

Jörg Roesler

Toleranz und Intoleranz bei der Entwicklung einer neuen Corporate Identity (C.I.) für privatisierte ostdeutsche Großbetriebe nach 1990

1. Toleranz, Intoleranz und Effizienz

Im Juli dieses Jahres veröffentlichte die „Financial Times“ einen Bericht, „Die Geschichte zweier russischer Fabriken“ betitelt. Von zwei Autoherstellern war die Rede. Das eine Unternehmen, Avtovaz, stellt den Lada-Nachfolger Kalina her, bei dem anderen handelt es sich um ein Joint Venture von Avtovaz mit General Motors (GM). Obwohl beide Werke im Laufe der 90er Jahre mit modernen Maschinen ausgestattet worden seien, lieferten sie höchst unterschiedliche Ergebnisse. Immer noch würden die Automodelle viel zu aufwendig in dem einen, effizient in dem anderen Werk hergestellt. Des Rätsels Lösung: GM-Avtovaz habe die Corporate Identity von General Motors übernommen, die Arbeiter und Angestellten – Russen in dem einen wie in dem anderen Werk – zeigten im GM-Joint Venture nunmehr Initiative und Beweglichkeit, während bei Avtovaz weiterhin bürokratisch geleitet und Vorschläge aus der Belegschaft ungenügend beachtet würden. Der Bericht in der „Financial Times“ zitiert zwei russische Manager, die sagen: Man kann Fabriken modern ausstatten, aber der Erfolg wird sich nur einstellen, wenn man auch „die Arbeitskultur, die Disziplin, die Haltung“ der Angestellten und Arbeiter eines modernen Unternehmens – in diesem Falle von GM – übernimmt.¹

Im August dieses Jahres veröffentlichte die „Financial Times“ unter der Rubrik „leaders and letters“ die Zuschrift des Vorstandsvorsitzenden einer multinationalen Firma, der betonte: „Die Identität und die Werte eines Konzerns sollten ohne Rücksicht darauf, ob in Brüssel oder Wladiwostock, ob als Empfangssekretärin oder als Chef der Niederlassung gearbeitet wird, angewandt werden. Ohne spezifische einheitliche Unternehmenskultur werden

1 Financial Times v. 7.6.2006.

Motivation und Verhalten der Mitarbeiter – und auch die Produktivität – leiden ... Die großen Konzernlenker verstehen dies und bauen die Firmenethik und eine einheitliche Kultur im Unternehmen von oben her auf, um gemeinsame Werte zu demonstrieren.“²

Nimmt man diese Äußerungen so, wie sie gemeint sind, dann kann es bei Firmenübernahmen keinen Platz für Toleranz gegenüber überkommenen Sitten und Gebräuchen, gewohnten Arbeitseinstellungen und Verhaltensweisen im aufgekauften Betrieb geben, sofern sie der Verwirklichung des obersten betriebswirtschaftlichen Gebots, der Erhöhung der Effizienz, im Wege stehen. Bei der Verwirklichung dieses Gebots ist Intoleranz gegen jene Verhaltensweisen, die der Übertragung der Corporate Identity des wirtschaftlich überlegenen Unternehmens entgegenstehen, nicht nur möglich, sondern mit Blick auf die Konkurrenzfähigkeit unvermeidlich.

Dass die Corporate Identity des übernehmenden Unternehmens – in obigen Beispiel die des Weltunternehmens General Motors – überlegen ist, wird, um sich der Kategorien zu bedienen, die Hans Heinz Holz auf der Toleranz-Tagung 2004 entwickelte, „als gewiss verbürgte Wahrheit betrachtet“, von der Abweichungen nicht toleriert werden können.

„Die apriorische ... Sachverhaltserkenntnis steht ... nicht zur Disposition.“³

Gegen eine solche Auffassung lässt sich auf der Ebene der herrschenden wirtschaftswissenschaftlichen Theorie, des Neoliberalismus, nicht viel vorbringen. Andere Chancen, Zweifel zu äußern, bieten sich vom Standpunkt einer empirischen Wissenschaft wie der Wirtschaftsgeschichte. Gelingt es nachzuweisen, dass wirtschaftliche Erfolge sehr wohl auch bei Tolerierung von „Sitten und Gebräuchen“ der Mitarbeiter vor Ort möglich sind, dass die strikte Durchsetzung der Corporate Identity des übernehmenden Unternehmens – ausreichende investive Anstrengungen und damit verbundenen technischen Verbesserungen einmal vorausgesetzt – den Unternehmenserfolg nicht garantiert, dann sind ernsthafte Zweifel berechtigt, ob der Satz, dass die Corporate Identity des übernehmenden Unternehmens in jedem Fall die bessere ist und nur ihre rücksichtslose Durchsetzung die gewünschte Effizienzerhöhung bringt, stimmt. Oder, um es wiederum mit Hans Heinz Holz auszusprechen, es bestehen dann berechnete Zweifel, dass die Aussage über

2 Financial Times v. 24.8.2006.

3 Hans Heinz Holz: Toleranz in einer pluralen Gesellschaft, in: Erich Hahn (Hrsg.): Toleranz im Spannungsfeld religiöser, sozialer und kulturelle Pluralität (Sitzungsberichte der Leibniz-Sozietät Berlin, Bd. 77/2005, S. 22f.).

die „richtige“ Corporate Identity wirklich auf der epistemischen Ebene anzusiedeln ist.

Im Folgenden werde ich versuchen, diese meine Zweifel anhand des Privatisierungsgeschehens in Ostdeutschland in der ersten Hälfte der 90er Jahre zu begründen. Dort ist ein in der modernen Welt bisher einzigartiges Experiment durchgeführt worden. Innerhalb eines halben Jahrzehnts wurde eine gesamte Volkswirtschaft – eine der größeren im Weltmaßstab gesehen – fast vollständig privatisiert. Bis Mitte 1994 veräußerte die für die Privatisierung zuständige Behörde, die Treuhandanstalt, 80% des von ihr verwalteten ehemals volkseigenen Vermögens an Westdeutsche, 14% an Ausländer und nur 6 % per Management-Buy-Out an ehemalige DDR-Bürger.⁴

2. Die bedingungslose Übertragung der Corporate Identity durch die neuen Eigner als der Hauptweg der ostdeutschen Privatisierung

Nach Meinung vieler maßgeblicher Westdeutscher wurden die ostdeutschen Belegschaften jahrzehntlang als Opfer eines planwirtschaftlichen Regimes betrachtet, das ihnen keine Entfaltungsmöglichkeiten gelassen hatte. Unter diesen Umständen oder besser unter diesem subjektiven Eindruck, wurden bisherige Arbeitseinstellungen und Verhaltensweisen der Belegschaften der Ostbetriebe als unbrauchbar bezeichnet und die für die „Planung und Leitung“ der VEB verantwortlichen Manager gleichfalls abgewertet. Nach einer vom Meinungsforschungsinstitut in Allensbach 1991 organisierten Umfrage unter Westmanagern, die eine leitenden Stellung im Osten zu übernehmen beabsichtigten, war die Hälfte von ihnen (52%) von vornherein überzeugt, dass sie die Rekonstruktion der ostdeutschen Unternehmen durchführen könnte, ohne auf die Hilfe ostdeutscher Manager zurückgreifen zu müssen. Gefragt, ob sie der Meinung seien, die ostdeutschen Führungskräfte würden nach entsprechenden Trainingskursen in der Lage sein, in der Wirtschaft eine verantwortungsvolle Tätigkeit auszuüben, meinte nur ein Fünftel der West-Manager (21%), dass die Ostdeutschen auf diese Weise auf „Westniveau“

4 Wirtschaftswoche vom 19.8.1994, S. 18. Gemessen an der Anzahl der Betriebe gingen 53% der Treuhandfirmen in ostdeutsches Eigentum über, 30% in westdeutsches und 7% in ausländisches Eigentum (Jürgen Wahse, Das gegenwärtige Beschäftigungs- und Wirtschaftspotenzial privatisierter ehemaliger Treuhandunternehmen, in: „Schnell privatisieren, entschlossen sanieren, behutsam stilllegen“. Abschlussbericht der Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (BvS), Berlin 2003, S. 306).

kommen könnten.⁵

Ein Ergebnis dieser Einstellung war die undifferenzierte Übertragung der Unternehmenskultur des neuen Eigners auf die eingekauften Ost-Dependenzen, logischer Weise verbunden mit der Auswechslung des Top-Managements. Von zeitgenössischen Beobachtern wurde diese Vorgehensweise kritisch als „Überstülpen“ einer neuen Corporate Identity bezeichnet – ein Begriff, der übrigens nicht allein auf die Wirtschaft gemünzt war. Der Nachweis des „Überstülpens“ lässt sich am prägnantesten anhand der Auswechslung des Top-Managements nachweisen. Nach Angaben der WirtschaftsWoche waren Mitte der 90er Jahre vier von fünf Managern in den 50 größten Produktionsunternehmen Ostdeutschlands Westdeutsche. Die in diesen Zahlen zum Ausdruck kommende Rigorosität des Wechsels ist durch eine 1995 an der Universität Potsdam durchgeführten Elitestudie bekräftigt worden. Danach betrug der Anteil der Ostdeutschen an der Gesamtbevölkerung der vereinigten Bundesrepublik 19%, ihr Anteil an den deutschen Wirtschaftslenkern dagegen nur 0,4%.⁶ Da die westdeutsche Wirtschaft sich im Ergebnis eines mehr als 40 jährigen Wettbewerbs als die überlegene erwiesen hatte, und Untersuchungen diese Überlegenheit auch im Betriebsvergleich bestätigten⁷, lag das „Überstülpen“ prinzipiell auf der Linie der – in den zitierten Aufsätzen bzw. Zuschriften an die „Financial Times“ geforderten – bedingungslosen Durchsetzung der Corporate Identity des Global players in jeder seiner Niederlassungen.

Intoleranz gegenüber den historisch gewachsenen betrieblichen Strukturen schien also gerechtfertigt.

Abweichungen von dieser Politik im Zuge der ostdeutschen Privatisierung müssten in jenen Betrieben, wo sie zustande kamen, zu Effizienzverlusten, nachlassender Konkurrenzfähigkeit und letztlich zum Ruin geführt haben. Gab es diese Ausnahmen – auf der Ebene der Großbetriebe – überhaupt?

Eigene Untersuchungen „vor Ort“ und das Studium von Unternehmensgeschichten mit wissenschaftlichem Anspruch, die nach 1990 erschienen, lassen uns diese Frage eindeutig beantworten: Ja, es gab sie. Im Folgenden

- 5 Rainer Myritz: Elite ohne Alternative. Zur Situation der Führungskräfte in ostdeutschen Unternehmen, in: Deutschland Archiv 5/1992, S. 475.
- 6 Wirtschaftswoche 30/1996, S. 114; Gerd-Joachim Glaebner: Regimewechsel und Eliten-transfer, in: Deutschland-Archiv 6/1996, S. 851.
- 7 Dies bestätigen Untersuchungen über das Innovationsverhalten von ost- und westdeutschen Betrieben gleicher Branche. Vgl. Johannes Bähr/Dietmar Petzina: Innovationsverhalten und Entscheidungsstrukturen. Vergleichende Studien zur wirtschaftlichen Entwicklung im geteilten Deutschland 1945-1990, Berlin 1961.

werden drei vom „Überstülpen“ der Betriebskultur des neuen Eigners deutlich abweichende Strategien vorgestellt, deren relative Häufigkeit angesichts der beschränkten Zahl aussagekräftiger Firmengeschichten allerdings nicht exakt bestimmbar ist, bei denen es sich aber auf jeden Fall um Entwicklungen bei einer Minderheit von Betrieben, eben um die Ausnahmen von der Regel handelte.

3. Firmenkonzpte mit einer an ostdeutsche Betriebskultur anknüpfenden Corporate Identity während der 90er Jahre

Die erste Strategie bestand in der mit Wissen um die unterschiedlichen Kulturstandards und unter deren ausdrücklicher Berücksichtigung planmäßig betriebene schrittweise Ersetzung der traditionellen Betriebskultur durch die Corporate Identity des Mutterkonzerns. Die zweite war durch den Versuch gekennzeichnet, Elemente der überkommenen Betriebskultur mit Elementen der von den Anteilseignern bzw. der vom (westdeutschen) Management bisher vertretenen Corporate Identity zu verschmelzen. Der dritte Weg war der des „fremdbegleiteten selbstinduzierten Wandels“, bei dem darauf gesetzt wurde, dass Belegschaft und Management des ostdeutschen Unternehmens unterstützt von marktwirtschaftlich erfahrenen Beratern aus den Betrieben des Eigentümers durch das Reagieren auf das neue marktwirtschaftliche Umfeld in die Lage versetzt werden sollten, die notwendige Umgestaltung der überkommenen Betriebskultur weitgehend in eigener Regie durchzuführen. Die zu DDR-Zeiten entwickelte Corporate Identity blieb in diesem Falle im Kern erhalten.

Die drei Wege korrespondierten mit unterschiedlichen Strategien der neuen Eigentümer in ihrer Haltung zum „alten“ Führungspersonal. Die erste hatte – hierin nicht unähnlich dem Hauptweg der „Überstülpung“ der Corporate Identity – die Entlassung des ostdeutschen Top-Managements zur Voraussetzung, die dritte Variante dessen weitgehenden Verbleib in den (bisherigen) Leitungsfunktionen, und charakteristisch für die zweite war ein Ost-West-Mix des Top-Managements.

Der erste von mir hier skizzierte Weg zu einer neuen Corporate Identity für ostdeutsche Unternehmen wurde z.B. in den Buna-Werken eingeschlagen, als das Unternehmen Anfang 1995 vom amerikanischen Konzern Dow Chemical übernommen wurde. Im Falle der Buna-Privatisierung „wurden die meisten Positionen im höheren Management, einschließlich der beiden Geschäftsführerpositionen ... mit Managern besetzt, die bisher eine erfolgreiche Karriere bei Dow durchlaufen hatten.“ Aus ihren Reihen bildete Dow ein „In-

tegrationsteam“, das sich explizit mit der Übertragung der von Spezialsystemen, Organisationstechniken und der Firmenphilosophie des amerikanischen Multi auf das mittlere und untere Management und die übrige Belegschaft von Buna zu befassen hatte. Im Unterschied zu der bei Privatisierungen in Ostdeutschland weit verbreiteten Praxis des „Überstülpens“ ging Dow davon aus, dass es notwendig sein würde, die traditionelle Buna-Betriebskultur erst einmal kennen zu lernen, bevor diese von den Beschäftigten des Schkopauer Unternehmens – so vollständig wie möglich – zugunsten des Dow-Modells aufgegeben werden sollte. Das „Integrationsteam“ bestand aus 25 Dow-Mitarbeitern, die auf fünf Jahre verpflichtet wurden. Als Voraussetzung für das Gelingen ihrer Aufgabe wurde seitens der Geschäftsführung das Wohnen der Teammitglieder und ihrer Familien vor Ort, d.h. im Raum Halle-Merseburg, angesehen. Die erste und wichtigste Aufgabe des Integrationsteams bestand darin, sich Vertrauen zu erarbeiten.⁸ Das Team kam zu der Erkenntnis, dass es viel besser sei, gegenüber den Beschäftigten der neuen Standorte mit offenen Karten zu spielen, als zu versuchen, Informationen, z.B. über den weiteren Belegschaftsabbau, zurückzuhalten. „Viele mussten das Unternehmen verlassen, aber nun wussten sie, wann dies geschehen würde und konnten aufhören, darüber zu spekulieren. Diejenigen, die im Unternehmen blieben, konnten sich nun ebenfalls weitere Spekulationen und Ärgernisse ersparen und sich darauf konzentrieren, bei der Modernisierung und dem Neuaufbau ihres Unternehmens unter der Leitung eines amerikanischen Konzerns mitzuwirken.“⁹ Das Maß an Offenheit wurde auch in jenen Fällen beibehalten, wo es darum ging, Maßnahmen zur Integration der Buna-Belegschaft in die Dow-Unternehmenskultur zu ergreifen „ohne ausreichende Rücksichtnahme auf die stolzen Traditionen des Chemiedreiecks“. Das Risiko, damit die Beschäftigten abzuschrecken, wurde dabei in Kauf genommen. Selbst Störaktionen gegen die Übernahme der Dow-Unternehmenskultur wurden vom amerikanischen Management nicht völlig ausgeschlossen. Derartige Befürchtungen erwiesen sich allerdings letztlich als unbegründet. Das „an sich ganz unübliche Ausmaß der Offenheit“, schreiben die Betriebschronisten Rainer Karlsch und Raymond Stokes, war die Grundlage für den „allmählichen Aufbau eines vertrauensvollen Verhältnisses zwischen den Beschäftigten und dem neuen Management.“¹⁰

8 Rainer Karlsch/Raymond Stokes: Die Chemie muss stimmen. Bilanz des Wandels 1990–2000, Leipzig 3000, S.139f.

9 Ebenda, S. 193.

10 Ebenda, S.192f.

Wenn es Dow auch darum ging, die Unternehmenskultur des US-amerikanischen Multi konsequent, wenn auch behutsam, durchzusetzen, so hieß das nicht – zumindest im Falle der Buna Sow Leuna Olefinverbund GmbH (BSL) –, dass letztendlich von der traditionellen Buna-Unternehmenskultur nichts übrig blieb. Einer Aussage im Rahmen des von der BSL finanzierten Projektes „Ungeschriebene Gesetze“ zu Folge, dessen Team Befragungen unter der Belegschaft durchführte, war die Buna-Belegschaft davon überzeugt, „dass eine Reihe von Eigenschaften aus der älteren Unternehmenskultur ..., einschließlich der DDR-Zeit, und generell der deutschen Kultur es Wert sind, bewahrt zu werden.“¹¹ Dazu gehörten nach der Befragung zum Beispiel Gründlichkeit, technische Präzision und Akkuratess, Bestandteile der Unternehmensphilosophie bei BSL, auf die man auch weiterhin stolz sein kann, wie auch auf einen kollegialen Stil des Umgangs miteinander. Manche Mitarbeiter vermuteten, dass einige dieser Eigenschaften von Dow nicht so hoch bewertet werden wie früher üblich. Einer der Befragten schrieb dazu, weiterhin bestehende Auffassungen andeutend: „Wir haben die Sache mit deutscher Gründlichkeit angefasst und nicht mit amerikanischem Fast Food“¹² Dows Topmanager ihrerseits gaben gegenüber Karlsch und Stokes zu verstehen, dass sie diese Kritik im Kern akzeptierten. Sie hätten „von den Ostdeutschen viel über die Art und Weise gelernt, wie Dinge in der früheren DDR geregelt wurden.“¹³

Erwähnenswert in diesem Zusammenhang ist auch, dass Dow im Falle von Buna bewusst darauf verzichtete, einen Westdeutschen mit der Leitung der Geschäftsführung zu betrauen.

Die Fehler anderer Unternehmen, die die kulturellen Unterschiede zwischen West- und Ostdeutschen unterschätzten, wollte man nicht wiederholen.¹⁴

Den dritten Weg zur neuen Corporate Identity ging man im früheren Stammbetrieb des Bandstahlkombinats in Eisenhüttenstadt, das ab Juli 1990 als EKO Stahl AG firmierte. Hellmut K. Albrecht, der maßgeblich im Interesse des neuen Eigners, des belgischen Konzerns Cockerill Sambre (ab 1994) an der Privatisierung und Restrukturierung von EKO Stahl als Aufsichtsratsvorsitzender mitgewirkt hatte, beschrieb das unternehmenskulturelle Füh-

11 Ebenda, S. 196.

12 Zitiert in: Ebenda, S. 197.

13 Ebenda.

14 Ebenda, S. 139.

rungskonzept der belgischen „Mutter“ im Jahre 2000 rückblickend folgendermaßen:

„Uns war von vornherein klar, dass jede Art von ‚Eroberungsmentalität‘; von ‚wir sind die Erwerber, ihr seid gekauft‘, von ‚oben‘ und ‚unten‘ vermieden werden musste. Diese leider so oft angetroffene Fehleinstellung, aus der dann Antagonismen à la ‚Wessis versus Osis‘ erwachsen, hat es in unserem Fall nicht gegeben.“ Dabei hätte es „in Anbetracht des vorgefundenen torsohaften, teilweise völlig veralteten und hoffnungslos unwirtschaftlichen Betriebes durchaus nahe gelegen, kurzerhand eine Einsatzgruppe aus eigenen Fach- und Führungskräften (von Cockerill Sambre – J.R.) vor Ort zu installieren. Statt dessen konstituierten sich rasch paritätisch besetzte Projektteams, die die anstehenden gigantischen Themen- und Aufgabenkomplexe – von der Technik bis zum Rechnungswesen – angingen. Als Projektleiter wurden, je nach fachlicher Erfahrung und Verfügbarkeit, EKO Stahl- bzw. Cockerill-Leute eingesetzt; dabei stellte jeweils das andere Unternehmen den Stellvertreter. Das mit dieser Handhabung vertretene Prinzip der Subsidiarität wurde dann von der Projektebene konsequent auch auf die permanente Aufgabenbewältigung im arbeitsteiligen Organisationskonzept des Konzerns übertragen. Im Ergebnis dieser Entwicklung sind (ostdeutsche) EKO Stahl-Manager heute nicht nur für Aufgaben im eigenen Betriebs-, Markt- und Funktionsbereich zuständig, sondern sie nehmen inzwischen von Eisenhüttenstadt aus auch Konzernaufgaben wahr.“¹⁵ Zur Verwirklichung dieses Konzeptes gehörte, dass der Vorstandsvorsitzende der EKO Stahl AG bis 1994, der letzte Generaldirektor des Bandstahlkombinates, Klaus Döring, auch nach 1994 bis zu seiner Berentung technischer Direktor in dieser Cockerill-Niederlassung blieb.¹⁶

Der an zweiter Stelle genannte Weg der Verschmelzung von Firmenkulturen wurde im Falle der VEAG, eines aus den beiden Kombinaten Braunkohlekraftwerke und Energienetze entstandenen, an drei große westdeutsche Energiekonzerne privatisierten Unternehmens gewählt. Die maßgebenden neuen Eigner¹⁷ setzten noch während der Gründungsphase als eine der ersten Maßnahmen einen Personalleiter ein, der innerhalb von drei Monaten dafür sorgte, dass Ostdeutsche nur noch eine der zehn Führungskräfte der ersten Managementebene stellten. Auf der zweiten Ebene lag nach diesem Wechsel

15 Hellmut K. Albrecht: Das Führungskonzept als Erfolgsfaktor der Privatisierung, in: Einblicke. 50 Jahre EKO Stahl, Eisenhüttenstadt 2000, S. 360.

16 Vgl. Helmut Müller-Enbergs/Jan Wielgoths./Dieter Hoffmann (Hrsg.): Wer war wer in der DDR. Ein biographisches Lexikon, Bonn 2000, S. 160f.

im Management der Anteil der Ostdeutschen bei 60%, auf den nachfolgenden Leitungsebenen bei über 90%.¹⁸ Unter dem Gesichtspunkt des „Elitenaus-tauschs“ handelte es sich bei der VEAG um ein für die neuen Länder ty-pisches Unternehmen. Typisch für die Betriebssituation in Ostdeutschland war auch das Misstrauen, dass dem sich Ende Februar 1991 endgültig konstituierenden VEAG-Vorstand seitens der ostdeutschen Führungskräfte und Belegschaftsmitglieder entgegenschlug. „Zu Anfang herrschte die Vorstel-lung“, erinnerte sich der spätere Vorstandsvorsitzende der VEAG: „Das sind doch alles Vasallen aus dem Westen, die da kommen.“¹⁹

Unüblich für frisch privatisierte ostdeutsche Betriebe war dann jedoch die Haltung des VEAG-Vorstandes zu Fragen der Umgestaltung der Unterneh-menskultur. Das für die Braunkohlekraftwerke zuständige Vorstandsmitglied bezeichnete im April 1991 „das Begreifen unterschiedlicher Denkweisen der Mitarbeiter und Führungskräfte aus Ost und West als Voraussetzung des Überwindens von Anfangsschwierigkeiten – hin zur Zusammenarbeit im Inter-esse eines effektiven Unternehmens“.²⁰

Allerdings gab es im Falle der VEAG – im Unterschied etwa zu dem ge-schilderten Verfahren des „Corporate Identity“-Transfers durch Dow Chemi-cal bzw. im Unterschied zum ausdrücklichen Verzicht auf einen derartigen Transfer durch Cockerill Sambre – für die Herausbildung einer VEAG-Un-ternehmenskultur kein schriftlich niedergelegtes Konzept. Auch wurde keine spezielle Task Force eingesetzt, die sich explizit mit dieser Frage zu befassen hatte.²¹ Als treibende Kraft bei der Schaffung eines neuen Unternehmens-konzeptes unter Berücksichtigung der Unternehmenskultur der Energiekombi-nate erwiesen sich innerhalb des VEAG-Vorstand der Arbeitsdirektor und der Vorstandssprecher, der spätere Vorstandsvorsitzende. Der Arbeitsdirek-tor wurde nicht müde, auf Treffen mit den Leitern der beiden ehemaligen En-ergiekombinate zu versichern: „Das, was ihr bisher geleistet habt in der Energiewirtschaft, das was ihr da alles fertig gebracht habt, ist übermensch-

17 Ein Ende August 1990 abgeschlossener Geschäftsbesorgungsvertrag mit der Treuhandan-stalt stattete die westdeutschen Energiekonzerne PreußenElektra AG und Bayernwerk AG (heute fusioniert zu Eon) und die RWE-Energie AG als Mehrheitseigner (74,75% des Akti-enkapitals) mit allen Rechten eines Eigentümers aus. Der eigentliche Kauf erfolgte 1994. (Jörg Roesler/Dagmar Semmelmann: Vom Kombinat zur Aktiengesellschaft. Ostdeutsche Energiewirtschaft im Umbruch in den 1980er und 1990er Jahren, Bonn 2005, S. 196ff, 209ff).

18 Ebenda, S. 345f.

19 Aussage des Vorstandsvorsitzenden, zitiert in: Ebenda, S. 356.

20 Vgl. Energie aktuell 8/1991, S. 3.

21 Roesler/Semmelmann, S. 351.

lich. Es sind unvorstellbare Leistungen, die die Energiewerker zustande gebracht haben, ... wir stehen auf euren Schultern. (Es wird jetzt) von Tag zu Tag besser, aber ohne Euch wären wir nicht da, wo wir heute stehen. Wir nehmen die Tradition auf.“

Was die ostdeutschen Führungskräfte und Belegschaftsmitglieder betraf, achteten die maßgebenden Kräfte im Vorstand darauf, „dass ihre Meinung gehört wird, dass ihre Verdienste geachtet werden, dass wir ... Jubiläen feiern wollen, d.h. die biographische Zeit in der DDR ... anerkennen“.²² Gemäß dem Grundsatz, dass die Meinung der Ostdeutschen gehört und berücksichtigt werden müsse, wurde auch die an die Stelle einer Reihe von Kraftwerkszeitungen aus DDR-Zeit tretende Konzernzeitung „Megawatt“ konzipiert. Was den Initiatoren von „Megawatt“ vorschwebte, war kein Verkündungsblatt des Vorstandes, keine Sammlung von Hinweisen und Beispielen, wie man sich als VEAG-Mitarbeiter unter den neuen Bedingungen richtig verhält. Nach Auffassung des Verantwortlichen Managers „sollte ‚Megawatt‘ eine Mitarbeiterzeitung sein für die gesamte VEAG, ... kein Imageblatt ..., (sollte) auch von der Lebens- und Arbeitssituation des Mitarbeiters ausgehen, um identifizierend zu wirken. ... Die Mitarbeiter, die Betriebsräte (sollten) auch selbst mit kritischen Aussagen zur Geltung kommen.“²³

Den sich für eine auf der Verschmelzung ost- und westdeutscher Vorstellungen in Sachen Betriebskultur in Energiebetrieben engagierenden Vorstandsmitgliedern gelang es, sich gegenüber jenen westdeutschen Führungskräften in der VEAG durchzusetzen, die nicht bereit waren, Ostdeutsche näher kennen zu lernen und die sich in ihrem Umgang mit der Belegschaft nur in ihren Vorurteilen über die „anderen Deutschen“ bestätigt sahen. Das ist ablesbar an einer 1994 durchgeführte Befragung der Hauptabteilungsleiter der VEAG durch ein Industrieforschungsinstitut, aus der sich ergab, dass die Leiter sich die von den Vorstandsmitgliedern entwickelte Vorstellung von einer VEAG-Unternehmenskultur überwiegend zu eigen gemacht hatten: „Die Mehrheit der Hauptabteilungsleiter sieht keinen Sinn, etwas aus den alten Bundesländern überzustülpen. Weil man sich als ostdeutsches Unternehmen versteht, wird es als günstig und notwendig angesehen, ... in diesem Punkt bei ‚Null‘ anzufangen bzw. an die neuen Bedingungen anzuknüpfen.“²⁴

22 Aussage des Arbeitsdirektors, zitiert in: Ebenda, S. 353.

23 Aussage des zuständigen Leiters, zitiert in: Ebenda, S. 354.

24 Martin Steinhöfel: Personalstrategien und Überlebenschancen von Unternehmen in den neuen Bundesländern. Betriebsbericht VEAG, Berlin 1994, S. 16.

Die Verwirklichung dieser Auffassung verlief keineswegs konfliktlos. Denn zumindest Teile der in den Energiekombinaten vorgefundenen Unternehmenskultur wirkten auf die mit dem Betriebsklima in westdeutschen Energiebetrieben vertrauten neuen Führungskräfte doch sehr befremdlich. Dazu gehörte die, wie die westdeutschen Führungskräfte meinten, „sehr starke militärische Komponente“ der bisherigen Leitung der Energiekombinate. Diese wurde von ihnen generell negativ wahrgenommen und blieb für die Manager aus dem Westen ein Stein des Anstoßes. Als wesentliches Merkmal dieser Erscheinungsform der traditionellen Unternehmenskultur wurde das Rapportsystem ausgemacht. Darüber, dass die „militärischen Komponente“ einzudämmen, besser sogar: auszumerzen seien, waren sich alle westdeutschen Vorstandsmitglieder einig.²⁵ Die ostdeutschen Führungskräfte verwahrten sich dagegen, den in den Kraftwerken vorherrschenden „Kommandoton“ nur negativ zu sehen. So meinte ein ostdeutsches Vorstandsmitglied: „Also eine anwendungsfähige Form von ... Kommunikation, die den Kraftwerksbedürfnissen entspricht, halte ich einfach für notwendig. ... Die Leute, wenn sie davon überzeugt sind, dass es richtig ist, verstehen es auch. Sie verstehen es besser als Lottrigkeit.“ Für manche von den Westdeutschen empfohlenen und eingeführten Gepflogenheiten des Umgangs zwischen Führungskräften und Belegschaft äußerte das ostdeutsche Vorstandsmitglied Vorbehalte: „Heute wird unter dem Alibi von Demokratie oder Teamarbeit ... vieles gequatscht und geredet.“²⁶

Dass es seit 1993 dieses ostdeutsche Vorstandsmitglied der VEAG, ein ehemaliger Kraftwerksdirektor aus dem Energiekombinat, nach dem Ausscheiden des bisherigen Kraftwerksvorstandes „mit RWE- Hintergrund“ überhaupt gab, war übrigens eine personelle Konsequenz der Bemühungen des Vorstandes um eine VEAG- Corporate Identity, die auf der Verschmelzung west- und ostdeutscher Elemente beruhte.

Zu den Ergebnissen des Bemühens um eine neue Betriebskultur äußerte sich der Vorstandsvorsitzende der VEAG im Jahre 2001 durch die Betriebschronisten folgendermaßen: „Der Vorstand, glaub ich, hat sich mehr angepasst, ... als es umgekehrt der Fall ist.“ Er präzierte: „Nicht in der unternehmerischen Haltung, ... nicht angepasst an den Kommandostil“ der Kombinatienszeit. Aber man habe „stärker soziale Verantwortung übernommen, als dies im Westen der Fall ist“. Dazu gehöre auch, dass man ganz bewusst

25 Roesler/Semmelmann, S. 347.

26 Zitiert in: Ebenda.

die sozialen Unterschiede nicht ausspiele, z. B. die Differenz „zwischen der Chefetage und der nächsten Etage“ äußerlich nicht betone. „Ich glaub, da sind wir viel dichter zusammen als in vielen anderen Unternehmen.“²⁷

4. Motive, vom üblichen Weg der Durchsetzung einer neuen Corporate Identity abzuweichen

Natürlich hat keiner der Konzerne, an die die drei benannten „Abweichler“ privatisiert wurden, so gehandelt, um zu demonstrieren, dass man auch bei Betriebsübernahmen Toleranz walten lassen könne. Toleranz in bescheidenerem oder umfassenderem Maße wurde „eingepflanzt“, weil eine kritisch positive Berücksichtigung bzw. Integration der traditionellen Denk- und Handlungsweise der Belegschaft des übernommenen Unternehmens als geschäftsfördernd angesehen wurde. Am deutlichsten hat dies der Arbeitsdirektor der VEAG in einem Interview gegenüber den Betriebschronisten ausgedrückt als er, das Eingehen des Vorstandes auf betriebliche Traditionen aus der DDR-Zeit behandelnd, ausführte: Dies sei seitens des Vorstands „nicht allein aus Liebe und Respekt“, sondern auch „aus Kalkül“, aus der Überlegung heraus, dass sich eine die Traditionen der ostdeutschen Energiewerker berücksichtigende Corporate Identity auch auf das Betriebsklima und damit die Leistungsbereitschaft der ostdeutschen Belegschaftsmitglieder positiv auswirken werde.²⁸

Etwas ausführlicher ging der Aufsichtsratsvorsitzende der EKO Stahl, Albrecht, auf dieses Thema ein. „Für die Privatisierung waren natürlich eine ganze Reihe von Faktoren verantwortlich“, führte er gegenüber den Betriebschronisten 1999 aus, „z.B. das klare industrielle Konzept, ... die solide Finanzausstattung und vieles andere mehr. Aber all das gab es bei anderen Privatisierungsprojekten auch. Es müssen also weitere Faktoren hinzugekommen sein, die für das positive Ergebnis mit ausschlaggebend wurden. Unter den so genannten ‚weichen‘ Erfolgsfaktoren, die maßgeblich zum Gelingen des schwierigen Unterfangens beitragen, ist das von Cockerill Sambre gewählte und zwischen den Verantwortlichen beider Seiten realisierte Führungskonzept sicherlich der wichtigste. ... Es ging dabei um so wichtige Aspekte wie Organisationsstruktur, Kommunikation, Kontrolle, Berichtswesen, Autonomie, aber natürlich auch um die Besetzung der maßgeblichen Ma-

27 Zitiert in: Ebenda, S. 356.

28 Roesler/Semmelmann, S. 354.

nagementpositionen bei EKO Stahl und die Einbindung der Führungsmannschaft vor Ort in den Konzern.“²⁹

Auch im Falle von BSL hatte der neue Eigner, Dow Chemical, eine multinationales Unternehmen mit Standorten auf allen Kontinenten und in verschiedenen Kulturbereichen, – ähnlich dem auf der Toleranzkonferenz 2004 von Michael Schmidt am Beispiel des Bombardier-Konzerns vorgetragenen Unternehmensphilosophie³⁰ – von vornherein einkalkuliert, dass die Integration der Belegschaft des neuen Unternehmens sich mittel- und langfristig auch ökonomisch rechnen würde und Mittel für die Finanzierung spezieller Integrationsmaßnahmen eingeplant. Im Falle von Cockerill Sambre, dessen Headquarter im wallonischen Teil Belgiens lag, kam noch hinzu, dass die Manager in Belgien von vornherein „multikulturell“ zu agieren gewohnt waren. Albrecht hat das angedeutet, wenn er zum gewählten, auf die traditionelle Betriebskultur und das vorgefundene Management aufbauenden Weg der Schaffung einer neuen Corporate Identity für EKO Stahl hinweisend, meinte: „Vielleicht war eine solche Ausgangshaltung Belgiern, die selbst eine mehrsprachige und multikulturelle Staats- und Wirtschaftsverfassung zu bewältigen haben, selbstverständlich.“³¹

Dem Management der Bundesrepublik war dagegen eine derartige Einstellung weitgehend fremd. Kulturelle Eigenheiten einer anderen Region oder eines anderen Landes nur ungenügend zu beachten, sei ein generelles Problem der deutschen Manager, teilte das Unternehmermagazin „Markt und Mittelstand“ Anfang 1998 mit. Bei 85% der Unternehmen lasse die Vorbereitung auf den Einsatz „out of area“ zu wünschen übrig. Einer der Gründe, warum ein Viertel aller Auslandseinsätze scheitere, sei die Tatsache, dass die „exportierten“ Vorgesetzten von den Mitarbeitern oder Geschäftspartnern im Gastland nicht akzeptiert würden.³² Zu häufig war beim westdeutschen Management die Haltung „Wir wissen schon, wie alles zu sein hat“ verbreitet.³³

Speziell aber im Falle Ostdeutschlands nach 1990 wurde es als unproblematisch angesehen, die Betriebskultur des eigenen Unternehmens zu einhundert Prozent auf den akquirierten Betrieb zu übertragen. Diese Auffassung dürfte auch erklären, warum offensichtlich seitens der westdeutschen Kon-

29 Albrecht, S. 360.

30 Michael Schmidt: Multikulturell gemischte Arbeitsteams. Erfahrungsbericht aus einem international tätigen Unternehmen, in: Hahn, S. 79ff., s. Fußnote 3.

31 Albrecht, S. 360.

32 ND v. 20.1.1998.

33 Süddeutsche Zeitung v. 15./16.4.2004.

zerne bei der Bestückung der Vorstände ostdeutscher Unternehmen kein besonderer Wert darauf gelegt wurde, „Expatriats“ heranzuziehen, Flüchtlinge oder „Ausreiser“ aus der DDR also, die aus eigener Erfahrung sowohl die Kulturstandards Westdeutschlands als auch die Ostdeutschlands kannten.

Angesichts der als typisch betrachteten Konstellationen und Ergebnisse des Transfers von Kulturstandards durch westdeutsche Konzerne in ostdeutsche Betriebe bedarf der geschilderte Fall der offenbar erfolgreichen Schaffung einer neuen Corporate Identity bei der VEAG einer näheren Erläuterung. Nur auf den ersten Blick steht dieser Fall im Widerspruch zu dem bisher Gesagten. Bei näherem Hinsehen bestätigt er indirekt die vorgetragene Einschätzung. Drei Gründe seien genannt:

Erstens konnte der Versuchung, die Corporate Identity des westdeutschen Eigners auf die nun unter dem Namen VEAG firmierenden ostdeutschen Energiekombinate zu übertragen, deshalb widerstanden werden, weil die drei Hauptanteilseigner PreußenElektra, RWE und Bayernwerk, die jeweils über eine eigene, spezifische Betriebskultur verfügten, in etwa gleichgewichtig – zu je einem Viertel – an der VEAG beteiligt waren und keiner der „großen Drei“ die VEAG dominierte. Für jeden Konzern war es mit Rücksicht auf die beiden anderen angeraten, auf die Durchsetzung „seiner“ Unternehmenskultur zu verzichten. Dadurch erhielt der VEAG-Vorstand in Fragen des Umfangs der Übertragung bzw. des Erhalts von Kulturstandards einen ungewöhnlich großen Entscheidungsspielraum.³⁴

Zweitens handelte es sich bei den „eingereisten“ VEAG-Spitzenmanagern ganz überwiegend um Fachleute, die in den westdeutschen Energiekonzernen (bzw. im Falle des Arbeitsdirektors in der Ruhrkohle AG) ihre Erfahrungen gesammelt und Meriten erworben hatten. Die ostdeutschen Energiekombinate waren ein „fetter Brocken“, von denen zu erwarten war, dass sie dank der Übertragung des damals in der Bundesrepublik noch geltenden Regionalmonopols auf die ehemalige DDR und dank der Übernahme der entsprechenden Preisgestaltung Gewinne in Millionenhöhe machen würden, sofern man sie fachmännisch führte. Es hätte für denjenigen Konzern, der nur Manager der zweiten oder dritten Garnitur in den Vorstand zu entsenden beabsichtigte, die Gefahr bestanden, dass die Vertreter der anderen beiden Großunternehmen die konzerneigenen Leute bei zu fällenden Entscheidungen „unterbuttern“ würden.³⁵

34 Roesler/Semmelmann, S. 213.

35 Ebenda, S. 205ff.

Eher zufällig war es wohl, dass zum dritten ein Teil der Manager aus dem VEAG-Vorstand „Osterfahrung“ hatte bzw. Interesse am Osten zeigte. Der spätere Vorstandsvorsitzende war von Anfang an in die seit 1987 engen Kooperationsbeziehungen zwischen dem Kombinat Energienetze und der PreußenElektra eingebunden gewesen und in der Joint-Venture-Phase als einer der westdeutschen Verhandlungsführer vertraut mit den später die VEAG bildenden Energiekombinaten. Auch der Arbeitsdirektor kannte die DDR vor 1989 aus eigener Anschauung. Für die beiden Genannten, aber auch für einige andere westdeutsche Mitglieder des VEAG-Managements der ersten bzw. zweiten Ebene war die DDR 1990/91 eben kein Buch mit sieben Siegeln mehr. Diese Manager waren über Fachkontakte und Reiseeindrücke hinaus – vielfach angeregt durch verwandtschaftliche Bindungen in die DDR oder zu Ehepartnern, die aus der DDR in die Bundesrepublik übergesiedelt waren – auch über den DDR-Alltag informiert. Sie hatten aus ihrer Kenntnis der anderen deutschen Republik Sympathie für die Menschen in der DDR entwickelt – nicht jedoch für den Staat und seine Herrschaftsmethoden. Sie sahen in der ihnen übertragene Aufgabe bei der Umgestaltung der VEAG mehr als ihren augenblicklichen Job.³⁶ Auch waren sie gewillt, bei allen ihrer Meinung nach in den neuen Ländern mit Notwendigkeit zu vollziehenden Veränderungen, von dem was sie in der DDR kennen gelernt und für gut befunden hatten, so viel wie möglich zu erhalten.

Die drei genannten Faktoren erklären, warum sich einerseits die interkulturellen Konflikte zwischen ost- und westdeutschen Management bei der VEAG in Grenzen hielten und warum es andererseits Erfolge bei der Herausbildung einer neuen Corporate Identity für das neue Unternehmen geben konnte. Zu unterstreichen ist aber auch, dass es sich im Falle der VEAG sowohl von Seiten der Besitzstruktur als auch der Biographien des Managements um Ausnahmebedingungen und -anstrengungen handelte.

5. Schlussfolgerung: Verstärkte Zweifel an einer a priori Sachverhalts- erkenntnis

Die drei, eine Abweichung vom Hauptweg der „Überstülpung“ der Corporate Identity durch den Eigentümer darstellenden Ostbetriebe – BSL (Buna), EKO Stahl und VEAG – waren in den 1990er Jahren in der Lage, sich zu stabilisieren und zu expandieren.³⁷ Sicherlich gilt dies auch für viele Fälle ostdeut-

36 Ebenda, S. 352.

37 Vgl. Einblicke, S. 375; Roesler/Semmelmann, S. 234; Karlsch/Stokes, S. 227ff.

scher Betriebe, für die – bezogen auf die Schaffung einer Corporate Identity – der Hauptweg des „Überstülpens“ gegangen wurde. Wie sich jedoch aus dem von der Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (BvS) publizierten Zahlenmaterials schließen lässt, führte die bedingungslose Einführung der Corporate Identity der Eigner keineswegs immer zum Erfolg des Unternehmens. Gemessen an der Bruttowertschöpfung je Beschäftigten in privatisierten Treuhandunternehmen des verarbeitenden Gewerbes – eine der wesentlichsten Effizienzkennziffern – hat die Produktivität je Beschäftigten in diesen Betrieben zwar von 1993 bis 1997 deutlich zugenommen, weist jedoch in den folgenden Jahren Stagnation und zeitweise auch Rückgang aus.³⁸ Der holländische Wirtschaftshistoriker Jaap Sleifer hat in seiner dem Vergleich der ostdeutschen mit der westdeutschen Wirtschaft gewidmeten, in diesem Jahr erschienenen Monographie die Arbeitsproduktivität in der verarbeitenden Industrie Ostdeutschlands für das Jahr 2000 mit 64,9% des westdeutschen Niveaus berechnet.³⁹ Damit ist die ostdeutsche Industrie, wenn sie auch hinsichtlich der verordneten Corporate Identity schon lange „Westniveau“ hat, noch weit von Effizienzniveau westdeutscher Unternehmen entfernt.

Diese Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass der tolerante Umgang mit den vorgefundenen Arbeits- und Managementauffassungen, auch vom rein ökonomischen Gesichtspunkt betrachtet, mindestens ebenso seine Berechtigung hat wie die bedingungslose Durchsetzung einer einheitlichen Corporate Identity vom Headquarter bis zur letzten Filiale.

Es mag sein, dass Kompromisse den Informationsverlauf verlangsamten bzw. die Durchgabe von Weisungen komplizieren. Wenn es aber, wie im Falle der geschilderten abweichenden Privatisierungsfällen gelang, Betriebsziele durch (teilweise) Anerkennung der historisch gewachsenen Betriebskultur in Mitarbeiterziele zu übersetzen, konnten offensichtlich die dadurch eintretenden Effizienzverluste durch die stärkere Bereitschaft der Mitarbeiter wettgemacht werden, im Rahmen der dann auch von ihnen getragenen bzw. entwickelten Corporate Identity zum Gelingen des Unternehmens aus freiem Willen beizusteuern bzw. gegebenenfalls in eigener Verantwortung Schaden von dem Unternehmen abzuwehren.

38 Wahse, S. 319, s. Fußnote 4.

39 Jaap Sleifer: *Planning Ahead and Falling Behind. The East German Economy in Comparison with West Germany 1936-2002*, Berlin 2006, S. 147.