist eine Bewertung der offiziellen Erfolgsstatistik über indirekte Belege. Es wurde schon darauf hingewiesen, daß die ersten Reaktionen der Arbeiter auf die beispielhaften Taten Hennekes und anderer eindeutig ablehnend waren²³⁵. Daß es den Gewerkschafts- und Parteivertretern in der Folgezeit trotzdem gelang, die Aktivistenbewegung zumindest bis zu einem gewissen Grad zu etablieren, kann nicht ganz abgestritten werden. Ein Beleg hierfür ist, daß es nicht nur in der volkseigenen sondern auch in der privatwirtschaftlichen Industrie zu Aktivistenleistungen und Wettbewerben kam. Dies ist zum einen auf Versuche dieser Unternehmer zurückzuführen, die sozialistischen Methoden auch für Produktionssteigerungen im kapitalistischen Sektor zu instrumentalisieren, zum anderen waren es aber die Gewerkschafts- und Parteigruppen vor Ort. Zum Teil kam die Initiative sogar aus der Belegschaft selbst, die entsprechende Maßnahmen durchzuführen. Die SED-Führung war

²³⁰ Falk/Barthel: kleine Geschichte, S.61f.

²³¹ Horst Hartmann: Die Strategie der 1. Parteikonferenz der DDR. Die Entwicklung der Masseninitiative der Werktätigen zur Verwirklichung der Wirtschaftspolitik der SED (Januar bis Herbst 1949), Diss. Berlin 1978, S.205.

²³² Ibid., S.200.

²³³ Dittrich: Wesen und Entwicklung, S.110.

²³⁴ Ruth Carlsen: Die Durchsetzung der sozialistischen Arbeitsmoral in der revolutionären Umwälzung nach 1945, in: Deutsche Zeitschrift für Philosophie 8 (1960), 380-393, hier S.384.

offenbar nicht bereit, solche Versuche zu dulden, geschweige zu fördern, sondern reagierte mit kategorischer Ablehnung. In den privatwirtschaftlichen Betrieben habe die Arbeit immer noch ausbeuterischen Charakter, deshalb gebe es dort keine Grundlage für die Entwicklung einer Aktivistenbewegung²³⁶. Die beobachtete Praxis entsprach offensichtlich nicht der kommunistischen Theorie. Sie entwickelte sich sogar gegen den expliziten Willen der SED Aktivistengruppen.

Über die Motive einer solchen privatwirtschaftlichen Aktivistenbewegung mag spekuliert werden. Einerseits kann es sein, daß sich tatsächlich Formen eines solidarischen Wir-Gefühls ausprägten, daß die Menschen von der Notwendigkeit des Wiederaufbaus zumindest soweit überzeugt waren, daß sie bereit waren, ihre egalitären Grundeinstellungen in diesen Fragen zurückzustellen. Andererseits gab es sicherlich auch einen Teil der Belegschaft, der freiwillig in den Leistungslohn ging, um in den Genuß der damit verbundenen materiellen Zusatzleistungen zu kommen. Das Auftreten beider Motivlagen beschränkte sich sicherlich nicht auf den volkseigenen Sektor.

4.3.4. Übergang zur Massenbewegung

In einer Zeit, die offiziell den Durchbruch der Aktivistenbewegung zu einem Massenphänomen darstellte, in der man sich aber sicherlich inoffiziell durchaus der Probleme mit den bestehenden Formen motivationsfördernder Maßnahmen bewußt war, kommt es merkwürdigerweise kaum zu einer stetigen und systematischen Weiterentwicklung dieser "unternehmenskulturellen" Strategien. Zweierlei ist festzustellen: Zum einen werden die bisherigen Formen symbolischen Handelns institutionalisiert, verstetigt und fest in die politische Ordnung des entstehenden Staates DDR eingebunden. Die zweite Eingangsszene dieser Arbeit, der Gang der neuen Regierung in die Betriebe, ist ein gutes Beispiel dafür: Eine rituelle Einheit von dienender Staatsführung und aktivistischer Arbeiterschaft wurde beschworen, der Staat ehrte Tausende herausragender Einzelleistungen mit Orden, Sach- und Geldprämien und erhielt dafür das Versprechen der

²³⁵ Verschiedene Formen des Widerstands werden erläutert bei Klaus Ewers: Aktivisten in Aktion. Adolf Hennecke und der Beginn der Aktivistenbewegung 1948/49, in: Deutschland-Archiv 14 (1981), 947-970, hier v.a. S.955-958.

²³⁶ Hartmann: Strategie der 1. Parteikonferenz, S.102-104; Gill: FDGB, S.173.

Arbeiter, an der Steigerung der Produktivität mitzuwirken²³⁷. Eigentlich wurde hier die kommunikative Form der Belegschaftsversammlung in einer sehr einseitigen Interpretation zu einer konstitutiven Urform der gesamten staatlichen Ordnung gemacht. Der Kommunikationsraum zwischen Führung und Basis ließ so nur sehr wenige ritualisierte Formen, keineswegs einen gleichberechtigten Dialog zu. Kritik an speziellen Maßnahmen in diesem Rahmen nahmen ohne großes Hinzutun sofort den Charakter einer fundamentalen Systemkritik an.

Demgegenüber stehen wirtschaftspolitische Entscheidungen, die eine ganz andere Sprache sprechen. Außerhalb der Belegschaftsversammlungen wurden keine institutionelle Orte der Verständigung in den Betrieben geschaffen. Flachere Hierarchien und direkte Formen der Arbeiterselbstverwaltung waren spätestens 1948 mit den Verordnungen über den Aufbau volkseigener Betriebe und der Abschaffung der Betriebsräte beseitigt worden. Analysiert man eine zentrale Rede Walter Ulbrichts, die er am 4. Februar 1949 auf der zentralen Konferenz der Hennecke-Aktivistinnen in Berlin gehalten hat, auf die Elemente, die mit der Idee der Aktivistinnenbewegung kommuniziert wurden, dann erhält man eine Vorstellung davon, welche Botschaft an der Basis ankam.

Einleitend wird die Zielsetzung sozialistischer Wirtschaftspolitik darin gesehen, "durch die Qualität der Arbeit, durch höhere Arbeitsproduktivität und durch Sicherung der Rentabilität die Überlegenheit des volkseigenen Sektors in der Wirtschaft unter Beweis zu stellen"²³⁸. Als zentrales Element dieser Wirtschaftspolitik werden Aktivistinnenbewegung und Leistungsentlohnung benannt und danach deren charakteristische Elemente aufgezeigt: "Es ist die Überschreitung der technisch begründeten Normen durch bessere Arbeitsorganisation, durch das Rechnen mit jeder Minute, durch die größere Sorgfalt in der Arbeit, durch Verbesserung der Qualität der Produktion."²³⁹ Die technisch begründete Norm sei wiederum Grundlage des Leistungslohnes und werde dadurch ermittelt, daß "die zweckmäßigste Ausnutzung der Maschinen, der Werkzeuge, der Rohstoffe und die zweckmäßigste Organisation der Arbeit" festgestellt werde. Dafür schlägt

²³⁷ Allein am 13. Oktober 1949, dem ersten "Tag der Aktivistinnen" werden 25 000 Aktivistinnen des Zweijahresplanes und 35 000 Jungaktivistinnen ausgezeichnet (vgl. Dittrich: Anfänge der Aktivistinnenbewegung, S.150).

²³⁸ Walter Ulbricht: Das neue Verhältnis zur Arbeit. Aus dem Referat auf der Konferenz der Hennecke-Aktivistinnen in Berlin 4. Und 5. Februar 1949, in: Ders.: Zur Geschichte der deutschen Arbeiterbewegung. Aus Reden und Aufsätzen, Bd. III: 1946-1950, Berlin 1963, S.370-384, hier S.373.

²³⁹ Ibid., S.375.

Ulbricht die Einrichtung von Arbeitsvorbereitungsbüros und die Durchführung von Arbeitsstudien vor, "deren Zweck es ist, die Steigerung der Produktivität durch eine sinnvolle Organisation des gesamten Arbeitsprozesses, durch die Einführung zweckmäßiger Arbeitsmethoden, die Ausschaltung aller arbeitshemmenden Faktoren, die Beseitigung des Leerlaufes, die richtige Auswahl und Anwendung der Arbeitsmittel und die verbesserte Konstruktion von Maschinen, Werkzeuge usw. [zu erreichen]"²⁴⁰. Die tayloristische Betriebswissenschaft hätte es sicherlich nicht besser formulieren können. Folgt man der Argumentation Ulbrichts, dann geht es in einem ersten Schritt darin, die optimale und objektive, eben technische Norm zu ermitteln. In dieser Situation tritt dann der Neue Mensch in Gestalt des Aktivistens auf und überbietet genau diese Norm.

Derselben Argumentation bediente sich Stalin, wir erinnern uns, als er 1935 die Stachanow-Bewegung dadurch charakterisierte, daß sie veraltete technische Normen brechen und neue, höhere Normen schaffen würde²⁴¹. Arbeiter, die sich eine solche Argumentation anhören mußten, fühlten sich sicherlich in ihrer anfänglichen Skepsis, die Hennecke-Bewegung wäre nur eine versteckte Form der Normerhöhung, bestätigt. Allen anderen Versicherungen, daß die Aktivistensbewegung keineswegs diese Funktion habe, zum Trotz, zeigten die wirtschaftspolitischen Maßnahmen genau in diese Richtung. Im Juli 1949 beschließt die SED weitere Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität, u.a. sollte der Anteil der Arbeiter im Leistungslohn deutlich erhöht und die Einführung sogenannter Technisch begründeter Arbeitsnormen (TAN) vorbereitet werden²⁴².

Hintergrund der TAN war die Einsicht, daß bisherige Versuche, die Arbeiter zu Erfüllung und Übererfüllung ihrer Normen zu bewegen, zwei Reaktionen provoziert hatten. Einerseits wollte man die alten, technisch möglicherweise längst überholten Arbeitsvorgaben auf einen neuen Stand bringen, andererseits hatte man festgestellt, daß die Einführung des Leistungslohnes in vielen Belegschaften dazu genutzt worden war, verdeckte Lohnerhöhungen durchzusetzen. Die Planungsbehörden mußten feststellen, daß die Gesamtlohnsumme teilweise viermal so schnell stieg wie die eigentliche Arbeitsproduktivität. Das Wiederan-

²⁴⁰ Ibid., S.378f.

²⁴¹ Vgl. Stalin: Rede, S.35.

²⁴² Hübner: Konsens, Konflikt und Kompromiß, S42f.

springen der SBZ-Wirtschaft war also mit großzügigen realen Lohnerhöhungen erkaufte worden²⁴³.

Der latente Widerspruch zwischen Funktionalisierung und Disziplinierung der Werktätigen in der Arbeits- und Wirtschaftspolitik auf der einen Seite und der Entfaltung der kreativen Potentiale der Neuen Menschen in der Aktivisten- und Wettbewerbsbewegung prägte auch die Bestimmungen des im April 1950 erlassenen "Gesetz der Arbeit" der DDR. In der Präambel wird die Theorie hinter der neuen Wirtschaftsordnung noch einmal zusammengefaßt: "Die Staatsmacht und die Schlüsselpositionen in der Wirtschaft befinden sich in den Händen des werktätigen Volkes. Damit sind die Voraussetzungen geschaffen für einen aktiven Anteil der Millionen Arbeiter, Bauern und der Intelligenz am gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Leben. (...) In den volkseigenen Betrieben ist ein neues Verhältnis der Werktätigen zur Arbeit entstanden. Aus ihm entwickelt sich die Aktivisten- und Wettbewerbsbewegung zu einer neuen gesellschaftlichen Kraft."²⁴⁴

Die "Förderung der Aktivisten- und Wettbewerbsbewegung" ist darin im Abschnitt IV geregelt. Konkrete Maßnahmen zu ihrer Förderung sind zum einen die Verleihung von "Ehrenzeichen" wie "Helden der Arbeit" oder "Verdienter Aktivist" für Einzelne, von "Wanderfahnen" an "Siegerbetriebe" im Wettbewerb sowie der Titel "Brigade der besten Qualität" für die besten Arbeitsbrigaden. Die Prämie für Qualitätsbrigaden und für Siegerbetriebe wurde dabei mit einem Geldpreis verbunden, wofür 1950 republikweit die eher bescheidene Summe von 3,75 Mio. Mark zur Verfügung stand. Zum anderen waren Bevorzugungen für Aktivisten in der Ausbildung und in der Wohnungvergabe vorgesehen²⁴⁵.

Der "aktive Anteil der Millionen" war ansonsten merkwürdig passiv definiert. Er manifestierte sich zum einen in den Betriebsgewerkschaftsleitungen als "die Vertretung der Arbeiter und Angestellten in den Betrieben" (§6), die aber ihre Arbeit nur nach oben verantwortungspflichtig waren, indem sie "auf Grundlage der Beschlüsse des Freien Deutschen Gewerkschaftsbundes" verpflichtet wurde. Desweiteren gab es die Organe der Belegschaftsversammlung und der Produk-

²⁴³ Klaus Ewers: Einführung der Leistungsentlohnung und verdeckter Lohnkampf in den volkseigenen Betrieben der SBZ (1947-1949), in: Deutschland-Archiv 13 (1980), 612-633, hier S.628f.

²⁴⁴ Gesetz der Arbeit zur Förderung der Arbeitskräfte, zur Steigerung der Arbeitsproduktivität und zur weiteren Verbesserung der materiellen und kulturellen Lage der Arbeiter und Angestellten, in: Gesetzblatt der Deutschen Demokratischen Republik Nr. 46, 28.04.1950, 349-355, hier S. 349.

²⁴⁵ Ibid., S. 351f.

tionsberatung, durch die die Arbeiter und Angestellten ihr "Mitbestimmungsrecht bei der Erörterung der VEB-Pläne" ausüben könnten. Jedes Jahr sollten die gegenseitigen Verpflichtungen der Belegschaft und der Werktätigen in einem Betriebsvertrag niedergelegt werden (§7). Über allem thronten aber die Direktoren der VEBs, die "die volle Verantwortung für die Erfüllung des Produktionsplanes trugen" (§8)²⁴⁶.

In den Paragraphen 11 und 13 wurden die Betriebe darauf verpflichtet, die "hochproduktive Leistungslohnarbeit (Stücklohnarbeit) auf Grundlage technisch begründeter Arbeitsnormen (TAN)" anzuwenden und diese ständig zu erweitern²⁴⁷.

Die praktische Umsetzung dieser Bestimmungen sollte die Auseinandersetzung zwischen SED und FDGB auf der einen Seite und den Belegschaften auf der anderen Seite für die kommenden Jahre prägen. Die unterschiedlichen Interessen entzündeten sich dabei an zwei Punkten: an der Ausarbeitung der TAN und der Einführung von Betriebsverträgen. Peter Hübner geht von einer bescheidenen Wirkkraft aller Vorstöße aus, sieht in ihnen vielmehr "Ausdruck einer lohn- und normenpolitischen Disposition, die bis zur Krise von 1953 für die SED auf der Tagesordnung stand"²⁴⁸.

Die Einführung der TAN stieß in den Betrieben auf große Schwierigkeiten und führte effektiv zu keine Ergebnissen. Sieht man die TAN als Ausdruck einer typischen tayloristischen Sicht des betrieblichen Ablaufs, verwundet ein solcher Verlauf nicht. Solche Erfahrungen waren auch nicht spezifisch auf realsozialistische Systeme beschränkt, sondern ähnelten sehr denen in der Weimarer Republik, wie sie von Wupper-Tewes für den Siemens-Konzern beschrieben wurden²⁴⁹. Im Endeffekt lief die Festlegung neuer Normen auch in der DDR auf einen politischen Aushandlungsprozeß hinaus. Tatsächlich wurde nun die Aktivistenbewegung als Argument mißbraucht, indem die vorgeschlagenen neuen Normen plötzlich über die Bestleistungen der Hennecke-Leute definiert wurden, was für die Masse der Belegschaften erhebliche Normerhöhungen bedeutete²⁵⁰.

²⁴⁶ Ibid., S.350.

²⁴⁷ Ibid., S.351.

²⁴⁸ Hübner: Konsens, Konflikt und Kompromiß, S.43.

²⁴⁹ Vgl. Wupper-Tewes: Rationalisierung als Normalisierung, S.291.

²⁵⁰ Gill: FDGB, S.181. Ähnlich argumentierte ja schon Stalin, der die neuen Normen irgendwo zwischen den technischen Normen und den Leistungen der Stachanows festlegen wollte (vgl. Stalin: Rede, S.43).

Am Beispiel der Zeiss-Werke in Jena beschreibt Hübner einen typischen Konfliktverlauf dieser Zeit, der einem die vage Illusion raubt, das skizzierte Arbeitsgesetz könnte unter bestimmten Vorzeichen auch mit einer demokratischen Praxis gefüllt werden. In den Zeiss-Werken spitzte sich 1951 die Auseinandersetzung an der Verabschiedung der neuen Betriebskollektivverträgen (BKV) zu. In der Belegschaftsversammlung stimmten zunächst 75% der Belegschaft gegen den Vertrag. Dieses Ergebnis wurde aber von Parteiführung und Betriebsleitung nicht akzeptiert, stattdessen begann man mit dem Versuch, die Belegschaft umzustimmen. Geschulte Instrukteure versuchten über den Zeitraum von neun Wochen in Einzeldiskussionen Arbeiter um Arbeiter zu überzeugen: In insgesamt 300 Gesprächen konnten tatsächlich 50 Arbeiter umgedreht werden, die Kampagne zu unterstützen. Trotzdem mußte eine erneut einberufene Belegschaftsversammlung nach sechs bis acht Stunden ergebnislos abgebrochen werden. "Wenn schließlich auch im Jenaer Zeiss-Werk ein BKV-Abschluß zustande kam", erklärt Hübner, "so dürfte ausschlaggebend gewesen sein, daß die Beschäftigten es an einem bestimmten Punkt vorzogen, 'ihre Ruhe zu haben'"²⁵¹

An diesem Beispiel wird deutlich, wie konfliktgeladen der Betriebsalltag war. Der Betriebskollektivvertrag war eben in der Theorie der DDR kein simpler Vertrag der zwischen zwei Kontrahenten zustande kommt, die unterschiedliche Interessen verfolgen, der BKV war zugleich weniger und mehr. Er war weniger, weil er eigentlich nur "eine Bestätigung des gemeinsamen Willens sowohl des Betriebsleiters als auch der Belegschaft, die dem Betrieb aufgegeben Produktionsleistungen zu vollbringen oder zu übertreffen. (...) Der BKV schließt demnach bereits der Wettbewerbsverpflichtungen, ..., und damit die erst erhofften Initiativen der Belegschaft ein und nimmt das Ergebnis der propagandistisch-agitatorischen Arbeit ... vorweg."²⁵²

Er ist in dem Sinne aber auch mehr als ein schlichter Vertrag, weil sein Abschluß eben auch eine erneute Bestätigung der politischen Grundordnung des Staates bedeutete. Hier liegt sein hoher symbolischer Gehalt²⁵³. Die Weigerung seiner Unterzeichnung konnte als Ablehnung des ganzen Systems gedeutet werden und

²⁵¹ Hübner: Konsens, Konflikt und Kompromiß, S.185.

²⁵² Hartmut Zimmermann: Der FDGB als Massenorganisation und seine Aufgaben bei der Erfüllung der betrieblichen Wirtschaftspläne, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie Sonderheft 8 (1964), 115-144, hier S.126f.

²⁵³ Ibid., S.128.

wurde in der DDR mit dem Verfassungsartikel 6 der "Boykotthetze" strafrechtlich verfolgt.

Daß sich die SED-Führung gegen die Belegschaft durchsetzen konnte, war aber trotzdem in den Jahren 1950/51 nicht die Regel, stattdessen waren es häufig die Gewerkschaften, die klein bei gaben und insgesamt eher eine Politik der weichen Kompromisse bevorzugten, um ihr niedriges Ansehen bei den Beschäftigten nicht noch vollständig auf den Nullpunkt zu drücken. In der Praxis bedeutete das, auf harte Festschreibungen in den BKVs zu verzichten und stattdessen weiche, rein moralische Absichtserklärungen einzuschreiben oder den Beschluß über einen BKV immer weiter hinauszuzögern.

Das Scheitern auch der weichen Linie offenbarte sich 1952, in der Mitte des ersten Fünfjahresplanes, als sich herausstellte, daß sie dazu geführt hatte, daß Leistungssteigerung wieder durch eine überproportionale Erhöhung der Lohnsummen erkaufte worden waren²⁵⁴.

4.3.5. 17. Juni 1953: das Ende der Illusionen

Offensichtlich wurde das Auseinanderfallen von Anspruch und Wirklichkeit mit der Winterkrise 1952/53 und schließlich den Ereignissen um den 17. Juni 1953. Auf der 2. Parteikonferenz der SED (9.-12. Juli 1952) war die forcierte Sowjetisierung, der sogenannte "planmäßige Aufbau des Sozialismus" der DDR beschlossen worden. Ökonomisch wurde eine weitere Erhöhung der Arbeitsproduktivität und die Senkung der Selbstkosten, vor allem der Lohnkosten, die umfassende Einführung der TAN festgeschrieben²⁵⁵. Von Ulbricht selbst wurde eine Zeit "verschärften Klassenkampfes" angekündigt.

Die Reaktion der Bevölkerung ließ nicht auf sich warten. Die DDR erlebte im Winter 1953 einen ersten Höhepunkt der Fluchtwelle in Richtung Westen, darunter nicht nur die "Klassenfeinde" des "Arbeiter- und Bauernstaates", sondern auch ein erheblicher Anteil Werktätiger²⁵⁶. Ende 1952 waren öffentlicher Protest und regelrechte Streikwellen überall in den DDR-Betrieben an der Tagesordnung. Appelle der SED an die Werktätigen, die beschlossene Produktivitätssteigerung durch freiwillige Normerhöhungen nachzukommen, mußten in dieser Stimmung verpuffen.

²⁵⁴ Gill: FDGB, S.191.

²⁵⁵ Vgl. Weber: DDR, S.53.

An dieser Stelle können die Ereignisse und Phasen der Krisenmonate nicht einmal in groben Zügen nachgezeichnet werden. Es soll nur noch einmal abschließend ein Blick auf den Kern des Konflikts gelenkt werden, der schließlich am 17. Juni auch zum offenen Volksaufstand gegen die DDR-Regierung führte.

Es waren schließlich einige zentrale Fehlentscheidungen der Parteiführung, die das Faß im Juni zum Überlaufen brachten: Am 14. Mai 1953 versuchte das Politbüro die Krise mit einer Flucht nach vorne zu begegnen, man beschloß den Appell zur freiwilligen in eine verbindliche Normerhöhung von mindestens 10% bis zum 1. Juni umzuwandeln²⁵⁷. Als dieser Beschluß genau das Gegenteil bewirkte, besann man sich in der Parteiführung eines besseren und schwenkte um 180 Grad um. Am 9. Juni 1953 wurde der sogenannte "Neue Kurs" beschlossen, die beschleunigte Übernahme des Sowjetmodells und damit viele der belastenden Maßnahmen der letzten Jahre zurückgenommen: Preise sollten gesenkt, die Ausstellung von Interzonenpässen erleichtert werden. Gerade aber die Verschärfung der Normen wurde im Neuen Kurs ausgeklammert und damit die speziellen Belastungen für die Arbeiterschaft beibehalten²⁵⁸. Damit gab die SED gerade gegenüber ihrer zentralen Machtbasis ein verheerendes Zeichen. Die Kehrtwende des Neuen Kurses stieß nicht nur die Arbeiter vor den Kopf, sondern stürzte den ganzen Partei- und Verwaltungsapparat in eine tiefe Verunsicherung und sollte damit wiederum konfliktverschärfend wirken.

In dieser Situation waren es zwei Zeitungsartikel, die als Auslöser des 17. Juni funktionierten. Zum einen ein Artikel, mit "Es wird Zeit, den Holzhammer beiseite zu legen"²⁵⁶ überschrieben, der am 14. Juni im SED-Zentralorgan "Neues Deutschland" erschien, eine Abrechnung mit der Politik der erzwungenen und manipulierten Normerhöhung durch Partei und Gewerkschaft; was als Selbstkritik gedacht war, bestätigte eher den Unmut in der Bevölkerung²⁵⁹. In der Morgenausgabe der "Tribüne", dem Organ des FDGB, erschien nun ein Leitartikel, der wiederum die Normerhöhung scharf verteidigt:

"Die Beschlüsse über die Erhöhung der Normen sind in vollem Umfang richtig. Gestützt auf das unbedingte Vertrauen der Bevölkerung zu ihrer Regierung haben

²⁵⁶ Kowalczyk/ Mitter: Die Arbeiterschaft während der Krise, S.43.

²⁵⁷ Ibid., S.46.

²⁵⁸ Heinz Heitzer: Arbeiterprotest, Putsch oder Volksaufstand? Ursache und Charakter des Juni-Konfliktes 1953, in: Jochen Cerny (Hg.): Brüche, Krisen, Wendepunkte: Neubefragung von DDR-Geschichte, Leipzig u.a. 1990, S.125-138, hier S.132.

²⁵⁹ Vgl. Hagen: DDR - Juni '53, S.34.

das Politbüro ... und die Regierung ... offen vor dem ganzen Volke einige Fehler der Vergangenheit in ihrer Arbeit dargelegt und sofort Maßnahmen eingeleitet, die einer entschiedenen Verbesserung der Lebenshaltung aller Teile der Bevölkerung der Deutschen Demokratischen Republik dienen. Weil aber alles davon abhängt, inwieweit wir die große Aufgaben des Fünfjahresplanes auf der Grundlage eines fortgesetzten Anwachsens der Arbeitsproduktivität bei strengster Sparsamkeit erreichen können, gilt es, den Beschluß des Ministerrates über die Erhöhung der Arbeitsnormen um durchschnittlich zehn Prozent bis zum 30. Juni 1953 mit aller Kraft durchzuführen.“²⁶⁰

In der Berliner Stalinallee führt die Diskussion des Artikels unter den dort beschäftigten Bauarbeitern zur Arbeitsniederlegung und schließlich zum Zug mehrerer Tausend Empörer durch die Innenstadt vor das Haus der Minister. Dort wollten sie ihre Forderungen übergeben und forderten ein Gespräch mit Walter Ulbricht oder Otto Grotewohl. Die Szene, die sich an diesem Ort abspielte, wird hier in der Zusammenfassung von Wolfgang Kraushaar wiedergegeben:

“Um 14 Uhr erscheint Fritz Selbmann, Minister für Erzbergbau und Hüttenwesen, steigt auf einen Tisch und ergreift das Wort. Er habe nicht vergessen, daß er einmal ein Arbeiter gewesen sei. Als er weiter sprechen will, tönt es ihm entgegen, er solle verschwinden. Sie alle sollten abtreten, die gesamte Regierung solle ihren Rücktritt erklären: Dann springt ein Bauarbeiter im weißen Kittel auf den Tisch. Er habe unter den Nazis fünf Jahre im KZ gesessen und er scheue sich nicht, noch einmal zehn Jahre als Häftling einzusitzen, wenn dadurch die Freiheit gewonnen werden könnte. Stürmischer Beifall. In knappen Worten zählt er die Forderungen der Bergarbeiter auf: Senkung der Arbeitsnormen, Senkung der Preise und Straffreiheit für die Sprecher der Demonstrationen. Der Minister versucht nun die Protestierenden zu überreden, eine Delegation für Verhandlungen in der Normenfrage zu bestimmen. Doch ein anderer Arbeiter schiebt ihn beiseite. Mit nacktem Oberkörper stellt er sich auf den Tisch und erklärt: ‘Kollegen’, es geht hier nicht mehr um die Normen und um die Preise. Es geht hier um mehr. (...) Wir wollen frei sein. Die Regierung muß aus ihren Fehlern die Konsequenzen ziehen. Wir fordern freie und geheime Wahlen.“²⁶¹

²⁶⁰ Otto Lehmann: Zu einigen schändlichen Erscheinungen bei der Erhöhung der Arbeitsnormen, in: Tribüne, 16.06.1953.

²⁶¹ Wolfgang Kraushaar: Die Protest-Chronik 1949-1959. Eine illustrierte Geschichte von Bewegung, Widerstand und Utopie, Bd. II: 1953-1956, Hamburg 1996, S.797f.

An dieser einen Szene wird deutlich, wie hilflos die Staats- und Parteiführung auf die Proteste reagierte. Das Geschehen kann direkt auf die zweite Eingangsszene, den 13. Oktober 1949, zurückbezogen werden. Indem die Arbeiterschaft vor das Haus der Minister zieht und die Regierung zwingt, zu ihnen zu sprechen, wird der Gang der Minister in die Betriebe mit umgekehrten Vorzeichen wiederhergestellt. Die Regierung wird daran erinnert, welche Versprechen sie gegenüber den Arbeitern abgegeben hatte. Das Auftreten Fritz Selbmanns spiegelte diesen Bezug, indem er versuchte seine ganze Autorität auszuspielen. Immerhin war Selbmann einer der ersten prominenten Arbeitervertreter gewesen, der als einer der ersten der Aktivistentat Adolf Henneckes gefolgt war und selbst eine beispielhafte Normüberfüllung erbracht hatte. Indem er an seine Vergangenheit als Arbeiter erinnert, argumentiert er genau vor diesem virtuellen Hintergrund.

Doch die symbolische Wirkkraft dieser Szene war erloschen. Sie kehrte sich ins Gegenteil, als den anwesenden Arbeitern dadurch die eigentliche Bedeutung ihrer Forderung vor Augen geführt wurde: Der zweite Arbeiter verdrängte den Minister und erklärte den Anwesenden das Offensichtliche, daß es nicht nur um die Normfrage sondern um die Existenzberechtigung der Regierung gehe. Der Legitimierungsakt der DDR-Regierung war vollständig umgekehrt und richtete sich nun gegen die Machthaber.

Wenn sich die Forschung darüber streitet, ob der 17. Juni nun vor allem vor dem Hintergrund dieser materiellen Forderungen wie der Normfrage zu erklären sei, oder ob schon zu einem frühen Zeitpunkt die allgemeinpolitischen Ziele wie eine Ablösung der Regierung, freie gesamtdeutsche Wahlen in den Vordergrund traten, dann wird völlig außer acht gelassen, daß beide Ebenen kaum voneinander zu trennen waren. In den Anfangsjahren der DDR hatte die SED selbst dafür gesorgt, daß arbeits- und wirtschaftspolitischen Frage zu den konstitutiven Elementen des Systems gehörten und deshalb ein "normaler" Interessenskonflikt zwischen Tarifparteien in den Betrieben nicht möglich war. Als die Werktätigen am 17. Juni 1953 in die Offensive gingen, konnten sie gar nicht verhindern, daß sofort die Systemfrage mit auf der Tagesordnung stand.

Der Aufstand wurde schließlich mit Hilfe sowjetischer Panzer gewaltsam niedergeworfen. Die Situation in den Betrieben beruhigte sich in der Folgezeit erst langsam²⁶². Die SED-Führung mußte die Normfrage vorerst zurückstellen und

²⁶² Vgl. Kowalczyk/Mitter: Arbeiterschaft während der Krise, S.62-71.

setzte voll auf die Maßnahmen des Neuen Kurses. Der Schock des 17. Juni wurde dadurch verarbeitet, daß man die Juni-Ereignisse schnell als "faschistischen Putschversuch" uminterpretierte²⁶³. Mit dem Neuen Kurs setzte man neue Schwerpunkte: Es war nicht mehr vor allem der Ausbau der Schlüsselindustrien, der prioritär verfolgt wurde, sondern man berücksichtigte jetzt auch eine Entwicklung der Konsumgüterproduktion. Die materiellen Lebensbedingungen der Menschen sollten nicht mehr derart ins Hintertreffen geraten wie vor dem 17. Juni. Das wirtschaftspolitische Instrumentarium war aber nicht überdacht worden: Am 29.09.1953 verpflichtete sich die Weberin Frieda Hockauf auf einer Gewerkschaftstagung, für die kommenden Monate ihr Plansoll mehrfach überzuerfüllen²⁶⁴. Dieser Ereignis sollte Auftakt für eine neue Phase in der Aktivisten- und Wettbewerbsbewegung werden, die "Frieda-Hockauf-Bewegung" wurde zum Äquivalent der Hennecke-Bewegung in der Konsumgüterindustrie.

²⁶³ Heitzer: Arbeiterprotest, S135f.

²⁶⁴ Falk/Barthel: kleine Geschichte, S.104f.

5. Schlußfolgerungen

5.1. ... für die “unternehmenskulturelle” Strategie der SED

Es war in diesem Zusammenhang nur möglich, einige Schneisen durch die historische Vielfalt des gewählten Gegenstandes zu schlagen. Jetzt, am Ende der Arbeit, sollen die beleuchteten Phasen und Szenen noch einmal ausgewertet und einige Schlußfolgerungen formuliert werden.

Trotz aller zahlreichen Defizite und dem letztendlichen Scheitern bestand die sozialistische Wirtschaftspolitik maßgeblich aus einer unternehmenskulturellen Strategie, eine Art kulturbewußtes Management wie es die Betriebswirtschaft formulieren würde. Man unternahm in den VEBs den Versuch, Produktionssteigerungen über eine Einflußnahme auf die Präferenzordnung der Menschen zu erzielen. Grundlage dieser Strategie war das Versprechen der marxistisch-leninistischen Theorie, in der beginnenden sozialistischen Gesellschaft werde der Neue Mensch auftreten. Dieser sei von allen alten Formen der Entfremdung befreit, er könne seine kreativen Fähigkeiten nun vollständig entfalten, wodurch den VEBs gegenüber der kapitalistischen Konkurrenz den entscheidenden Effizienzvorteil beschert würden.

Praktisch griff man in der Umsetzung dieser Politik auf ein Maßnahmenbündel Lenins zurück, das dieser in einigen zentralen “Urtexten” während des russischen Bürgerkrieges ausformuliert hatte. Grundlage aller Vorschläge war der Übergang von privatwirtschaftlichen zu volkswirtschaftlichen Eigentum der Produktionsmittel. Zu den eigentlichen Vorschlägen gehörte die Propagierung des sozialistischen Wettbewerbs, die Einsicht, daß es beispielhafter, symbolischer Taten als Keime der neuen Bewegung bedürfe und daß diese Beispiele entsprechend über Presse, Partei und Gewerkschaft verbreitet werden müßten. Dabei bediente sich Lenin selbst von Anfang an mythischen Konstruktionen und Erzählungen. Damit sind Maßnahmen benannt, die man auch aus den Klassikern der Unternehmenskulturdebatte ableiten könnte.

Dieses Maßnahmenpaket wurde von der SED-Führung ab Herbst 1948, beginnend mit der beispielhaften Tat des Adolf Hennecke, konsequent und mit entsprechendem Aufwand in die Praxis umgesetzt.

Ein Fehler aber war es, parallel auch von Lenin die tayloristische Praxis der Betriebsführung zu übernehmen und darauf die eigenen VEBs auszurichten. Dahinter steht eine verkürzte Marx-Rezeption. Marx Hinweise darauf, daß die Entfremdungserscheinungen erst verschwinden werden, wenn die arbeitsteilige Wirtschaft abgeschafft sei, wurden überlesen oder mißachtet. Die Leninsche Praxis knüpfte die Befreiung des Menschen nur an die Abschaffung des Privateigentums und übersah deshalb die kontraproduktive Wirkung, die mit der tayloristischen Betriebswissenschaft im Betriebsalltag faktisch erreicht wurde. Es kann an dieser Stelle natürlich nur spekuliert werden, ob eine andere Betriebspraxis die erhofften Effekte auf die Präferenzstruktur der Arbeiter gehabt hätte, aber daß die Vermischung der unternehmenskulturellen Strategie mit tayloristischer Betriebsführung zu Widersprüchen führen müßte, ist zumindest vor dem Hintergrund der Marxschen Argumentation evident.

Aus wissenssoziologischer Sicht wäre gerade die direkte Einflußnahme auf die Alltagspraxis der Betriebe der entscheidende Punkt, an dem eine erfolgsversprechende Strategie hätte anknüpfen können, aber die Alltagswahrnehmung der Beschäftigten war nicht die von positiver Veränderung sondern eher die, von Kontinuitäten zur kapitalistischen Zeit. An die Stelle sporadischer Gesten und einer sehr abstrakten Überzeugungsarbeit hätte eine Praxis echter Mitbestimmung, flacher Hierarchien und eine Erarbeitung dauerhafter Alternativen zur tayloristischen Produktion treten müssen²⁶⁵.

Ein großer Fehler der SED-Führung war auch ihr Bruch mit der gewerkschaftlichen Tradition der Arbeiterbewegung. Gerade hier hätte es Ansatzpunkte gegeben, an die die DDR als selbsternannter Arbeiterstaat hätte anknüpfen müssen. Wenn man eines aus Unternehmenskultur und Wissenssoziologie lernen kann, dann ist es dies, daß man eine dominante Kultur nicht einfach durch eine völlig neue ersetzen kann. Die DDR-Geschichte zeigte dann auch, daß die (Rest-) Bestände dieser Arbeiterkultur eines der großen und dauerhaften Reservoirs für Mißtrauen und Widerstand werden sollte und auch 40 Jahre DDR-Gesellschaft überstehen konnte.

Organisationstheoretisch erwies es sich auch als großer Fehler der SED, die Grundsäulen ihrer Herrschaft symbolisch so eng an die betriebliche Praxis von

²⁶⁵ In diese Richtung gehen auch alternative Vorschläge, die z.B. bei Wupper-Tewes (vgl. Rationalisierung als Normalisierung, S. 291-294.), bei Petersen (vgl. Anthropologie, S.279-332) oder bei Bahro (vgl. Die Alternative, S.297-543) zu finden sind.

Lohn- und Normfragen zu koppeln, wie z.B. am 13. Oktober 1949 geschehen. Das führte zu einem dazu, daß es kaum politischen Freiraum gab für die Austragung normaler Interessensgegensätze zwischen Regierung und Werktätigen. Zum anderen spitzten sich derartige Konflikte relativ schnell und unkoordiniert zur Infragestellung des gesamten Systems zu, wie es 1953 geschehen war. Eine losere Kopplung dieser zwei Ebenen wäre sinnvoller gewesen.

5.2. ... für eine DDR-Wirtschaftsgeschichte

Es sollte gezeigt werden, daß eine DDR-Wirtschaftsgeschichte ganz andere Phänomene in den Blick bekommt, wenn sie es schafft, eine gewisse Fixierung auf bisherige Fragestellungen zu überwinden. Dazu gehörte es, die DDR immer nur von ihrem Scheitern her zu lesen oder immer nur den Gegensatz von Plan- und Marktwirtschaft herauszuarbeiten. Phänomene wie die Aktivisten- und Wettbewerbsbewegung und der Versuch, die eigentliche Konzeption einer sozialistischen Wirtschaftspolitik zu verstehen, erscheinen unter solchen Vorzeichen als irrelevant oder nebensächlich.

Außerdem wurde der Versuch gemacht, am gewählten historischen Beispiel einen weiteren Versuch zu starten, ein Instrumentarium fruchtbar zu machen, das zum Teil der Wissenssoziologie, zum Teil der Neuen Institutionenökonomik und zum Teil dem weiten Feld der Unternehmenskultur entstammt. Es sollte verdeutlicht werden, daß Theorien, die üblicherweise nur auf eine marktwirtschaftlich-kapitalistische Ordnung angewendet werden, auch für ein planwirtschaftlichen System interessante Einsichten beschere können. Weil dies bisher vernachlässigt wurde, ist es auch kein Zufall, daß der funktionale Ort der Aktivisten- und Wettbewerbsbewegung bisher unkommentiert und unverstanden blieb. Einsichten wie das Prinzipal-Agent-Modell aus der Neuen Institutionenökonomik helfen darüberhinaus auch weiter, einen realistischen Eindruck der Machtverhältnisse in den VEBs zwischen Leitung und Belegschaft zu erhalten, der eben weniger durch eine allmächtige Staats- und Parteiführung als durch eine passive Stärke der Arbeiter geprägt war.

Die DDR-Wirtschaftspolitik wurde als eine merkwürdige und widersprüchliche Mischung aus tayloristischer Praxis und Entfaltung des Neuen Menschen erklärt, die vom sowjetischen Vorbild übernommen wurde. An dieser Widersprüchlichkeit ist sie letztlich auch gescheitert.

im Bereich der Aktivisten- und Wettbewerbsbewegung besteht noch viel Klärungsbedarf. An dieser Stelle konnte und sollte nicht mehr geleistet werden als einen ersten Überblick aus neuer Blickrichtung zu gewinnen. Es fehlt an Detailstudien zu einzelnen Betrieben und es fehlt an systematischen Daten über Sozialstruktur und Motivation der Aktivisten. Bezeichnend ist auch, daß selbst die DDR-Wissenschaft wenig geleistet hat, um systematisches Wissen über diesen zentralen Gegenstand der sozialistischen Wirtschaftsgeschichte zu gewinnen. Es liegt z.B. der Verdacht nahe, daß die Hennecke-Bewegung der DDR nur vordergründige Ähnlichkeit zur sowjetischen Stachanow-Bewegung hat. In der DDR waren es vor allem langjährige treue Parteikader, die zu Aktivisten wurden, während die Stachanows eher gesellschaftliche Randfiguren bäuerlicher Herkunft waren, die die Methoden des Stachanowismus dazu nutzten, im Sozialgefüge der Sowjetunion einen großen Sprung nach vorne zu machen²⁶⁶. Ein Vergleich würde sicherlich auch dahingehend interessant, um herauszufinden, wie denn der spezifisch deutsche Anteil am Aktivismus aussah.

²⁶⁶ Vgl. Maier: Stachanov-Bewegung, S.418-422.

6. Literatur

6.1. Quellen

Befehl Nr. 76 der SMAD (23.04.1948), in: Um ein antifaschistisch-demokratisches Deutschland. Dokumente aus den Jahren 1945-1949, Berlin 1968, S.624-630.

Befehl Nr. 234 der SMAD (09.10.1947), in: Um ein antifaschistisch-demokratisches Deutschland. Dokumente aus den Jahren 1945-1949, Berlin 1968, S.504-511.

FDGB Bundesvorstand: Aufruf an die Belegschaften der Betriebe in der Sowjetischen Besatzungszone und alle Mitglieder zum SMAD-Befehl Nr. 234, in: Um ein antifaschistisch-demokratisches Deutschland. Dokumente aus den Jahren 1945-1949, Berlin 1968, S. 516-518.

Gesetz der Arbeit zur Förderung der Arbeitskräfte, zur Steigerung der Arbeitsproduktivität und zur weiteren Verbesserung der materiellen und kulturellen Lage der Arbeiter und Angestellten, in: Gesetzblatt der Deutschen Demokratischen Republik Nr. 46, 28.04.1950, S.349-355.

Grotewohl, Otto: Regierungserklärung, in: Ders.: Im Kampf um die einige deutsche demokratische Republik. Reden und Aufsätze, Bd.I, Berlin 1959, S.484-507.

Hennecke, Adolf: Aktivisten zeigen den Weg, Berlin 1948.

Külz, Wilhelm: Stellungnahme des Vorsitzenden der LDPD zum SMAD-Befehl Nr. 234 (11.10.1947), in: Um ein antifaschistisch-demokratisches Deutschland. Dokumente aus den Jahren 1945-1949, Berlin 1968, S.515.

Lehmann, Otto: Zu einigen schändlichen Erscheinungen bei der Erhöhung der Arbeitsnormen, in: Tribüne, 16.06.1953.

Lenin, W.I.: Wie soll man den Wettbewerb organisieren?, in: Ders.: Werke, Bd.26, Berlin 1961, S.402-414.

Lenin, W.I.: Die Hauptaufgabe unserer Tage, in: Ders.: Werke, Bd. 27, Berlin 1974, S.146-151.

Lenin, W.I.: Ursprünglicher Entwurf des Artikels 'Die nächste Aufgaben der Sowjetmacht', in: Ders.: Werke, Bd.27, Berlin 1974, S.192-208.

Lenin, W.I.: Die große Initiative, in: Ders.: Werke, Bd.29, Berlin 1963, S.397-424.

Rau, Heinrich (Hg.): Die Hennecke-Bewegung. Aus eigener Kraft zum besseren Leben. Bericht über die Arbeitstagung der Spitzen-Aktivisten der Hennecke-Bewegung am 17. und 18. November 1948 in Berlin, Berlin 1948.

Resolution der Betriebsrätekonferenz Sachsen vom 24.07.1947, in: Zeitschrift für Geschichtswissenschaft 27 (1979), 878-880.

Resolution der Tagung in Hettstedt (08.05.1948), in: Herbert Warnke: Aufbauplan 234 wird verwirklicht, Berlin 1948, S.57-59.

Selbmann, Fritz: Das Ziel der Hennecke-Bewegung: Erhöhung der Arbeitsproduktivität - Überwindung der Not unseres Volkes, in: Heinrich Rau (Hg.): Die Hennecke-Bewegung. Aus eigener Kraft zum besseren Leben. Bericht über die Arbeitstagung der Spitzen-Aktivisten der Hennecke-Bewegung am 17. und 18. November 1948 in Berlin, Berlin 1948, S.11-28.

Stalin, J.W.: Rede auf der ersten Unionsberatung der Stachanow-Leute, in Ders.: Werke, Bd.14, Dortmund 1976, S.31-47.

Ulbricht, Walter: Stellungnahme zum SMAD-Befehl Nr.234 (11.10.1947), in: Um ein antifaschistisch-demokratisches Deutschland. Dokumente aus den Jahren 1945-1949, Berlin 1968, S.511-514.

Ulbricht, Walter: Das neue Verhältnis zur Arbeit. Aus dem Referat auf der Konferenz der Hennecke-Aktivisten in Berlin 4. Und 5. Februar 1949, in: Ders.: Zur Geschichte der deutschen Arbeiterbewegung. Aus Reden und Aufsätzen, Bd. III: 1946-1950, Berlin 1963, S.370-384.

Verordnung über die Reorganisation der volkseigenen Industrie, in: Gesetzblatt der Deutschen Demokratischen Republik Nr. 148, 29.12.1950, S.1233-1235.

Verordnung über die Organisation der volkseigenen örtlichen Industrie und der kommunalen Einrichtungen, in: Gesetzblatt der DDR, Nr. 25, 28.02.1951, S.143-144.

Vorstand der CDU: Stellungnahme zum SMAD-Befehl Nr. 234, in: Um ein antifaschistisch-demokratisches Deutschland. Dokumente aus den Jahren 1945-1949, Berlin 1968, S.515-516.

Warnke, Herbert: Aufbauplan 234 wird verwirklicht, Berlin 1948.

Zentralkomitee der SED: "Adolf Hennecke - Vorbild eines Aktivisten", Brief vom 17.10.1948, in: Dokumente der Sozialistischen Einheitspartei Deutschlands, Bd. II, Berlin 1951, S.138f.

6.2. Sekundärliteratur

Arndt, Jürgen: Im Mittelpunkt steht der Mensch. Arbeitsorganisation in der DDR, in: Kursbuch H. 43 (1976), 159-169.

Baecker, Dirk: Ein Widerspruch kommt selten allein: Die Organisation und ihre Kultur, in: Ders.: Organisation als System. Aufsätze, Frankfurt/M. 1999, S.102-112.

Baecker, Dirk: Kultur im Unternehmen, in: Ders.: Organisation als System. Aufsätze, Frankfurt/M. 1999, SS.113-125.

Bähr, Johannes: Institutionenordnung und Wirtschaftsentwicklung. Die Wirtschaftsgeschichte der DDR aus Sicht des zwischendeutschen Vergleichs, in: Geschichte und Gesellschaft 25 (1999), 530-555.

Bahro, Rudolf: Die Alternative. Zur Kritik des real existierenden Sozialismus, Köln und Frankfurt/M. 1977.

Berger, Ulrike, Bernhard-Mehlich, Isolde: Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie, in: Alfred Kieser (Hg.): Organisationstheorien, Stuttgart u.a. ²1995, S.123-154.

Berger, Peter L., Luckmann, Thomas: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie, Frankfurt/M. ¹⁶1999.

Berghoff, Hartmut: Unternehmenskultur und Herrschaftstechnik. Industrieller Paternalismus: Hohner von 1857 bis 1918, in: Geschichte und Gesellschaft 23 (1997), 167-204.

Brunner, Detlev: Einleitung, in: Ders. (Hg.): Der Wandel des FDGB zur kommunistischen Massenorganisation. Das Protokoll der Bitterfelder Konferenz des FDGB am 25./26. November 1948, Essen 1996, S.7-33.

Buchheim, Christoph: Kriegsfolgen und Wirtschaftswachstum in der SBZ/DDR, in: Geschichte und Gesellschaft 25 (1999), 515-529.

Bust-Bartels, Axel: Herrschaft und Widerstand in den DDR-Betrieben. Leistungsentlohnung, Arbeitsbedingungen, innerbetriebliche Konflikte und technologische Entwicklung, Frankfurt/M. und New York 1980.

Carlsen, Ruth: Die Durchsetzung der sozialistischen Arbeitsmoral in der revolutionären Umwälzung nach 1945, in: Deutsche Zeitschrift für Philosophie 8 (1960), 380-393.

- Cichy, E. Ulrich:** Schattenwirtschaft in sozialistischen Planwirtschaften. Eine kurze Bestandsaufnahme, in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik 34 (1989), 207-223.
- Coase, Ronald:** The Nature of the Firm, in: George J. Steagler, Kenneth E. Boulding (Hg.): Readings in Price Theory, London 1956 [Original 1937], S.331-351.
- Deal, Terence E., Kennedy, Allan A.:** Corporate Culture. The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading/Mass. 1982.
- Deeg, Herbert:** Die Hennecke-Aktivistenbewegung, in: Adolf Hennecke: Aktivisten zeigen den Weg, Berlin 1948, S.19-64.
- Dill, Peter, Hügler, Gert:** Unternehmenskultur und Führung betriebswissenschaftlicher Organisation. Ansatzpunkte für ein kulturbewußtes Management, in: Heinen/Falk (Hg.); Unternehmenskultur, S.191-209.
- Dittrich, Gottfried:** Über Wesen und Entwicklung des sozialistischen Wettbewerbs in der DDR, in: Wissenschaftliche Zeitschrift der Karl-Marx-Universität Leipzig, Gesellschafts- und Sprachwissenschaftliche Reihe 15 (1966), H.1, 105-114.
- Dittrich, Gottfried:** Die Anfänge der Aktivistenbewegung, Berlin 1987.
- Ewers, Klaus:** Aktivisten in Aktion. Adolf Hennecke und der Beginn der Aktivistenbewegung 1948/49, in: Deutschland-Archiv 14 (1981), 947-970.
- Ewers, Klaus:** Einführung der Leistungsentlohnung und verdeckter Lohnkampf in den volkseigenen Betrieben der SBZ (1947-1949), in: Deutschland-Archiv 13 (1980), 612-633.
- Falk, Waltraud, Barthel, Horst:** Kleine Geschichte einer großen Bewegung. Zur Geschichte der Aktivisten-und Wettbewerbsbewegung in der Industrie der DDR, Berlin 1966.
- Fricke, Karl Wilhelm:** Opposition und Widerstand in der DDR, Köln 1984.
- Geyer, Michael:** Industriepolitik in der DDR. Von der großindustriellen Nostalgie zum Zusammenbruch, in: Jürgen Kocka, Martin Sabrow (Hg.): Die DDR als Geschichte. Fragen - Hypothesen - Perspektiven, Berlin 1994, S.122-134.
- Gibas, Monika, Gries, Rainer:** Die Inszenierung des sozialistischen Deutschland. Geschichte und Dramaturgie der Dezennienfeiern in der DDR, in: Dies. et al. (Hg.): Wiedergeburten. Zur Geschichte der runden Jahrestage der DDR, Leipzig 1999, S.11-40.

- Gill, Ulrich:** Der Freie Deutsche Gewerkschaftsbund (FDGB). Theorie - Geschichte - Organisation - Funktion - Kritik, Opladen 1989.
- Götz, Irene:** Unternehmenskultur. Die Arbeitswelt einer Großbäckerei aus kulturwissenschaftlicher Sicht, Münster u.a. 1997.
- Gussmann, Bernd, Breit, Claus:** Ansatzpunkte für eine Theorie der Unternehmenskultur, in: Heinen/Falk (Hg.): Unternehmenskultur, S.107-139.
- Hagen, Manfred:** DDR - Juni '53. Die erste Volkserhebung im Stalinismus, Stuttgart 1992.
- Hartmann, Horst:** Die Strategie der 1. Parteikonferenz der DDR. Die Entwicklung der Masseninitiative der Werktätigen zur Verwirklichung der Wirtschaftspolitik der SED (Januar bis Herbst 1949), Diss. Berlin 1978.
- Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland (Hg.):** Markt oder Plan. Wirtschaftsordnungen in Deutschland 1945 - 1961, Frankfurt/M. und New York 1997.
- Heidenreich, Martin:** Zur Doppelstruktur planwirtschaftlichen Handelns in der DDR, in: Zeitschrift für Soziologie 20 (1991), H.6, 411-429.
- Heinen, Edmund:** Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswissenschaftslehre, in: Ders, Matthias Falk (Hg.): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, München und Wien ²1997, S.1-48.
- Heitzer, Heinz:** Arbeiterprotest, Putsch oder Volksaufstand? Ursache und Charakter des Juni-Konfliktes 1953, in: Jochen Cerny (Hg.): Brüche, Krisen, Wendepunkte: Neubefragung von DDR-Geschichte, Leipzig u.a. 1990, S.125-138.
- Hübner, Peter:** Balance des Ungleichgewichtes. Zum Verhältnis von Arbeiterinteressen und SED-Herrschaft, in: Geschichte und Gesellschaft 19 (1993), 15-28.
- Hübner, Peter:** Konsens, Konflikt und Kompromiß. Soziale Arbeiterinteressen und Sozialpolitik in der SBZ/DDR 1945 - 1970, Berlin 1995.
- Hübner, Peter:** "Sozialistischer Fordismus"? Oder: unerwartete Ergebnisse eines Kopiervorganges. Zur Geschichte der Produktionsbrigaden in der DDR, in: Alf Lüdtke et al. (Hg.): Amerikanisierung: Traum und Alptraum im Deutschland des 20. Jahrhunderts, Stuttgart 1996, S.96-115.

- Hübner, Peter:** Menschen-Macht-Maschinen. Technokratie in der DDR, in: Ders. (Hg.): Eliten im Sozialismus. Beiträge zur Sozialgeschichte der DDR, Köln u.a. 1999, S.325-360.
- Hürtgen, Stefanie:** Lässt sich mit der Fordismus-Analyse die DDR-Gesellschaft erklären? Darstellung und kritische Betrachtung eines theoretischen Konzepts, in: Bernd Gehrke, Wolfgang Rüdtenklau (Hg.): ... das war doch nicht unsere Alternative? DDR-Oppositionelle zehn Jahre nach der Wende, Münster 1999, S.302-326.
- Kaschuba, Wolfgang:** Volkskultur und Arbeiterkultur als symbolische Ordnungen. Einige volkskundliche Anmerkungen zur Debatte um Alltags- und Kulturgeschichte, in: Alf Lüdtke (Hg.): Alltagsgeschichte. Zur Rekonstruktion historischer Erfahrungen und Lebensweisen, Frankfurt/M. u. New York 1989, S.191-223.
- Kieser, Alfred:** Managementlehre und Taylorismus, in: Ders. (Hg.): Organisations-theorien, Stuttgart ²1995, S.57-90.
- Kocka, Jürgen:** Die Geschichte der DDR als Forschungsproblem. Einleitung, in: Ders. (Hg.): Historische DDR-Forschung: Aufsätze und Studien, Berlin 1993, S.9-26.
- Kowalczyk, Ilko-Sascha, Mitter, Armin:** "Die Arbeiter sind zwar geschlagen worden, aber sie sind nicht besiegt!" Die Arbeiterschaft während der Krise 1952/53, in: Dies., Stefan Wolle (Hg.): innere Staatsgründung, S.31-74.
- Kraa, Detlev:** Sozialistische Rituale und kulturelle Überlagerung in der DDR, in: Rüdiger Voigt (Hg.): Symbole der Politik. Politik der Symbole, Opladen 1989, S.197-210.
- Kraushaar, Wolfgang:** Protest-Chronik 1949-1959. Eine illustrierte Geschichte von Bewegung, Widerstand und Utopie, 4 Bde., Hamburg 1996.
- Langheinrich, Jörg:** Die Geburt der Aktivisten- und Wettbewerbsbewegung auf dem Gebiet der DDR im Herbst 1947/ Frühjahr 1948 ("Aktivisten für 234"), Diss. Leipzig 1983.
- Maier, Robert:** Die Stachanov-Bewegung 1935-1938. Der Stachanovismus als tragendes und verschärfendes Moment der Stalinisierung der sowjetischen Gesellschaft, Stuttgart 1990.
- May, Thomas:** Organisationskultur. Zur Rekonstruktion und Evaluation heterogener Ansätze in der Organisationstheorie, Opladen 1997.

- Merkens, Hans, Kuper, Harm:** Organisationskulturentwicklung im Transformationsprozeß. Eine Fallstudie, in: Berliner Debatte INITIAL 10 (1999), H.3, 18-32.
- Meuschel, Sigrid:** Überlegungen zu einer Herrschafts- und Gesellschaftsgeschichte der DDR, in: Geschichte und Gesellschaft 19 (1993), 5-14.
- Meyer, John W.:** Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in Walter W. Powell, Paul DiMaggio (Eds.): The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago u. London 1991, S.41-62.
- Murray, Robin:** Fordismus und sozialistische Entwicklung, in: Prokla 20 (1990), H.81, 91-122.
- Nieberding, Anne, Wischermann, Clemens:** Unternehmensgeschichte im institutionellen Paradigma, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 43 (1998), 35-48.
- Nieberding, Anne:** "Dann wurde ein Werksverein gegründet für die Arbeiter ..." Die Gelbe Gewerkschaft der J.M. Vioth 1911-1918, in: Clemens Wischermann et al. (Hg.): Unternehmenskommunikation im 19. und 20 Jahrhundert. Neue Wege der Unternehmensgeschichte, Dortmund 2000, S.173-197.
- North, Douglass C.:** Theorie des institutionellen Wandels. Eine neue Sicht der Wirtschaftsgeschichte, Tübingen 1988.
- North, Douglass C.:** Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung, Tübingen 1992.
- Ouchi, William G.:** Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge, Reading/Mass. 1981.
- Peters, Thomas J., Waterman, Robert H.:** In search of excellence, New York 1982.
- Petersen, Thieß:** Anthropologie und Ökonomie. Das Menschenbild bei Marx und dessen Bedeutung für seine Kritik an der politischen Ökonomie, Frankfurt/M. u.a. 1997.
- Radandt, Hans:** Forschung zur Betriebsgeschichte, in: Zeitschrift für Geschichtswissenschaft 18 (1970), Sonderband: Historische Forschungen in der DDR 1960-1970, 248-256.
- Radandt, Hans:** Gedanken zur Disziplin Betriebsgeschichte anhand der Entwicklung in der DDR, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 1981/1, 173-180.

- Richter, Rudolf, Furubotn, Eirik G.:** Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung, Tübingen ²1999.
- Roesler, Jörg:** Die Herausbildung der sozialistischen Planwirtschaft in der DDR, Berlin 1978.
- Roesler, Jörg:** Aufsicht und Kontrolle in den volkseigenen Industriebetrieben der DDR 1945 bis Anfang der sechziger Jahre, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 1982/IV, 9-31.
- Roesler, Jörg:** Planwirtschaft und Produktionspropaganda, in: Dieter Vorsteher (Hg.): Parteiauftrag: ein Neues Deutschland. Bilder, Rituale und Symbole der frühen DDR, München und Berlin 1997, S.345-363.
- Rottenburg, Richard:** "Der Sozialismus braucht den ganzen Menschen". Zum Verhältnis vertraglicher und nichtvertraglicher Beziehungen in einem VEB, in: Zeitschrift für Soziologie 20 (1991), H.4, 305-322.
- Rytlewski, Ralf, Sauer, Birgit:** Die Ritualisierung des Jahres. Zur Phänomenologie der Feste und Feiern in der DDR, in: Wolfgang Luthardt, Arno Waschkuhn (Hg.): Politik der Repräsentation. Beiträge zur Theorie und zum Wandel politischer und sozialer Institutionen, Marburg 1988, S.265-285.
- Sarel, Benno:** "Arbeiter gegen den Kommunismus". Zur Geschichte des proletarischen Widerstands in der DDR (1945-1958), München 1975.
- Schwarzer, Oskar:** Sozialistische Zentralplanwirtschaft in der SBZ/DDR. Ergebnisse eines ordnungspolitischen Experimentes (1945-1989), Stuttgart 1999.
- Staritz, Dietrich:** Vom Verhältnis von Planungssystem und Partizipation in der DDR, in: Deutschland-Archiv 11 (1978), 1049-1070.
- Steger, Hanns-Albert:** Wirtschaft und Kultur. Kultursoziologische und kulturanthropologische Aspekte, in: Rainer Klump (Hg.): Wirtschaftskultur, Wirtschaftsstil und Wirtschaftsordnung. Methoden und Ergebnisse der Wirtschaftskulturforschung, Marburg 1996, S.69-92.
- Traub, Rainer:** Lenin und Taylor. Die Schicksale der "Wissenschaftlichen Arbeitsorganisation" in der (frühen) Sowjetunion, in: Kursbuch H. 43 (1976), 146-158.
- Voskamp, Ulrich, Wittke, Volker:** "Fordismus in einem Land" - Das Produktionsmodell der DDR, in: Sozialwissenschaftliche Informationen 19 (1990), H.3, 170-180.
- Weber, Hermann:** DDR. Grundriß der Geschichte 1945 - 1990, Hannover 1991

- Weber, Hermann:** Wirtschaftspolitik in der sowjetischen Besatzungszone, in: Haus der Geschichte (Hg.): Plan oder Markt, S. 32-45.
- Weil, Francesca:** Der Betrieb als sozialer Raum zwischen Anpassung und Verweigerung, in: Heiner Timmermann (Hg.): Die DDR - Erinnerung an einen untergegangenen Staat, Berlin 1999, S.307-337.
- Welskopp, Thomas:** Das institutionalisierte Misstrauen. Produktionsorganisation und Kommunikationsnetze in Eisen- und Stahlunternehmen des Ruhrgebietes während der Zwischenkriegszeit, in: Clemens Wischermann et al. (Hg.): Unternehmenskommunikation im 19. und 20 Jahrhundert. Neue Wege der Unternehmensgeschichte, Dortmund 2000, S.199-225.
- Wille, Manfred:** Der Kampf der Sozialistischen Einheitspartei Deutschlands im Land Sachsen-Anhalt um die Durchsetzung des Befehls Nr. 234 der SMAD vom 9. Oktober 1947, in: Jahrbuch für Geschichte 11 (1974), 59-97.
- Wischermann, Clemens:** Vom Gedächtnis und den Institutionen. Ein Plädoyer für die Einheit von Kultur und Wirtschaft, in: Eckart Schremmer (Hg.): Wirtschafts- und Sozialgeschichte. Gegenstand und Methode, Stuttgart 1998, S.21-34.
- Wolf, Herbert, Sattler, Friederike:** Entwicklung und Struktur der Planwirtschaft der DDR, in: Deutscher Bundestag (Hg.): Materialien der Enquete-Kommission "Aufarbeitung von Geschichte und Folgen der SED-Diktatur in Deutschland" Bd. II/4, Frankfurt/M. und Baden-Baden 1995, S.2889-2940.
- Woll, Helmut:** Das entfremdete Proletariat: Karl Marx, in: Ders.: Menschenbilder in der Ökonomie, München 1994, S.44-58.
- Wupper-Tewes, Hans:** Rationalisierung als Normalisierung. Betriebswissenschaft und betriebliche Leistungspolitik in der Weimarer Republik, Münster 1995.
- Zank, Wolfgang:** Wirtschaft und Arbeit in Ostdeutschland 1945-1949. Probleme des Wiederaufbaus in der sowjetischen Besatzungszone Deutschlands, München 1987.
- Zimmermann, Hartmut:** Der FDGB als Massenorganisation und seine Aufgaben bei der Erfüllung der betrieblichen Wirtschaftspläne, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie Sonderheft 8 (1964), 115-144.