

## Die interne Unterauftragsvergabe in der sozialistischen Unternehmung: Neuere Entwicklungen in Ungarn\*)

Von David Stark und János Lukács

Vom Verlagssystem des frühen 19. Jahrhunderts bis hin zu den Qualitätszirkeln der Gegenwart haben die *Marktwirtschaften* verschiedene organisatorische Lösungen für das Problem der *Verteilung und Entlohnung von Arbeit* gekannt. Die Vielfalt solcher Arrangements ist nahezu unerschöpflich: Sie reichen vom selbständigen Subunternehmer in den Fabriken um die Jahrhundertwende über tayloristische Systeme der „wissenschaftlichen“ Verteilung und Entlohnung von Handarbeit, die bürokratisierten Regeln hinsichtlich Aufstieg und Arbeitsentgeltung durch interne Arbeitsmärkte, das japanische System der flexiblen Arbeitsneuverteilung, die unternehmerischen Einheiten innerhalb des Unternehmens bei *Hewlett-Packard* bis hin zu der autonomen Gruppenarbeit in der skandinavischen Automobilindustrie, in der das Fließband abgeschafft wurde. Aber auch die *zentral gelenkten Wirtschaftssysteme* haben in den vergangenen siebzig Jahren verschiedene Organisationsformen der Verteilung und Entlohnung von Arbeit gekannt. Zu nennen wären hier beispielsweise *Trotzkys* militarisierte Programme in der Zeit des Kriegskommunismus, die wiederholten Versuche zur Einführung des Taylorismus, die Stakhanovitenbewegung, die Zulassung des Wettbewerbs unter sozialistischen Brigaden, die zentral festgesetzten Lohngruppen und Lohnregelungen sowie das unlängst in den Landwirtschaftskommunen Chinas eingeführte „System der familialen Verantwortlichkeit“.

In diesem Aufsatz soll nun eine neuere *organisatorische Innovation der Arbeitsverteilung und Arbeitsentlohnung* dargestellt werden, die in der *ungarischen Wirtschaft* eingeführt wurde. Es handelt sich dabei um die Bildung *halbautonomer Einheiten innerhalb des Unternehmens*, die für das Unternehmen im *Unterauftrag* Arbeiten ausführen.<sup>1)</sup> Durch im Januar 1982 erlassene Gesetze erhielten die ungarischen Arbeitnehmer das Recht, innerhalb ihres Betriebes solche *Unterauftragseinheiten* zu bilden, die unter der Bezeichnung „*Wirtschaftliche Arbeitsgemeinschaften im Betrieb*“ (*vállalati gazdasági munkaközösségek* oder kurz: *VGM*) bekannt sind. Diese Arbeitsgemeinschaften (die maximal 30 Mitglieder umfassen) besitzen Rechtsfähigkeit zum Aushandeln von Verträgen über die Erzeugung von Gütern und die

\*) Die diesem Artikel zugrundeliegenden Forschungsarbeiten wurden vom *American Council of Learned Societies* und dem *Duke University Research Council* finanziell unterstützt. Die Autoren danken László Bruszt, István Gábor, Csaba Makó, László Neumann und Teréz Laký für ihre Anregungen und Kritik während der Durchführung der Untersuchung. Aus dem Amerikanischen übersetzt von Christa Altenhofen.

<sup>1)</sup> Die diesem Beitrag zugrundeliegenden *empirischen Erhebungen* wurden im Sommer 1983, Sommer 1984 und Frühjahr 1985 in Budapest durchgeführt. Es wurden Arbeiter, mittlere Führungskräfte und Unternehmensleitungen in acht ungarischen Unternehmen befragt, wobei in dreien von diesen Unternehmen zusätzlich intensive Fallstudien durchgeführt wurden (Interviews, Analyse von Unternehmensdokumenten usw.). Insgesamt waren 18 betriebliche Arbeitsgemeinschaften (mit unterschiedlicher qualifikatorischer Zusammensetzung — Akademiker, Ingenieure, Facharbeiter und angelernte Arbeiter) in die Untersuchung einbezogen. Fünf dieser Arbeitsgemeinschaften wurden eingehender untersucht. Alle nicht näher spezifizierten Zitate sind diesen Interviews entnommen. Wir danken László Bruszt, der uns den Betriebszugang in einem der Unternehmen erleichterte, und Csaba Makó, der die Interviews mit Politikern und Gewerkschaftsführern ermöglichte.

Bereitstellung von Dienstleistungen nach der offiziellen Arbeitszeit unter Benutzung der Geräte, Maschinen und Anlagen ihres Betriebes. Die Belegschaftsmitglieder, die einer solchen betrieblichen Arbeitsgemeinschaft angehören, sind somit in zwei unterschiedliche Organisationsformen eingebunden: Zum einen sind sie *Beschäftigte des Betriebs*, die in der offiziellen Arbeitszeit ihre Arbeitskraft dem Betrieb gegen Löhne und andere Leistungen zur Verfügung stellen. Zum anderen gehören sie als *Mitglieder einer Arbeitsgemeinschaft außerhalb der regulären Arbeitszeit* einer Organisationsform an, in der die Arbeitsorganisation, die Wahl von Interessenvertretern und die gruppeninterne Verteilung der erzielten Einkünfte nach dem freien Ermessen der Gruppenmitglieder erfolgen.

In den nachfolgenden Abschnitten werden zunächst kurz die *politischen und ökonomischen Faktoren* dargelegt, die zur Einrichtung des betriebsinternen Unterauftragssystems geführt haben. Dann wird skizziert, in welcher Weise dieser neue Mechanismus zur *Steigerung der innerbetrieblichen Flexibilität* und zur *Vergrößerung des innerbetrieblichen Handlungsspielraums* beiträgt. Daran anschließend werden die *Aushandlungsprozesse*, die für die Beziehungen zwischen Arbeitsgemeinschaften und Betrieben charakteristisch sind, einer eingehenderen Analyse unterzogen. Dabei wird besonderes Augenmerk auf die Untersuchung der Beziehung zwischen den der Einführung der Arbeitsgemeinschaften zugrundeliegenden Reformabsichten und der Eigendynamik, welche diese organisatorische Innovation innerhalb der sozialistischen Unternehmung entwickelte, gerichtet. Es wird deutlich werden, daß die Schaffung dieser neuen Organisationsform die *nicht-intendierte Folgewirkung* zeitigte, sowohl den Handlungsspielraum der Betriebsleitung als auch den der Belegschaft innerhalb des Betriebes zu vergrößern. Als weitere unbeabsichtigte Folge der — im Gegensatz zu den durch Managementexperten planvoll umgesetzten „Mitbestimmungsmodellen“ — vergleichsweise ungesteuerten Einführung dieser neuen Organisationsform ist zu verzeichnen, daß damit ein *gesellschaftlicher Spielraum* geschaffen wurde, in dem die Arbeitnehmer aktiv mit neuen Verhandlungsformen und alternativen Wegen der Arbeitsorganisation experimentieren können. Im abschließenden Abschnitt wird das ungarische System der betriebsinternen Unterauftragsvergabe kurz mit den in westlichen Ländern anzutreffenden Formen der Unterauftragsvergabe verglichen.

### Die Einrichtung der Arbeitsgemeinschaften: Politische und ökonomische Faktoren

Die *ökonomischen Faktoren*, die im Jahre 1982 zur Einrichtung der Arbeitsgemeinschaften führten, haben ihren Ursprung in wirtschaftspolitischen Entscheidungen, die bereits ein Jahrzehnt zuvor getroffen wurden. Im Jahre 1972 nahm die ungarische Führung eine Korrektur ihres Wirtschaftskurses vor, die von dem im Jahre 1968 eingeleiteten Reformprozeß wegführte.<sup>2)</sup> An die Stelle des auf der Dezentralisierung ökonomischer Entscheidungen beruhenden Konzepts des „Neuen Wirtschaftsmechanismus“ trat eine neue Phase in der ungarischen Wirtschaft, die sich von 1973—1978 erstreckte und durch das Wiederaufleben vieler Formen *zentralstaatlicher Interventionen* in die Preisgestaltung, das Investitionsgeschehen und

<sup>2)</sup> Das nachfolgende Argument ist näher ausgearbeitet in: Stark, D.: „*The Micropolitics of the Firm and the Macropolitics of Reform: New Forms of Bargaining in Hungarian Enterprises*“, in: Evans, P., Reuschmeyer, D., Stephens, E. (Hrsg.): *States versus Markets in the World-System*“, Beverly Hills 1985, S. 247—273.

die Lohnfestsetzung gekennzeichnet war.<sup>3)</sup> Darüber hinaus kam es in diesem Zeitraum verstärkt zu einer *industriellen Konzentration*: Die Anzahl der Betriebe ging drastisch zurück, und der Anteil der Erwerbstätigen, die in Betrieben mit mehr als 1 000 Beschäftigten arbeiteten, vergrößerte sich merklich, da Konzerne und Großunternehmen die kleineren Betriebe schluckten.<sup>4)</sup> Aufgrund ihrer gesicherten Monopolstellung und des erneuten Fließens staatlicher Subventionen wurden die Großunternehmen von den Marktkräften isoliert, mit der Folge, daß sie Kosteneinsparungen sowie der internationalen Wettbewerbsfähigkeit ihrer Produkte weniger Aufmerksamkeit widmeten. Ungeachtet der externen Erschütterungen der ungarischen Wirtschaft durch den steilen Anstieg der Energiepreise und die weltwirtschaftliche Rezession, hielt die ungarische Wirtschaftsführung an der Überzeugung fest, daß schnelle Wachstumsraten nur durch eine teilweise Rücknahme der wirtschaftlichen Reformen zu erzielen seien. So kam es in dem Zeitraum von 1973—1978 zu *verstärkter staatlicher Investitionstätigkeit*, wobei das außerordentlich hohe Investitionsvolumen über Westkredite und ein immer größer werdendes Handelsbilanzdefizit finanziert wurde.

Die Illusionen der ungarischen Wirtschaftsführer nahmen 1978 ein Ende, als das *Handelsbilanzdefizit* krisenhafte Ausmaße angenommen hatte und die konvertierbare Devisenverschuldung des Landes sich auf insgesamt 7,6 Milliarden Dollar belief (wobei sich das Verhältnis zwischen kurzfristigen und mittel- und langfristigen Verbindlichkeiten äußerst ungünstig gestaltete.<sup>5)</sup> Um der Krise Herr zu werden, schlug die ungarische Führung nun eine eiserne „*Restriktionspolitik*“ ein: Sowohl Konsumtion als auch Investitionen wurden eingeschränkt, um das Zahlungsbilanzungleichgewicht wieder auf handhabbare Dimensionen zurückzuschrauben.<sup>6)</sup> Gleichzeitig unternahm man Anstrengungen, um die Leistungsfähigkeit der Industrie zu steigern, indem einige Horizontalkonzerne und Großunternehmen in *kleinere Wirtschaftseinheiten* aufgespalten wurden. Diese Maßnahmen, zusammen mit der Gewährung einer *größeren Autonomie* für die Betriebe und der Koppelung der Binnenmarktpreise an die Weltmarktpreise, erwiesen sich jedoch als nicht hinreichend. Die angezielte Spezialisierung zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der ungarischen Wirtschaft erforderte zudem die *Stärkung der „Hintergrundindustrie“* der Klein- und Mittelbetriebe, d. h. des Netzwerks von Zulieferbetrieben, die den Großunternehmen sowie der Gesamtwirtschaft zu erhöhter Flexibilität verhelfen konnten.<sup>7)</sup> Im Jahre 1980 begannen somit eine Reihe von Diskussionen auf der obersten

<sup>3)</sup> Vgl. Hö h m a n n, H.-H.: „*Economic Reform in the 1970s — Policy with no Alternative*“, in: N o v e, A., Hö h m a n n, H.-H.- S e i d e n s t e c h e r, G. (Hrsg.): *The East European Economies in the 1970s*, London 1982, S. 1—16; K o r n a i, J.: „*Comments on the Present State and the Prospects of the Hungarian Economic Reform*“, in: *Journal of Comparative Economics*, 7, 1983, S. 225—252; sowie B a u e r, T.: „*The Hungarian Alternative to Soviet-Type Planning*“, in: *Journal of Comparative Economics*, 7, 1983 S. 304—316.

<sup>4)</sup> Vgl. insbesondere S z a l a i E.: „*The new stages of the reform process in Hungary and the large enterprises*“, in: *Acta Oeconomica*, 29, 1982, S. 25—46; sowie L a k y, T.: „*The hidden mechanisms of recentralization in Hungary*“ in: *Acta Oeconomica*, 24, 1980, S. 95—109.

<sup>5)</sup> W o r l d B a n k : *Hungary: Economic developments and reforms*, Washington, D. C., 1984, Tabelle 3.1, S. 165, und Tabelle 6, S. 27.

<sup>6)</sup> A n t a l, L.: „*Conflicts of Financial Planning and Regulation in Hungary (The Nature of Restrictions)*“, in: *Acta Oeconomica*, 30, 1983, S. 341—368.

<sup>7)</sup> N y e r s, R.: „*Small Enterprises in the Socialist Economy*“, in: *Acta Oeconomica*, 25, 1980, S. 147—162; T a r d o s, M.: „*The Increasing Role and Ambivalent Reception of Small Enterprises in Hungary*“, in: *Journal of Comparative Economics*, 7, 1983, S. 277—287.

Staats- und Parteiebene, in denen nach Wegen gesucht wurde, diese „Hintergrundindustrie“ zu stärken und die mit der Restriktionspolitik einhergehenden Engpässe auf den Konsumgütermärkten und Versorgungsmängel im Dienstleistungsbereich abzuschwächen. Dabei konzentrierte sich die Diskussion bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt auf die Aussichten und Möglichkeiten einer *Eingliederung der „zweiten Ökonomie“<sup>8)</sup> in den Staatssektor.*

Ungeachtet der in den 70er Jahren innerhalb des Staatssektors vorangetriebenen Re-Zentralisierung hatte die ungarische Führung im gleichen Zeitraum die Ausweitung der zweiten Ökonomie toleriert. Vielleicht trifft aber auch die Feststellung eher zu, daß die politischen und wirtschaftlichen Führer des Landes, anstatt die *erste Ökonomie* zu reformieren, die Expansion der *zweiten Ökonomie* zugelassen hatten. Gegen Ende der 70er Jahre war die Beteiligung im „informellen“ Sektor jedenfalls beträchtlich, und in den zu jener Zeit stattfindenden Diskussionen innerhalb der politischen und ökonomischen Führung wurden denn auch Maßnahmen zur Erleichterung einer *stärkeren Anbindung des privaten Sektors an den sozialistischen Sektor* erwogen. Eine Abschaffung des Privatsektors stand nicht zur Debatte.

Ergebnis der 1980 begonnenen internen Gespräche auf höchster Ebene war die Ende 1981 erfolgte Ankündigung einer Reihe von Gesetzen, welche ein breites Spektrum *intermediärer Eigentumsformen* in der ungarischen Wirtschaft vorsahen. Die neuen Regelungen vereinfachten das Verfahren zur Gründung von Tochtergesellschaften, hoben die für die *industrielle* Produktion in den kleinen, jedoch sehr einträglichen Produktionseinheiten innerhalb der landwirtschaftlichen Kooperativen bis dahin geltenden Beschränkungen auf, sahen die Zulassung einer Vielfalt von halbprivaten Kleinbetrieben vor und ermöglichten Privatpersonen das Unterbreiten von Angeboten zur Pachtung staatseigener Restaurants, von Lebensmittelgeschäften und Handelsläden auf vertraglicher Basis (eine Art Franchise-Arrangement), womit im Dienstleistungsbereich ein bedeutsamer Schritt vollzogen wurde. Zu diesen neuen Formen von Kleinunternehmen zählten auch die *VGM*.

Welche Funktionen sollten die *VGM* nun ursprünglich erfüllen? In den offiziellen Stellungnahmen erscheinen zwei beabsichtigte Folgewirkungen an herausragender Stelle. Zum einen erhoffte man sich von den *VGM*, daß sie die beträchtlichen *finanziellen Rücklagen der Bevölkerung mobilisieren* würden. Man ging anfänglich davon aus, daß die Mitglieder einer *VGM* einen Teil ihrer Ersparnisse in den Kauf von Geräten, Maschinenzubehör und Materialien für die mit den *VGM* angezielte „Hilfsproduktion“ investieren würden. Zum anderen hegte die ökonomische Führung die Erwartung, daß die *VGM* insbesondere dadurch, daß sie Güter und Dienstleistungen direkt für den Konsumgütermarkt produzierten, zur *Abmilderung der Versorgungsmängel* beitragen würden. Kurz: Den *VGM* war eine Lückenbüßerfunktion zgedacht als Antwort auf die unmittelbaren wirtschaftlichen Schwierigkeiten der Restriktionsperiode.

<sup>8)</sup> Unter dem Begriff der „zweiten Ökonomie“ werden hier alle einkommengenerierenden Aktivitäten erfaßt, die *außerhalb* der Planwirtschaft stattfinden, wie z. B. legale (eingetragene) private Handwerksbetriebe und Geschäfte, private und Hoflandwirtschaften, illegale Schwarzarbeit usw. Neuere offizielle und wissenschaftliche Untersuchungen schätzen, daß gegen Ende der 70er Jahre drei Viertel aller Haushalte ein zusätzliches Einkommen aus der Beteiligung in der zweiten Ökonomie erzielten. Vgl. insbesondere G á b o r, I. R.: „*The Second (Secondary) Economy*“, in: Acta Oeconomica, 22, 1979, S. 291—311; sowie G á b o r, I. R.: „*The major domains of the second economy*“, in: G a l a s i, P. und S z i r á c z k i, Gy. (Hrsg.): *Labor market and second economy in Hungary*, Frankfurt am Main 1985, S. 133—178.

Hinter diesen expliziten und spezifisch ökonomischen Zielsetzungen stand jedoch noch eine weitere Erwägung, die eher *politisch-ökonomischer Natur* war und die zum Verständnis der Umstände, die zur Einführung der VGM führten, von besonderer Bedeutung ist. Vom Standpunkt der politischen Führung aus gesehen, stellten die Arbeitsgemeinschaften insbesondere auch eine Möglichkeit dar, um in einer Zeit nur geringen Anstiegs der Reallöhne der gesamten Arbeiterschaft den *Lebensstandard* der in politischer wie ökonomischer Hinsicht strategisch relevanten *Kerngruppe von Industriearbeitern* in den Großbetrieben aufrechtzuerhalten. Da die VGM dieser Gruppe von Arbeitern eine *zusätzliche Einkommensquelle* eröffneten, konnte erwartet werden, daß dadurch die Entstehung von Spannungen verhindert würde, die möglicherweise von den Arbeitern ausgehen konnten, die aufgrund ihrer Schlüsselposition im Arbeitsprozeß (und ihrer „politischen“ Geschicklichkeit sowie Fähigkeit zur Nutzung ihrer dichtmaschigen sozialen Beziehungen) eine starke Ausgangsbasis in den informellen Aushandlungsprozessen innerhalb der Großbetriebe besitzen.<sup>9)</sup> Vor allem auch angesichts der Entwicklung in *Polen* war die ungarische Führung verstärkt auf solche möglichen Spannungen eingestellt. Die Debatten um die Einführung der VGM fielen zeitlich genau zusammen mit dem Auftauchen von *Solidarnós* in Polen.

Außerdem mußten jene Politiker, die die ungarische Wirtschaft weiter entlang des Reformkurses steuern wollten, in ihren politischen Erwägungen dem Tatbestand Rechnung tragen, daß die im Jahre 1972 erfolgte teilweise Abkehr vom Reformkurs im wesentlichen auf die nationalen Gewerkschaftsführer zurückging, die den Anspruch erhoben, die Unzufriedenheit gerade dieser Gruppe von städtischen Industriearbeitern zu vertreten. Die Arbeitsgemeinschaften stellten somit ein Mittel dar, um diese Arbeiter zu *Partnern* und nicht zu Hindernissen der wirtschaftspolitischen Reformen werden zu lassen. Mit den VGM stand ein spezifischer Mechanismus bereit, der dieser Schlüsselgruppe von Industriearbeitern, von denen viele ihre Qualifikation in der zweiten Ökonomie nicht einsetzen konnten, eine *Aufbesserung ihres Einkommens* ermöglichte. Zwar war der informelle Sektor in den 70er Jahren rasch gewachsen, jedoch hatte er nicht zu einer Einkommenssteigerung für alle Arbeitnehmer geführt. So konnte der in einem Staatsbetrieb beschäftigte Waschmaschinenmechaniker aus seiner regulären Beschäftigung für die „private Ausübung“ seines Berufs in seiner Freizeit Kunden sowie Ersatzteile abziehen bzw. abzweigen, und der Landwirt hatte die Möglichkeit, seinen Hektar eigenen Landes intensiv zu bebauen. Wie aber sollte beispielsweise der Schmelzer in einem Stahlwerk oder der Facharbeiter, der hochkomplizierte Werkzeugmaschinen fertigte, seine spezifischen Fertigkeiten in der zweiten Ökonomie verwenden? Dieser Beschäftigtengruppe bietet die VGM die Möglichkeit, in ihrer Freizeit ein zusätzliches Einkommen zu erzielen. So erklärte uns ein junger Maschinenkonstrukteur:

„Die VGM ist eine etwas weiterentwickelte Arbeitsform als die zweite Ökonomie. Ich kann dort entsprechend meiner Qualifikation zusätzliches Geld verdienen und muß nicht unter meinem Niveau arbeiten. Wenn man Arbeiten verrichtet, die dem eigenen Ausbildungsniveau entsprechen, betrachtet man das zusätzlich verdiente Geld als weniger demütigend. Wenn ich also zusätzliches Geld brauche, dann muß ich nicht bei Verwandten Fenster putzen oder Lastwagen entladen, sondern kann die Arbeit ausführen, die ich mag und die ich gut beherrsche. Es gibt auch nicht allzu viele Möglichkeiten, um in Schwarzarbeit Konstruktionsaufgaben für Betriebe durchzuführen. Man kann ein Werkzeug nicht in Schwarz-

<sup>9)</sup> Zu einer Analyse der Auswirkungen der Mangelwirtschaft auf die interne Arbeitsverteilung und Arbeitsentlohnung vgl. Lukács, J.: „*Organizational Flexibility, Internal Labor Market, Internal Subcontracting — Hungarian Style*“, in: Andorka, R.: *Hungarian Sociology Today*, Budapest (im Erscheinen, 1986).

arbeit konstruieren und fertigen. In der VGM allerdings führe ich meine reguläre Arbeit fort und kann mich dabei auch noch beruflich weiterentwickeln.“

In ähnlicher Weise äußerte sich ein älterer Facharbeiter:

„Ich kann Gemüse nicht in der Badewanne anpflanzen. Die Leute auf dem Lande haben ihre Hoflandwirtschaft und könnten damit etwas Geld verdienen, aber wir in der Stadt haben diese Möglichkeit nicht. In der VGM jedoch kann ich am selben Platz bleiben, dieselben Fertigkeiten nutzen und mit denselben Freunden zusammenarbeiten.“

Oder wie ein Zentralkomiteemitglied in einem Interview erklärte: „Die VGM sind die Hoflandwirtschaften der Industrie.“

### Die Funktionsweise der Arbeitsgemeinschaften im Betrieb

Die im Januar 1982 in Kraft getretenen Gesetze, welche für Belegschaftsmitglieder die legale Möglichkeit zur Einrichtung von Arbeitsgemeinschaften innerhalb des Betriebs vorsahen, enthielten eine wichtige Vorschrift. Danach war zur Gründung einer Arbeitsgemeinschaft die Zustimmung des jeweiligen Betriebsdirektors erforderlich. In der Anfangsphase nahmen die Betriebsdirektoren eine eher zögernde Haltung ein, da die neuen gesetzlichen Bestimmungen viele Unklarheiten enthielten. Das Management zeigte wenig Neigung zu raschem Handeln, solange nicht die noch offenen rechtlichen Fragen angegangen und geklärt sein würden. Wie aus *Tabelle 1* hervorgeht, ging die Bildung von VGM nach dieser anfänglichen Einschätzungphase jedoch rasch vonstatten und hält bis heute an.

*Tabelle 1:* Entwicklung der Arbeitsgemeinschaften

	Anzahl der VGM	Anzahl der VGM-Mitglieder
Juni 1982	566	5 700
Dezember 1982	2 775	29 300
Juni 1983	6 281	64 600
Dezember 1983	9 192	98 000
Juni 1984	13 136	132 900
Dezember 1984	17 420	198 200

Quelle: Ungarisches Zentrales Statistisches Amt, Sonderberichte über „Kleinunternehmen“

Gegenwärtig ist ungefähr jeder zehnte Beschäftigte in der Industrie Mitglied einer VGM. In einigen Industriezweigen liegt der Anteil der Handarbeiter, die einer VGM angehören (Verwaltungskräfte und sonstiges Büropersonal sind nur selten beteiligt) bei über 10 Prozent. Die Arbeitsgemeinschaften finden sich schwerpunktmäßig in der *Schwerindustrie* und vorwiegend unter *Facharbeitern*, d. h. in der in politischer und ökonomischer Hinsicht strategisch wichtigen Kerngruppe von städtischen Industriearbeitern. Das *zusätzliche Einkommen*, daß diese Arbeiter durch ihre Tätigkeit in einer VGM erzielen, ist sehr viel mehr als nur ein Taschengeld. Die Einkommen aus der Arbeit in der VGM können beträchtlich sein. So liegt der Stundenverdienst in den Arbeitsgemeinschaften gewöhnlich *zwei- bis zweieinhalbmal* über dem in der regulären Arbeitszeit erzielten Stundenverdienst. Bei unseren Interviews trafen wir nicht selten auf VGM-Mitglieder, deren Stundenlohn das Vierfache des in der Industrie durchschnittlich gezahlten Stundenlohns betrug. Bei den meisten der an einer Arbeitsgemeinschaft Beteiligten beläuft sich das mit ihrer Arbeit in der VGM erzielte Einkommen auf ein Drittel bis die Hälfte des Jahreseinkommens aus ihrer regulären Beschäftigung; bei einigen VGM-Mitgliedern allerdings

ist der in der Arbeitsgemeinschaft realisierte Verdienst genauso hoch und teilweise sogar höher als der reguläre Verdienst.

Wenn die VGM somit indirekt ein makropolitischs Ziel erfüllen, so wurden sie allerdings nicht in Richtung der spezifisch ökonomischen Zielsetzungen genutzt, die man zum Zeitpunkt der Einführung der VGM im Auge hatte. Anstatt den Versorgungsmängeln bei Konsumgütern und im Dienstleistungsbereich entgegenzuwirken, sind die Arbeitsgemeinschaften dazu benutzt worden, den *internen Knappheiten* innerhalb der Großunternehmen zu begegnen. So wurden die VGM beispielsweise eingesetzt, um Lieferengpässe abzumildern, um Hilfsdienstleistungen zu verbessern oder um den Bedarf an Stoßarbeit in jenen Bereichen des Produktionsprozesses zu vermindern, in denen der Arbeitskräftemangel besonders akut ist.<sup>10)</sup> Die Betriebsdirektoren, die der neuen Organisationsform anfänglich zögernd gegenübergestanden hatten, betrachteten die Arbeitsgemeinschaften nach und nach als eine innovative Antwort auf die systemischen Unbestimmtheiten, mit denen die sozialistische Unternehmung konfrontiert ist. Durch die Einführung der Arbeitsgemeinschaften erweitert sich der betriebliche Handlungsspielraum insbesondere in folgenden Bereichen:

1. Die Vergabe von Dienstleistungsarbeiten im Unterauftrag an die VGM ermöglicht es dem Management, die *Abhängigkeit des Betriebes von externen Auftragnehmern zu verringern*. Vor der Einführung der VGM wurden viele solcher Hilfsfunktionen (wie z. B. spezifische Reparatur- und Wartungsarbeiten oder die Betriebskapazität übersteigende Konstruktionsarbeiten) von anderen Unternehmen, den städtischen Kooperativen oder den industriellen Produktionseinheiten innerhalb der landwirtschaftlichen Kooperativen übernommen. Da diese „Hintergrundindustrie“ in Ungarn jedoch nur sehr schwach entwickelt war, verfügten diese kleinen Einheiten für ihr spezifisches Produkt oder ihre spezifische Dienstleistung häufig über eine Monopolstellung am Markt (oder besaßen zumindest eine äußerst günstige Ausgangsbasis in den Verhandlungen mit den Großbetrieben). Die Angebote dieser externen Einheiten wurden von den Arbeitsgemeinschaften in den von uns untersuchten Betrieben durchweg unterboten. Neben diesen unmittelbaren Kosteneinsparungen hat die Vergabe von Unteraufträgen an betriebsinterne Auftragnehmer für das Unternehmen den zusätzlichen Vorteil, daß die Lieferfristen für die Unternehmensprodukte besser eingehalten werden können. Zum einen ersparen die Verträge mit den Arbeitsgemeinschaften dem Management die unvermeidlichen zeitlichen Verzögerungen, die sich ergeben, wenn Angebote von externen Unternehmen oder den Kooperativen eingeholt werden müssen. Die Unterauftragnehmer aus der VGM dagegen sind sofort verfügbar und besitzen zudem häufig eine genaue Kenntnis der spezifischen Bedürfnisse des Betriebes, wodurch Zeit bei der Vertragsabfassung eingespart wird und sich die Bereitstellung zusätzlicher Informationen im Verlaufe der Auftragsausführung erübrigt. Zum anderen hat das Management die Erfahrung gemacht, daß die Vergabe eines Unterauftrages an eine VGM gewöhnlich ga-

<sup>10)</sup> Zur Stärke einiger Arbeitergruppen in den formellen Verhandlungen im Betrieb vgl. Héthy, L. und Makó, Cs.: „Work Performance, Interests, Powers, and Environment: The Case of Cyclical Slowdowns in a Hungarian Factory“ in: Halmos, P. (Hrsg.): *Hungarian Sociological Studies*, Keele 1972, S. 123—150; Sabel, C. und Stark, D.: „Planning, Politics, and Shop-Floor Power: Hidden Forms of Bargaining in State-Socialist Societies“, in: *Politics and Society*, 11, 1982, S. 439—475; Fazekas K.: „Wage and Performance Bargaining on the Internal Labour Market“, in: *Wage Bargaining in Hungarian Firms*, Studies of the Institute of Economics, Hungarian Academy of Sciences, 23, 1984, S. 29—88; sowie Kövari, Gy. und Sziráczki, Gy.: „Old and New Forms of Wage Bargaining on the Shop Floor“, in: Galasi und Sziráczki, a. a. O., S. 264—292.

rantiert, daß die jeweilige Arbeit zuverlässiger ausgeführt wird, daß Lieferfristen eingehalten werden können und daß die Arbeitsergebnisse eine höhere Qualität aufweisen.<sup>11)</sup>

2. Die Arbeitsgemeinschaften tragen jedoch nicht nur zur Steigerung der betriebsinternen Leistung und Flexibilität im Hinblick auf die Hilfsdienste und Wartungsarbeiten bei, sondern sie verhelfen dem Betrieb auch zu einer neuen Möglichkeit, *knappe Ressourcen im unmittelbaren Fertigungsbereich einzusparen*. Bei der Entscheidung, ob eine Arbeit im Unterauftrag an eine VGM vergeben werden soll, kann das Management einen Vergleich anstellen zwischen dem von der Arbeitsgemeinschaft geforderten „Unternehmerentgelt“ und den Arbeitskosten, die entstehen, wenn die betreffende Produktionsaufgabe in der regulären Arbeitszeit oder in Überstunden ausgeführt wird. In *Tabelle 2* ist ein Beispiel für die typische Grundlage eines solchen Vergleichs aufgeführt. Es ist einem betriebsinternen Bericht der Firma „Golem“ entnommen (es handelt sich hierbei um einen fiktiven Namen für einen der von uns untersuchten großen Industriebetriebe).

*Tabelle 2:* Arbeitskosten pro Arbeitsstunde (Löhne einschl. Zusatzleistungen sowie andere Kosten) bei „Golem“

Art	Stundenlohn	Arbeitskosten insgesamt (Löhne + 70 % für Renten und Versicherungen)
Reguläre Arbeitszeit	26,4 Forint/Stunde	44,9 Forint
Überstunden	36,3	61,7
Überstunden an Samstagen	44,5	75,7
Überstunden an Sonn- u. Feiertagen	52,8	89,8

Quelle: Internes Betriebsdokument

In demselben Zeitraum betrug die durchschnittliche Stundenvergütung, die der Betrieb an die VGM zahlte, 94 Forint. Von diesem „Unternehmerentgelt“ zahlten die VGM dem Betrieb für verschiedene Kosten im Durchschnitt 17,3 Prozent zurück. Als „Arbeitskosten pro Stunde“ berechnet, beliefen sich die Ausgaben des Betriebes für die VGM somit auf 79,6 Forint pro Stunde.

Bei der direkten Gegenüberstellung der Kosten für die offizielle Arbeitszeit und der Kosten, die dem Betrieb entstehen, wenn er eine Produktionsaufgabe in der VGM ausführen läßt, ergibt sich, daß unter Zugrundelegung der Gesamtarbeitskosten für die VGM aufzuwendende Vergütung höher liegt als die Arbeitskosten für die reguläre Arbeitszeit, für Überstunden sowie für Überstunden an Samstagen und daß sie geringfügig niedriger ist als die Arbeitskosten für Überstunden an Sonn- und Feiertagen. Bei der Entscheidung, ob eine Arbeit in Überstunden erledigt oder an eine VGM vergeben wird, muß der betreffende Manager jedoch auch in Betracht ziehen, daß die Arbeitskosten, die durch Überstundenarbeit entstehen, aus dem Lohnkonto des Betriebs bestritten werden müssen — einem begrenzten und zudem in hohem Maße regulierten Fonds. Dagegen können die Zahlungen an die VGM, weil es sich hierbei um eine vom Betrieb rechtlich getrennte Wirtschafts-

<sup>11)</sup> Die vorläufigen empirischen Befunde legen nahe, daß externe Auftragnehmer sich der Herausforderung durch die VGM sehr wohl bewußt sind und Anpassungen hinsichtlich ihrer Preise und der Qualität ihrer Dienstleistungen vornehmen. Vgl. z. B. V a r g a, Gy.: „*Mi lesz veled VGM?*“ (Was wird aus Dir, VGM?), in: Figyelő, 12. April 1984; sowie das Interview mit dem Direktor eines Großbetriebs im Dienstleistungsbereich, in: HVG, 27. April 1985.



einheit handelt, unter den *Betriebskosten* oder „sonstigen Ausgaben“ verbucht werden, genau wie es der Fall wäre, wenn diese Zahlungen für einen Kauf oder für eine sonstige Transaktion mit einer anderen Wirtschaftseinheit in der Volkswirtschaft aufgewendet würden. In der dem sozialistischen Betrieb eigenen Mikro-Rationalität stellt somit die „kostspieligere“ Lösung die rationale Wahl dar. Dadurch, daß das Unternehmen die Kosten für Arbeitsleistungen nicht aus seinem Lohnkonto bestreitet, kann es bestimmte Aspekte der zentralen Lohnregulierungen umgehen. So sagte uns der Wirtschaftsdirektor eines Unternehmens: „Arbeitskraft ist in Ungarn billig; aber Lohnerhöhungen sind sehr teuer.“ Damit meinte er, daß der einzelne Arbeitnehmer wenig Lohn erhält, daß es das *Unternehmen* jedoch teuer zu stehen kommt, wenn es ihn besser entlohnen will, da auf Lohnerhöhungen eine Steuer zu entrichten ist. So hatte das Unternehmen beispielsweise im Jahre 1984 eine Lohnerhöhung im Umfang von 11 Mio. Forint vorgenommen (das entspricht einer Anhebung von 5 Prozent), mußte dafür jedoch eine Steuer in Höhe von 54 Mio. Forint entrichten (das entspricht einem Steuersatz von 500 Prozent). Da die Vergütungen für die VGM nicht aus dem betrieblichen Lohnfonds bestritten werden, erweisen sich die VGM als ein effektives Mittel zur Umgehung derartiger Regelungen.

3. Aus der Perspektive des Managements wirkt sich die Einführung der VGM des weiteren positiv auf die *Arbeitskräftefluktuation* aus. Mehrere der von uns untersuchten Betriebe hatten in dem Zeitraum unmittelbar vor der Ankündigung der Einrichtung der Arbeitsgemeinschaften drastische Verluste an Facharbeitern zu verzeichnen. In einem Betrieb, der Werkzeugmaschinen herstellt, reduzierte sich beispielsweise die Belegschaft im Produktionsbereich innerhalb weniger Jahre infolge der hohen Fluktuation von ungefähr 400 auf nur 170 Beschäftigte. In einigen Unternehmen wurden dann innerhalb der betreffenden Produktionseinheiten unverzüglich VGM eingerichtet. Ein Manager äußerte sich wie folgt:

„Ich bin überzeugt, daß uns 200—300 gute Facharbeiter fehlen würden, wenn es uns nicht gelungen wäre, die VGM einzurichten. Wenn wir nicht gehandelt hätten, dann hätten uns die industriellen Einheiten innerhalb der landwirtschaftlichen Kooperativen diese Facharbeiter weggeschnappt. Später hätte es uns dann getroffen, daß uns all die Leute fehlen, die wir nicht haben wollten. So richteten wir die VGM ein, weil wir die Cleverness der industriellen Einheiten innerhalb der landwirtschaftlichen Kooperativen fürchteten und weil man von uns Produktionssteigerungen erwartete.“

Der Mechanismus zur Reduzierung der Arbeitskräftefluktuation ist recht unkompliziert: Die Mitgliedschaft in einer VGM ist auf derzeitige bzw. im Ruhestand lebende ehemalige Betriebsangehörige beschränkt. Scheidet ein Beschäftigter aus dem Unternehmen aus, ist er daher gezwungen, auch die Tätigkeit in seiner Arbeitsgemeinschaft aufzugeben. In unseren Untersuchungen konnten wir feststellen, daß die VGM ein wirksames Mittel zur Verminderung der Arbeitskräftefluktuation darstellen. In dem bereits erwähnten Werkzeugbetrieb kommt es praktisch so gut wie nie vor, daß VGM-Mitglieder ihren Arbeitsplatz aufgeben, und in einem der wenigen Ausnahmefälle gelang es dem Betrieb sogar, eine Anzahl von Facharbeitern, die aus dem Betrieb ausgeschieden waren, um eine Beschäftigung in einer Kooperative anzunehmen, wieder für den Betrieb zurückzugewinnen. In einem anderen von uns untersuchten Betrieb (einem der zehn größten Unternehmen Ungarns) lag die Fluktuationsrate im Jahre 1984 bei den VGM-Mitgliedern bei nur 4,8 Prozent im Vergleich zu der unternehmensweiten Fluktuationsrate von 28,7 Prozent im gleichen Zeitraum. In einem der größten Stahlwerke des Landes belief sich die jährliche Fluktuationsrate bei den rund 1 000 VGM-Mitgliedern in der zentralen

Wartungsabteilung auf 3 Prozent, während sie bei den Belegschaftsmitgliedern, die nicht einer VGM angehörten, 24 Prozent betrug.

4. Das Management ist nicht abgeneigt, den VGM für ihre Leistungen höhere Vergütungen zu zahlen, da alle verfügbaren Befunde darauf hindeuten, daß die Beschäftigten, wenn sie für ihre Arbeitsgemeinschaft tätig sind, *härter, schneller und besser arbeiten* als in der regulären Arbeitszeit und bei Überstunden. So wird in den betriebsinternen Dokumenten der von uns untersuchten Unternehmen, in Fallstudien anderer Forscher sowie in den von der ungarischen Akademie der Wissenschaften und dem Zentralen Statistischen Amt durchgeführten Erhebungen übereinstimmend festgestellt, daß die VGM sich durch eine *höhere Arbeitsproduktivität* sowie eine *verbesserte Qualitätskontrolle* auszeichnen.<sup>12)</sup> Der wohl bedeutsamste Aspekt in diesem Zusammenhang ist, daß die Arbeitsgemeinschaften einen Rahmen bereitstellen, in dem die Beschäftigten nicht nur schneller, sondern auch anders arbeiten, d. h. sie können die Arbeitsorganisation nach ihrem Ermessen gestalten.

„— Wie kommt es, daß die VGM die Arbeit kostengünstiger verrichten kann?

— Unsere Werkzeugvorbereitung (Rüsten) ist besser; jeder bekommt das Werkzeug, das er benötigt, und dann kann die Arbeit beginnen. Es stimmt, daß wir die reguläre Arbeitszeit dazu nutzen, um einen Großteil der Arbeitsvorbereitung für die VGM zu erledigen. Aber wir strengen auch unseren Kopf an, um die für die jeweilige Arbeit notwendigen Werkzeuge zu bekommen. Einmal hieß es, daß wir zwei Wochen warten müßten, um ein Spezialwerkzeug, das wir für eine Arbeit benötigten, zu bekommen. Aber so lange konnten wir einfach nicht warten. Also ging ich zu der kleinen Werkstatt, in der das betreffende Werkzeug hergestellt wird. Ich stellte fest, daß es erhältlich war, und innerhalb eines Tages wurde es gekauft. Es hätte eine Ewigkeit gedauert, wenn wir darauf gewartet hätten, es über die regulären Beschaffungswege zu erhalten. Wenn wir einen Auftrag haben, der uns einiges Geld einbringt, stellen wir sicher, daß wir alles Notwendige haben, um den Auftrag ausführen zu können, auch wenn wir dafür etwas umherrennen müssen. Manchmal leihen wir uns auch Werkzeuge von einer Arbeitsgemeinschaft in einem anderen Betrieb aus. Dafür müssen wir vielleicht etwas zahlen, aber häufig läßt sich das informell regeln, da sie ja auch einmal in die Lage kommen könnten, sich von uns etwas ausleihen zu müssen.

— Kommt so etwas auch bei der regulären Arbeit für das Unternehmen vor?

— In der regulären Arbeitszeit wird von uns nicht verlangt, daß wir unseren Kopf anstrengen. Wir warten darauf, daß andere dies für uns tun. Hier (in der VGM) gebrauchen wir den Verstand. Vor einigen Monaten fand hier in Budapest eine Internationale Messe (Handelsausstellung) statt. Unsere VGM besitzt einen gemeinsamen Fond, der verschiedene Verwendungszwecke hat. Aus unserer gemeinsamen Kasse schickten wir jeden in der VGM auf die Ausstellung, um nach Werkzeugen oder Arbeitsmethoden Ausschau zu halten und Prospekte und Ideen mitzubringen. Wir konnten auch einige gute Ideen ausfindig machen. So entdeckten wir einige Ausrüstungsgegenstände und Werkzeuge, die wir selbst anfertigen konnten und die uns zu Zeiteinsparungen in der VGM verholfen haben. Das Unternehmen hätte uns niemals freigegeben, um die Ausstellung zu besuchen. Das wäre denen auch gar nicht in den Sinn gekommen. Und wenn wir nicht in einer VGM wären, hätten wir auch keinen Grund gehabt, unsere Zeit damit zu verschwenden.“

Der geschickte Manager kann sich die *neue Arbeitsteilung* und die *höhere Arbeitsmotivation* innerhalb dieser selbstverwalteten Mikroeinheiten zunutze machen, um die Gesamtleistung des Unternehmens zu steigern. So erklärte ein Manager:

„Um ein Beispiel zu nennen: Es gab da immer einen Engpaß in der Fertigung eines speziellen Stoßdämpfers, der für Lastwagen verwendet wird. Diese Stoßdämpfer werden exportiert. Vorher hatten wir erhebliche Qualitätskontrollprobleme mit dieser Produktionseinheit. Die Ausschußquote lag mit 23 % außerordentlich hoch. Nachdem die VGM die

<sup>12)</sup> Die Studie der *Akademie der Wissenschaften* stellte fest, daß die Arbeitsproduktivität in den Arbeitsgemeinschaften manchmal um 50 bis 100 Prozent höher liegt. Vgl. auch: Figyelő, 27. Oktober 1983 zu einem Bericht über eine Konferenz über die Arbeitsgemeinschaften.

Arbeit nach der offiziellen Arbeitszeit erledigte, sank die Ausschußrate in der regulären Arbeitszeit auf 9%. Was außerhalb der offiziellen Arbeitszeit gelernt wird, kann bis zur Frühschicht am nächsten Tag nicht wieder vergessen werden.“

In ähnlicher Weise stellte ein anderer Manager fest, daß die VGM eine wichtige *Quelle für technische Innovationen* darstellen:

„Die VGM mobilisiert die Intelligenzreserven der Leute, sowohl was die Arbeitsorganisation als auch was technische Fragen betrifft. Früher hatten wir ein betriebliches ‚Vorschlags-system‘. Für ihre Vorschläge erhielten die Arbeiter eine Prämie, die jedoch sehr gering war. Jetzt dagegen lohnen sich diese kleinen Innovationen für die Arbeiter, und die gefundenen Lösungen können auch in der regulären Arbeitszeit genutzt werden. Viele Ideen, die einst in den Schubladen verblieben, stecken jetzt in den Maschinen.“

Da diese *Mikroselbstverwaltung* jedoch auf die Arbeitsgemeinschaften beschränkt ist und sich nicht auf den übrigen Betrieb erstreckt, kann es zu *Unvereinbarkeiten* zwischen den Leistungsanreizen der Arbeitsgemeinschaft und den Leistungsanreizen des Betriebes kommen. Die Mitglieder der Arbeitsgemeinschaften zeichnen sich durch eine Dualität im Hinblick auf ihre Interessen und eine Dualität im Hinblick auf ihre Arbeitsmotivation aus. Die auf eine einzige Arbeitseinheit beschränkte Selbstverwaltung schafft Probleme neuer Art: Die Arbeiter murren über die mangelhafte Organisation der Hilfsdienste (Energie, Werkzeugräume, Ersatzteillager), auf die sie nach der offiziellen Arbeitszeit angewiesen sind. Das Management beklagt, daß sich die Arbeiter während der offiziellen Arbeitszeit in ihrer Leistungsverausgabung zurückhalten und daß die Mitglieder der Arbeitsgemeinschaften knappe Ersatzteile, Rohstoffe und Maschinenausrüstungen verstecken, um sie für ihre Arbeit in der Arbeitsgemeinschaft zu verwenden. Wenn also Ideen, die einst in den Schubladen verblieben, jetzt in den Maschinen stecken, gilt auch, daß Ausrüstungsgegenstände, die sich einst im Werkzeugraum befanden, jetzt in einigen Fällen unter der Werkbank eines VGM-Mitgliedes versteckt sind.

5. Durch Zahlung einer Prämie an eine Arbeitsgemeinschaft für eine von ihr ausgeführte spezielle Arbeit kann sich der Manager einen Verhandlungstrumpf verschaffen, um eine *Arbeitsbeziehung zu festigen*, auf die er zurückgreifen kann, wenn er zu irgendeinem Zeitpunkt in der Zukunft auf die Kooperation der Arbeiter angewiesen sein sollte. Die auftretenden Versorgungsgenpässe und der an den Anlagen möglicherweise entstehende Schaden, wenn die tägliche Wartung in Zeiten hohen Arbeitsanfalls verschoben werden muß, sowie die vielfach unvermeidliche Jagd, die einsetzt, wenn ein ganzer Satz defekter RGW-Ersatzteile durch neue zu ersetzen ist, vereinigen sich zu einer Betriebsumwelt, in der das Management im Hinblick auf einen reibungslosen Ablauf des Produktionsprozesses auf die Facharbeiter und sogar auf angelernte Kräfte angewiesen ist. Eine unbeabsichtigte Folge der zentralen Planung in den staatssozialistischen Wirtschaftssystemen besteht darin, daß die Arbeiter häufig *Koordinierungsaufgaben* (z. B. Beschaffung von Materialien usw.) wahrnehmen müssen, die in kapitalistischen Unternehmen in den Verantwortungsbereich des Managements fallen.<sup>13)</sup> Um auf die nahezu täglichen „Krisen“ in der Produktion flexibel reagieren zu können, muß das Management in der Lage sein, Arbeitskräfte den jeweiligen Erfordernissen entsprechend von einer Maschine an die andere umzusetzen bzw. Arbeitsaufgaben neu zu verteilen. Dies setzt jedoch

<sup>13)</sup> M a k ó, Cs.: „Effects of Quasi-Bureaucratic Control: Lack of Legitimacy of Workers' Initiative in the Work Process“, Discussion paper, Institute of Sociological Research, Hungarian Academy of Sciences, 1983; sowie L a d ó, M. und T ó t h, F.: „A hivatalos szabályok árnyékában“, in: Mozgó Világ, 1985/1, S. 4—9.

die *Kooperationsbereitschaft der Belegschaft* voraus. Die Prämienzahlungen an Arbeitsgemeinschaften stellen dabei ein Mittel dar, um die Arbeiter zu entschädigen, auf die sich das Management mit Blick auf die kontingente Betriebsumwelt verlassen können muß. Die Arbeitsgemeinschaften sind jedoch mehr als nur ein Mittel, mit dem sich das Management die Kooperationsbereitschaft der Belegschaft erkaufen kann (denn dafür stünden andere Optionen zur Verfügung). Sie stellen insbesondere einen formalen Mechanismus bereit, in dem *Quid-pro-quo*-Beziehungen längerfristig institutionalisiert werden können. Diesen institutionalisierten Verhandlungen wollen wir uns im folgenden zuwenden.

### Die Verhandlungen zwischen Arbeitsgemeinschaften und Unternehmen

Gewöhnlich erfolgt die Preisfestsetzung für einen Auftrag zwischen Unternehmen und Arbeitsgemeinschaft dadurch, daß die VGM einen Vertreter (*kozos képviselo*) benennt, der kollektiv für die Mitglieder verhandelt. Die Besonderheit dieses Unterauftragsarrangements besteht nun darin, daß die Verhandlungen zwischen Arbeitsgemeinschaft und Management eine *Formalisierung* der in der regulären Arbeitszeit stattfindenden informellen Aushandlungsprozesse darstellen.

Daß die Verhandlungen zwischen Unternehmen und Arbeitsgemeinschaften einen höheren Formalisierungsgrad mit sich bringen, bedeutet jedoch nicht, daß informelle Prozesse in diesen Verhandlungen keine Rolle spielen. So nutzen die Arbeiter beispielsweise häufig ihre implizite Kenntnis der wirtschaftlichen Schwierigkeiten des Unternehmens, um bessere Vertragsbedingungen auszuhandeln. Ein in diesem Zusammenhang besonders aufschlußreiches Fallbeispiel liefert eine Gruppe von angelernten Montagearbeitern. Eine mittlere Führungskraft hatte sich wegen der Vergabe eines Auftrags an die Gruppe an den Vertreter der Montagearbeiter gewandt. Die Firma habe einen Eilauftrag erhalten, der bis zum Ende der nächsten Woche auszuführen sei. Der Vertreter der Arbeitsgemeinschaft gab Desinteresse vor: Die Arbeiter seien müde, die Gruppe habe mehr als genug Arbeit, der Preis sei zu niedrig... und außerdem wüßten er und die anderen Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft, daß die für den vermeintlichen „Eilauftrag“ zu montierenden Teile sich auf Eisenbahnwaggons im Betriebsgelände befanden. In wenigen Tagen würde der Betrieb für jeden Tag, an dem die Waggons weiterhin stilllagen, eine ansehnliche Geldbuße zahlen müssen. Schließlich gelangte man zu einer Übereinkunft: Der Preis für die Arbeit lag nun um ein Drittel höher als das ursprüngliche Angebot der Betriebsleitung, aber immer noch unter der Geldbuße, die das Unternehmen hätte zahlen müssen, wenn sich die Arbeitsgemeinschaft nicht zur unverzüglichen Ausführung des Auftrags bereiterklärt hätte.

Mit Arbeitsgemeinschaften konfrontiert, die aus den Problemlagen der Unternehmen Vorteil schlagen, schickt sich das Management zum Gegenzug an, indem es versucht, die Arbeitsgemeinschaften *gegeneinander auszuspielen*. Gemäß dieser Strategie fördert es die Bildung von möglichst vielen Arbeitsgemeinschaften innerhalb des Betriebs und läßt sie untereinander konkurrieren. Diese Taktik wurde bei der Vergabe einiger Aufträge in den großen Donauhüttenwerken sowie auch in einem der großen, von uns untersuchten Versorgungsbetriebe angewandt. Ein VGM-Mitglied dieses Betriebs beschreibt dieses Verfahren wie folgt:

„In vielen Fällen machen die VGM Angebote für Arbeitsaufträge. Es ist Kapitalismus im kleinen. Das Verfahren läuft so ab, daß das Management zunächst entscheidet, daß eine bestimmte Arbeit zu vergeben ist, z. B. die Reparatur einer Pumpanlage. Es verfaßt dann eine Ausschreibung — die und die Anlage, von dem und dem Umfang, mit den und den technischen Daten. Die Ausschreibung wird ausgehängt, und die verschiedenen VGM, die die zur Ausführung des Auftrages erforderlichen Qualifikationen besitzen, können Angebote unterbreiten. Der Auftrag geht dann an die VGM, die das niedrigste Angebot gemacht hat. Manchmal ist die Konkurrenz unter den VGM äußerst hart. Das Management gibt in der Ausschreibung grundsätzlich keinen Preis an, da es ja möglich ist, daß eine VGM ein kostengünstigeres Angebot macht.“

Daß ein solches Verfahren die *Konkurrenz unter den VGM* fördert, verdeutlichen die Anmerkungen desselben Arbeiters über die Kommunikation zwischen Mitgliedern verschiedener VGM:

„Die meisten sprechen nicht über ihre VGM. Das ist Geschäft. Eine typische Unterhaltung zwischen zwei Arbeitern, die nicht derselben Arbeitsgemeinschaft angehören, könnte etwa so verlaufen: A. ‚Wie läuft es in deiner VGM?‘ B. ‚Es geht so. Es könnte schlechter, es könnte besser sein.‘ Warum ist die Unterhaltung so allgemein und unspezifisch? Weil das Enthüllen von Problemen Unannehmlichkeiten bereiten könnte, wenn konkurrierende Angebote gemacht werden, vor allem dann, wenn beide VGM in demselben Fachbereich arbeiten. So spielt jeder mit verdeckten Karten. Business is business.“

Die ungezügelter Konkurrenz unter den einem Betrieb angehörenden Arbeitsgemeinschaften kann sich zuweilen allerdings auch zum Nachteil des Betriebes auswirken. Ein großes Unternehmen beispielsweise hatte innerhalb der Aufzugabteilung eine Reihe von VGM für die Aufzugwartung eingerichtet. Binnen weniger Monate entwickelte sich zwischen den einzelnen VGM ein heftiger „Preiskrieg“. Eine der VGM wollte den Markt für Aufzugwartung in mehreren westlichen Bezirken des Landes für sich monopolisieren. Um die übrigen VGM aus dem Geschäft zu drängen, setzte sie den Preis für die Routinewartung von 1 000 auf 900 Forint herab. Als daraufhin eine zweite VGM ihren Preis auf 800 Forint senkte, konterte die erste mit einem Angebot von 700 Forint. Hierbei ist zu beachten, daß der zur Debatte stehende Preis sich auf den mit dem Unternehmen abzuschließenden Unterauftrag bezog. Der Endpreis, den der Kunde an das Unternehmen zu zahlen hatte, lag höher und von daher hätte das Unternehmen aus der aggressiven unternehmensinternen Konkurrenz Nutzen ziehen können. Das Management reagierte jedoch so, daß es den Markt aufteilte, jeder VGM ein bestimmtes Gebiet zuwies und den Preis wieder auf das ursprüngliche Niveau von 1 000 Forint an hob. Warum handelte es in dieser Weise? Zum einen hegte das Management die Befürchtung, daß der Preis von 700 Forint zu niedrig sei, um noch eine sorgfältige Ausführung der Wartungsarbeiten zu gewährleisten. Da das Unternehmen als Unterauftraggeber für fehlerhafte Arbeit haftet, mußte es mit möglicherweise drohenden Gerichtsverfahren rechnen. In diesen Erwägungen wurde das Management auch noch dadurch bestärkt, daß eine der VGM in dem Preiskrieg tatsächlich die Arbeit der anderen VGM sabotiert hatte, um zu demonstrieren, daß die Mitbewerber „schlampige Arbeit“ leisteten. Zum anderen hatte man die VGM in der Aufzugabteilung vor allem deshalb eingerichtet, um die betreffenden Beschäftigten an das Unternehmen zu binden. In der Tat hatten einige Wartungsteams damit gedroht, das Unternehmen zu verlassen und von dem Unternehmen völlig unabhängige GMK (eine weitere Form von Kleinunternehmen) zu gründen oder sich Kooperativen anzuschließen, die mit dem Unternehmen in Konkurrenzbeziehung standen. Da die Geschäftskontakte des Unternehmens in den Bezirken im wesentlichen über die Arbeitsteams abgewickelt wurden (die in enger Verbindung mit den Verwaltungen der einzelnen Wohnanlagen standen), hätte ein solcher Schritt für das Unternehmen katastrophale Auswirkungen gezeitigt. Denn die Aufzugsinspektion und -wartung gehörte zu den einträglichsten Aktivitäten; der Verlust der Wartungsteams hätte für das Unternehmen auch den Verlust etlicher Kunden bedeutet. Das Unternehmen konnte sich mithin die Konsequenzen des aus dem Preiskrieg resultierenden niedrigen Unterauftragspreises nicht leisten. Aus diesem Grunde ergriff es Maßnahmen, um dem unbeschränkten Wettbewerb unter den VGM ein Ende zu bereiten.

Der Wettbewerb unter den VGM innerhalb eines Unternehmens bildet jedoch die Ausnahme bei den Verhandlungen zur Festsetzung der Preise und Arbeitsstunden hinsichtlich der an eine Arbeitsgemeinschaft zu vergebenden Unteraufträge. Im allgemeinen handelt der Vertreter der VGM mit der betreffenden Abteilungs- oder Betriebsleitung die Vertragsbedingungen aus. Dabei gilt für den VGM-Vertreter die allgemeine Regel, in den Verhandlungen möglichst kompromißlos den Vorteil der VGM zu wahren, ohne dabei allerdings die Verhandlungsposition der Arbeitsgruppe in der regulären Arbeitszeit zu schwächen. Zum Beispiel erklärte ein VGM-Vertreter, daß er sich bei den Preisverhandlungen für einen Auftrag immer an den Preisen orientiere, die ein (privater) Kleinerzeuger für die in Frage stehende Arbeit verlangen könnte. (Für die meisten Arbeiten sind die externen Vergütungen standardisiert und reguliert.) Er nennt dann gewöhnlich einen Preis, der bei 50—60

Prozent des von externen Auftragnehmern gebotenen Preises liegt. Das betreffende Interview setzt sich wie folgt fort:

„— Warum unterbieten Sie immer um 40—50 %? Warum unterbieten Sie nicht nur um 20—30 % beispielsweise?

— Natürlich *könnten* wir höher gehen. In wirklich dringlichen Fällen tun wir das manchmal auch. Aber es ist sehr viel günstiger, einen Preis anzugeben, bei dem man nicht im Detail darlegen muß, was man im einzelnen tut. Ein Preis, der unter dem gängigen Marktpreis liegt, fordert nicht zu einer solch genauen Prüfung heraus.

— Warum möchten Sie nicht darlegen müssen, was Sie im einzelnen tun?

— Wir möchten nicht, daß es zu nachteiligen Auswirkungen darauf kommt, wie die Arbeit in der regulären Arbeitszeit erledigt wird.“

Allerdings müssen nicht alle Arbeitsgemeinschaften in ihren Verhandlungen mit dem Management darauf achten, daß gegenteilige Effekte für die reguläre Arbeit entstehen könnten. Vielmehr vertreten viele Arbeitsgemeinschaften die Auffassung, daß die in der VGM angewandten Arbeitsmethoden und Lohnsysteme in die reguläre Arbeitszeit übernommen werden sollten. Dies trifft z. B. auf eine VGM in einem der größten Unternehmen Ungarns zu, die hochentwickelte Werkzeugmaschinen fertigt. Diese VGM besteht aus 18 hochqualifizierten Facharbeitern und ist in einer Produktionseinheit angesiedelt, die 120 Beschäftigte umfaßt und in der Werkzeugmaschinen für das Unternehmen sowie für den Binnenmarkt produziert werden. Kurz vor dem Erlaß der Gesetze, die die Einrichtung der VGM vorsahen, hatte das Unternehmensmanagement beschlossen, die konvertierbaren Deviseneinnahmen des Unternehmens dadurch zu erhöhen, daß einige Werkzeugmaschinen speziell für den Export in westliche Länder gefertigt wurden. Aber die Arbeitsorganisation war mangelhaft, die Lieferfristen konnten nicht eingehalten werden und die ersten Werkzeugmaschinen, die zum Export gelangten, erreichten nicht den technischen Standard des ausländischen Kunden. Später vergab man jedoch die Exportaufträge an die bereits erwähnte VGM, die sich zu jener Zeit im zweiten Jahr ihres Bestehens befand. Die drei von ihr gefertigten kostspieligen Werkzeugmaschinen konnten noch vor Ablauf der vertraglich vereinbarten Frist ausgeliefert werden. Dazu übertrafen sie die strengen Qualitätsmaßstäbe. Ende 1984 erhielt das Unternehmen dann noch weitere solcher Aufträge. Zwischen der Unternehmensleitung und der VGM begannen daraufhin intensive Verhandlungen über die Bedingungen des zu vereinbarenden Unterauftrags. Ende Januar 1985 allerdings fuhren sich die Verhandlungen fest; das „letzte Angebot“ der Unternehmensleitung lag bei nur zwei Dritteln des von der VGM vorgeschlagenen Preises. Die daraus resultierende Situation ähnelte teilweise einem Streik, teilweise einer Aussperrung, teilweise einer Meinungsverschiedenheit zwischen zwei Unternehmen. Die VGM wies das ihr zu niedrig erscheinende Angebot der Unternehmensleitung zurück und brach die Verhandlungen einseitig ab. Die Unternehmensleitung konterte mit der Weigerung, noch jemals weitere Aufträge an die VGM zu vergeben. Die Verhandlungssackgasse erstreckte sich über vier Monate. Für die Arbeitsgemeinschaft war die Frage, wie lange die Mitglieder noch auf ihre Zusatzverdienste aus der VGM verzichten konnten. Für die Unternehmensleitung, wie lange sie noch in der Lage sein würde, dem immer näherrückenden Ablauf der mit dem ausländischen Kunden vertraglich vereinbarten Lieferfrist tatenlos zuzusehen.

Im Konfliktverlauf hatte die VGM alle ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen ins Spiel gebracht. Zum einen beruhte der von ihr vorgeschlagene Unterauftragspreis auf einer genauen Kenntnis des mit dem westdeutschen Käufer ausgehandelten Endpreises und damit der dem Unternehmen zufließenden harten Devisengewinne. Einer der Informationskanäle, den sie anzapfen konnte, um Einblick in die wirtschaftliche Lage des Unternehmens zu gewinnen, lief über die „Management-VGM“, die die Buchführung für die Arbeitsgemeinschaft erledigte. Die Mitglieder dieser Management-VGM gerieten dadurch in einen Loyalitätskonflikt. Als mittlere Führungskräfte, die in der Unternehmenshierarchie noch weiter nach oben kommen wollten, sahen sie sich einerseits dem zunehmenden Druck von seiten der Betriebsleitung ausgesetzt, die von ihnen Informationen über die persönliche Finanzsituation der einzelnen VGM-Mitglieder erhalten wollte. Als „Unternehmer“ fühlten sie sich andererseits ihren Kollegen aus der „Werkzeugmaschinen-VGM“ verpflichtet. Da sich die Vergütung, die sie für ihre Buchhaltungstätigkeit von letzterer erhielten, prozentual nach deren Einnahmen bestimmte, hatten sie auch ein unmittelbares und direktes Interesse daran, daß die Werkzeugmaschinen-VGM einen lukrativen Vertrag abschloß. Sie waren somit nicht unempfindlich für Bitten um Informationen von seiten dieser VGM-Mitglieder, die der Arbeitsgemeinschaft dazu verhelfen sollten, die Position der Unternehmensleitung am

„Verhandlungstisch“ besser einzuschätzen. Zum anderen waren die Ressourcen der VGM in ihrer strategischen Stellung innerhalb des Produktionsprozesses begründet. Jedes einzelne Mitglied sprach voller Stolz davon, daß seiner VGM keine Verwaltungskräfte angehörten. Die Verhandlungsstärke der VGM beruhte auf ihrer Überzeugung, daß nur sie allein den Exportauftrag ausführen könne. Zudem führten die VGM-Mitglieder keineswegs an, daß sie den Exportauftrag in der regulären Arbeitszeit *nicht* ausführen *wollten* (denn als Beschäftigte des Unternehmens waren sie an die Arbeitsanweisungen ihrer Vorgesetzten gebunden), sondern daß sie ihn in der regulären Arbeitszeit *nicht* angemessen ausführen *konnten*. Nur innerhalb der VGM, d. h. abgeschirmt von der in der regulären Arbeitszeit im Betrieb im allgemeinen herrschenden Desorganisation und geschützt vor der Einmischung von Meistern und Ingenieuren, könnten sie die zur reibungslosen und effektiven Durchführung der Arbeit erforderliche komplizierte interne Koordination zustande bringen.

Nach vier Monaten der erbitterten Auseinandersetzung sah sich die Betriebsleitung zur Wiederaufnahme der Verhandlungen gezwungen. Sie endeten mit dem Ergebnis, daß der VGM die Aufträge zur Fertigung von dreien der vier für den Export bestimmten Werkzeugmaschinen erteilt wurden, wobei der Preis nur geringfügig unter dem „letzten Angebot“ der Arbeitsgemeinschaft lag. Da die Unternehmensleitung jedoch nicht völlig die Waffen strecken wollte, erzwang sie eine Konzession: Die vierte Werkzeugmaschine sollte während der regulären Arbeitszeit gefertigt werden. Diese Taktik, die der Unternehmensleitung helfen sollte, das Gesicht zu wahren, bewahrte sie allerdings nicht vor weiteren Kosten. Der Zeitaufwand, der in der regulären Arbeitszeit zur Fertigung dieser vierten Werkzeugmaschine benötigt wurde, betrug mehr als das Doppelte des Zeitaufwands, den die Verhandlungsführer der VGM in ihrem Angebot zur Fertigung des Werkzeugs innerhalb der Arbeitsgemeinschaft als erforderlich angegeben hatten.

Abschließend ist zu den Verhandlungen zwischen Arbeitsgemeinschaften und Unternehmen noch festzuhalten, daß die Kalkulationen von Aufwand und Ertrag, die im wesentlichen den Mittelpunkt dieser Verhandlungen bilden, keineswegs einfacher Natur sind. In sie gehen Vergleiche mit den Einkommen von Führungskräften (die von der Beteiligung an einer VGM ausgeschlossen sind), Nebenzahlungen an Arbeiter, die Hilfsdienste für die VGM erbringen, aber ihr nicht angehören, sowie Überlegungen hinsichtlich neuer Kunden, die durch die VGM für das Unternehmen gewonnen werden, ein. Wie bei jedem funktionierenden Markt beziehen sich die Kalkulationen bei diesen Verhandlungen dazu nicht ausschließlich auf einen einzigen Zeitpunkt, sondern schließen auf beiden Seiten die Berücksichtigung retrospektiver und prospektiver Aspekte, d. h. die Bewertung vergangener Leistungen und die Einschätzung zukünftiger Möglichkeiten, ein. Darüber hinaus werden diese Verhandlungen auch von der politischen Atmosphäre im Betrieb, im Bezirk, in der Region oder auf der nationalen Ebene beeinflusst. Seit 1982 ist das politische Schicksal des Konzepts der VGM dem Druck aus verschiedenen Richtungen ausgesetzt gewesen. Daher muß sowohl die Unternehmensleitung wie auch die Arbeitsgemeinschaft in der Lage sein, nicht nur die Marktbedingungen einzuschätzen, sondern auch die jeweilige politische Wetterlage zu beurteilen.<sup>14)</sup>

### Die „Unterauftragsvergabe“ in vergleichender und historischer Perspektive

Beim Vergleich der ungarischen Arbeitsgemeinschaft mit anderen Subunternehmerformen betrachten wir zunächst die *externe Unterauftragsvergabe*, die in vielen Industriezweigen in westlichen Ländern zunehmend an Bedeutung gewinnt. Durch die Vergabe von Unteraufträgen an externe Firmen kann ein Unternehmen seine Flexibilität steigern, wodurch sich ihm die Möglichkeit zur raschen Reaktion bei-

<sup>14)</sup> Die politische Kontroverse um die Frage der Arbeitsgemeinschaften werden wir in einem anderen Beitrag über unsere Untersuchungen behandeln. Dort werden wir auch die Formen der Arbeitsorganisation, Interessenvertretung und Arbeitsbewertung innerhalb der Arbeitsgemeinschaften näher analysieren.

spielsweise auf Märkten eröffnet, die sich durch schnellen Produktwandel auszeichnen.<sup>15)</sup> Ein weiteres Motiv, das als Erklärung für den in jüngster Zeit zu verzeichnenden Anstieg in der Vergabe von Unteraufträgen an externe Firmen heranzuziehen ist, ist das Bestreben der Betriebsleitungen, die die Arbeitsverteilung und Arbeitsentlohnung regelnden Bestimmungen dadurch zu umgehen, daß bestimmte Fertigungsbereiche an externe Unternehmen ausgelagert werden, die Verhandlungen mit den Gewerkschaften ablehnen und freie Verträge mit den Arbeitnehmern schließen.

Auf den ersten Blick weisen die VGM einige *gemeinsame Merkmale* mit diesen Arrangements auf. Der besondere rechtliche Status der Arbeitsgemeinschaften als halb-autonome Einheiten, die Verträge mit dem jeweiligen Unternehmen schließen, impliziert, daß diese Arbeitnehmer (in ihrer Eigenschaft als VGM-Mitglieder) *nicht als Lohnarbeiter* zu betrachten sind; ihre Aktivitäten werden vom Bürgerlichen Gesetzbuch und nicht vom Arbeitsgesetzbuch geregelt. Diese rechtliche Unterscheidung hat eine wichtige Konsequenz: Der Bereich der Arbeitsgemeinschaften (d. h. die Verhandlungen zwischen VGM und Betrieb sowie die Aktivitäten und arbeitsorganisatorischen Arrangements innerhalb der VGM) fällt *nicht in den Vertretungsbereich der Gewerkschaften*.

Es wäre allerdings unüberlegt, hier zu voreilig den Schluß zu ziehen, daß die Arbeitsgemeinschaften einen Versuch zur Ausschaltung der Gewerkschaften darstellen. Zwar fühlen sich die Gewerkschaftsfunktionäre durch die neue Einrichtung bedroht, und ihre ablehnende Haltung gegenüber den VGM (die in einigen Zeiträumen stärker ausgeprägt ist als in anderen) ist ein bedeutsamer Faktor in der politischen Auseinandersetzung um eine Wirtschaftsreform in Ungarn. Die Opposition der Gewerkschaften entspringt dabei allerdings weniger dem Wunsch, die Interessen dieser „nicht organisierten“ Arbeitnehmer wahren zu wollen, als vielmehr daraus, daß die Gewerkschaftsfunktionäre in den Arbeitsgemeinschaften einen Eingriff in ihre angestammte institutionelle Domäne sehen. Aus der Perspektive der Mitglieder der Arbeitsgemeinschaften dagegen stellen die VGM eine alternative Form der Interessenvertretung dar. Im Hinblick auf die Gewerkschaften bieten ihnen die Arbeitsgemeinschaften die Möglichkeit zur „Abwanderung“ (Exit-Option) in eine Vertretungsform, in der sie mehr „Mitsprache“möglichkeiten besitzen (Voice-Option). Im Gegensatz zu den informellen Arbeitsgruppen in der regulären Arbeitszeit stellt die Organisationsform der Arbeitsgemeinschaft einen *stärker formalisierten und institutionalisierten Rahmen zur expliziten Interessenvertretung* und zu Verhandlungen bereit.

Aus der Perspektive des einzelnen Unternehmens stellt die neue *Organisationsform der internen Unterauftragsvergabe* (um den Vergleich mit der externen Unterauftragsvergabe in westlichen Ländern abzuschließen) vor allem eine Möglichkeit dar, systemische Unbestimmtheiten zu reduzieren, denen sich sozialistische Betriebe gegenüberstehen. Wie wir gezeigt haben, werden die Arbeitsgemeinschaften vom Management häufig dazu eingesetzt, Angebots- und Produktionsengpässe zu reduzieren oder die Abhängigkeit des Betriebs von externen Auftragnehmern zu minimieren. Während kapitalistische Betriebe die *externe* Unterauftragsvergabe also als ein Mittel verwenden, um die Flexibilität des Betriebes im Hinblick auf die Versorgung mit Halbfertigwaren oder Teilmontagen zu erhöhen, versuchen die ungarischen Betriebe, solche oder ähnliche Zielsetzungen durch *interne* Unterauftragsvergabe zu erreichen, d. h. durch die Schaffung eines Marktes *innerhalb* des Unterneh-

<sup>15)</sup> Piore, M. und Sabel, C.: *The Second Industrial Divide*, New York 1984.



mens. Wie dargelegt wurde, bietet die Organisationsform der Arbeitsgemeinschaft darüber hinaus einen *Mechanismus zur Umgehung der zentralen Lohnregulierungen* und zur *Anbindung der besten Arbeitskräfte* an das Unternehmen. Während die externe Unterauftragsvergabe in westlichen Ländern dem Management also ein Mittel an die Hand gibt, um die Rigiditäten des internen Arbeitsmarktes (verstanden als *bürokratisierte* Regeln zur Arbeitsverteilung und Arbeitsentlohnung) zu umgehen, stellt die interne Unterauftragsvergabe in der ungarischen Unternehmung ein Mittel dar, um den internen Arbeitsmarkt (verstanden als Mechanismus für transaktive Verhandlungen und zur Gratifikation von Arbeitnehmern mit langjähriger Betriebserfahrung) zu institutionalisieren.<sup>16)</sup>

Als Subunternehmereinheiten erinnern die Arbeitsgemeinschaften auch an das *interne Subunternehmersystem*, das um die Jahrhundertwende vor der Einführung tayloristischer und fordistischer Methoden zur bürokratisierten Arbeitskontrolle in den Industriebetrieben Westeuropas und Nordamerikas allgemein üblich war.<sup>17)</sup> In diesem vorbürokratischen System lag die Verantwortlichkeit für die Kontrolle und Überwachung der Arbeit nicht bei der Unternehmensleitung, sondern bei den internen Subunternehmern, bei denen es sich meist um Facharbeiter handelte, die Vorkehrungen trafen, um bestimmte Aspekte des Arbeitsprozesses zu organisieren oder um eine vorgegebene Menge eines bestimmten Zwischen- oder Endprodukts (z. B. eine bestimmte Tonnenzahl Eisen oder eine bestimmte Anzahl montierter Teile) herzustellen. Das heißt, die Unternehmung wies eine *dezentrale* Organisation auf. Innerhalb der Unternehmung fanden verschiedene Markttransaktionen statt. Der interne Subunternehmer war nicht Angestellter des Unternehmens, der ein festes Gehalt bezog, sondern er verkaufte ein bestimmtes Produkt an das Unternehmen. Aus dem Verkaufserlös, den er vom Unternehmen erhielt, bezahlte er die unter ihm arbeitenden angelernten und ungelerten Arbeiter.

In gewisser Hinsicht weisen die ungarischen Arbeitsgemeinschaften offensichtlich einige *Gemeinsamkeiten* mit dieser vortayloristischen Organisationsform des internen Subunternehmertums auf. Auch die VGM schließen Verträge mit dem Unternehmen ab (häufig auf einzelaufgabenbezogener Basis; nicht selten werden aber auch Vereinbarungen getroffen, mit denen den VGM längerfristige Aktivitäten zur eigenverantwortlichen Ausführung übertragen werden). Die VGM erhalten ferner eine „Unternehmervergütung“ für die von ihnen bereitgestellten Dienstleistungen und Produkte (Fertig- oder Halbfertigwaren). Die Überwachung des Arbeitsprozesses innerhalb der Arbeitsgemeinschaft ist eine gruppeninterne Angelegenheit und fällt nicht in die unmittelbare Verantwortlichkeit der Unternehmensleitung. Somit ähneln die ungarischen Arbeitsgemeinschaften in ihren *externen* Beziehungen in groben Umrissen dem fabrikinternen Subunternehmersystem des späten 19. Jahrhunderts.

In ihren *internen* Beziehungen unterscheiden sich die Arbeitsgemeinschaften allerdings in drastischer Weise von ihren Gegenstücken aus dem 19. Jahrhundert. In dem

<sup>16)</sup> Dieses Argument ist näher ausgearbeitet in Stark, D.: „*A Comparative Model of Internal Labor Markets in Capitalist and Socialist Economies*“, paper presented at the annual meetings of the American Sociological Association, Washington D. C., August 1985.

<sup>17)</sup> Vgl. Montgomery, D.: „*Workers' Control of Machine Production in the Nineteenth Century*“, in: *Labor History*, 17, 1976, S. 486–492; Nelson, D.: *Managers and Workers: Origins of the New Factory System in the United States, 1880–1920*, Madison 1975, S. 36–42; sowie Cl a w s o n, D.: *Bureaucracy and the Labor Process*, New York 1980, S. 75–83.

frühindustriellen System traf nicht die Kollektivität oder Gruppe die Vereinbarungen mit dem Betrieb, sondern der *individuelle* Subunternehmer. Obwohl es sich bei dem Subunternehmer nicht um den „Eigentümer“ der Fabrik handelte, gab es für die unter ihm arbeitenden Arbeiter dennoch keinen Zweifel darüber, wer ihr „Boß“ war: Die Beziehungen innerhalb der Arbeitseinheit wiesen eine hierarchische Struktur auf; der Zwischenmeister bzw. Subunternehmer konnte Arbeiter nach freiem Ermessen einstellen bzw. entlassen; und die Lohnsysteme, die für diese Arbeitsbeziehung charakteristisch waren, sind in der für dieses Arrangement üblicherweise verwendeten Begrifflichkeit gut eingefangen: sie sind als das „Schwitz“- oder „Antreibersystem“ bekannt.

Im Gegensatz zu dem Ausbeutungssystem des 19. Jahrhunderts (und auch im Gegensatz zum hierarchischen Aufbau der sozialistischen Unternehmung) zeichnen sich die VGM dadurch aus, daß sie *keine strikten Rang- und Statusunterschiede* kennen. So verrichten in den VGM Ingenieure und Techniker vielfach manuelle Arbeit Seite an Seite mit Arbeitnehmern, die in der offiziellen Betriebsorganisation nur eine untergeordnete Stellung einnehmen, oder sie erhalten, wenn sie Konstruktionsarbeiten ausführen oder Prüfarbeiten wahrnehmen, vielfach den gleichen Lohn wie die manuellen Arbeiter in der Gruppe. In ähnlicher Weise herrscht auch in den VGM selten eine starre Arbeitsteilung vor. Auf den ersten Blick könnte das Fehlen ausdifferenzierter Überwachungsfunktionen zu der Annahme verleiten, daß die Arbeitskoordination innerhalb der VGM einer einfachen (weil undifferenzierten) Logik folge; in Wirklichkeit ist die Arbeitskoordination häufig sehr komplex — verschiedene Planungs- und Fertigungsstufen werden dabei über eine Vielzahl von Kommunikationskanälen integriert. Eine *komplexe und fließende Arbeitsteilung* schließt natürlich nicht die Ausdifferenzierung spezifischer Funktionen aus: Die Verantwortung für die interne Arbeitskoordination oder für die Vertretung der Interessen der Gruppe nach außen wird häufig an einzelne Mitglieder delegiert. Der Inhaber einer solchen Position ist jedoch *kein* „Boß“: die Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft können ihren Interessenvertreter mittels Abstimmung ersetzen, was manchmal auch geschieht, und die Entscheidung, ein Mitglied zum Verlassen der Gruppe aufzufordern, ist das Ergebnis kollektiver Beratungen. Kurz: Im Gegensatz zur internen Subunternehmereinheit des 19. Jahrhunderts handelt es sich bei den VGM um eine Gruppe *gleichberechtigter Partner*, um eine *selbstverwaltete Mikroeinheit* innerhalb der sozialistischen Unternehmung.

### Schlußbemerkung

Als Versuch, Elemente der zweiten Ökonomie innerhalb der sozialistischen Unternehmung anzusiedeln, stellen die Aktivitäten der Arbeitsgemeinschaft neben denen des sozialistischen Großbetriebs die *Konkurrenz und Koexistenz zweier unterschiedlicher Organisationsformen* in der ungarischen Wirtschaft dar. Darüber hinaus birgt der spezifische Charakter des Arrangements der Arbeitsgemeinschaft jedoch noch größere Möglichkeiten und eine potentiell weiterreichende Herausforderung als die zweite Ökonomie außerhalb der Grenzen der sozialistischen Unternehmung. Denn in der Unternehmen-Arbeitsgemeinschaft-Beziehung führen Arbeiter die gleiche Arbeit aus, allerdings innerhalb zweier verschiedener organisatorischer Rahmen, die in ein- und derselben Unternehmung vereinigt sind. Daraus resultiert, daß die Arbeitsgemeinschaften die *organisatorische Reflexivität* unter ihren Mitgliedern fördern, da diese Arbeiter auf täglicher Basis alternative Formen der Arbeitsteilung,

alternative Systeme der Arbeitsbewertung sowie alternative Modelle der Interessenvertretung miteinander vergleichen können. Obwohl sie ursprünglich nicht so konzipiert waren, haben sich die VGM zu „*gesellschaftlichen Labors*“ entwickelt, zu einem kleinen, aber äußerst bedeutsamen Experiment. Die Frage bleibt, ob dieses neuartige Experiment auf der Mikroebene lediglich als vorübergehendes Sicherheitsventil dient oder ob es sich als Katalysator für zukünftige Innovationen erweisen wird, die zur Lösung der fundamentalen Probleme der sozialistischen Wirtschaft beitragen.