



NEUE WEGE GEHEN IN SCHWIERIGEN ZEITEN

Die Brandenburger Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik
zu Beginn der Neunzigerjahre

**Neue Wege gehen
in schwierigen Zeiten**

Die Brandenburger Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik
zu Beginn der Neunzigerjahre

Neue Wege gehen in schwierigen Zeiten

Die Brandenburger Arbeitsmarkt- und
Strukturpolitik zu Beginn der Neunzigerjahre

Die Erinnerungen der Erzählerinnen und Erzähler in diesem Buch wurden in Erzählalons zusammengetragen, geleitet von Katrin Rohnstock und Nepomuk Rohnstock.

Die Geschichten wurden aufgeschrieben von Ralf Pasch, Autobiografiker von Rohnstock Biografien.



**ROHNSTOCK
BIOGRAFIEN**

Für die Inhalte der Texte zeichnen die namentlich genannten Erzählerinnen und Erzähler verantwortlich.

Wir danken allen Rechteinhaberinnen und Rechteinhabern für die Nachdruckgenehmigungen.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort Clemens Appel	7
Gemeinsam Geschichte schreiben Katrin Rohnstock	9
Kapitel I: Ausgangssituation	
Der Zusammenbruch der ostdeutschen Wirtschaftsstruktur <i>Prof. Jörg Roesler</i>	14
Kapitel II: Nachtschichten und Improvisationskunst: Die Anfänge der Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik	
Den Westen in den Osten bringen	30
Brachialer Wirtschaftsumbau	30
ABM im Osten	35
Arbeit statt Arbeitslosigkeit finanzieren	39
Erste Arbeitstage im Ministerium	43
Learning by doing	43
Wie elektrisiert	44
»Wenn ich Westmaßstäbe anlege, kann ich hier nicht weiterarbeiten«	49
Mit Begeisterung vom <i>DGB</i> in die Verwaltung	52
Zusammenarbeit über Ressortgrenzen hinweg	
Verzahnung von Förderprogrammen	55
»Ich begann als ABM-Kraft«	64
»Wir bewegen etwas!«	66
Den Wandel miterleben	70
Frauenpolitik: mehr als ein Anhängsel	77
Der Brandenburger Weg der Gleichstellungspolitik	77
Das Beispiel Textilindustrie	83
Sozialpartner: Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände etablieren sich	88
Der Kampf um Arbeitnehmerrechte	88
Das Ringen um die Angleichung der Lebensverhältnisse	91

Kapitel III: Beraten und aufbauen in turbulenten Zeiten

Arbeitsmarktförderung und Strukturentwicklung	108
Dienstleister für die Landesregierung	111
Neues entwickeln mit hoher sozialer Verantwortung	115
Neue Wege für die Aus- und Weiterbildung	118
Arbeitsförderungsgesellschaften als Fixpunkt	123
Voller Enthusiasmus	127
Beratung von Regionen und Kommunen	133

Kapitel IV: Auffangen, abreißen, aufbauen – der Versuch, aus der Not eine Tugend zu machen

Hennigsdorfer »Mega-ABM«	140
Gestalten statt verwalten	147
»Protestiert weiter! Wehrt euch!«	151
Stadt ließ Beschäftigte nicht im Regen stehen	156
»ABM-Baumschule« als Brücke zum Arbeitsmarkt	161
»Masse und Klasse«	165
Technologiezentrum als Hoffnungsträger	170

Nachwort Friederike Haase	179
----------------------------------	-----

Personenregister	181
-------------------------	-----

Quellenverzeichnis	188
---------------------------	-----

Vorwort

Vor fast dreißig Jahren fiel die Mauer; die DDR trat der Bundesrepublik Deutschland bei. Für die Gestaltung eines solchen Prozesses der Zusammenführung zweier Staaten gab es keine Blaupause. Viel Zeit zur Erarbeitung von Konzepten war nicht vorhanden, eine Mehrheit der Menschen im Osten forderte die schnelle Wiedervereinigung und die sofortige Einführung der D-Mark. Vor den Folgen warnende Stimmen fanden kein Gehör. Eine Periode des rasanten Umbruchs begann – mit der vollständigen Übernahme des westdeutschen Wirtschafts-, Sozial- und Rechtssystems und der zugehörigen Institutionen einschließlich westdeutscher Führungskräfte.



Die Treuhandanstalt, noch von der DDR-Volkskammer eigentlich zum Zwecke einer geordneten Überleitung der DDR-Wirtschaft in eine soziale Marktwirtschaft gegründet, zog binnen vier Jahren die Privatisierung der Betriebe durch. Das führte zu einer Vielzahl von Betriebsschließungen und in der Folge zu Massenentlassungen. Auch wenn Betriebe erfolgreich privatisiert wurden, verkleinerten sich in der Regel die Belegschaften stark. Viele Menschen, die für Westgeld und Wiedervereinigung demonstriert hatten, wurden zu Beginn der Neunzigerjahre arbeitslos. Für manche eröffneten sich Chancen auf einen Neuanfang, für die meisten begann eine Zeit wirtschaftlicher Unsicherheit, etwas, das sie bis dahin nicht gekannt hatten. Dazu kam die Entwertung ihres bisherigen Lebens, ihres Wissens, ihrer beruflichen Erfahrungen. Die soziale Infrastruktur, häufig an die volkseigenen Betriebe gebunden, brach über Nacht weg.

Fortan wurde von Politik und Medien viel über die Ostdeutschen geredet – nur ostdeutsche Stimmen hörte man selten. In Brandenburg war das zumindest auf Landesebene mit Manfred Stolpe als Ministerpräsident und Regine Hildebrandt als Arbeits- und Sozialministerin etwas anders. Mit ihrem Agieren konnten sich viele Brandenburgerinnen und Brandenburger identifizieren. Dazu kam der als »Brandenburger Weg« bezeichnete, auf Konsens gerichtete Politikstil, der aus der Konstellation einer »Ampelregierung« aus SPD, FDP und Bündnis 90 zu Beginn der Neunzigerjahre resultierte, aber auch bewusst die anderen Parteien in die politische Entscheidungsfindung im Transforma-

tionsprozess einband. Das spiegelte sich auch in den Ministerien der Landesregierung wider. Man ging wertschätzend miteinander um und suchte bei Meinungsverschiedenheiten nach Kompromissen.

Mit dem zeitlichen Abstand von fast dreißig Jahren wird es aus politischer als auch aus zeithistorischer Sicht immer wichtiger, Erinnerungen und Erfahrungen festzuhalten und zu teilen, einerseits, weil die damaligen Akteurinnen und Akteure zunehmend aus dem Berufsleben ausscheiden, und andererseits, weil das Interesse an den Anfängen der Neunziger wächst. Nicht zuletzt fragen junge Menschen nach, die diese Zeit nur aus den Erzählungen der Eltern und Großeltern kennen: Wie vollzog sich der Umbruch damals? Wie seid Ihr damit umgegangen? Was ist gelungen und wo habt Ihr Fehler gemacht? Wie haben Ost- und Westdeutsche zusammengearbeitet? Was wirkt bis heute nach? Und welche Erfahrungen können vielleicht bei der Bewältigung aktueller und zukünftiger Herausforderungen helfen?

Das Arbeits- und das Wirtschaftsministerium des Landes Brandenburg haben deshalb ein Projekt »Transformationsprozess Arbeits- und Strukturpolitik« aufgelegt, mit dem die Erfahrungen und Ergebnisse der Jahre des Übergangs von der sozialistischen Planwirtschaft in die soziale Marktwirtschaft erinnert, festgehalten und damit bewahrt werden sollen. Beschäftigte der Brandenburger Arbeitsförderungsgesellschaften, des Arbeits- und des Wirtschaftsministeriums, der Sozialpartner sowie der Beratungs- und Programmumsetzungsgesellschaften *LASA GmbH* und *BBJ consult AG* erzählten in moderierten thematischen Gesprächsrunden – sogenannten Erzählsalons –, wie sie die Anfangsjahre im Land Brandenburg erlebten, wie sie den Übergang mitgestalteten und wie sie das heute sehen.

Rohnstock Biografien hat daraus das vorliegende Buch gemacht. Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!



Clemens Appel

Gemeinsam Geschichte schreiben

Anfang des Jahres 2018 beschlossen das Brandenburger Arbeitsministerium und das Wirtschaftsministerium, die Gründungsjahre des Landes Brandenburg zu resümieren, zusammenzutragen und festzuhalten. Wir von Rohnstock Biografien waren begeistert von diesem Projekt. Denn seit Jahren hören und schreiben wir Lebensgeschichten Ostdeutscher, in denen die verschwundene Arbeit, die verschwundenen Betriebe stets eine zentrale Rolle spielen. Akteurinnen und Akteure der Arbeitsmarktpolitik und der Verwaltung haben bisher kaum erzählt. Das vorliegende Buch schließt diese Lücke für das Land Brandenburg. Die Erzählungen machen transparent, welche Herausforderung die flächendeckende De-Industrialisierung für die brandenburgische Arbeitsmarkt- und Wirtschaftspolitik bedeutete. Sie legen Zeugnis ab vom Enthusiasmus während der Nachwendezeit und vom Engagement der Beteiligten.



Rohnstock Biografien ist ein Unternehmen, das sich auf das Schreiben von Biografien und Firmengeschichten spezialisiert hat. Zudem entwickelten wir mit dem Erzählalon ein Veranstaltungsformat, das Menschen einen Raum bietet, aus ihrem (Berufs-) Leben zu erzählen. Nichts Aufgeblasenes, sondern selbst Erlebtes, persönliche Geschichten – eben das, was im Gedächtnis hängen geblieben ist. So wurden bereits zahlreiche ernste, kuriose, anregende Erinnerungen zutage gefördert – nicht zuletzt auch aus Brandenburg. 2014 entstand das Buch »Mein letzter Arbeitstag. Abgewickelt nach 89/90. Ostdeutsche Lebensläufe« (BEBUG mbH/ Edition Berolina, Berlin). Hier erzählten 29 Arbeiterinnen und Arbeiter, wie sie nach der Wende ihren Arbeitsplatz verloren, darunter Meister und Ingenieure aus dem Lausitzer Gaskombinat »Schwarze Pumpe«. In unserem ersten großen Erzählprojekt »Lausitz an einen Tisch« von 2015 bis 2016 hörten wir Geschichten über Betriebe, die auch auf den folgenden Seiten eine Rolle spielen. Damals erzählten zum Beispiel Ingenieure aus der Kokerei in Lauchhammer, wie frustrierend es nach der Wende war, die Werkhallen und Anlagen, in denen sie jahrzehntelang gemeinsam gearbeitet hatten, abzubauen und dem Erdboden gleich zu machen.

Auch die Geschichten in diesem Buch sammelten wir in Erzählsalons. Denn der Erzählsalon schafft einen gemeinsamen Erfahrungs- und Erinnerungsraum, in dem Menschen ihre Erlebnisse unkommentiert artikulieren, reflektieren und teilen können. Der Schweizer Psychotherapeut und Schreibforscher Professor Otto Kruse, der den Erzählsalon seit vielen Jahren begleitet, fasst die Wirkung des Formats wie folgt zusammen: »[Der Erzählsalon] ist ein unaufdringliches Verfahren, das allein von der Aktivität der Beteiligten getragen wird. [...] Es motiviert dazu, sich intuitiv, nicht taktisch und strategisch, zu verhalten, und erlaubt gerade dadurch, sich offen zu äußern. Damit können Dinge angesprochen werden, die in einem instrumentell geprägten Alltag nicht zur Sprache kommen, die als ehrlich erlebt werden und deshalb vertrauensbildend wirken.«

Wir brachten die Akteurinnen und Akteure der Brandenburger Arbeitsmarktpolitik zusammen, damit sie einander ihre Geschichten aus den bewegten Anfangsjahren erzählen und hören. Sie berichteten aus ihrer persönlichen Sicht von den äußerst komplexen Prozessen der Wendezeit, dem enormen persönlichen Einsatz und den mitunter ungewöhnlichen politischen Entscheidungen.

Die mündlichen Erzählungen wurden auf Tonband mitgeschnitten, von unserem Autobiografiker Ralf Pasch strukturiert und von der mündlichen Sprache in die Schriftsprache übersetzt. Dabei versuchte er, die authentischen Stimmen der Erzählerinnen und Erzähler zu erhalten. Anschließend wurde ihnen die Geschichten zur Korrektur und Autorisierung vorgelegt. In diesem aufwändigen Prozess bekam jede und jeder die Gelegenheit, die eigene Geschichte auf Fehler zu prüfen und Informationen sowie Anekdoten zu ergänzen. Am Ende verzahnte Ralf Pasch die Geschichten so miteinander, dass eine spannende Gesamterzählung entstand. Damit empfindet der Gesamttext das kollektive Erzählen nach: So wie gemeinsam erzählt wurde, sind auch die Geschichten im Buch miteinander verflochten.

Wir danken allen Erzählerinnen und Erzählern für ihre Mitarbeit und ihr Vertrauen. Uns hat die Arbeit großen Spaß gemacht. Den beiden Ministerien danken wir für die interessante Aufgabe.



Katrin Rohnstock, Inhaberin von Rohnstock Biografien





Ausgangssituation

Der Zusammenbruch der ostdeutschen Wirtschaftsstruktur

von Prof. Jörg Roesler

Professor Jörg Roesler (*1940) ist Wirtschaftshistoriker und hat sich auf die Geschichte der DDR und ihre Ökonomie spezialisiert. Bis 1991 forschte er am Institut für Wirtschaftsgeschichte der Akademie der Wissenschaften. Später lehrte er in Kanada und der USA und arbeitete am Zentrum für Zeithistorische Forschung in Potsdam.

I

Das Land Brandenburg – ohne das 1920 ausgegliederte Groß-Berlin betrachtet – war zu Beginn der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts ein überwiegend agrarisch geprägtes Land. Die Agrarproduktion in der im Mittelalter als »Streusandbüchse des Heiligen Römischen Reiches« verschrienen Region war im 19. Jahrhundert dank der aufkommenden Kunstdüngerproduktion in die Lage versetzt worden, die ständig wachsende Bevölkerung zu ernähren.¹

Die industrielle Revolution des 19. Jahrhunderts, die in Teilen Europas zu einem nie dagewesenen Wandel in der Warenproduktion führte, hatte in Brandenburg zunächst lediglich in der Niederlausitz Auswirkungen: Aus den familiengeführten Betrieben des Textilhandwerks entwickelte sich in größerem Maßstab eine fabrikmäßige Produktion. Cottbus wuchs seit Mitte des 19. Jahrhunderts zu einer industriell geprägten Stadt mittlerer Größe mit – durch die Qualität ihrer Tuche bestechenden – mittelständischen Unternehmen.

Als die brandenburgischen Wasserstraßen zu »Großschiffahrtswegen« ausgebaut wurden, die Elbe und Oder miteinander verbanden, kam es zu Beginn des 20. Jahrhunderts – wegen der rentabler gewordenen Zuliefer- und Transportbedingungen – im ländlichen Brandenburg zur Ansiedlung von Betrieben der Schwerindustrie und des Schwermaschinenbaus. Größtes Unternehmen wurde das 1912 gegründete Stahlwerk in Brandenburg an der Havel. Zwei Jahre später waren bereits zwei Siemens-Martin-Öfen und ein Blechwalzwerk in Betrieb, 1926 wurde das Stahlwerk Teil des *Flick*-Konzerns. Von den Maschinenbaubetrieben gewann der 1904 in Eberswalde geschaffene Kranbau, der seit 1932 die dort entwickelten Portalwippkräne herstellte, überregionale Bedeutung. Weitere Industriestandorte hatten sich bis Anfang

der Dreißigerjahre in Mittelbrandenburg, im Umland von Berlin, etwa in Falkensee und Stahnsdorf, im östlichen Teil des Landes, an der Oder, vor allem in Frankfurt (Oder), und im südlichen Teil, in der Lausitz, angesiedelt. Während des Zweiten Weltkrieges dienten fast alle diese Betriebe der Waffenherstellung. Die Textilbetriebe hatten die Wehrmacht mit Uniformen zu versorgen.²

Unmittelbar nach dem Zweiten Weltkrieg vollzogen sich in Brandenburgs Wirtschaft wesentliche Veränderungen: Erstens wurde unter Kontrolle der sowjetischen Besatzungsmacht im Herbst 1945 eine Bodenreform durchgeführt. Grundbesitz über 100 Hektar wurde enteignet, der Boden parzelliert und an Landarbeiter und Flüchtlinge verteilt. In der bis dahin durch Großgrundbesitz charakterisierten Struktur der brandenburgischen Landwirtschaft herrschten nunmehr Kleinbetriebe vor.³

Zweitens wurden Rüstungsbetriebe wie das zum AEG-Konzern gehörende *Stahl- und Walzwerk Hennigsdorf*, der *Eberswalder Kranbau*, aber auch das *Stahlwerk Brandenburg* 1945/46 von der Besatzungsmacht teilweise oder vollständig demontiert und gingen als Reparationen in die Sowjetunion. 1948 begann in Eberswalde und 1950 in Brandenburg an der Havel der Wiederaufbau der Werke als Volkseigene Betriebe (VEB).

Auch viele als Rüstungsunternehmen eingestufte Textilbetriebe wurden 1946 volkseigen – darunter sechs von 17 Cottbuser Tuchfabriken, die nach dem Krieg ihre Produktion von Wollstoffen und Volltuch wieder aufgenommen hatten.

Walter Ulbricht versprach 1948 im Rahmen der mit dem Zweijahresplan für 1949/50 vorgesehenen besseren Versorgung der Bevölkerung die Produktion von »Unter- und Übertrikotagen« rasch zu erhöhen und versicherte, dass ab 1949 von der erzeugten Menge »kein einziger Meter für das Reparationskonto entnommen wird.«⁴ Aus vier dieser Niederlausitzer Tuchfabriken entstand 1953 der *VEB Tuchfabrik Cottbus*, der den Kern des 1969 geschaffenen *Textilkombinats Cottbus (TKC)* bildete.

II

Nach Ablauf des Zweijahresplanes betrachtete die SED-Führung die Periode der »Wiederherstellung der Volkswirtschaft« nach Kriegszerstörungen und Demontagen für beendet und passte im Ersten Fünfjahresplan (1951 bis 1955) die Industriestruktur den veränderten Anforderungen an. Diese waren dadurch gekennzeichnet, dass die politische Spaltung Deutschlands in Ost und West zu einer wirtschaftlichen wurde: Die Lieferung von Waren, die auf-

grund der traditionellen Arbeitsteilung in Deutschland im Westen hergestellt wurden, war von nun an stark eingeschränkt.

Die Embargomaßnahmen führten zu einem Wirtschaftskrieg, der die DDR-Führung veranlasste, bestimmte Industriezweige neu aufzubauen und die DDR-Wirtschaft in den von der Sowjetunion eingerichteten osteuropäischen Wirtschaftsverbund, den Rat für gegenseitige Wirtschaftshilfe (RGW), einzubinden. So musste »ein neues Hüttenkombinat mit einer Produktionskapazität von 500.000 Tonnen Roheisen pro Jahr neu erbaut werden«⁵, um die fehlenden oder stark eingeschränkten Bezüge von Stahl und Steinkohle aus dem Ruhrgebiet und Schweden zu ersetzen. Ein geeigneter Standort wurde gesucht, wobei entsprechend den Grundsätzen der »sozialistischen Industrialisierung« wirtschaftlich bisher weniger entwickelten Gebieten im Norden und in der Mitte Ostdeutschlands der Vorrang gegeben werden sollte.

Die Entscheidung fiel auf ein am Oder-Spree-Kanal gelegenes Gelände in der Nähe der Kleinstadt Fürstenberg im wenig industrialisierten Osten der Mark Brandenburg. Dort war Platz genug vorhanden für die Schaffung von ausreichend Kapazitäten zur eigenständigen Gewinnung von Roheisen, Stahl und Walzmaterial für die Eisen verarbeitende Industrie der DDR.⁶ Für die Beschäftigten entstand auf der grünen Wiese die »erste sozialistische Stadt« der DDR: *Stalinstadt* – ab 1961 *Eisenhüttenstadt*⁷. 1969 wurde das Roheisen, Rohstahl, Halbzeug, Warmband und Bleche herstellende Werk Stammbetrieb des *Bandstahlkombinats*, zu dem in Brandenburg auch das *Walzwerk Finow* gehörte. Im letzten Jahr der DDR wurden in Brandenburg 82 Prozent des Walzstahls, 78 Prozent des Roheisens und 65 Prozent des Rohstahls der DDR erzeugt.⁸

Die für die DDR möglichen Kohleimporte aus Polen und anderen RGW-Ländern reichten bei Weitem nicht aus, um den Energiebedarf des Landes zu decken. Vor allem für die Energieversorgung musste deshalb stärker auf die heimische Braunkohle zurückgegriffen werden. Die wurde traditionell vor allem im Mitteldeutschen Braunkohlerevier im heutigen Sachsen-Anhalt gefördert.

Seit Mitte der Zwanzigerjahre existierten maschinell ausgerüstete Tagebaubetriebe auch in Brandenburg, in der Lausitz. Die Reviere wurden im Interesse der Schaffung einer von westdeutschen Kohlerevieren unabhängigen Energieversorgung seitens der DDR in den Fünfzigerjahren stark ausgebaut. Die Tagebaue Cottbus-Nord, Jänschwalde, Nochten, Reichenwalde und Welzow-Süd entstanden oder wurden erweitert.

Um den ausbleibenden Steinkohlenkoks zu ersetzen, musste die gewonnene Braunkohle weiter veredelt werden. So wurde 1951 mit dem Aufbau einer Großkokerei in Lauchhammer begonnen. Zwecks »möglichst weitgehender Umwandlung der Rohbraunkohle in die Energieformen Koks, flüssige Produkte, Gas und elektrische Energie« wurde noch im letzten Jahr des ersten Fünfjahresplanes in der Trattendorfer Heide bei Spremberg mit dem Aufbau des *Kombinats Schwarze Pumpe* begonnen.⁹ Im Jahre 1959 konnten die wichtigsten Objekte der ersten Baustufe – die Brikettfabrik und das Kraftwerk West – in Betrieb genommen werden. 1963 war die zweite und 1973 die dritte Aufbaustufe des *Gaskombinats* abgeschlossen.¹⁰

In mancher Hinsicht vergleichbar mit der Entstehung dieses Kombinats war die des *Petrolchemischen Kombinats (PCK)* in Schwedt/Oder. Auch dieser Großbetrieb entstand in einer bis dahin weitgehend ländlich geprägten Region Brandenburgs und auch hier ging es darum, einen Rohstoff so aufzuarbeiten, dass seine Produkte in anderen Industriezweigen weiterverarbeitet werden konnten. Während aber im Falle des *Gaskombinats* der Ausgangsrohstoff vorhanden war – in einem Umfang, der einen Abbau in großem Maßstab erlaubte – und die Standortwahl aus diesem Grunde auf Süd-Brandenburg gefallen war, war das beim Erdöl anders: Die Entscheidung für das unmittelbar an der Ostgrenze der DDR gelegene Schwedt fiel aus zwei Gründen. Einerseits sollte die 5.000 Kilometer lange Erdölpipeline vom sibirischen Tjumen bis an die Grenze der DDR – bis heute mit über 5.000 Kilometern die längste Erdölleitung der Welt – nicht über Gebühr verlängert werden. Andererseits sollte auch in diesem Fall eine ökonomisch und sozialpolitisch weniger entwickelte Region gefördert werden.

Die Entscheidung, in der DDR ein Kombinat zu gründen, das alle Stufen der Aufarbeitung des Erdöls bewältigte, wurde auf der Chemiekonferenz des Zentralkomitees der SED und der Staatlichen Plankommission Anfang November 1958 gefällt.¹¹ Für die Verarbeitung von Millionen Tonnen Erdöl aus der Sowjetunion waren im Siebenjahresplan elf Milliarden Mark an Investitionsmitteln zur Verfügung zu stellen. Die Erzeugung von synthetischen Fasern allein sollte bis 1965, dem letzten Jahr des Perspektivplanes, auf das Sechsfache gesteigert werden. Das erste Erdöl aus dem westsibirischen Raum floss im Dezember 1963. Vier Monate später wurde an der Oder das *Erdölverarbeitungswerk Schwedt* in Betrieb genommen. Ende 1970 wurde die Raffinerie zum Stammbetrieb des *VEB Petrolchemisches Kombinat Schwedt (PCK)*.

Zu den Nutznießern der in Schwedt gewonnenen chemischen Grundstoffe in Brandenburg gehörte das *Reifenwerk Fürstenwalde*. Der Hersteller von Gummireifen für Nutzfahrzeuge im Transportgewerbe und in der Landwirtschaft, aber auch für die Personenkraftwagen *Wartburg* und *Trabant* wurde 1968 zum Stammbetrieb des *Reifenkombinats Fürstenwalde (Spree)*. Seine *Pneumant*-Produkte wurden auch ins westliche Ausland exportiert.

Neben der Energieversorgung, der Schwerindustrie und der petrochemischen Industrie geriet auf dem Gebiet Brandenburgs die moderne Halbleitertechnik in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit der DDR-Wirtschaftslenker. Dies betraf Industriestandorte unmittelbar südlich von Berlin, in Stahnsdorf und Teltow. Dort, am äußersten Rand des Berliner Industriegürtels, hatten sich während der Zwanziger- und Dreißigerjahre unter anderem Ingenieure und Techniker der Berliner elektrotechnischen Forschung und Industrie niedergelassen. Soweit diese in den in Westberlin ansässigen Fabriken und Forschungseinrichtungen von *AEG* und *Siemens* arbeiteten, verloren sie mit dem Bau der Berliner Mauer ihre Arbeitsplätze und standen mit ihrem Wissen und ihren Fertigungserfahrungen der DDR zur Verfügung. Kaum war der Siebenjahresplan verkündet, wurde im Januar 1960 die Entwicklungsabteilung des *Werkes für Bauelemente und Nachrichtentechnik* in Teltow in das *Institut für Halbleitertechnik Stahnsdorf* umgewandelt. Zum Leiter und damit zum Begründer der DDR-Halbleiterindustrie wurde Matthias Falter, der zuvor einige Jahre im Zentrallabor von *Siemens* geforscht und gearbeitet hatte.¹²

Am Stahnsdorfer Institut arbeiteten neben 100 Wissenschaftlern zunächst 150 Beschäftigte. Die Betriebsbelegschaft erhöhte sich in den Sechzigerjahren rasch auf über 600. Das *Gleichrichterwerk Stahnsdorf* beschäftigte in der zweiten Hälfte der Sechzigerjahre bis zu 1.200 Forscher und Techniker. Die Hinwendung der SED-Führung zum Neuen Ökonomischen System (NÖS) in den Jahren 1963 bis 1970, mit dem die »Einheit von sozialistischer und wissenschaftlich-technischer Revolution« angestrebt wurde, begünstigte den Ausbau des Stahnsdorfer Standortes.¹³

Als Walter Ulbricht bei der Vorstellung des Siebenjahresplans verkündete, die SED-Führung würde in den nächsten Jahren »große Aufmerksamkeit der Elektronik« widmen¹⁴, hatte er nicht nur den Auf- und Ausbau der Standorte Stahnsdorf und Teltow im Sinn. In Frankfurt (Oder), so gab er bei der Vorstellung des Perspektivplanes bekannt, »wird bis 1962 das *Halbleiterwerk (HFO)* errichtet. Durch die sprunghafte Steigerung der Produktion von Halbleitern

können modernste Regel-, Mess-, Nachrichten-, Radio- und Fernsehgeräte erzeugt werden. Die Anwendung von Halbleiter-Bauelementen führt zu einer bedeutenden Ersparnis von Raum, Material und elektrischer Energie.«¹⁵ Erste Arbeiten am Standort Markendorf bei Frankfurt (Oder) hatten bereits 1958 begonnen. Ende 1959 beschäftigte das Werk bereits 540 Arbeitskräfte, Anfang 1964 war die vierte Produktionshalle fertig gestellt. 1965 überstieg die Zahl der Arbeitskräfte 3000.

Im Dezember 1969 wurde das *Halbleiterwerk* zum Stammbetrieb des *Kombinats Halbleitertechnik*. Ein Problem des rasanten Wachstums war die Gewinnung von Arbeitskräften. Ab 1966 arbeiteten vietnamesische Praktikanten im *Halbleiterwerk*, ab 1968 wurden Arbeitskräfte aus dem benachbarten Polen im gerade eingeführten Dreischichtsystem beschäftigt.¹⁶

Nicht nur punktuell wie im Bereich von Frankfurt (Oder), sondern flächendeckend vollzogen sich seit Beginn der Sechzigerjahre Veränderungen in der Agrarwirtschaft Brandenburgs. Die »Vollvergenossenschaftlichung« der Bauernwirtschaften war in Brandenburg wie in der gesamten DDR im Hauruckverfahren im Frühjahr 1961 vollzogen worden. Erst in der zweiten Hälfte der Sechzigerjahre konnten die dadurch bewirkten Produktionseinbrüche in den Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften (LPG) – in der Regel entstand ein landwirtschaftlicher Großbetrieb je Dorf – überwunden werden.¹⁷

Die Anforderungen der durch die Kollektivierung entstandenen landwirtschaftlichen Großbetriebe bezüglich der Bereitstellung von für die Großflächenwirtschaft geeigneten Geräten machten den Ausbau des Landmaschinenbaus notwendig. In Brandenburg wurde der neue Trend vor allem anhand des raschen Ausbaus der Produktion von zwei Maschinenbaubetrieben in Elsterwerda und Falkensee sichtbar: Das *Elsa-Werk* in Elsterwerda produzierte ursprünglich Fahr- und Motorräder. Im Jahre 1952, als in der DDR die ersten LPGen entstanden, erhielt der Betrieb den Auftrag zur Entwicklung und Produktion von Melkanlagen, die unter dem Warenzeichen *Impulsa* Absatz fanden. Die Beschäftigtenzahl, 1952 gerade einmal 170, stieg in den ersten Jahren nach der Vollvergenossenschaftlichung rasch.

Nicht im gleichen Tempo vollzog sich der Ausbau des *VEB Landmaschinenbau Falkensee*. Der Betrieb, schon in den Dreißigerjahren existent, produzierte bis 1954 Fahrzeugteile, wurde danach für die LPGen zum Landmaschinenbauer und erhöhte seine Beschäftigtenzahl von 200 im Jahre 1950 auf über 800 – als Betrieb im 1978 geschaffenen *Kombinat Fortschritt Landmaschinen*.

III

Die Ablösung Walter Ulbrichts durch Erich Honecker als Erster Sekretär des ZK der SED, die 1970/71 vollzogen wurde, brachte für die DDR-Wirtschaftsführung durch den Abbruch der dritten Etappe der Wirtschaftsreform und die Setzung neuer Akzente in der Strukturpolitik beträchtliche Veränderungen, von denen auch Brandenburgs Wirtschaft betroffen war. Der Duldung, zeitweise sogar Förderung von Betrieben gemischten (staatlichen und privaten) Eigentums, von privaten Betrieben in der Industrie und von industriell produzierenden Genossenschaften des Handwerks wurde 1972 durch Verstaatlichung ein Ende bereitet. Viele dieser Betriebe von kleiner oder mittlerer Größe wurden in den Siebzigerjahren zu Zulieferern der Kombinate.¹⁸

Im Bereich der kombinatgeleiteten Industrie wurde nach dem Wechsel an der Spitze der SED die forcierte Entwicklung der elektronischen Industrie beendet. Vom »Überholen ohne einzuholen«, das noch von Ulbricht bezogen auf die Bundesrepublik gefordert worden war, war nun keine Rede mehr. Die durch diesen Politikwechsel eingesparten Mittel sollten für die raschere Steigerung des Lebensstandards der DDR-Bevölkerung durch Ankurbelung der Konsumgüterproduktion genutzt werden. Auch die Landwirtschaft, die LPGen, Gärtnerischen Produktionsgenossenschaften (GPGen) und Volkseigenen Güter (VEG) sollten mehr Fleisch, Milch, Getreide, Zuckerrüben, Gemüse, Kartoffeln, Futter und andere Erzeugnisse produzieren, um das Angebot an Konsumgütern zu verbessern.¹⁹ Die Herstellung von Kleidung und Möbeln sollte in den entsprechenden Zweigen forciert, Konsumgüter in begrenztem Ausmaß auch in den Produktionsgüter herstellenden Industriebetrieben produziert werden.

Die Kürzungen in der Produktionsmittelindustrie fielen allerdings nicht so drastisch aus, wie man vermuten könnte. Das betraf auch den Bereich Elektrotechnik/Elektronik. »Im Fünfjahrplanzeitraum wird eine Typenreihe moderner Datenverarbeitungsanlagen entwickelt und eingesetzt«, hieß es im Bericht zur Fünfjahrplandirektive 1971 bis 1975. Doch sollten diese Zweige nicht mehr mit Blick auf die Entwicklung in Westeuropa oder den USA gefördert werden, sondern »vor allem zur Unterstützung der sozialistischen Rationalisierung« in anderen Wirtschaftszweigen dienen.²⁰

Für die Elektronikbetriebe in Brandenburg bedeuteten die Fünfjahrplandirektive 1971 bis 1975 wie auch die in den Fünfjahrplandokumenten für 1976 bis 1980 und 1981 bis 1985 gesetzten Zielstellungen weiterhin die »Nutzung der Mikroelektronik« zu verstärken²¹ bzw. »die dominierende Stellung der

Mikroelektronik weiter auszuprägen«. ²² Der führende Brandenburger Betrieb auf diesem Gebiet, das *Halbleiterwerk Frankfurt (Oder) (HFO)*, baute in den Siebziger- und Achtzigerjahren seine Produktion, wenn auch nicht mehr in großen Sprüngen wie während der Sechzigerjahre, kontinuierlich aus. Bis 1989 erhöhte sich die Mitarbeiterzahl des 1978 dem neugebildeten *Kombinat Mikroelektronik Erfurt* zugeordneten *HFO* auf 8.200. In den Achtzigerjahren erfolgte der weitere Ausbau von Produktionsstätten. Im Herbst 1987 wurde der Grundstein für ein neues Montagewerk gelegt, das im Oktober 1989 in Betrieb genommen werden konnte. Im letzten Jahr der DDR produzierte das *Halbleiterwerk* 110 Millionen Schaltkreise und 150 Millionen Transistorchips. ²³

Auch das *HFO* hatte die Auflage erhalten, Konsumgüter für den Bevölkerungsbedarf zu liefern. Zu diesem Zweck wurden 1972 auf dem Werksgelände eine Produktionshalle und weitere Gebäude errichtet. Im Oktober jenes Jahres konnte dort die Serienproduktion für einen Scheibenwischer-Intervallschalter aufgenommen werden. In den folgenden Jahrfünften folgten weitere Konsumgüter wie Zündbausteine für Kleinkraftfahrzeuge, Baugruppen für die KFZ-Elektrik und Verstärker für Plattenspieler. ²⁴

Ab 1972 wurden Konsumgüter in nahezu allen Großbetrieben, die eigentlich Produktionsmittel herstellten, zusätzlich erzeugt. 1972 startete das *Petrolchemische Kombinat Schwedt* mit der Herstellung von Grundstoffen für Waschmittel und von Möbeln aus Polyurethan. 1983 wurde mit dem Aufbau einer Fertigungslinie für Schuh- und Lederpflegemittel begonnen. Im *Stahlwerk Hennigsdorf* wurden Fahrgestelle für Campingwohnwagen und von Pkw-Anhängern gebaut. 1986 stellte die Abteilung Konsumgüterproduktion zusätzlich Schubkarren, Gartentore, Rasenmäher, Türverriegelungen und Blechscheren her. ²⁵

Blieb die Konsumgüterproduktion für die meisten Brandenburger Betriebe eine beachtliche Randerscheinung, so beeinflusste sie in den Betrieben der traditionell Verbrauchsgüter herstellenden Zweige das gesamte Produktionsprofil. Im *Textilkombinat Cottbus* lief die Herstellung von Bekleidung im Dreischichtsystem. *Präsent 20* war das Markenzeichen des Textilherstellers. Da Chemiefaserkleidung in den Siebzigerjahren nicht mehr so stark gefragt war wie zuvor, wurde wieder mehr Oberbekleidung hergestellt, die Naturfasern enthielt. Die Textilmaschinen arbeiteten zunehmend computergestützt. Ein Teil der Produktion ging ins Ausland.

Musste sich das *Textilkombinat* in den Siebziger- und Achtzigerjahren den internationalen Modetrends anpassen, hatte das *Petrolchemische Kombinat*

Schwedt für sein Ausgangsprodukt, das Erdöl, auf die Preistendenzen am internationalen Markt zu reagieren.

Ab 1972 begannen auf dem Weltmarkt Turbulenzen, eingeleitet durch eine Verfünffachung des Erdölpreises. 1975 bis 1981 stiegen die Weltmarktpreise für Rohstoffe um etwa 135 Prozent, die Preise für industrielle Fertigerzeugnisse dagegen nur um 60 Prozent. Unter diesen Bedingungen gewann das importierte Erdöl – dessen Lieferung die UdSSR sich nunmehr zu Weltmarktpreisen bezahlen ließ und gleichzeitig die Ausfuhrmenge in die DDR limitierte, um mehr auf den devisenträchtigen westlichen Märkten abzusetzen – für die DDR-Wirtschaft besonderen Wert. Das PCK erhielt den Auftrag, »die Technologie der Erdölverarbeitung zur umfassenden chemischen Nutzung der Erdölsubstanz weiterzuentwickeln, um den kostbar gewordenen Rohstoff noch besser als zuvor zu nutzen«.²⁶

In Schwedt wurden daraufhin neue Werkteile errichtet, um das zu verarbeitende Erdöl »tiefer zu spalten«. Mit diesen Verfahren konnte der Anteil an »schwarzen Produkten« (Schweröl, Bitumen) zugunsten von Diesel, leichtem Heizöl und Benzin (»hellen Produkten«) gesenkt werden. Die dazu ab 1977 errichtete Anlage gehörte zu den modernsten Europas. In den Achtzigerjahren, als die Rohstoffpreise auf dem Weltmarkt und damit auch die für Erdöl abstürzten, wurde im PCK der Weg, neue Verfahren anzuwenden, um nahezu rückstandsfrei produzieren zu können, weiterverfolgt.

IV

Die im Oktober 1989 gebildete Regierung von Hans Modrow legte für 1990 ein Konzept für den Übergang zu einer »sozial und ökologisch orientierten Marktwirtschaft« in der DDR vor.²⁷ Demnach sollte ein schrittweiser, aber konsequenter Abbau der planwirtschaftlichen Organisation der Wirtschaft Ostdeutschlands stattfinden. Zu diesem Zweck wurden die Volkseigenen Betriebe und Kombinate aus dem System staatlicher Kontrolle entlassen. Damit diese weder »herrenlos« noch die bisherigen VEB- und Kombinatdirektoren de-facto-Eigentümer wurden, entschloss sich die Regierung Modrow, eine Betreuungsinstitution zu schaffen. Diese würde »unter parlamentarischer Kontrolle stehen, als Verwalter des Volkseigentums, aber nicht als wirtschaftsleitendes administratives Organ« arbeiten.²⁸

Die Einsetzung dieser »Anstalt zur treuhänderischen Verwaltung des Volkseigentums (THA)« erfolgte am 12. März 1990, in den letzten Tagen der Amtszeit der Regierung Modrow. Die Treuhandanstalt erhielt den Auftrag, in den Be-

trieben Gesellschafterrechte wahrzunehmen. Sie verfügte über 100 Prozent des Stammkapitals der Betriebe. Mit der organisatorischen Umwandlung erfolgte zunächst noch kein Eigentumswechsel, Volkseigentum blieb als solches bestehen. Für den Übergang sah das Reformkonzept einen Zeitraum von zweieinhalb Jahren vor. Aus dem Volkseigentum sollten bis 1993 bei der Entflechtung der Kombinatstrukturen verschiedene Formen gesellschaftlichen Gemeineigentums entstehen: Staatliches Eigentum in bestimmten Branchen, kommunale Unternehmen, Beteiligung der Belegschaften an ihrem Betrieb, zum Beispiel durch »Management-buy-out«.²⁹

Mit der mehrheitlichen Stimmabgabe für Lothar de Maizières »Allianz für Deutschland« entschieden sich die DDR-Bürger bei den Wahlen vom März 1990 für ein anderes wirtschaftliches Konzept: Die Regierung der Bundesrepublik hatte sich Mitte Februar 1990 für die Wiedervereinigung zum frühestmöglichen Zeitpunkt und die En-bloc-Einführung der Marktwirtschaft in der DDR entschieden. Das Konzept der Regierung von Helmut Kohl unterschied sich von dem der Regierung Modrow nicht nur durch die Vorverlegung des Eintritts in eine uneingeschränkte Marktwirtschaft vom 1. Januar 1993 auf den 1. Juni 1990, sondern vor allem durch die Ersetzung einer »sozial und ökologisch orientierten Marktwirtschaft bei staatlich regulierten Rahmenbedingungen«³⁰ durch die vollständige Übernahme der »sozialen Marktwirtschaft« bundesrepublikanischer Prägung.

Kompromisse hinsichtlich der Privatisierung, wie sie von der Regierung Modrow vorgesehen waren, sollte es – so ließ der Verantwortliche für die Übertragung des westdeutschen Wirtschaftsmodells auf die DDR, Finanzminister Theo Waigel, wissen – nicht geben. »Auch 50, 60 oder 80 Prozent Marktwirtschaft«, begründete Waigel diese Entscheidung, »könnte nicht funktionieren, sondern bedeutet immer einen Verlust an Freiheit und wirtschaftlicher Effizienz«.³¹ Waigel stützte sich auf Gutachten von Fachleuten. Wirtschaftswissenschaftler der Universität Köln hatten in einem von der Bundesregierung angeforderte Gutachten versichert: »Nach Öffnung der Grenzen für den Freihandel mit der Bundesrepublik werden zahlreiche bisher die Produktion beeinträchtigende Engpässe aufgesprengt, weil es nicht mehr zu Produktionsstörungen wegen fehlenden Materials oder ausgebliebener Zulieferungen kommen kann.«³²

Ganz so optimistisch wie die Kölner Marktwirtschaftler gab sich de Maizière nicht. Der neue DDR-Ministerpräsident sprach in seiner Regierungserklärung im April 1990 von notwendigen Sanierungs- und Stilllegungsprogrammen für

jene Betriebe, die »aus zwingenden Gründen der Wirtschaftlichkeit nicht zu halten sind«. ³³

Die Treuhandanstalt nahm am 1. Juli 1990 ihre Arbeit auf. Geführt wurde sie von westdeutschen Spitzenmanagern – von Juli bis August 1990 von Rainer M. Gohlke, bis zum April 1991 von Detlev Rohwedder und danach bis Ende 1994 von Birgit Breuel. Rohwedder hatte den Ansatz »Sanieren vor Privatisieren« vertreten, der nach seiner Ermordung von seiner Nachfolgerin allerdings nicht fortgeführt wurde.

Dass die Verwirklichung des Privatisierungskonzeptes mit beträchtlichen Risiken verbunden sein würde, darüber dürften sich die Treuhandpräsidenten von Anfang an im Klaren gewesen sein. War doch von vornherein eine Reihe von Konfliktherden erkennbar: Erstens der Konflikt zwischen der ordnungspolitischen Aufgabenstellung, so rasch wie möglich zu privatisieren, um im Osten Deutschlands einen wirtschaftlichen »Selbsteilungsprozess« zu ermöglichen, und zweitens der Aufgabenstellung, so viel Geld wie möglich beim Verkauf der Betriebe einzunehmen. Ersteres erforderte, schnell zu Geschäftsabschlüssen zu kommen, am besten an den ersten Anbieter zu verkaufen, auch für den symbolischen Preis von einer D-Mark. Die Erfüllung der zweiten Forderung verlangte dagegen, verschiedene Angebote, auch solche von Konzernen aus dem Ausland, abzuwarten und sich für das günstigste zu entscheiden. In der Regel siegte jedoch das ordnungspolitische über das finanzpolitische Ziel. Bald war von den anfangs erwarteten (Netto-)Verkaufsgewinnen der Treuhandanstalt keine Rede mehr.

Ein weiterer Interessenkonflikt ergab sich, weil es sich bei der Mehrzahl des Personals der Treuhandanstalt nicht um Bundesbeamte handelte, sondern um westdeutsche Manager aus der Privatwirtschaft. Sie waren nicht vorrangig dem Staatsinteresse verpflichtet, sondern vertraten die Wünsche der westlichen Unternehmen oder verfolgten zum Teil persönliche Aufstiegsinteressen. ³⁴ Dies wurde dadurch begünstigt, dass die Treuhandbetriebe nicht öffentlich auf Auktionen, durch Ausschreibungen oder an der Börse veräußert wurden – wie das bei der Privatisierung der Wirtschaft in den östlichen Nachbarländern der DDR in der Regel geschah –, sondern dass die Treuhandbetriebe potenziellen westlichen Interessenten der gleichen Branche angeboten wurden. ³⁵

Beim Verkauf der ostdeutschen Betriebe wurden Einzelstücke aus dem arbeitsteiligen System der DDR-Wirtschaft nacheinander herausgebrochen und in das Zuliefersystem der aufkaufenden Unternehmen – zu 85 Prozent han-

delte es sich um westdeutsche³⁶ – eingeordnet. Wirtschaftsstrukturen wurden auf diese Weise zerstört, auch wenn sie erhaltenswert gewesen wären.

Die Währungsunion hatte ebenfalls Anteil an den wirtschaftlichen Entwicklungen auf dem DDR-Gebiet. Sie sollte nach Auffassung der Optimisten einen ungehemmten Investitionsfluss von West nach Ost ermöglichen. Doch als Resultat der Marktöffnung ergab sich, dass Ostdeutschland von westdeutschen Firmen zwar sofort als interessanter Markt für ihre Produkte angenommen wurde, sie die neuen Bundesländer als Produktionsstandorte jedoch überwiegend ablehnten. Auf die Überschwemmung mit westdeutschen Produkten folgte – verursacht auch durch einen unrealistischen 1:1-Umrechnungskurs von Mark der DDR in D-Mark – der Zusammenbruch vieler ostdeutscher Betriebe. Im Ergebnis verdoppelte sich die Zahl der ostdeutschen Arbeitslosen allein im Monat Juli 1990 auf eine Viertelmillion. Rund 700.000 zuvor Vollbeschäftigte kamen in Kurzarbeit, was vielfach einer Kaum- bzw. Nichtbeschäftigung gleichkam.³⁷

An der Art und Weise der Treuhandprivatisierung wurde seitens der ostdeutschen Länder schon wegen der in ihrem Verantwortungsbereich rasch steigenden Arbeitslosigkeit zunehmend Kritik geübt. So beklagte sich die Regierung des im Oktober 1990 gebildeten Landes Brandenburg³⁸, dass die Treuhand als »größte Wirtschaftsmacht unseres Landes« Mitspracherechte der Landesregierung und der Kommunen ablehne. Erst nach Beschwerden der Vertretungen der ostdeutschen Länder in Bonn wurden im März 1991 nach direkter Intervention von Kanzler Kohl fünf »Treuhand-Wirtschaftskabinette« geschaffen, die im Laufe des Jahres 1991 bei den jeweiligen Landesregierungen gebildet wurden – so auch in Potsdam. Wie in den anderen neuen Bundesländern waren die Ministerien für Finanzen, Wirtschaft und Arbeit sowie Repräsentanten der Treuhand vertreten.³⁹ Wirklich mitbestimmen konnte das Potsdamer Treuhand-Wirtschaftskabinett allerdings nicht. Lediglich rechtzeitige und detaillierte Informationen bei Betriebsstilllegungen oder Teilstilllegungen von »herausragender Bedeutung« sagte die Treuhandzentrale verbindlich zu.⁴⁰

Die Treuhand trieb den Verkauf der Treuhandbetriebe mit Nachdruck voran. Waren Ende 1990 gerade einmal 450 Betriebe verkauft worden, so waren es im April 1991 bereits 1.600. Im Verlauf von vier Jahren wurden annähernd 6.400 Unternehmen von der Treuhand vollständig oder mehrheitlich privatisiert. Das waren 90 Prozent des Firmenbestandes, der 1990 der Treuhandan-

stalt übertragen worden war.⁴¹ Um die noch unerledigten Privatisierungsfälle kümmerte sich nach 1994 als wichtigste Nachfolgeorganisation die Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sondervorhaben (BvS).

Ab 1990 brach die wichtigste wirtschaftliche Rahmenbedingung, unter denen die DDR-Betriebe produziert hatten, weg: Die Ausrichtung auf die Sowjetunion und die osteuropäischen Länder verlor mit der Währungsunion vom Juni ihre Zweckmäßigkeit, da sie den visafreien RGW-Handel vollständig zum Erliegen brachte. Insbesondere die in den Fünfzigerjahren in Brandenburg aufgebauten Produktionsstandorte, die fehlende Importe aus dem westlichen Teil Deutschlands ersetzten, verloren ihre Aufgabe. Hinzu kam, dass Entscheidungen über das Produktionsprofil der ostdeutschen Betriebe – von den seltenen Fällen der Joint Ventures abgesehen – von westdeutschen Treuhandmanagern und westdeutschen bzw. westlichen Aufkäufern der Betriebe getroffen wurden. Die Brandenburger Landesregierung konnte günstigstenfalls durch gezielten Einsatz von Fördermitteln versuchen, einen starken Abbau regionaler Beschäftigung zu verhindern.

Besonders gefährdet war die weitere Existenz der brandenburgischen Mikroelektronikbetriebe. Den Standort Stahnsdorf versuchte man, durch die Ausgründung von zwölf GmbHs zu retten. Für das Hauptwerk musste 1992 ein Liquidationsbeschluss gefasst werden. Ein Jahr später erfolgte der Verkauf des Betriebsgeländes an die *Green Park AG*. Das *HFO* war für die Beschäftigungslage in Ostbrandenburg zu wichtig, um nicht von Potsdam aus einzugreifen, als die Treuhand die *Mikroelektronik- und Technologie AG* im September 1992 in die Liquidation schickte. Der Standort wurde als Großprojekt der Landesregierung behandelt. Im Februar 1993 stimmte die Treuhand einer Teilprivatisierung des Kerngeschäfts aus der Abwicklung zu. Ziel war es, 630 Arbeitsplätze zu erhalten. Da die von Potsdam angeforderte Bürgschaft der Bundesregierung nicht zustande kam, musste das Projekt 2006 aufgeben werden. Was am Mikroelektronik-Standort Frankfurt blieb, war eine Produktionsstätte für Solarzellen.⁴²

Zu den brandenburgischen Betrieben und Kombinat, die nach dem Beitritt der DDR zur Bundesrepublik ihre ursprüngliche Bedeutung verloren, gehörte auch das Braunkohlekombinat *Schwarze Pumpe*. Abgesehen davon, dass für die Ostdeutschen nunmehr Steinkohle und Koks aus dem Ruhrgebiet wieder zur Verfügung standen, geriet die großflächig betriebene Tagebauförderung von Braunkohle zunehmend in die Kritik der Umweltschützer.

Schwer wurde es nach 1990 aber nicht nur für die brandenburgischen Betriebe, die ihren Auf- oder Ausbau vor allem den spezifischen Wirtschaftsbedingungen in der DDR-Zeit verdankten, sondern auch für diejenigen Betriebe, die den wohl ältesten Industriezweig Brandenburgs repräsentieren: die Textil- und Bekleidungsindustrie, wie das Beispiel des *Textilkombinats Cottbus (TKC)* zeigt. 1990 entschloss sich ein Teil der Belegschaft, einen Neubeginn als *Textil- und Konfektionsbetrieb GmbH* zu wagen und der westdeutschen und EU-Konkurrenz zu trotzen. Das misslang allerdings schon deshalb, weil zu DDR-Zeiten in die Modernisierung der Textilhersteller in Brandenburg kaum investiert worden war. 1993 erfolgte die Liquidation des Kernunternehmens. Seit 2008, zwei Jahre nachdem für die Länder der Europäischen Union die letzten Schranken für Textilimporte aus den asiatischen Ländern gefallen waren, existiert der Textilstandort Cottbus faktisch nicht mehr.⁴³

Anders als die von der Planwirtschaft stiefmütterlich behandelte brandenburgische Textilindustrie hatten die Stahl- und Walzwerke im Mittelpunkt der DDR-Wirtschaftsförderung gestanden. Im Interesse ihrer Modernisierung war nach der Abschwächung des Wirtschaftskrieges den Betrieben durch die DDR zwecks Modernisierung auch die Kontaktaufnahme zu westlichen Unternehmen der Stahlbranche gestattet worden. Das geschah in den Achtzigerjahren vor allem in Zusammenarbeit mit dem norditalienischen Stahlkonzern *Riva*, der 1990 bei der Treuhandanstalt vorstellig wurde. Rückblickend würdigte 2015 der langjährige brandenburgische Ministerpräsident Manfred Stolpe das Engagement des *Riva*-Konzerns nach 1990: »Um dem Erhalt der Stahlindustrie mussten wir uns sehr bemühen. Hier half nur Emilio Riva aus Mailand, die Standorte Hennigsdorf, Brandenburg an der Havel und Eisenhüttenstadt zu erhalten.«⁴⁴

In größerem Maße als die brandenburgischen Stahlwerke war zu DDR-Zeiten das *Erdölkombinat Schwedt* mit dem Vorantreiben der Tiefspaltung des Erdöls auf moderne Produktionsverfahren ausgerichtet worden, ja bestimmte diese teilweise mit. Das machte das Unternehmen für westliche Investoren von vornherein interessant. Hinzu kam, dass – anders als bei Kohle und Stahl – in der Erdölverarbeitung in Westdeutschland nicht ausreichend Kapazitäten vorhanden waren, um den ostdeutschen Bedarf zu decken. Den in der gesamten ostdeutschen Industrie, auch bei der Erzeugung chemischer Produkte, zu verzeichnenden Produktionseinbruch von 1990 erlebte die Mineralölverarbeitung nicht. Während in der chemischen Industrie insgesamt selbst 1994 die Nettoproduktion noch unter den Werten vom vierten Quartal 1990

lag, verzeichnete die Mineralölverarbeitung Werte, die über dem Niveau vom zweiten Halbjahr 1990 lagen. Für die nunmehrige *Petrolchemie und Kraftstoff AG* fanden sich bei der Treuhand rasch Bewerber ein. Bereits im Juli 1991 konnte das Schwedter Unternehmen an zwei westdeutsche Mineralölgesellschaften sowie ein internationales Konsortium, darunter die Weltfirmen *Elf* und *Total*, verkauft werden.⁴⁵

Einen Umwandlungsprozess in Richtung Privatisierung erfuhren ab 1990 auch die brandenburgische Landwirtschaft und ihre Zulieferindustrie. Bei den Landmaschinenproduzenten blieb nur der Melkmaschinenbau in Elsterwerda als *Impulsa AG* erhalten. Das Landmaschinenwerk in Falkensee, in dem 1989 beachtliche 820 Arbeitskräfte beschäftigt worden waren, wurde dagegen vollständig abgewickelt. Die LPGen, die 1989 noch 86 Prozent der in der Landwirtschaft Tätigen beschäftigt hatten, wurden aufgelöst, die Volkseigenen Güter, 1945 durch die Enteignung des Großgrundbesitzes entstanden, vielfach restituiert. Aus den 1092 ehemaligen DDR-Landwirtschaftsbetrieben entstanden bis 1993 5.730 neue Unternehmen. Eine vollständige Rückkehr zur kleinteiligen Bebauung der landwirtschaftlichen Nutzfläche erfolgte allerdings nicht. Die Zahl der in Brandenburgs Land-, Forst- und Fischereiwirtschaft Beschäftigten belief sich 1990 auf 65.000. Bis 2007 hat sich deren Zahl deutlich – auf 37.600 – verringert.⁴⁶



**Nachtschichten und
Improvisationskunst:
die Anfänge
der Arbeitsmarkt-
und Strukturpolitik**

Den Westen in den Osten bringen

Brachialer Wirtschaftumbau



Rolf Schmachtenberg leitete von 1991 bis 2001 die Abteilung Arbeit im MASGF.

Rolf Schmachtenberg Ich stamme aus Nordrhein-Westfalen, aus Aachen, tief im Westen Deutschlands. In den geografisch so nahen, doch für mich bis dahin fernen Osten kam ich zum ersten Mal 1978: Mit einer Jugendgruppe besuchte ich Polen, als das Land von der Berufung des Polen Karol Józef Wojtyła zum Papst Johannes Paul II. geprägt war. Zwei Jahre später nahm ich mit Freunden auf einer Autofahrt nach Rumänien Trumper aus der DDR mit. Sie kamen aus der Friedensbewegung »Schwerter zu Pflugscharen«. Diese Begegnung hatte Folgen: Ich schloss mich der westdeutschen Friedensbewegung an.

Wie kann man, fragten wir uns, die Fronten des Kalten Krieges überwinden? Die Vernetzung mit der Friedensbewegung der DDR schien eine Chance zu sein. Wir kamen in Kontakt mit ostdeutschen Kirchenmitarbeitern, die unter anderem in Mecklenburg mobile Friedensseminare organisierten – an wechselnden Orten, um der Staatssicherheit die Observierung zu erschweren. Wie sich später herausstellte, eine vergebliche Mühe: Viele der Teilnehmer arbeiteten für die Staatssicherheit, die anderen wurden vom DDR-Geheimdienst überwacht. Aktivisten aus diesen kirchlichen Kreisen gründeten im Oktober 1989 die Sozialdemokratische Partei in der DDR, die sich SDP abkürzte. Einer von ihnen war Markus Meckel.

Im November 1989 kam Meckel nach Bonn. An der dortigen Universität hatte ich eine Stelle als wissenschaftlicher Mitarbeiter inne. Bei einem Treffen sprachen wir darüber, welche Folgen die aktuellen Veränderungen haben würden, welche Chancen darin steckten, welche Gefahren. Ich sagte ihm, dass ich gern an der politischen Umgestaltung im Osten mitwirken würde. Die Frage war jedoch, wie das organisiert werden konnte. Meckel wusste, dass die SPD-nahe *Friedrich-Ebert-Stiftung* Gelder für Forschungsprojekte

zur Verfügung stellte. So konnte ich, durch Stiftungsgelder finanziert, Mitte Januar 1990 meine Arbeit bei der Sozialdemokratischen Partei in der DDR – die sich inzwischen in SPD umbenannt hatte – beginnen. Als Referent für wirtschaftspolitische Fragen schrieb ich an Reden für Ibrahim Böhme und Markus Meckel mit, aber auch an einem Grundsatzprogramm, einem Wirtschaftsprogramm und an einem Programm für die anstehenden Wahlen. In Pankow, wo ich wohnte, wurde ich Mitglied der SPD.

Aus dem Ruf »Wir sind das Volk«, mit dem die Menschen in der DDR im Herbst 1989 auf den Straßen protestiert hatten, wurde bald »Wir sind ein Volk«. Auf der politischen Bühne forcierte Helmut Kohl mit seinem Zehn-Punkte-Plan vom November 1989 eine schnelle Vereinigung beider deutscher Staaten als einzig mögliche Alternative. Viele Akteure auf der politischen Bühne sprangen auf diesen Zug auf.

Meine Partei, die ostdeutsche SPD, entwickelte ein Gegenmodell: Auf einem Parteitag im Februar 1990 legte sie einen Fahrplan für einen anderen Weg vor. Wir waren der Meinung, dass eine Vereinigung der beiden Staaten und eine Währungsunion gut vorbereitet werden sollten, dass zunächst die nötigen Strukturen – darunter die Gerichtsbarkeit, Wirtschaftsinstitutionen und eine Sozialpartnerschaft – aufgebaut werden müssten, auf deren Basis nach einer gewissen Übergangszeit die Vereinigung stattfinden könnte.

Diese Position wurde durch die Wahlen im März 1990 hinfällig. Unter den Bürgern der DDR gab es eine klare Mehrheit für eine schnelle Einführung der D-Mark.

Nach den Wahlen konstituierte sich im April 1990 die letzte DDR-Regierung unter Ministerpräsident Lothar de Maizière und Außenminister Markus Meckel. Die wesentlichen Entscheidungen, die wenig später einen gravierenden Strukturwandel in der ostdeutschen Wirtschaft mit schwerwiegenden Folgen auslösten, waren zu diesem Zeitpunkt längst getroffen. Wiedervereinigung und rasche Währungsunion waren beschlossene Sache.

Der Staatsvertrag über die Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion wurde im Mai unterzeichnet. Mit dem Staatsvertrag übernahm die DDR das Rechtssystem Westdeutschlands. Die ostdeutsche Wirtschaft wurde von der Einführung der D-Mark vollkommen überrollt. Sie hatte ihre Wettbewerbsfähigkeit verloren.

Mit dem Tag der Deutschen Einheit am 3. Oktober 1990 entstanden die neuen Bundesländer. Regine Hildebrandt, die in der letzten DDR-Regierung Ministerin für Arbeit und Soziales gewesen war, wurde in der ersten Bran-

denburger Landesregierung Ministerin für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen – die Kurzfassung für das Ministerium mit diesem breiten Arbeitsfeld lautet bis heute MASGF. Ich war seit April 1990 Hildebrandts Mitarbeiter und wechselte nun mit ihr in das neugeschaffene Ministerium.

In Vorbereitung der Bildung einer Landesregierung für Brandenburg hatten in der Bezirksverwaltung in Potsdam Teams zu verschiedenen Themen gearbeitet. Ich stieß als Mitarbeiter von Regine Hildebrandt hinzu. Eine Abteilung Arbeit sollte im künftigen Sozialministerium für die Arbeitsförderung, die Ausbildungsförderung, den Arbeitsschutz und die Arbeitsgerichtsbarkeit zuständig sein. Als sich abzeichnete, dass es Mittel aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) geben würde, sollte sich die Abteilung Arbeit, deren Leitung ich 1991 übernahm, auch darum kümmern.

Wir mussten schnellstens Kapazitäten schaffen, um den Wegfall von Arbeitsplätzen arbeitsmarktpolitisch zu begleiten und dabei die Möglichkeiten der Bundesarbeitsförderung zu nutzen. Als Instrumente standen uns Kurzarbeit-Null, Fortbildung und Umschulung sowie Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ABM) zur Verfügung. Es mussten Einrichtungen gefunden werden, die die entsprechenden Anträge stellten, um zum Beispiel ABM durchzuführen und abzurechnen. Um die vielen entlassenen Arbeiter schnell auffangen zu können, mussten entsprechende Gesellschaften gegründet werden – auch das sollte die Abteilung Arbeit ermöglichen und unterstützen.

Jedem neuen Bundesland wurden Partnerländer aus Westdeutschland zugeteilt, um sie beim Aufbau von Verwaltungsstrukturen zu unterstützen. Das Land Brandenburg ging eine Partnerschaft mit Nordrhein-Westfalen und dem Saarland ein. Eine gute Kombination, denn beide Länder hatten einschneidende Erfahrungen mit dem Strukturwandel gesammelt – vor allem im Bergbau. In Brandenburg stand unter anderem der Umbau der Lausitzer Braunkohlewirtschaft mit Tausenden Arbeitsplätzen an.

Ministerin Regine Hildebrandt wollte den vielen von Entlassungen betroffenen Menschen in Brandenburg möglichst schnell Hilfe zukommen lassen. »Mutter Courage des Ostens« wurde sie genannt – wegen ihrer pragmatischen und mitunter sehr direkten, manche sagten »undiplomatischen« Arbeitsweise.

Vor ihrer politischen Karriere war Regine Hildebrandt Naturwissenschaftlerin gewesen. Anders als Helmut Kohl, der vollmundig blühende Landschaften prophezeite, sagte sie nüchtern voraus, welche schmerzhaften Einschnitte die Wiedervereinigung im Osten zur Folge haben würde. Ihr war klar, dass viele

Betriebe nicht wettbewerbsfähig waren. Viele Absatzmärkte in Osteuropa, so eine weitere ihrer Prognosen, würden wegfallen, da die ehemaligen DDR-Betriebe dort durch die Westkonkurrenz verdrängt würden.

Die Ministerin befürchtete auch, dass sich hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf vieles zum Nachteil berufstätiger Frauen verändern würde. Viele soziale Leistungen – wie die Kinderbetreuung in Kinderkrippen und Kindergärten – brachen weg, ohne dass Ersatz durch freie oder kommunale Träger geschaffen wurde.

In der Gesundheitsversorgung sah die Ministerin ebenfalls einschneidende negative Folgen auf den Osten zukommen. So drohten, die vorbildliche Diabetesversorgung der DDR – in der Hildebrandt bis 1989 gearbeitet hatte – und die von ihr als sinnvoll erachteten Polikliniken abgeschafft zu werden, weil sie nach Auffassung der westdeutschen Gesundheitspolitik nicht in das westdeutsche System passten.

Unter den Befürwortern der schnellen Vereinigung wurden solche Bedenken nicht gehört. Es herrschte die Meinung, es werde im Osten lediglich eine kurze Phase der Arbeitslosigkeit geben, die mit ein paar Umschulungs- oder Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen abgedeckt werden könne. Doch diese Hoffnung trog. Eine nie dagewesene De-Industrialisierung brach über den Osten herein. Deren Folgen wurden zu einem großen Teil über die westdeutschen Sozialversicherungssysteme finanziert, denn Helmut Kohl wollte Steuererhöhungen wegen der deutschen Vereinigung vermeiden. Solch gewaltige Transferleistungen gab es in keinem anderen osteuropäischen Land nach 1989.

Mit der Verwaltung des Volkseigentums der DDR wurde die Treuhandanstalt beauftragt. Bereits die letzte DDR-Regierung hatte beschlossen, eine »Anstalt zur treuhänderischen Verwaltung des Volkseigentums« zu gründen. Diese nahm im März 1990 ihre Arbeit auf. Mit der deutschen Einheit entstand daraus die Treuhandanstalt. Ihr Präsident, Detlev Rohwedder – wie ich SPD-Mitglied –, verfocht das Prinzip »Sanierung vor Privatisierung«. Er plante zunächst eine Analyse der Ost-Wirtschaft und eine Prüfung, welche Betriebe und Institutionen überlebensfähig sind. Rohwedder äußerte diese Gedanken bei mehreren Gesprächen mit Regine Hildebrandt. Da die Treuhand in Berlin-Mitte saß und weil die Treffen oft einen langen Arbeitstag abrundeten, fanden sie in Hildebrandts Privatwohnung in Mitte statt. Rohwedder gab sich wie Regine Hildebrandt nicht der Illusion hin, dass die Privatisierung ein Kinderspiel sei und binnen weniger Monate unter Investoren eine Goldgräberstimmung ausbrechen würde, die sie in den Osten zog. »Das Kapital

ist scheu wie ein Reh«, zitierte er einen beliebten Satz über die mitunter mangelnde Risikofreudigkeit von Investoren.

Es gibt Spekulationen, Rohwedders Konzept für einen sanften Umbau der DDR-Wirtschaft könnte der Grund für seine Ermordung im April 1991 gewesen sein. Seine Nachfolgerin Birgit Breuel setzte jedenfalls die Vorgaben der Bundesregierung um, die auf eine möglichst schnelle Privatisierung der DDR-Wirtschaft abzielten.



Ursula Klingmüller war in der Abteilung Arbeit im MASGF von 1991 bis 2015 Referatsleiterin.

Ursula Klingmüller Die Treuhandpolitik forcierte insbesondere nach der Ermordung ihres ersten Präsidenten die Privatisierung. Zwischen 1990 und 1994 wurden 15.000 Betriebe in den neuen Bundesländern privatisiert.⁴⁷ Teilweise waren sie nicht rentabel. Viele hätten jedoch vermutlich mit etwas Zeit am Markt bestehen können. Oft kauften westdeutsche Firmen oder Unternehmen aus anderen westlichen Ländern ihre Konkurrenten in Ost-Deutschland auf – mit dem Ziel, den Betrieb zu schließen oder nur den Unternehmenskern zu erhalten, einige wenige Fachleute und den Absatzmarkt zu übernehmen. Zudem bewirkte der niedrige Wechselkurs von Ost-Mark zu D-Mark eine enorme Aufwertung der ostdeutschen Währung und eine Verteuerung ostdeutscher Produkte. Der Export brach ein,

insbesondere in die Länder des Rates für gegenseitige Wirtschaftshilfe, also in den gesamten Ostblock. Außerdem ging die Nachfrage nach ostdeutschen Produkten seitens der Bevölkerung zurück, alle wollten West-Produkte.

Als Folge dieses brachialen Wirtschaftsumbaus verloren über vierzig Prozent der rund 9,9 Millionen Erwerbstätigen, die es 1989 in Ostdeutschland gab, bis 1992 ihre Arbeit.⁴⁸ Noch vor der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion, also vor dem 3. Oktober 1990, richtete die *Bundesanstalt für Arbeit* 38 Arbeitsämter mit 158 Nebenstellen ein.⁴⁹ 1994 gab es in den neuen Bundesländern rund 1,14 Millionen Arbeitslose.⁵⁰ Etwa 1,2 Millionen Personen arbeiteten in den – später viel gescholtenen – Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ABM) oder nahmen an Qualifizierungsmaßnahmen teil.

Die Verdammung von ABM verstand ich nie, gaben sie doch den Menschen vorübergehend eine Arbeit, als Unternehmen und damit Arbeitsplätze fehlten.

Dass das für Krisenzeiten so bewährte Instrument der ABM zum 1. April 2012 abgeschafft wurde, kann ich nicht nachvollziehen.

1991 und 1992 bezogen rund 1,3 Millionen Menschen im Rahmen von Vorruhestandregelungen Rente oder Altersübergangsgeld.⁵¹ Die Sozialversicherungssysteme, die Arbeitslosen- und Rentenversicherung, leisteten somit einen enormen Beitrag, um den Umbau der Wirtschaft zu bewältigen. Im Brandenburger Arbeitsministerium flankierten wir diesen Prozess mit eigenen, teilweise innovativen Landesprogrammen. Dazu gehörte das Kurssystem contra Arbeitslosigkeit, ein Angebot für Langzeitarbeitslose, um Erfahrungen auszutauschen und wieder in der Arbeitswelt fußzufassen. Ablauf und Curriculum waren ausgetüfelt und in einem Handbuch beschrieben.

ABM im Osten

Rolf Schmachtenberg Die fertigen Konzepte der Arbeitsmarktpolitik aus der alten Bundesrepublik ließen sich nicht eins zu eins auf den Osten übertragen. Schnell stellte sich heraus, dass neue Wege gegangen werden mussten.

So stellten Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen im Westen eine kurzfristige Alternative für Arbeitslose dar. Sie wurden dort nicht komplett von den Arbeitsämtern finanziert, der jeweilige Träger – zum Beispiel die Kirche oder die Kommune – übernahm einen Teil der Lohnkosten. Im Osten war jedoch bei den möglichen ABM-Trägern kein Geld vorhanden. Deshalb musste das Arbeitsförderungsrecht für den Osten angepasst werden, um die Finanzierung der Tausenden ABM-Stellen, die nach der Abwicklung der DDR-Betriebe eingerichtet werden mussten, sicherzustellen. Gleiches galt für das Kurzarbeitergeld, bei dem üblicherweise das Unternehmen einen Teil der Finanzierung übernahm. Die Unternehmen im Osten hatten jedoch nur geringe Einnahmen – woher sollten sie das Geld für Kurzarbeit nehmen?

Mit dem Staatsvertrag zur Währungsunion waren Sonderregelungen für den Osten in das Arbeitsförderrecht der alten Bundesrepublik aufgenommen worden. Doch schnell zeigte sich, dass weitere Regelungen an die besonderen Verhältnisse im Osten angepasst werden mussten. Wir engagier-



ten uns auf Bundesebene dafür, dass bei der Arbeitsförderung spezifische Festlegungen für den Osten erlassen wurden.

Als erstes neues Bundesland legte Brandenburg im Frühjahr 1991 das *Sofortprogramm (Sopro) Qualifizierung und Arbeit* auf. Damit wurden Anschubfinanzierungen für Arbeitsförderungsgesellschaften und weitere seit 1990 entstandene Einrichtungen der Arbeitsmarktförderung realisiert. Wir verfolgten damit einen neuen Politikansatz: Mit Geldern, die für die individuelle Förderung auf dem Arbeitsmarkt vorgesehen waren, wollten wir zusätzlich Strukturpolitik betreiben. Wir finanzierten das *Sopro* zunächst ausschließlich aus Landesmitteln, ab Mitte 1991 flossen dafür auch Gelder aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF).



Angelika Niesler arbeitete ab 1991 im Grundsatzreferat der Abteilung Arbeit im MASGF.

Angelika Niesler Das westdeutsche Arbeitsfördergesetz aus dem Jahre 1969 richtete sich an den einzelnen Betroffenen, der aus unterschiedlichen Gründen – etwa aus gesundheitlichen oder wirtschaftsstrukturellen – arbeitslos war und nun eine auf seine persönlichen »Vermittlungshemmnisse« zugeschnittene Förderung benötigte. Das konnte eine Arbeitsbeschaffungsmaßnahme sein oder eine Umschulung. Hatte jemand eine falsche oder eine zu niedrige Qualifikation, erhielt er eine Fortbildung; hatte er keinen Berufsabschluss, bot man ihm eine Berufsausbildung an. War jemand sofort wieder einsetzbar und gab es keine Firma, die ihn einstellte, organisierte man eine ABM, in der seine Fähigkeiten ausgebaut wurden.

Die Situation in den neuen Bundesländern nach 1990 war jedoch besonders: Es ging nicht nur um ein paar Entlassungen. Hier verloren in einer Woche Tausende Menschen ihre Arbeitsstelle. Deshalb konnten wir mit den Instrumenten der Arbeitsförderung in der herkömmlichen Form wenig anfangen.

Auf der anderen Seite gab es sehr viel Arbeit: Gewaltige Industriebrachen entstanden. In vielen Kommunen Brandenburgs waren Gebäude und Infrastruktur vernachlässigt, Mülldeponien nicht gesichert, Kirchen in einem schlechten Zustand. In der Lausitz war sehr früh klar, dass der Braunkohleabbau nicht so weitergehen würde wie bisher und dass neben einem gewal-

tigen Abbau an Arbeitskräften die Renaturierung der Bergbaufolgelandschaft anstand.

Zeitgleich gab es also eine Menge Menschen ohne Arbeitsplatz *und* viel zu tun. Warum sollte man nicht beides zusammendenken?

Neben den üblichen ABM, bei denen eine geringe Zahl an Arbeitslosen beschäftigt wurde, entstanden »Mega-ABM«. Um diese komplexen Prozesse zu managen, initiierten wir die Gründung von Arbeitsförderungsgesellschaften. Deren Teams prüften, welche Arbeiten anstanden und wie sie über ABM erledigt werden konnten. Sie beantragten Maßnahmen und rechneten deren Förderung ab.

Die finanzielle Ausstattung für ABM war – verglichen mit späteren Jahren – sehr gut, weil die Bundespolitik eingesehen hatte, dass etwas getan werden musste, um den sozialen Frieden zu erhalten. Das Problem war also nicht das Geld. Das Problem war, dieses Geld möglichst schnell und für sinnvolle Projekte an den Mann oder die Frau zu bringen. Bei aller gebotenen Eile musste dies natürlich in Übereinstimmung mit den rechtlichen Vorgaben geschehen.

Neben den üblichen ABM bot das Arbeitsfördergesetz ein weiteres Instrument: Vergabe-ABM. War etwa ein Bauunternehmen an Aufträgen zur Sanierung eines Stadtteils interessiert, bekam es den Auftrag nur dann, wenn es eine gewisse Anzahl von Arbeitslosen einbezog. Neben einer vorübergehenden Beschäftigung erzeugte das mitunter einen »Klebeffekt«: Hier und da wurden einzelne ABM-Kräfte nach der Beendigung des Projekts von einem Unternehmen in eine reguläre Beschäftigung übernommen.

Rolf Schmachtenberg Das Land konnte die Qualifizierung von ABM-Kräften und Sachkosten für solche Maßnahmen ergänzend fördern. Voraussetzung für solche Landeszuschüsse war die Bewilligung der ABM-Stelle durch die *Bundesanstalt für Arbeit*. Lag eine Bewilligung vor, konnten wir zwischen zehn und fünfundzwanzig Prozent der genehmigten Lohnkosten für Qualifizierung oder Sachkosten zuschießen. Doch im Osten zog die Konjunktur nicht an. Zu den Tausenden Arbeitslosen kamen ständig weitere hinzu – und damit weitere Anträge auf ABM.

1993 gab es einen gravierenden Einschnitt: Die *Bundesanstalt für Arbeit* verfügte Ende Februar einen Bewilligungsstopp, weil die für ABM zur Verfügung stehenden Mittel für den Rest des Jahres bereits gebunden waren.

Die Folge: Es konnten weder neue Maßnahmen bewilligt noch alte verlängert werden. Auch uns waren die Hände gebunden.

Es fehlte jegliche Planungssicherheit. Dies war außer für die Betroffenen auch für die Träger von ABM-Maßnahmen und für das Ministerium eine Katastrophe. Ich musste Regine Hildebrandt auf dieses Problem hinweisen. Für sie war es schwer zu ertragen. Nach heftiger Kritik an dem Bewilligungsstopp vereinbarten Bundesregierung und Bundesanstalt für Arbeit ein ABM-Stabilisierungsprogramm für die neuen Länder.

Angelika Niesler Mitte der Neunzigerjahre wurde bundesweit und auch in Brandenburg zunehmend Kritik laut, dass wir die ABM, die ursprünglich zur Einzelförderung vorgesehen waren, als Masseninstrument einsetzten, dafür angeblich zu viel Geld ausgaben und der Wirtschaft Konkurrenz machten. Vor allem aus der CDU wurden wir scharf angegriffen. Ministerin Hildebrandt hatte sich in dieser Zeit diverser Anfeindungen zu erwehren. Immer häufiger musste jeder Träger von ABM akribisch nachweisen, dass die Maßnahmen »wirtschaftsfern« waren und nicht etwa den Wettbewerb beeinträchtigten.

Anfangs fanden Unternehmen Vergabe-ABM gut, weil sie so die Chance hatten, Aufträge zu akquirieren und geeignete Mitarbeiter zu finden. Waren Unternehmen jedoch am Markt etabliert, wollten sie häufig mit Arbeitslosen nichts mehr zu tun haben. Handwerker beklagten die Konkurrenz durch die Arbeitsförderung.

Unser Konzept, über die Arbeitsförderung Strukturpolitik zu betreiben, wurde mit dieser immer massiver werdenden Kritik infrage gestellt. Wir argumentierten, dass angesichts der nach wie vor hohen Arbeitslosigkeit die »Brücke«, die über ABM in den regulären Arbeitsmarkt gebaut werden sollte, noch länger werden müsse. Die Folgen des Transformationsprozesses waren eben doch schwerwiegender, als von den Befürwortern einer schnellen Vereinigung vorausgesagt worden war.

Um der Kritik entgegenzuwirken, entschieden wir, die wirtschaftsnahen Instrumente der Arbeitsmarktförderung eng zu begleiten. Damit vor allem kleine Unternehmen einen Auftrag unter Einbeziehung von Arbeitslosen realisieren konnten, wurden sie durch unsere *Landesagentur für Struktur und Arbeit (LASA)* beraten. Fachleute aus den Arbeitsförderungsgesellschaften übernahmen die Organisation, damit kein bürokratischer Mehraufwand durch ein

solches Modell entstand. Und wir fanden dafür Verbündete in den Kommunen.

Während wir in vielen Städten und Gemeinden Probleme hatten, weil es Protest gegen ABM gab, blieb es in anderen ruhig. Manchmal fragte ich nach: »Gibt es hier keine Stimmen dagegen, etwa aus den Kammern?« »Doch«, antworteten die Bürgermeister, »aber ich habe alle an meinen Tisch geholt und ihnen klargemacht: Wenn ihr noch kommunale Aufträge haben wollt, dann unter einer Bedingung: Macht es mit Arbeitslosen! Das sind auch Bürger meiner – und eurer – Stadt!«

Die Auseinandersetzungen um ABM kochten über die Jahre immer wieder hoch, es war ein ständiger Kampf. Seit April 2012 gibt es dieses Instrument der Arbeitsmarktpolitik nicht mehr. Der Elan aus der Zeit der Neunzigerjahre, unsere Offenheit für neue Wege und Sichtweisen, die Hoffnung, über individuelle Förderung auch strukturell etwas bewegen zu können, ist inzwischen ziemlich aufgebraucht.

Arbeit statt Arbeitslosigkeit finanzieren

Rolf Schmachtenberg Die Finanzierung von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen war zeitlich befristet – und sie wurde über Sozialversicherungsbeiträge gesichert. Man konnte nicht erwarten, dass die Beitragszahler dauerhaft für die Finanzierung von Ersatzbeschäftigung aufkamen. Fehlten aber die Mittel für Qualifizierungsmaßnahmen und ABM, so war zu befürchten, dass nur noch die sogenannten passiven Leistungen – Arbeitslosengeld und Arbeitslosenhilfe – gezahlt werden konnten. War es nicht sinnvoll, die Mittel, die für Arbeitslosengeld und -hilfe eingesetzt wurden, für die Finanzierung von Arbeitsförderprojekten zu nutzen?

Auf dieser Idee der »Aktivierung passiver Leistungen« basierte ein Papier, das ich gemeinsam mit Staatssekretär Olaf Sund schrieb und das wir mit Kollegen aus anderen neuen Bundesländern diskutierten. Über eine Neuregelung im Arbeitsfördergesetz, so der Vorschlag, sollten Unternehmen und Träger durch einen Lohnkostenzuschuss unterstützt werden, Arbeitslose einzustellen. Bis dahin waren Lohnkostenzuschüsse nur in Einzelfällen möglich, zum Beispiel



wenn Arbeitgeber schwer vermittelbare Arbeitnehmer einstellten. In unserem Papier ging es jedoch um umfangreiche Maßnahmen, für die wir zusätzliche finanzielle Mittel erschließen wollten. Durch den Lohnkostenzuschuss sollten Mitfinanziers aus der Wirtschaft und aus der Treuhandanstalt gewonnen werden.



Monika Mußler war von 1990 bis 2014 als Referentin im MASGF tätig.

Monika Mußler Brandenburg brachte 1992 das Strukturförderungsprogramm »Arbeit statt Arbeitslosigkeit finanzieren« auf Bundesebene ein, dessen Spiritus Rektor Rolf Schmachtenberg war.

Schon bald nach der Wende hatte sich gezeigt, dass wir nicht in der Lage waren, das Problem der Massenarbeitslosigkeit in den neuen Bundesländern mit Hilfe des bundesdeutschen Arbeitsförderungsgesetzes zu lösen. Die Hoffnung, dass Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen eine Brückenfunktion in den regulären Arbeitsmarkt bilden würden, erfüllte sich ebenfalls nicht. 1992 waren rund 62.000 Menschen in Brandenburg in ABM beschäftigt, insgesamt waren es in den neuen Bundesländern rund 400.000.

Deshalb brachte Brandenburg mit dem Strukturförderprogramm einen neuen Vorschlag ein, mit dem Arbeitsförderung und Strukturentwicklung verzahnt werden sollten. Vorgeschlagen wurde ein auf drei Jahre befristetes Bund-Länder-Programm, mit dem in den neuen Bundesländern 500.000 Arbeitsplätze geschaffen werden sollten, davon 80.000 in Brandenburg.

Passive Leistungen sollten in aktive umgewandelt werden, das heißt, die Gelder, die für Arbeitslosengeld oder Arbeitslosenhilfe zur Verfügung standen, sollten als Lohnkostenzuschüsse für die im Rahmen des Strukturförderprogramms geförderten Arbeitnehmer genutzt werden. Der Vorschlag fand jedoch keine Mehrheiten auf Bundesebene. Im Gegenteil: Die Bundesregierung kürzte die Mittel für die aktive Arbeitsmarktpolitik.

Immerhin wurde auf Bundesebene eine Neuausrichtung der Arbeitsmarktpolitik angestoßen: Zum 1. Januar 1993 trat Paragraph 249 h des Arbeitsförderungsgesetzes in Kraft.

Rolf Schmachtenberg Der Paragraf ermöglichte einen »Lohnkostenzuschuss Ost«, den die Bundesanstalt für Arbeit für die Einstellung von Arbeitslosen drei Jahre lang bewilligen konnte. Die Höhe bewegte sich auf dem Durchschnittssatz des Arbeitslosengeldes oder der Arbeitslosenhilfe, einschließlich der Kranken- und Rentenversicherungsbeiträge für Arbeitslose. Die Arbeitszeit durfte jedoch nur achtzig Prozent der Normalarbeitszeit betragen. Der Zuschuss konnte außer an Unternehmen auch an Arbeitsförderungsgesellschaften gezahlt werden. 1994 wurde diese Fördermöglichkeit auf die alten Bundesländer ausgedehnt, befristet bis 1997.

Petra Meyer Wir pflegten einen intensiven Austausch mit dem Land zum Paragrafen 249 h und teilten den Grundgedanken, der dahinter stand: statt Arbeitslosigkeit gesellschaftlich notwendige Arbeit in den Bereichen Umwelt, soziale Dienste und Jugendhilfe zu finanzieren – zumal sie auf dem regulären Arbeitsmarkt oft nicht geleistet wurde.

Der Lohnkostenzuschuss, der über diesen Paragrafen gezahlt werden konnte, war eine neue Qualität im Kontext der arbeitsmarktpolitischen Instrumente. Mit der nun möglichen Kofinanzierung sowie der Abkehr vom strengen Kriterium der »Zusätzlichkeit« und der Möglichkeit der Gewinnerwirtschaftung war dies der Übergang zur Projektförderung im Rahmen des Arbeitsförderungsgesetzes.



Petra Meyer war von 1992 bis 2016 im DGB Landesbezirk Berlin-Brandenburg im Referat Arbeitsmarkt tätig.

Monika Mußler Einen Entwurf für ein Arbeits- und Strukturförderungsgesetz (ASFG) brachte die SPD-Fraktion im Mai 1995 in den Bundestag ein. Der Gesetzesentwurf war von einer Arbeitsgruppe inhaltlich vorbereitet worden. Dieser Arbeitsgruppe gehörten Vertreter der SPD-Bundestagsfraktion, der Arbeitsministerien der SPD-regierten Länder und der Gewerkschaften an – ich war als Vertreterin des Brandenburger MASGF beteiligt.

Das Gesetz sollte den Vorrang der aktiven Arbeitsmarktpolitik verbindlich festlegen und das Ineinandergreifen von Arbeitsmarkt- mit regionaler Strukturpolitik ermöglichen. Hier lag die Schnittstelle des ASFG zum Strukturför-

derprogramm »Arbeit statt Arbeitslosigkeit finanzieren« von 1992. Gleichwohl war das ASFG ein viel komplexeres Gesetzeswerk, die Verzahnung von Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik war nur eine Facette von weiteren neuen arbeitsmarktpolitischen Regelungen des ASFG, wengleich auch eine wichtige. Mit dem ASFG sollte das alte AFG als Ganzes abgelöst werden.

Die Bundesregierung legte als Gegenentwurf das Arbeitsförderungsreformgesetz (AFRG) vor. Diesem stimmte – bedingt durch die Mehrheiten der sozialliberalen Koalition – der Bundestag dann auch zu. Das ASFG hingegen wurde abgelehnt. Der Vorrang aktiver Arbeitsmarktpolitik – wie im Entwurf des ASFG vorgesehen – fand keinen Eingang in das AFRG. Im Gegenteil, es zielte auf den Abbau der aktiven Arbeitsmarktpolitik und auf Einschnitte bei den Lohnersatzleistungen.

Erste Arbeitstage im Ministerium

Learning by doing

Monika Mußler Nach den Wahlen im März 1990 hatte die neue DDR-Regierung unter anderem das Ministerium für kommunale und regionale Angelegenheiten installiert, dessen Mitarbeiter die Gründung der Bundesländer in Ostdeutschland vorbereiten sollten. Im Juni trat ich eine Stelle in diesem Ministerium an.

Ab dem 3. Oktober wurden alle Mitarbeiter des Ministeriums automatisch Angestellte des Bundesinnenministeriums. Ich erhielt das Angebot, nach Potsdam zu gehen – als Länderberaterin. Meine Aufgaben waren nur vage beschrieben, ich sollte den Prozess der Länderbildung begleiten und im Beraterstab des Regierungsbevollmächtigten für den Bezirk Potsdam, Jochen Wolf (SPD), dem Sprecher für das zukünftige Land Brandenburg, mitarbeiten. Im Beraterstab sah man jedoch keinen Bedarf an einer Unterstützung durch das – noch dazu von der CDU geführte – Bundesinnenministerium.

So begann ich, im Sozial-, Arbeits- und Gesundheitsbereich der Potsdamer Bezirksverwaltungsbehörde zu arbeiten. Dort ging es vor allem um die Erfassung der DDR-Gesundheits- und Sozialeinrichtungen in der Region und deren Abwicklung. Diese »destruktive« Arbeit dauerte glücklicherweise für mich nur wenige Wochen an. Am 14. Oktober wurde der Brandenburger Landtag gewählt und schon am 1. November die Regierung gebildet. Ich arbeitete vom ersten Tag an in der Abteilung Arbeit des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen – damit gehöre ich zum »Urgestein«.

An einem meiner ersten Arbeitstage führte mich Rolf Schmachtenberg in sein Sekretariat und zeigte auf einen Wäschekorb voller Briefe: »Fangen Sie mal an, diese zu beantworten!« Es handelte sich um »Bürgerbriefe«: Wie und wo konnte man eine ABM-Stelle oder eine Weiterbildungsmaßnahme bekommen? Was war zu tun, wenn der Sohn oder die Tochter den Ausbildungsplatz verloren hatte, weil der Betrieb in Konkurs gegangen war? Oft ging es um die finanzielle Absicherung nach dem Ausscheiden aus dem Betrieb, um die



Höhe von Arbeitslosengeld oder Altersübergangsgeld. Einerseits sprach aus diesen Briefen die starke Verunsicherung der Absender durch die Umbruchsituation. Andererseits waren die Briefe auch Zeugnis einer Erwartungshaltung, die wohl aus der Erfahrung resultierte, dass sich in der DDR der Staat um alles gekümmert hatte. Ich setzte mich später dafür ein, die Bürgerbriefe im Landesarchiv aufzubewahren, sind sie doch wichtige Zeugnisse dieser Zeit.

Um die Fragen in den Briefen beantworten zu können, arbeitete ich mich in die vorhandene Gesetzesliteratur ein, vor allem in das Arbeitsförderungsgesetz und die dazugehörigen Kommentare – das war *learning by doing*. Meine Kollegen und ich pflegten gute Kontakte zu den Brandenburger Arbeitsämtern und zum Arbeitsministerium in Nordrhein-Westfalen, bei dem wir auf dem kurzen Dienstweg Rat und Unterstützung einholen konnten. Allerdings war die Abstimmung mit den Kollegen im Westen nicht unkompliziert. Im Ministerium gab es lediglich ein Telefon mit einer Direktschaltung in den Westen – und das stand im Sekretariat von Regine Hildebrandt. Wer damit telefonieren wollte, musste sich mit der Sekretärin der Ministerin gutstellen. Wollte man auf dem üblichen Wege eine Verbindung in den Westen herstellen, wählte man sich die Finger wund ...

Wie elektrisiert



Ursula Klingmüller In einem alten Haus neben der Potsdamer Feuerwache befand sich mein erster Arbeitsplatz im MASGF, die Fußböden in den engen Räumen waren so schief wie das ganze Gebäude. Dort trat ich am 22. Juli 1991 meinen Dienst an.

Ein Standort der Brandenburger Landesregierung war das Gelände des früheren Rates des Bezirkes an der Heinrich-Mann-Allee. Dort fanden neben dem Arbeits- und Sozialministerium auch das Wirtschafts-, das Justiz-, das Landwirtschafts- und das Bildungsministerium Platz. Das Finanzministerium wurde in der Steinstraße, in einer ehemaligen Kaserne, eingerichtet. In die frühere Bezirkspolizeibehörde zog das Innenministerium ein. Zu Beginn reichten die Büros noch aus, doch es wurde zunehmend eng. Deshalb lagerte man einige Büros – wie das meine – in andere Gebäude aus.

An meinem ersten Arbeitstag begrüßte mich ein Kollege mit einem Diener und sagte: »Ich freue mich, dass Sie bei uns sind!« Ich war diese Höflichkeit nicht gewohnt, es war eine mir altmodisch anmutende Liebenswürdigkeit, die mich angenehm überraschte. Wie sich herausstellte, war der freundliche Herr ein Vetter von Walter Ulbricht. Später rauchten wir gemeinsam hin und wieder eine Zigarette der Marke *Cabinet*.

Ich war aus West-Berlin nach Brandenburg gekommen, während meiner Arbeit bei *BBJ-Consult*⁶², dem *Verein zur Förderung kultureller und beruflicher Bildung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen*, war ich in die aktive Arbeitsmarktpolitik eingestiegen.

Der Umbruch in Ostdeutschland stellte einen historischen Moment dar. Für den dortigen Arbeitsmarkt änderte sich alles. Ich war wie elektrisiert und überzeugt davon, einen Beitrag zu einem positiven Verlauf des Wandels leisten zu können. Im MASGF konnte ich meine Erfahrungen an zentraler Stelle einbringen. Außerdem erhoffte ich mir, in der neuen Stelle Beruf und Familie besser vereinbaren zu können. Das stellte sich jedoch schnell als Trugschluss heraus.

In einer Zeit, in der Tausende Menschen durch die Abwicklung von DDR-Betrieben ihre Arbeit verloren, wurde ich im neuen Brandenburger Arbeitsministerium zuständig für die Umsetzung der Landesförderung, die Arbeitslosen neue Perspektiven eröffnen sollte. Einen Großteil unserer Arbeitszeit verwendeten wir in den ersten Wochen und Monaten darauf, das Sofortprogramm »Qualifizierung und Arbeit für Brandenburg« von 1991 umzusetzen.

Verschiedene Förderungen gingen unmittelbar an die Betroffenen. Sie bekamen sogenannte Zuwendungsbescheide und damit Geld für ihren Lebensunterhalt, wenn sie an einer beruflichen Bildungsmaßnahme teilnahmen oder wenn sie sich selbstständig machten. Ausgezahlt wurden diese Gelder von der Landeskasse.

In jenen Tagen kamen wir in meinem Referat mit der Bearbeitung der Zuwendungsbescheide kaum nach. Als das Weihnachtsfest 1991 näherrückte, füllte sich eines Vormittags der Gang vor meinem Büro mit Frauen. »Wir wollen endlich unseren Zuwendungsbescheid! Wir werden das Haus nicht verlassen, bevor wir die Bescheide haben!«, machten sie mir klar. Widerspruch schien zwecklos. Einige packten Wolle und Nadeln aus und begannen zu stricken. Die Frauen warteten auf ihren Lebensunterhaltszuschuss, vor Weihnachten benötigten sie das Geld.

Ratlos rief ich unseren Haushaltsbeauftragten an: »Hier sitzen Frauen, die unbedingt ihr Geld haben wollen, was soll ich tun?«

Mein Kollege schlug vor, dass ich die Zuwendungsbescheide für diese Frauen ausstellen sollte, bevor ich mich um andere Dinge kümmerte, er würde die Zahlung sofort anweisen. Auf diese Weise bekamen die Frauen rechtzeitig ihr Geld von der Landeskasse.

Wir rangen täglich damit, die Bearbeitungszeiten für die Bescheide zu verringern. Ich entschied, dass in zwei Schichten gearbeitet wurde, zur Verstärkung kamen zwanzig Beschäftigte zusätzlich.

Da unsere Büros winzig waren und wir dort nicht genügend Platz für unsere Akten hatten, nutzen wir für unsere Arbeit auch die im Hause befindliche Kantine, den größten und etwas windschiefen Raum in dem alten Haus; ihre Küche war mit einer Essensdurchreiche versehen. Jeden Mittag wurde dort das Essen, gute Hausmannskost, an die Beschäftigten ausgegeben. Pünktlich um 12 Uhr mussten wir jeden Tag die Akten von den Tischen räumen, damit dort gegessen werden konnte.

Eines Tages traf bei uns eine Abordnung aus dem Bundesarbeitsministerium ein. Der neue Kollege war Sachbearbeiter; er kam aus dem Westen. Wir erhofften uns durch ihn eine längerfristige Unterstützung in der Zeit des immensen Erwartungsdrucks seitens der Betroffenen. Er erarbeitete ein Formular für einen Zuwendungsbescheid, das allen rechtlichen Anforderungen entsprach. Nach drei Tagen war er allerdings wieder verschwunden. Zuvor bestand er auf eine Bescheinigung seiner guten Arbeit. Ich konnte nur vermuten, dass er diesen kurzen Aufenthalt im »wilden Osten« für seine weitere Karriereplanung brauchte.

Ich war dennoch dankbar für seine Arbeit, denn ich hatte zwar Erfahrungen in der Arbeitsmarktpolitik, doch hinsichtlich der Verwaltungsabläufe war ich wie viele Kollegen Quereinsteigerin. Kollegen mit Verwaltungserfahrung aus dem Westen, so schien es mir, mieden den Osten. Vermutlich ahnten sie, wie schwierig es sein würde, hier Verfahren umzusetzen, die alle Vorschriften, die über Nacht aus dem Westen eingeführt worden waren, einhielten. Oft half nur Improvisation. Unsere Verfahren wurden ständig weiterentwickelt, bis sie endlich auf dem allgemeingültigen Stand waren.

Mitunter brachte ich selbst Stapel an Auszahlungsanordnungen in das Finanzministerium, damit die Fördermittel schneller ausgezahlt würden. Bei einer Begegnung mit Ministerin Regine Hildebrandt klagte ich ihr mein Leid: »Wir haben so viele Haushaltsmittel zur Verfügung, aber nicht genügend Mit-

arbeiter, damit das Geld die Betroffenen zeitnah erreicht. Dabei arbeiten wir schon in zwei Schichten ...«

»Dann machen Sie eben noch eine dritte Schicht«, entgegnete die Ministerin wie selbstverständlich. Also richtete ich eine weitere Schicht, eine Nachtschicht, ein – mit zusätzlichem Personal auf Honorarbasis.

Unser Problem bestand auch darin, dass Zuwendungsbescheide nur von festangestellten Mitarbeitern des Ministeriums unterzeichnet werden durften. Berge von Bescheiden waren zu unterschreiben. So wurde entschieden: Jeder im Ministerium musste ran. Von da an stand jeden Morgen ein Bote vor den Bürotüren in der Heinrich-Mann-Allee und lieferte Kisten mit fertigen Zuwendungsbescheiden ab.

In unserer Not entschlossen wir uns, eine freiwillige Schicht an einem Samstag einzulegen. Alle nur verfügbaren Beschäftigten aus dem Ministerium – auch Regine Hildebrandt – kamen zu diesem Subbotnik.

Hendrik Fischer Wenn unsere Kinder krank waren, blieb meine Frau zu Hause. Waren die Tage ausgeschöpft, an denen sie sich krankschreiben lassen konnte, musste ich einspringen. Doch auf meinem Schreibtisch türmte sich die Arbeit. In meiner Not bat ich meinen Chef Rolf Schmachtenberg: »Ich würde gern Urlaub nehmen, ich muss mich um meine Kinder kümmern ...«

»Ich habe eine bessere Idee«, entgegnete Schmachtenberg, »Sie heben sich ihren Urlaub für später auf und arbeiten zu Hause. Dort können Sie Zuwendungsbescheide unterschreiben.«

Ich stimmte zu, ahnte jedoch nicht, worauf ich mich da einließ. Am ersten Tag im Home Office, wie man es heute nennen würde, klingelte ein ungeduldiger Kurierfahrer an unserer Tür. Er trug einen Umzugskarton und schickte mich prompt zu seinem Auto: »Gehen Sie mal an den Wagen und holen Sie die nächste Kiste!«

Ich lief zum Auto, in dem ich nicht nur eine, sondern eine ganze Ladung Kisten vorfand. Wir schleppten sie in die Wohnung, und als der Fahrer wieder weg war, schaute ich mir den Inhalt genauer an. Was sollst du da eigentlich unterschreiben?, fragte ich mich. Es waren Zuwendungsbescheide für die



Hendrik Fischer war von 1991 bis 2008 im MASGF tätig, zuletzt als Referatsleiter.

Existenzgründungsförderung. Darin ging es um kleine Summen, jeweils um die 5.000 Mark. Ich nahm mir vor, die Bescheide gründlich zu prüfen. Doch schon nach kurzer Zeit musste ich einsehen, dass ich so nie fertig werden würde. Also wurde die Zeit, in der ich mir die Bescheide anschaute, immer kürzer. Am nächsten Morgen brachte der Fahrer die nächsten Kisten ...

Clemens Appel Ich fand es bestechend, wie hoch die Motivation der Mitarbeiter im Arbeitsministerium war. Anders als im Westen, wo es bei einer Anfrage zunächst eine »Zuständigkeitsprüfung« gab, bevor das Anliegen überhaupt bearbeitet wurde, hörte ich in unserem Hause meistens zuerst die Frage: »Wie kann ich helfen?«

Eine Referatsleitersitzung bei unserem Abteilungsleiter Rolf Schmachtenberg im April 1992 begann an einem Freitag um 21 Uhr und dauerte etwa anderthalb Stunden. Als sie zu Ende war, gingen alle wieder in ihre Büros – es lag so viel Arbeit an, dass kaum jemand nach Hause gehen mochte.

Auch Ursula Klingmüller saß noch in ihrem Büro. »Was machen Sie denn noch hier?«, fragte ich verwundert.

»Ich arbeite noch ein, zwei Akten ab ...« antwortete sie.

Nebenbei gestand sie mir, dass sie am nächsten Vormittag, einem Samstag, heiraten würde. »Wie bitte!?«, fragte ich erstaunt. »Sie heiraten morgen und sitzen kurz vor Mitternacht noch hier ...?«

Sie zuckte mit den Schultern, als sei es die normalste Sache der Welt. »Klappen Sie mal ganz schnell die Aktendeckel zu, Sie müssen morgen frisch und munter sein!«, schimpfte ich und schickte sie nach Hause.

Viele Mitarbeiter arbeiteten über Jahre mit einer solchen Motivation, viele verausgabten sich dabei. Das blieb nicht ohne Folgen, bei einigen schlug sich die hohe Arbeitsbelastung auf die Gesundheit nieder, der Krankenstand im Ministerium schnellte zuweilen arg in die Höhe.

»Wenn ich Westmaßstäbe anlege, kann ich hier nicht weiterarbeiten«

Clemens Appel Ich saß auf zwei Stühlen, als ich am 15. April 1991 im Brandenburgischen Arbeitsministerium Leiter des Referats Arbeitsgerichtsbarkeit, Rechtliche Angelegenheiten der Abteilung Arbeit wurde – einer stand in Potsdam, der andere in Düsseldorf. Bis dahin hatte ich im Arbeitsministerium von Nordrhein-Westfalen das Referat Arbeitsrecht geleitet. Dort musste ich weiterhin tätig sein, denn ich leitete eine Arbeitsgruppe aller Bundesländer für Europäisches Arbeitsrecht. Die beiden Staatssekretäre aus den Arbeitsministerien in NRW und Brandenburg einigten sich, dass ich zunächst abwechselnd an zwei Schreibtischen arbeiten würde. Olaf Sund, der Staatssekretär im brandenburgischen Ministerium, drängte jedoch darauf, dass ich möglichst bald ganz nach Potsdam kommen würde. Am 15. September 1991 war meine Tätigkeit in der Arbeitsgruppe beendet, ich lieferte meinen Abschlussbericht ab und arbeitete danach ausschließlich für Brandenburg.

An einem meiner ersten Arbeitstage in Potsdam kaufte ich mir in einem Laden an der Heinrich-Mann-Allee ein Telefon. »Drei Bedingungen muss es erfüllen«, machte ich dem Verkäufer klar, »es muss eine Wahlwiederholung haben, einen Lautsprecher und einen Speicher für mindestens zwanzig Nummern!« Die Anschaffung kostete mich um die sechzig Mark.

Das Telefonieren war auch mit diesem modernen Gerät ein Abenteuer, denn aufgrund des schlechten Telefonnetzes benötigte ich mitunter zwanzig Versuche, bis endlich eine Verbindung zustande kam. Wie viele meiner Kollegen zog ich es deshalb vor, meine Gespräche in der Telefonzelle an der Glienicker Brücke zu erledigen, dort waren die Verbindungen stabiler. Der Apparat war beliebt, und so musste ich mitunter schlangestehen. Öfter fuhr ich deshalb – bepackt mit meinen Notizen und Unterlagen – nach Nikolassee. Dort gab es mehr Telefonzellen, und der Andrang war nicht so stark.

Ich war nach Brandenburg aus einer Landesverwaltung gekommen, die zu den größten in der alten Bundesrepublik gehörte. In Düsseldorf hatten Bedin-



Clemens Appel war von 1991 bis 1993 Referatsleiter und von 1996 bis 1999 Staatssekretär im MASGF.

gungen geherrscht, von denen selbst die Kollegen in den meisten alten Ländern nur träumen konnten. In Potsdam bezog ich nun ein Arbeitszimmer mit geblümter Tapete und einem durchgesessenen Sofa, das so weich war, dass die Besucher tief einsanken und zum Teil fast nicht mehr herauskamen. Sich daraus zu befreien – witzelte ich –, war einer der ersten Einstellungstests für unsere Richter. Stuhl und Schreibtisch teilte ich mir mit der Referatsleiterin Personal.

In Richterwahlausschüssen verbrachte ich in den ersten Monaten im Ministerium einen Großteil meiner Arbeitszeit. Jeder Richter aus der früheren DDR wurde in einem komplizierten Verfahren von den Abgeordneten des Landtags geprüft. Außer um die Frage, ob sie für die Staatssicherheit tätig gewesen waren, ging es auch darum zu erkunden, wie sie sich in der Rechtsprechung verhalten hatten. Hatte etwa ein im Strafrecht tätiger Richter einen Angeklagten wegen einer politisch interpretierten Lappalie zu Unrecht scharf verurteilt? Für die fachliche Prüfung der Arbeits- und Sozialrichter war das Arbeitsministerium zuständig. Die Ausbildung der ehemaligen DDR-Richter war gut gewesen – auch dank früher Schulungen nach der Wende. Lediglich im Prozessrecht haperte es in den ersten Jahren.

In dem Zimmer mit dem gefährlichen Sofa hielt ich es nicht lange aus. Zum Glück bekam ich bald ein Büro bei den im Ministerium für die Arbeitsmarktpolitik verantwortlichen Kollegen. Dort stand mir immerhin ein Stuhl und ein eigener Schreibtisch zur Verfügung, auf den ich mein Telefon stellte, das ich wie meinen Augapfel hütete.

Arbeitsrechtlich herrschte nach der Wende eine große Unsicherheit. Was bis 1989 in der DDR gegolten hatte und was danach für das vereinte Deutschland in Kraft trat, unterschied sich gravierend. So kündigten Arbeitgeber ihren Angestellten in den ersten Jahren nach der Vereinigung massenhaft betriebsbedingt. Betriebsbedingte Kündigungen waren zu DDR-Zeiten jedoch nicht möglich gewesen. Das Arbeitsrecht der DDR hatte außerdem einen absoluten Kündigungsschutz für Kämpfer gegen den Faschismus vorgesehen. Zudem ermöglichte es, Mitarbeitern eines Betriebes für herausragende Erfindungen Auszeichnungen zu verleihen und Prämien auszuzahlen – eine solche Prämierung war im Westen rechtlich nicht festgelegt. Wer sich also im neu gegründeten Land Brandenburg mit dem Arbeitsrecht befasste, musste sich auf diese Diskrepanzen einstellen.

Ministerin Regine Hildebrandt lernte ich kennen, als ich in ihrem Vorzimmer auf unseren ersten gemeinsamen Termin wartete. Plötzlich drang eine laute

Stimme durch die Tür. »Wen faltet sie denn da gerade zusammen?«, fragte ich die Mitarbeiterin im Vorzimmer. »Das ist ihr ganz normaler Ton«, beruhigte mich die Sekretärin. Das kann ja heiter werden, dachte ich bei mir. Als sich die Tür schließlich öffnete, erschien die Ministerin in Begleitung eines Mitarbeiters, der ein transportables, aber ziemlich schweres C-Netz-Telefon zu ihrem Dienstwagen schleppte. Sie habe, gestand sie mir, inzwischen einen anderen Termin, aus dem geplanten Gespräch würde nichts.

Dass Regine Hildebrandt eine resolute Frau war, bekam ich später beim Aufbau der Brandenburger Arbeitsgerichtsbarkeit zu spüren. Sieben Arbeitsgerichte waren in Planung, zusätzlich sollten einige Gerichtstage durchgeführt werden. Diese Sitzungen der Arbeitsgerichte fanden an einem bestimmten Tag in der Woche in einer Gemeindeverwaltung oder einer anderen öffentlichen Einrichtung im Land statt. Ich wollte diese Gerichtstage allmählich abbauen, da sie zu einer Zusatzbelastung für die Richter und Protokollführerinnen führten, lange Reisezeiten verursachten und die Kommunen sich oft sperrig stellten, wenn es darum ging, Räume bereitzustellen. Regine Hildebrandt sah das ganz anders, sie wollte sogar mehr Gerichtstage. Es wurde ein Dauerthema zwischen ihr und mir. Ich entgegnete in einem unserer Dispute auf ihre wiederholte Forderung nach mehr Sitzungen vor Ort: »Da können wir ja gleich einen Gerichtsbus durch das Land fahren lassen ...«

»Ja, das wäre doch toll!«, antwortete sie prompt.

»Dann müssen Sie mir aber auch mehr Personal beschaffen«, hielt ich dagegen. Das lehnte sie grummelnd ab.

Mit der Arbeitsförderung hatte ich während meiner ersten Jahre als Referatsleiter nur am Rande zu tun. Unser Referat für rechtliche Angelegenheiten in der Abteilung Arbeit musste lediglich ab und an Förderrichtlinien oder Förderbescheide für größere Maßnahmen juristisch prüfen. Meine Kollegen, die im Ministerium für die Arbeitsförderung zuständig waren, löcherten mich jedoch zunehmend mit juristischen Fragen, weil vielen das nötige Know-how fehlte. Mitunter musste ich konstatieren: »Das geht juristisch gar nicht!« Doch im Laufe der Zeit sah ich ein: Wenn ich Westmaßstäbe anlege, kann ich hier nicht weiterarbeiten. Denn die Konzepte aus der alten Bundesrepublik taugten im Osten vielfach nicht.

Die Grundphilosophie der Arbeitsförderung im Westen bestand darin, dass sie eine »Brückenfunktion« haben sollte: Das Geld sollte eingesetzt werden, damit Menschen wieder in Arbeit kommen. Das war im Osten absolut illusorisch.

risch, da es in den Neunzigerjahren wegen der umfangreichen Rationalisierung in der Industrie und der Schließung von Betrieben immer weniger Jobs gab. Ich ging als Jurist bei der Prüfung von Richtlinien und Maßnahmen oft bis an die Grenze des rechtlich Vertretbaren. Im Vordergrund stand schließlich, dass wir die Menschen mit der Arbeitsförderung von der Straße holen und sie beschäftigen. So saßen sie nicht länger zu Hause, fanden eine mehr oder zugegebenermaßen manchmal auch weniger sinnvolle Aufgabe und einen Tagesrhythmus. In vielen Fällen führte die Arbeitsförderung jedoch nicht zu einem neuen Job.

Trotzdem gab es viele positive Beispiele. Dazu gehörte das Bollwerk am Ufer des Ruppiner Sees in Neuruppin. Die marode Uferpromenade aus dem 19. Jahrhundert wurde mit Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen saniert. Der Bürgermeister hatte sich vehement für das Projekt eingesetzt, die Kommune gab Geld für die Planung der Sanierung. Das Land konnte mit Geldern der Arbeitsförderung diese Arbeiten ausführen lassen – entlassene Bauarbeiter gab es genug. Sachmittel, die wir seitens des Landes zur Verfügung stellten, wurden für die Baustoffe ausgegeben.

Etwa 1993 wurde die Stimmung immer düsterer. Helmut Kohl hatte blühende Landschaften versprochen, in Brandenburg jedoch blühte nichts. Im Gegenteil, überall wurden Betriebe geschlossen, neue entstanden kaum. In fast jeder Familie gab es Erfahrungen mit Arbeitslosigkeit.

Einen großen Strukturwandel hatte ich ansatzweise bereits im Arbeitsministerium in Nordrhein-Westfalen miterlebt. Der Wandel im Bergbau und die Verabschiedung von der Steinkohle des Ruhrgebietes hatten Jahrzehnte in Anspruch genommen. In Brandenburg war nicht so viel Zeit, hier überschlugen sich die Ereignisse. Und wir mussten mit deutlich weniger Ressourcen klarkommen. Die Belastung der Arbeitsgerichte etwa war enorm.

So häuften sich am Arbeitsgericht Cottbus plötzlich Kündigungsschutzklagen an. Der Grund: Die Bergleute im Tagebau waren um Tausende reduziert worden, zudem gab es Entlassungen bei den davon abhängigen Zulieferern. Die Entlassenen nutzten das neue Westrecht und erhoben Kündigungsschutzklagen – meist in der Hoffnung, wenigstens eine Abfindung zu bekommen. Damit das Cottbusser Gericht die vielen Klagen bearbeiten konnte, stellten wir neue Richter ein, außerdem half uns das Land Nordrhein-Westfalen, indem es Richter nach Cottbus und in andere Städte Brandenburgs abordnete.

Mit Begeisterung vom *DGB* in die Verwaltung

Friederike Haase Im Oktober 1992 bescherte mir die Mitarbeit im Ausschuss für Massenentlassungen einen neuen Job: Ich lernte dort Clemens Appel vom Brandenburger Arbeitsministerium kennen, der mich eines Tages fragte: »Haben Sie nicht Lust, bei uns zu arbeiten?« Ich hatte Lust, bewarb mich und nach einem erfolgreichen Vorstellungsgespräch fing ich in der Abteilung Arbeit, im Referat Arbeits- und Tarifrecht an.

Nach dem Studium hatte ich mir geschworen, nie eine Stelle in der Verwaltung anzunehmen. In dieser Verwaltung arbeitete ich jedoch vom ersten Tag an mit Begeisterung – auch wenn ich zu Beginn eines Tages selten wusste, was er bringen würde, und die Arbeitsmenge immens war. Doch es handelte sich um eine dankbare Aufgabe, arbeiteten wir doch für Menschen. Wir kümmerten uns um konkrete Schicksale. Es ging darum, die Brandenburger in ihrem Land zu halten, ihnen möglichst gute Arbeits- und Lebensbedingungen zu bieten – das gelang uns zum Teil, zum Teil leider nicht.

Als Rechtsschutzsekretärin beim *DGB* hatte ich bereits Sozialplanverhandlungen begleitet: Gemeinsam mit meinen Kollegen stand ich den Betriebsräten bei rechtlichen Fragen oder mit Formulierungshilfen zur Seite. Im Referat Arbeits- und Tarifrecht war ich nun ebenfalls mit Sozialplanverhandlungen befasst. Der Staatssekretär des Ministeriums, Olaf Sund, wurde bei solchen Verhandlungen häufig von den Betriebsparteien um Vermittlung gebeten – ich begleitete ihn, gab eine rechtliche Einschätzung ab oder nahm an den Verhandlungen vor Ort teil.

Ein zusätzliches Arbeitsfeld stellte die Beratung von Arbeitsförderungsgesellschaften dar. Die Gesellschaften – die nach der Abwicklung oder Umstrukturierung eines Betriebes aufgebaut wurden – fragten bei uns an, welche Rechtsform sie für sich wählen sollten. Infrage kamen der eingetragene Verein, die GmbH oder die gemeinnützige Gesellschaft. Es galt zu klären, wer der Träger und wer die Gesellschafter werden sollten. Die Gesellschaften mussten aber auch beraten werden, welche gesetzlichen Instrumente oder



Friederike Haase war von 1991 bis 1992 Rechtsschutzsekretärin des *DGB Berlin-Brandenburg*. Seit 1992 arbeitet sie im MASGF.

Fördermöglichkeiten sie nutzen konnten.

Mitunter war ich mit meinem Latein am Ende: »Das geht eigentlich überhaupt nicht, das kann man so nicht machen ...!«, schimpfte ich dann resigniert. Ministerin Regine Hildebrandt ließ solche Sätze nicht gelten, wischte sie mit dem Satz vom Tisch: »Sagen Sie mir bitte nicht, was nicht geht, sagen Sie mir, wie es geht!« Dann mussten wir uns etwas einfallen lassen, neue Lösungen und Ansätze finden, jenseits der klassischen juristischen Auslegung.

Gemeinsam mit unseren Sozialpartnern – dem *DGB* und den Unternehmensverbänden Berlin-Brandenburg – bauten wir ab 1992 eine der ersten gemeinsamen Strukturen zwischen Berlin und Brandenburg auf: das Tarifregister. Darin wurden Schritt für Schritt alle Tarifverträge in den beiden Ländern registriert. Die Tarifvertragsparteien waren gesetzlich verpflichtet, den obersten Arbeitsbehörden der Länder, auf deren Gebiet sich ihre Tarifverträge erstrecken, die Vertragstexte zu übersenden. Das Register sollte die Verträge nicht nur auflisten, sondern allen Betroffenen die Möglichkeit zur Einsichtnahme bieten – etwa der Rentenversicherung oder den Unfallkassen, um Berechnungsgrundlagen für die Gewährung von Sozialleistungen zu erhalten, aber auch den Landesarbeits- und Sozialgerichten.

Durch das Tarifregister war es möglich, sämtliche Tarifverträge nebeneinanderzulegen und zu vergleichen. Dabei stellte sich heraus, dass sich die Tarife nicht aufeinanderzu bewegten, sondern stattdessen immer weiter auseinanderklafften. Mitunter gab es – wie wir im eigenen Hause erleben mussten – absurde Fälle: Die Personalkosten des Tarifregisters wurden von jedem Land selbst getragen, die Beschäftigten schlossen also entweder mit dem Land Berlin oder mit dem Land Brandenburg einen Arbeitsvertrag. Das gemeinsame Büro für das Tarifregister saß zunächst in Westberlin. Das bedeutete für die Beschäftigten, dass sie entsprechend des Ortsprinzips nach Westtarif bezahlt wurden – auch dann, wenn sie in Brandenburg lebten. Dann zog das Tarifregister-Büro in den Ostteil der Stadt, damit entfiel theoretisch der Westtarif, und alle Beschäftigten fielen in den Osttarif zurück. Dagegen zogen die Berliner Beschäftigten vor Gericht und hatten Erfolg: Das Bundesarbeitsgericht entschied, dass diese Regelung rechtswidrig war und im Sinne des Bestandsschutzes weiter nach Westtarif gezahlt werden musste.

Zusammenarbeit über Ressortgrenzen hinweg: Verzahnung von Förderprogrammen

Angelika Niesler Als Rolf Schmachtenberg mir und zwei weiteren neuen Mitarbeitern erklärte, was in dieser Woche ansteht, verstand ich kaum, wovon er redete. Es war mein erster Arbeitstag im Ministerium, der 10. Juni 1991. Ich hatte zuletzt als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der *Pädagogischen Hochschule* in Potsdam gearbeitet, vieles von dem, was Schmachtenberg erzählte, war Neuland für mich.

Mein neuer Arbeitsplatz befand sich im Grundsatzreferat der Abteilung Arbeit. Ein solches Referat ist wichtig für die Politik jeder Abteilung eines Ministeriums. In unserem Grundsatzreferat analysierten wir die Arbeitsmarktsituation, fanden heraus, wo es Schwachstellen und Probleme gibt und wo man arbeitsmarktpolitisch ansetzen kann. In der Regel konzipierte ein anderes Referat ein den Anforderungen entsprechendes Förderprogramm. Für die Evaluation des Programms war wieder das Grundsatzreferat zuständig, unsere Ergebnisse nutzte das Förderreferat, um das Programm anzupassen. Die Grundsatzreferate wurden intern gern als »Mülldeponie« einer Abteilung bezeichnet, weil dort auch all das landete, was nicht zuzuordnen war.

Mit den Worten »Schauen Sie sich das bitte mal an und geben Sie mir morgen eine Rückmeldung!« drückte mir Schmachtenberg an meinem ersten Arbeitstag eine Mappe mit Unterlagen in die Hand. Die Sekretärin brachte mich zu meinem Arbeitsplatz: Es handelte sich um den Beratungstisch eines Kollegen, der sich dort mit Besuchern zusammensetzte, um ihnen bei Fragen zu Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen zu helfen. Stand ein Beratungsgespräch an, musste ich meinen Platz räumen und konnte erst zurückkehren, wenn das Gespräch beendet war.

Die Mappe, die mir mein Chef übergeben hatte, enthielt eine Studie der Beratungsgesellschaft *Arthur D. Little* über die Entwicklungspotenziale der Region. Beratungsunternehmen wie dieses hatten zu vielen neuen Landesregierungen auf dem Gebiet der ehemaligen DDR Kontakt geknüpft und waren mit Studien beauftragt worden. Schon beim Überfliegen des Papiers stellte ich fest, dass vieles darin schlichtweg falsch war – teilweise war wohl Unkenntnis der Grund, teilweise mag Überheblichkeit den Blick verengt haben. Ich arbeitete bis spät in den Abend hinein und legte am nächsten Tag meine Einschätzung vor.



Kurz vor Weihnachten 1991 sprach mich mein Chef auf den bevorstehenden Umbruch in der Lausitz an: » Wir dürfen uns davon nicht überrollen lassen, wir müssen vorbereitet sein.« Da ich über die Feiertage zu Hause sei, so fügte Schmachtenberg hinzu, könne ich doch eine Arbeitsmarktprognose für die Lausitz schreiben. Anfang Januar wollten sich das Arbeits- und das Wirtschaftsministerium über die Zukunft der Region beraten. Ich sollte zur Vorbereitung unter anderem analysieren, welche Folgen der bevorstehende Umbau der Braunkohlewirtschaft für den Arbeitsmarkt haben würde.

Trotz meines Arbeitsauftrages ließ ich es mir nicht nehmen, das Weihnachtsfest wie gewohnt mit meiner Familie zu zelebrieren. Zudem hatte sich Besuch angesagt. Sobald sich unsere Gäste verabschiedet hatten und unser Kind im Bett lag, setzte ich mich mit meinem Mann an den Schreibtisch. Gemeinsam wälzten wir Statistiken und Studien zur Lausitz. Welche Unternehmen hatte es zu DDR-Zeiten gegeben? Wie waren sie aufgebaut? Wie viele Beschäftigte arbeiteten dort? Welche Beziehungen gab es zu Zulieferern? Ich formulierte Szenarien über die Folgen einer Abwicklung der großen Braunkohlegruben, ihrer Zulieferer und der weiterverarbeitenden Industrie. Auf der Grundlage von Informationen über den Arbeitskräftebesatz im Rheinischen Braunkohlerevier konnten wir abschätzen, wie viele Arbeitsplätze in der Lausitz abgebaut werden mussten. Das Ergebnis war erschreckend: Es würden Zehntausende sein.



Hendrik Fischer Die Lausitz war schon vor der DDR-Zeit vom Bergbau geprägt – Braunkohle wurde dort nicht nur gefördert, sondern auch verstromt und veredelt. Viele Haushalte in der DDR wurden mit Briketts aus der Lausitz beheizt.

Nach der Wende brach dieser Industriezweig mit Tausenden Beschäftigten im Bergbau und in den verarbeitenden Betrieben über Nacht zusammen. Etwa neunzig Prozent der Arbeitsplätze fielen schlagartig weg. Ganze Belegschaften gingen in Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen. Als ABM-Kräfte wurden sie damit beauftragt, Gebäude und Anlagen ihrer ehemaligen Betriebe abzureißen.

Eine ABM-Stelle dauerte in der Regel zwei Jahre, sie konnte danach um ein weiteres Jahr verlängert werden. Doch auch nach diesem dritten Jahr waren in der Lausitz kaum neue Arbeitsplätze entstanden – schon gar nicht in den vorherigen Größenordnungen.

Vor dem Hintergrund dieser einschneidenden Erfahrungen kann ich verstehen, dass die Menschen, die heute im Braunkohlebergbau arbeiten, sensibel reagieren, wenn ich als Staatssekretär des Brandenburger Wirtschaftsministeriums über den neuerlichen Strukturwandel spreche, der durch den Kohleausstieg ansteht. Die Menschen haben dann die erschütternden Erfahrungen aus den Neunzigerjahren vor Augen. Deshalb muss ich den Beschäftigten des in der Lausitz ansässigen Stromversorgers *LEAG* heute sagen können, womit sie künftig ihr Geld verdienen werden, bevor ich mit ihnen darüber diskutiere, welche Folgen die Förderung und Verarbeitung der Braunkohle für die Umwelt und das Klima weltweit haben.

In der Debatte über die Zukunft der Lausitz nach der Wende entstand eine neue Idee, wie der Brandenburger Weg »Arbeit statt Arbeitslosigkeit« auch nach auslaufenden ABM-Maßnahmen fortgesetzt und finanziert werden könnte: ABM-Maßnahmen, über die sonst lediglich Mittel für die individuelle Arbeitsförderung zur Verfügung gestellt wurden, sollten – anders als bis dahin im Westen – außer der Überbrückung von Arbeitslosigkeit auch der Strukturentwicklung dienen. Ein »Strukturförderprogramm« für die Lausitz sollte Gelder und Ressourcen bündeln, es sollte aus Landes-, Bundes- und EU-Mitteln finanziert werden.

Das Programm sah unter anderem die Erschließung neuer Gewerbeflächen vor, die Sanierung ehemaliger Industriestandorte, die Verbesserung der Infrastruktur – etwa die Sanierung von Schienenwegen und Bahnhöfen – oder touristische Konzepte. Unsere Ministerien sollten ressortübergreifend Projekte für den Strukturwandel in der Lausitz planen und gemeinsam Gelder dafür beantragen.

Leider konnten wir das Programm nicht realisieren, vielleicht war die Zeit dafür noch nicht reif. Unter anderem kam die Finanzierung nicht zustande. So wollte der Bund nur aus den vorhandenen Förderprogrammen Mittel bereitstellen. Das war aber für die geplanten Vorhaben oft zu unflexibel und nicht geeignet.

Auch die ressortübergreifende Zusammenarbeit lief nicht wie geplant, zu oft wurden Ressortinteressen in den Vordergrund gestellt.

Immerhin: Aus dem Diskurs über das Strukturförderprogramm ging das Konzept für den Lohnkostenzuschuss nach Paragraf 249 h hervor. Freilich wurden die Bedingungen dafür nach und nach eingeschränkt. So waren später bestimmte Vermittlungshemmnisse seitens der Betroffenen oder Mindestzeiten von Arbeitslosigkeit Bedingung dafür, dass der Zuschuss gewährt wurde.

Angelika Niesler Auch wenn das Strukturförderprogramm für die Lausitz nur teilweise umgesetzt wurde, konnte doch eine ganze Reihe von Vorhaben realisiert werden. Die Treuhand übernahm viele investive Kosten für Arbeitsförderungs-gesellschaften – etwa wenn Maschinen für den Abriss von Anlagen gebraucht wurden. Die Landesregierung stockte aus den Etats mehrerer Ressorts die Personalkosten auf, die über die Arbeitsämter, also den Bund, finanziert wurden. Wenn Projekte im Umweltschutz realisiert wurden, gab das Umweltministerium Geld; fanden Maßnahmen im ländlichen Raum statt, schoss das Landwirtschaftsministerium Geld zu; standen Sanierungen von Altbauten an, sprang das Städtebauministerium ein. Außerdem setzten wir EU-Gelder in der Lausitz ein. Wir nannten dieses Vorgehen »Verzahnung« von Fördermitteln.

Dieser Ansatz wurde ab 1994 in der Arbeitsplatzstrategie der Landesregierung weitergeführt, die auch »Zehn-Prozent-Strategie« genannt wurde, weil sie die Senkung der Arbeitslosenquote auf unter zehn Prozent zum Ziel hatte. Mehr Beschäftigung in Brandenburg zu schaffen, wurde zur Querschnittsaufgabe aller Ressorts der Landesregierung. Jedes Ressort sollte bei der Umsetzung seiner Aufgaben – etwa beim Straßen- und Wegebau, bei der Schulnetzplanung, beim Bau des Abwassernetzes – die Beschäftigungswirkung von Entscheidungen berücksichtigen. Freilich konnte die Landesregierung nur die Rahmenbedingungen für die Wirtschaft zur Schaffung von Arbeitsplätzen verbessern.

Mit den Landkreisen und kreisfreien Städten wurden regionale Projekte vereinbart, zum Beispiel 1997 die Konzentration auf die zügige Realisierung von 21 Vorhaben der Strukturentwicklung. Dazu gehörten der Ausbau der Bundesstraße B 5, die Errichtung eines Technologie- und Gründerzentrums in Rathenow oder die Sanierung des *Gutshofes Glien* bei Belzig, für die Mittel der Dorferneuerung und Arbeitsförderung kombiniert wurden, um dort perspektivisch ein Jugendhotel einzurichten.

Möglichst vielen Brandenburger Firmen sollte eine Beteiligung an solchen Vorhaben ermöglicht werden, indem bei den Ausschreibungen kleine Lose gebildet und entsprechende Lieferverträge für die Ausstattung abgeschlossen wurden. Wenn möglich, sollte die Auftragserledigung mit der Arbeitsförderung – etwa der Bewilligung von Lohnkostenzuschüssen nach Paragraph 249 h – verknüpft werden.

Eine Reihe von Vorhaben gelang, doch der Einfluss des Landes auf die Schaffung von Arbeitsplätzen war begrenzt.

Petra Meyer Die »Zehn-Prozent-Strategie« war visionär und wohl ihrer Zeit voraus. Denn die Rahmenbedingungen passten nicht. Innovative aktive Arbeitsmarktpolitik kann am Strukturwandel und am Entstehen dauerhafter Arbeitsplätze mitwirken, sie kann diese aber nicht in eigener Verantwortung schaffen, damit ist sie überfordert. Um die »Zehn-Prozent-Strategie« zu realisieren, wäre eine noch stärkere Verzahnung von Wirtschafts-, Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik sowie weiterer Politikbereiche – etwa Bildung – notwendig gewesen, was zu dieser Zeit jedoch nicht möglich war.



Angelika Niesler Im Herbst 1991 bekam ich einen Anruf von Staatssekretär Olaf Sund: »Hatten Sie schon mal etwas mit Landwirtschaft zu tun?«

»Nur am Rande ...«, gestand ich und fügte ironisch hinzu: »Ich verzehre landwirtschaftliche Produkte und habe Verwandtschaft auf dem Dorf ...«

»Haben Sie schon mal«, hakte Sund nach, »etwas von Volkseigenen Gütern gehört?«

Auch da konnte ich mit Ja antworten.

»Wissen Sie mehr darüber?«

»Nein«, gestand ich.

»Dann machen Sie sich bitte kundig und kommen Sie dann zu mir!«

Im Gegensatz zu einer LPG, die Genossenschaftseigentum war, befand sich ein VEG in Staatsbesitz. Viele dieser staatlichen Güter beherbergten zu DDR-Zeiten Menschen mit Behinderung oder mit psychischen Erkrankungen und boten ihnen Arbeit. Sund hatte von einem Gut gehört, dessen Bewohner von heute auf morgen ausziehen mussten, als es reprivatisiert wurde.

»Das möchte ich nicht noch mal erleben!«, schimpfte der Staatssekretär. Er erbat eine Bestandsaufnahme der Volkseigenen Güter in Brandenburg, wollte nicht nur wissen, wie viele es davon gab und welche Struktur sie hatten, sondern auch, ob jemand in diese Güter investieren und mit uns zusammenarbeiten wollte.

Die Liste, die ich zusammenstellte, führte knapp über hundert solcher Volkseigenen Güter auf. Ich nahm Kontakt zu einigen Bewohnern auf, manche kamen auf mich zu.

Während ich in einer Besprechung saß, klopfte es an der Tür. Ein kräftiger Herr mittleren Alters trat ein und fragte mit energischer Stimme: »Wer

ist hier Frau Doktor Niesler?« Ich gab mich zu erkennen. »Ich komme vom Volkseigenen Gut Kemnitz. Frau Hildebrandt schickt mich, sie sagte, Sie können mir helfen.« Er stellte sich als der Leiter dieses Gutes vor. »Ich kann Ihnen eines sagen: Das Volkseigene Gut ist das Dorf. Stirbt das Gut, stirbt das Dorf. Das können Sie doch nicht verantworten!?!«

In Kemnitz stand die Frage der Privatisierung an. Die Treuhandliegenschaftsgesellschaft hätte es am liebsten dem Alteigentümer zurückgegeben. Noch hatte sich allerdings niemand gemeldet.

Der Vorsitzende erzählte, dass das Gut das gesamte soziale Leben im Dorf regelte – von Angeboten für Kinder bis zur Altenbetreuung.

»Wie viele von Ihren Beschäftigten ziehen denn mit, wenn wir ein Konzept für den Fortbestand entwickeln würden?«, fragte ich.

»Alle!«, antwortete er begeistert.

»Dann liegt die Sache doch ganz klar auf der Hand«, erläuterte ich meine Idee, »machen wir ein Management-buy-out.«

Verwundert schaute er mich an und fragte unsicher: »Und wo sollen wir das Geld dafür hernehmen?«

»Auf dem Dorf haben viele doch sicher ein Haus ...?«

»Wenn ich Schulden auf unser Haus mache«, entgegnete er empört, »wirft mich meine Frau raus!«

Somit war klar, dass wir uns einen anderen Weg überlegen mussten.

Ich schaute mir das Gut selbst an. Es hatte neben der Tierhaltung und der Milchwirtschaft auch ein Internat, daraus ließ sich, sagte ich mir, etwas machen.

Als Referentin für Arbeitsmarktstrukturpolitik war ich im MASGF die Schnittstelle zu den anderen Ministerien und sehr gut mit Kollegen aus anderen Ressorts vernetzt. Ein Mitarbeiter aus dem Finanzministerium, dem ich den Fall Kemnitz ausführlich geschildert hatte, traf den Geschäftsführer der *Arbeiterwohlfahrt (AWO) Brandenburg*. Zu Kemnitz gehörten mehrere Hektar Wald, was den AWO-Chef als passionierten Jäger aufhorchen ließ. Er schaute sich das Gut an. Wenig später entschied die AWO: Wir kaufen es! Aber sie benötigten dafür einen Zuschuss. Wir berieten mit dem Finanz- und dem Landwirtschaftsministerium und fanden einen Weg, das Gut mit der AWO als Betreiber zu erhalten. Es wurde ab 1994 ein Integrationsbetrieb. Das heutige *AWO-Reha-Gut* bietet Beschäftigungsmöglichkeiten für kranke und sozial benachteiligte Menschen. Es gibt dort ein Ferien- und

Freizeitzentrum, zum Beispiel für Klassenfahrten, aber auch eine Milchviehanlage, Pflanzenproduktion und einen Schälbetrieb für Kartoffeln.

Im Herbst 1991 stand ein kleiner rothaariger Mann mit einem Hund in meinem Büro, das ich mit drei Kolleginnen teilte. Zunächst mussten wir uns mit dem Hund anfreunden. Der Vierbeiner ging von Schreibtisch zu Schreibtisch und leckte jeder von uns die Hände. Meine Kolleginnen rollten mit den Augen, spielten aber mit.

Sein Besitzer kam aus Westberlin und wollte, wie er ausführlich darlegte, Jugendliche, die in Heimen untergebracht waren und dort immer wieder ausbüxten, betreuen, sich aber auch allgemein um verhaltensauffällige und seelisch kranke Jugendliche kümmern. Er plante, mit ihnen Landwirtschaft und Gartenbau zu betreiben. Die Jugendlichen sollten mit eigenen Händen etwas schaffen. Nur so, meinte er, könne man ihnen helfen.

Solche Jugendliche gab es in größerer Zahl. Für sie wurden Unterbringungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten gebraucht. Unser Ministerium unterstützte sein Vorhaben. Was fehlte, waren Flächen und Gebäude. Ein Landtagsabgeordneter aus Nauen schlug das Gut Berge bei Nauen vor, das bis zur Wende als Versuchsgut der Humboldt-Universität gedient hatte. Dafür sprach, dass das Gut einst eine preußische Domäne gewesen war und das Land Brandenburg ein Interesse daran hatte, diese Güter von der Treuhand zu übernehmen.

Der Berliner blieb nach seinem ersten Besuch bei uns hartnäckig und tauchte immer wieder im Ministerium auf, manchmal mit dem Landtagsabgeordneten im Schlepptau. Ich unterstützte sein Anliegen, suchte das Gespräch sowohl mit dem Landwirtschaftsministerium als auch mit dem Bildungsministerium und unserer Abteilung Gesundheit – also mit allen, die entweder den Flächenerwerb betreiben oder aber mit Fördermitteln die Umsetzung des Konzepts ermöglichen konnten. Letztlich verpachtete die Treuhandanstalt an den inzwischen gegründeten *Jugendhof Berge* 34 Hektar landwirtschaftlicher Nutzfläche.

Das Projekt wurde aus verschiedenen Töpfen gefördert. Das Bildungsministerium gab Geld. Vom Gesundheitsministerium unterstützt, entstanden Wohngruppenhäuser, in die benachteiligte, verhaltensauffällige Jugendliche oder Jugendliche mit seelischen Erkrankungen einzogen. Der *Jugendhof* existiert bis heute. Die Jugendlichen gehen zur Schule oder werden in Landwirtschaft, Hauswirtschaft und Gästebetreuung sowie im Bauhandwerk beschäftigt oder auf eine Ausbildung vorbereitet.

Es mag 1992 gewesen sein, als ich für das Arbeitsministerium im Landesförderausschuss für die »Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur« saß, ein Förderprogramm, das es in den alten Ländern schon vor 1989 gegeben hatte und das mit Bundes-, Landes- und EU-Geldern ausgestattet worden war. Bezuschusst wurden Unternehmen, die neue Arbeitsplätze schufen, aber auch die Entwicklung kommunaler Infrastruktur – die meisten Gewerbegebiete in den neuen Ländern wurden nach 1989 damit gefördert.

Der Vorsitzende des Ausschusses war ein ostdeutscher Kollege aus dem Wirtschaftsministerium, klar im Wort und klar im Tun. Brachte ich im Ausschuss zu engagiert die Arbeitsförderung ins Spiel, musste ich mir seine Ermahnung anhören: »Frau Niesler, das sind sachfremde Erwägungen!«

Nachdem wir einige Gewerbegebiete und kommunale Infrastruktur gefördert hatten, bekam ich eine Anfrage aus unserer Abteilung Gesundheit. Der zuständige Kollege klagte darüber, wie schwierig die Anerkennung von Gemeinden als Kurort war. Die Kurorte mussten Auflagen erfüllen – etwa beim Lärmschutz, der Luftreinheit oder bei der Begrünung. Wie die meisten Ex-DDR-Kurorte waren auch die brandenburgischen in einem schlechten Zustand: Eine Anerkennung nach westdeutschem Recht erschien nicht aussichtsreich. Enorme Investitionen waren nötig, und nur ein Teil der Arbeiten konnte über Maßnahmen aus der Arbeitsförderung – etwa ABM – erledigt werden.

»Es gibt doch Förderung aus der Gemeinschaftsaufgabe, kannst du nicht mal mit dem Wirtschaftsministerium reden«, bat mein Kollege.

Der Ausschussvorsitzende hob auf meine Frage die Hände: »Kommt überhaupt nicht infrage, wir können nicht für alles, was euch im MASGF am Herzen liegt, Geld ausgeben!« Ich ließ nicht locker, wir sprachen nach den Ausschusssitzungen öfter auf der Rückfahrt ins Ministerium über das Thema. Schließlich besuchte ich ihn mit dem Kollegen aus der Abteilung Gesundheit, der inzwischen aufgeschrieben hatte, was getan werden musste. Nach einem zweistündigen Gespräch sagte der Ausschussvorsitzende: »Ich kenne keinen Vergleichsfall, aber wir probieren das. Bereitet mal Anträge vor, die müssen aber von Kommunen kommen.«

Mit Förderung unter anderem aus der Gemeinschaftsaufgabe gelang es den Kurorten schließlich, die Anerkennung nach neuem Recht zu bekommen.

Ministerin Hildebrandt war in Brandenburg eine Instanz. Trug ihr jemand ein Problem an, stellte sie oft ohne mit der Wimper zu zucken Hilfe aus ihrem Hause in Aussicht. Sie schickte die Leute – wohl auch mit einem gewissen Glauben an Wunder – zu den zuständigen Stellen in ihrem Ministerium. Manchmal leitete sie ein Schreiben mit einem Anliegen, das sie wichtig fand, auch an mich weiter.

Eines Tages kam ein Brief des Leiters eines ehemaligen Ferienlagers. Er wollte wissen, wie es bei ihm weitergehen könne, und bat um Unterstützung.

Es gab in Brandenburg wohl kaum eine Familie, die zu DDR-Zeiten nicht mindestens einmal ein Kind in einem Ferienlager hatte. Ich selbst war als Kind zwei oder drei Mal im Ferienlager Prebelow gewesen und kannte auch das Ferienlager in Petzow, weil der Betrieb, in dem mein Vater gearbeitet hatte, dessen Patenbetrieb gewesen war. Dort wurden auch Studenten untergebracht, die bei der Ernte halfen. Als ich an der Humboldt-Universität als wissenschaftliche Assistentin arbeitete, betreute ich Studenten bei einem solchen Ernteeinsatz.

Gemeinsam mit Kolleginnen aus unserem Haus fuhr ich nun erneut nach Prebelow. Wir schauten uns das Lager an, prüften die Eigentumsverhältnisse und erkundigten uns, welche Meinung die Kommune zur Zukunft dieser Anlage hatte. Es gab viel zu tun. Wir stellten schnell fest, dass ein Umbau der Objekte mit ABM allein nicht zu stemmen war.

Ich lief also wieder zu meinem Kollegen im Wirtschaftsministerium: »Ein Freizeit- und Erholungslager für Jugendliche«, fühlte ich vorsichtig vor, »ist doch etwas Ähnliches wie ein Kurort, nicht wahr?!«

Er lachte und forderte mich auf, die Karten auf den Tisch zu legen, was ich dann auch tat. Mit Geld aus der Gemeinschaftsaufgabe wurden in einigen Lagern Strom- und Wasserleitungen, Wege und Gebäude erneuert. Personal finanzierten wir über die Arbeitsförderung. Die meisten dieser Anlagen existieren bis heute. Von Vereinen betrieben, die von den Kommunen unterstützt werden, bieten sie Freizeitangebote für Kinder, Jugendliche und Familien.

»Ich begann als ABM-Kraft«



Hendrik Fischer Als ich am 15. März 1991 meinen Dienst im MASGF antrat, war ich der dritte Festangestellte in der Abteilung Arbeit, die Rolf Schmachtenberg leitete. Es stand nicht genügend Geld zur Verfügung, um so viele Mitarbeiter einzustellen, wie mit Blick auf den gewaltigen Berg an Arbeit nötig gewesen wären. Ministerin Regine Hildebrandt und Rolf Schmachtenberg entschieden aus der Not heraus pragmatisch: Um die Lücken im eigenen Hause zu füllen, nutzte das Ministerium das Instrument ABM. So waren diverse Kolleginnen und Kollegen, die sich um Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen kümmerten, selbst als ABM-Kraft angestellt.

Ich hatte an der Pädagogischen Hochschule Potsdam Mathematik und Physik studiert und arbeitete an meiner Dissertation. Mit zwei Kindern war es jedoch allmählich angesagt, Geld zu verdienen. Ich bewarb mich für mehrere Stellen. Beim Brandenburger Arbeitsministerium wurde ich angenommen. Von Arbeitsmarktpolitik verstand ich jedoch wenig. Ich bekam einen Schreibtisch im Zimmer eines Kollegen, der Zuwendungsbescheide abarbeitete. Das *Sofortprogramm Qualifizierung und Arbeit für Brandenburg* war gerade aufgelegt worden, die Gelder daraus sollten möglichst schnell die vielen Betroffenen erreichen, jede Hand war gefragt.

Anders als die anderen Mitarbeiter wurde ich allerdings noch nicht dazu verdonnert, Zuwendungsbescheide zu unterschreiben. Da ich keinerlei Erfahrung mit der Arbeit in einer Verwaltung hatte, musste ich mich zunächst mit deren Geheimnissen vertraut machen. Eine Sachbearbeiterin nahm sich meiner an. »Man geht morgens an sein persönliches Fach und holt die Post ab«, erklärte sie mir gewissenhaft. »Wenn Sie abends in den Feierabend gehen, müssen Sie alles abgearbeitet haben.« Penibel, wie sie war, vergaß sie nicht hinzuzufügen: »Wenn Sie am nächsten Morgen wiederkommen, holen Sie sich eine neue Mappe aus dem Postfach ...«

Ich hatte erst wenige Wochen in der Abteilung Arbeit hinter mir, da schickte mich Abteilungsleiter Rolf Schmachtenberg zu einem Termin bei der Treuhandanstalt. Dort ging es um eine der ersten großen Liquidationen eines Betriebes in Brandenburg: die *Elektro-Physikalischen Werke* in Neuruppin. 3.500 Beschäftigte, die auch aus Polen und Vietnam kamen, hatten dort bis 1989 Leiterplatten hergestellt, die in fast allen Fernsehgeräten und Radios der DDR enthalten waren. Die Treuhand sah keine Zukunft für das Werk. Es

sollte abgewickelt werden. Heftige Proteste, Streiks und Firmenbesetzungen konnten die Liquidation nicht verhindern.

Um die Folgen der Betriebsschließung wenigstens zu mindern, halfen wir seitens des Arbeitsministeriums, eine Arbeitsförderungsgesellschaft zu gründen. Dabei arbeiteten wir mit dem Betriebsrat und der *IG Metall* zusammen und stellten Kontakte zum Arbeitsamt her. Gegenüber der Treuhand machten wir deutlich, dass sie sich – wenn die Abwicklung wie von ihr geplant vorstattengehen sollte – auch an der Finanzierung der Arbeitsförderungsgesellschaft beteiligen müsse, was dann auch geschah.

Während der Gespräche über den Standort Neuruppin hatte ich viele Kontakte geknüpft. Deshalb wurde ich von da an im Arbeitsministerium für die soziale Abfederung solcher Liquidationen zuständig. Ich kümmerte mich unter anderem um die Gründung weiterer Arbeitsförderungsgesellschaften.

Ich kooperierte eng mit dem Wirtschaftsministerium, das mit der Treuhand die Rahmenbedingungen der Privatisierungen aushandelte und dabei die Interessen des Landes vertrat. Von den Kolleginnen und Kollegen dieses Ministeriums lernte ich sehr viel, mit einem Kollegen aus dem Referat von Volker Wasmuth arbeitete ich besonders eng zusammen: Michael Hauschild aus Niedersachsen wollte helfen, die Wirtschaft in Brandenburg aufzubauen. Er nahm mich an die Hand und unterstützte mich sehr. Sein Engagement, seine Art, sich in Dinge einzuarbeiten und die Interessen der ostdeutschen Menschen im Blick zu behalten, beeindruckten mich. Leider starb er vor einigen Jahren viel zu früh.

Die Treuhand, mit der ich von nun an häufiger in Kontakt war, hatte einen klaren Privatisierungsauftrag. Die Wirtschaft im Osten musste von Grund auf umgestaltet werden. Ich gehörte zunächst zu denjenigen, denen dieser Prozess viel zu schnell ging. Einige Betriebe, die in kurzer Zeit liquidiert wurden, hätten vielleicht mit mehr Ruhe und Investitionen erhalten werden können. Doch für einen solchen Weg gab es politisch keine Mehrheit. Eine behutsamere Sanierung, davon bin ich heute überzeugt, war unter den Rahmenbedingungen nach der Wende nicht machbar gewesen. In den ersten fünf Jahren nach der Wende entwickelte der Transformationsprozess eine derart starke Eigendynamik, dass es kaum möglich war, anderweitige strategische Überlegungen anzustellen.

Richtig war, dass sich die neuen Bundesländer auf industrielle Kerne konzentrierten. So überließen wir in Brandenburg die Entwicklung der Stahl-

industrie nicht vollkommen sich selbst und schafften es so, die Werke in Brandenburg und Hennigsdorf zumindest mit einer verminderten Zahl an Beschäftigten zu erhalten.

Viele Treuhand-Mitarbeiter, die ich kennenlernte, leisteten gute Arbeit und bemühten sich ernsthaft darum, die Privatisierungen so gut es ging zu gestalten. Es gab jedoch auch solche, die sehenden Auges verbrannte Erde hinterließen und Unternehmen an Investoren verkauften, die nichts Gutes im Sinn hatten. Diese Glücksritter schlachteten Unternehmen aus, um das schnelle Geld zu machen. Ihnen war egal, was aus den Menschen und ihren Arbeitsplätzen wurde.

»Wir bewegen etwas!«



Christiane Gottbehüt arbeitete ab 1991 als Sachbearbeiterin im MASGF.

Christiane Gottbehüt Als ich am 5. August 1991 im MASGF, im Referat Europäischer Sozialfonds (ESF), anfang, wurde mir ein Büro zugeteilt, das noch als Materiallager genutzt wurde. Bevor ich mit der Arbeit beginnen konnte, musste ich mir entsprechende Flächen freiräumen. Der Kopierer für alle Referate, die übergangsweise in diesem alten Produktionsgebäude untergebracht waren, stand in meinem Raum.

Ich hatte in Berlin Arbeits- und Ingenieurpsychologie studiert, 1975 mein Studium abgeschlossen und danach eine Stelle in der Berliner Außenstelle des *VEB Rationalisierung der VVB Maschinelles Rechnen Dresden* angetreten. Mein Aufgabengebiet umfasste die arbeitshygienischen Bedingungen in allen Datenverarbeitungs- und Rechenzentren der DDR. Über das *Zentralinstitut für Berufsbildung der DDR* führte mein Weg zum *Institut für Wasserwirtschaft* in Potsdam. Dort erlebte ich das Jahr 1989.

Auf den Fluren wurde getuschelt: »Wie wird es weitergehen, bleibt das Institut bestehen, können wir selbst etwas draus machen, was wird aus uns ...?« Das Institut wurde abgewickelt. Der Aufbaustab für das Brandenburger Lan-

des Umweltamts ging daraus hervor. Sozialpläne legten fest, wer im Aufbaustab arbeiten sollte und wer nicht. Ich gehörte nicht zu den Auserwählten, musste mich zwischen Warteschleife und Kündigung mit einer eventuellen kleinen Abfindung entscheiden. Ich wählte die Warteschleife – eine Regelung nach dem Einigungsvertrag, wonach im Fall der Auflösung einer Behörde das Arbeitsverhältnis für bis zu neun Monate ruhen kann. Man hatte in dieser Zeit Anspruch auf siebzig Prozent des durchschnittlichen monatlichen Bruttoarbeitsentgelts der letzten sechs Monate.

In einem halben Jahr, sagte ich mir, wirst du schon etwas Anderes finden... Ich bewarb mich auf alle möglichen Stellen, hauptsächlich bei der neuen Brandenburger Landesregierung. Doch es tat sich nichts. Ich musste mich arbeitslos melden. Wenig später flatterten mir zwei Angebote ins Haus, eines kam vom MASGF.

Das Vorstellungsgespräch beim Leiter der Abteilung Arbeit, Rolf Schmachtenberg, dauerte deutlich länger, als ich das erwartet hatte. Zum ersten Mal saß ich einem potenziellen Vorgesetzten aus dem Westen gegenüber und war unsicher. Ich hatte mit meiner Familie Urlaub geplant. Würde meine Bewerbung daran scheitern? Ich sprach das vorsichtig an und war auf alles gefasst. »Fahren Sie in den Urlaub«, beruhigte mich Rolf Schmachtenberg, »erholen Sie sich. Hier gibt es viel Arbeit, Sie werden Kraft brauchen.« Ich war erleichtert und gespannt zugleich.

Wenig später hatte ich meinen ersten Arbeitstag im ESF-Referat. Ich war die einzige Mitarbeiterin des Referatsleiters. Dieser befand sich jedoch im Urlaub. Erst als er zurückkam, nahm meine Arbeit allmählich Struktur an. Später wurden zwei weitere Kolleginnen eingestellt. Mein Vorgesetzter wollte nichts mit Computern zu tun haben. »Das geht doch mit Karteikarten genauso gut ...«, war seine Meinung. Irgendwann bekamen wir doch einen Rechner, ohne den wir die Flut von Anträgen nicht hätten bewältigen können und schnell den Überblick über die von uns bewilligten EU-Mittel verloren hätten.

Ministeriumsmitarbeiter, die wie ich aus dem Osten kamen, durchliefen eine Anpassungsqualifizierung, in der wir über Recht und Gesetze der Bundesrepublik und über Verwaltungshandeln informiert wurden. Sie dauerte anderthalb Jahre und endete mit Prüfungen in allen Fächern. Ich wusste kaum etwas über europäische Förderung und die komplizierten Regularien. Welche Gelder gab es für welche Vorhaben und wer konnte sie in Anspruch nehmen? Wie läuft ein Bewilligungsverfahren? Die Zusammenarbeit mit Bran-

denburgs Partnerland Nordrhein-Westfalen erwies sich dabei als große Hilfe. Unsere Formulare für Anträge, Bescheide oder Verwendungsnachweise basierten oft auf Vorlagen aus dem dortigen ESF-Referat.

Die Antragsteller kamen aus ganz Brandenburg. Auch aus anderen Bundesländern gab es Anfragen. Einen regelrechten Antragssturm erlebten wir von Menschen, die sich selbstständig machen und einen Existenzgründungszuschuss beantragen wollten. Daneben gab es Selbstständige, die Mitarbeiter einstellen wollten und dafür eine zeitweilige finanzielle Unterstützung benötigten. Anträge kamen aber auch von Vereinen, Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften, Kommunen sowie Bildungseinrichtungen. Ich erinnere mich an das *Babelsberger Filmorchester*, die *DEFA*, ein Frauenhaus.

Zu den Antragstellern hatte ich intensive Kontakte. Für deren Beratung hatte das MASGF zwar einen Dienstleister gewonnen, das Beratungsunternehmen *BBJ Consult*, viele kamen dennoch zuerst zu uns. Im Zusammenhang mit einem Förderantrag gab es unzählige Fragen: Was kann finanziert werden? Welche anderen Geldgeber sind möglich? Wie kann der Eigenanteil aufgebracht werden? Wie werden Personalkosten kalkuliert?

Auch später, im Antragsprüfungs- und Bewilligungsverfahren, das zu meinen Aufgaben gehörte, ergaben sich zwangsläufig Rücksprachen, sodass sich eine rege Kommunikation entwickelte. Manche Antragsteller oder Träger von Maßnahmen besuchten wir, auch um uns ein Bild von ihren Projekten zu machen.

Finanzierungsquellen, die zusätzlich zum ESF geplant waren, mussten abgesichert, eine Doppelfinanzierung ausgeschlossen sein. Nur wenn die Gesamtfinanzierung stand, war eine Förderung möglich. Banken wiederum gaben nur dann einen Kredit, wenn der ESF-Bescheid von uns vorlag – da biss sich die Katze in den Schwanz. Wir halfen, indem wir Absichtserklärungen für die Banken schrieben. Mitunter stellten wir vorläufige Zuwendungsbescheide aus oder gewährten Vorschusszahlungen, damit ein Projekt planmäßig starten konnte. Die Voraussetzung dafür war, dass nach erster Prüfung die grundsätzliche Förderfähigkeit und Förderwürdigkeit des Vorhabens gegeben war.

Kam keine oder nur eine geringere ESF-Förderung infrage, versuchte ich, andere Wege aufzuzeigen. Es gab neben dem ESF weitere europäische Förderprogramme, die das Wirtschafts- oder das Landwirtschaftsministerium betreuten, daneben die Bundesförderprogramme.

Nie wieder häufte ich später so viele Überstunden an wie in dieser Zeit. Doch ich wollte helfen, ein Förderbescheid sollte rechtzeitig fertig sein, schließlich warteten Menschen darauf, dass ein Projekt beginnen konnte. Für viele war

solch ein Projekt die einzige Perspektive. Obwohl der Berg an Arbeit, den wir zu bewältigen hatten, ständig größer zu werden schien, trotz Stress und Überlastung hatte ich in jenen Tagen – wie viele meiner Kollegen – das Gefühl: Wir bewegen etwas!

Ich war zwar »nur« Sachbearbeiterin, doch meine Arbeit war sehr vielfältig. Ich hatte viele Kontakte zu anderen Abteilungen oder Ressorts, denn die beantragten Maßnahmen und Projekte betrafen unterschiedliche Fachbereiche – Gesundheit, Soziales, Landwirtschaft etc. Eine ESF-Förderung musste auf die Programme der jeweiligen Ministerien abgestimmt werden: Da ging es um die Förderwürdigkeit der Maßnahmen, die Zielausrichtung, spezielle Förderbedingungen und Auflagen.

Mit den ESF-Förderreferaten in anderen Bundesländern tauschten wir Erfahrungen aus, stimmten uns ab, wenn Antragsteller auch dort tätig waren. Vertreter des Bundesarbeitsministeriums, der Rechnungshöfe von Land, Bund und EU erschienen öfter in unserem Hause – eine solche Prüfung konnte schnell eine Woche dauern. Ich lernte sehr viel in dieser Zeit, zum Beispiel wie wichtig eine lückenlose Dokumentation ist. Was die Prüfer nicht den Akten entnehmen konnten, führte schnell zur Fehleranzeige und konnte im schlimmsten Fall zur Rückzahlung von Fördermitteln führen.

Ministerin Regine Hildebrandt – mit der ich einmal zu einem Projektbesuch unterwegs war – erlebte ich als engagierte, couragierte und herzliche Frau, die den Menschen zugewandt war, ihnen Mut machte und sie motivierte, aktiv zu werden. Reiste sie durchs Land, versprach sie nicht nur leichtfertig Hilfe. Bei ihrer Rückkehr brachte sie oft Probleme mit, die unbedingt und schnell gelöst werden mussten. »Geht im Notfall an die Grenzen der Legalität,« verlangte sie von uns, »aber achtet darauf, dass ihr diese Grenzen einhaltet!« Oft landeten ihre Versprechen in meinem Referat. Es stand zwar einiges an EU-Geldern zur Verfügung, doch wir konnten darüber nicht nach Gutdünken verfügen. Um einerseits den Vorstellungen der Ministerin, andererseits den Förderrichtlinien zu genügen, war mitunter Kreativität gefragt.

Zu ihrer bodenständigen Art gehörte, dass in ihrem Hause Hierarchien keine große Rolle spielten. Benötigte sie auf einer Reise kurzfristig Zuarbeit oder Informationen, sprach sie Sachbearbeiter direkt an. Auf diese Art gab sie nicht nur mir das Gefühl, in meiner täglichen Arbeit etwas Wichtiges zu tun.

Zu Weihnachten gab es von ihr für alle Mitarbeiter Geschenke – aus dem

Schaffen Brandenburger Künstler. Legendär war ihr Frankfurter Kranz, den sie für uns backte. Bei Neujahrsempfängen oder Betriebsausflügen konnte man mit ihr unaufgeregt ins Gespräch kommen. Bei einer Schiffstour unseres Ministeriums durch Berlin fiel der Reiseführer aus. Regine Hildebrandt nahm die Sache in die Hand, erklärte übers Mikrofon, was links und rechts zu sehen war und baute kleine Geschichten ein ...

Den Wandel miterleben



Volker Wasmuth war ab 1992 Referatsleiter im Brandenburger Ministerium für Wirtschaft.

Volker Wasmuth 1991 erhielt ich den Ruf in das Brandenburger Wirtschaftsministerium – von Minister Walter Hirche, der wie ich aus Niedersachsen kam. Mein aktueller Arbeitgeber, die *Bundesanstalt für Arbeit*, wollte mich jedoch nicht gehen lassen. Als Stellvertreter des Direktors im Arbeitsamt Göttingen hielt ich dort die Stellung, während mein Vorgesetzter durch die neuen Bundesländer reiste, um dort beim Aufbau von Arbeitsämtern beratend mitzuwirken.

Als die so genannte »Buschzulage« – eine Zahlung für Beamte aus dem Westen, die eine Stelle im Osten übernahmen – nicht mehr gezahlt wurde, gingen die Kollegen in der Bundesanstalt für Arbeit davon aus, dass ich kein Interesse mehr an der Stelle in Brandenburg hätte. Doch die Zulage war mir völlig egal. Ich wollte auf jeden Fall in die neuen Länder und den Wandel dort miterleben. Eine solche Chance bekam man nur einmal im Leben.

Und so begann ich am 1. März 1992, in Brandenburg zu arbeiten. Ich sollte im Wirtschaftsministerium eines von vier Grundsatzreferaten mit fünf Mitarbeitern leiten.

An meinem ersten Arbeitstag betrat ich das Gelände an der Heinrich-Mann-Allee, auf dem neben weiteren Ministerien auch das Wirtschaftsministerium untergebracht war. In einer Baracke an der Friedhofsgasse mit

der Nummer 17, so hatte man mich informiert, sollte sich mein Büro befinden. Dort angekommen, musste ich durch vier hintereinanderliegende Räume irren, bis ich im fünften endlich mein Büro fand. Ich erfuhr zu meiner Verwunderung, dass ich statt fünf lediglich einen einzigen Mitarbeiter hatte – die anderen waren inzwischen abhandengekommen. Vom Arbeitsamt in Göttingen war ich es gewohnt, dass alles bis ins letzte Detail geregelt war. Hier schien nichts geregelt zu sein, ständig musste ich improvisieren.

Mein einziger Mitarbeiter, das war die nächste Überraschung, saß nicht im Nachbarbüro, sondern in einem Gebäude auf der anderen Seite des Regierungsgeländes an der Heinrich-Mann-Allee 107. Ich kam morgens also lediglich in mein eigenes Büro, um dort meine Sachen zu deponieren und ging danach hinüber zu meinem Mitarbeiter, mit dem ich den gesamten Tag verbrachte. Auf diese Weise verwaiste mein eigentlicher Schreibtisch tagsüber. Erst nachdem für die anderen Mitarbeiter gegen 17 oder 18 Uhr Feierabend war, wechselte ich in mein Büro – diese zweite Schicht dauerte oft bis 22 Uhr oder länger.

Als ich eines Abends in mein Büro zurückkam, waren meine Schreibmaschine, meine Lampe und mein Stuhl verschwunden. Ich konnte mir das nicht erklären und fragte am nächsten Morgen die Kollegen in den angrenzenden Zimmern, was geschehen war. »Sie sind noch da?«, bekam ich verwundert zur Antwort. »Wir haben alles weggeräumt, weil wir dachten, Sie hätten es hier nicht länger ausgehalten und sind – wie andere Wessis – längst wieder verschwunden.«

Meine Vorgesetzten konnte ich in diesen bewegten Tagen nur abends sprechen, der Abteilungsleiter und der Staatssekretär waren für mich nur zwischen 19 und 22 Uhr erreichbar. Da ich in Potsdam keine Unterkunft gefunden hatte, musste ich nach Berlin pendeln und am nächsten Morgen um 8 Uhr wieder im Büro sein. Meine Nächte waren also kurz ...

Etwa vierzehn Tage nach meinem Arbeitsantritt sollte in Frankfurt (Oder) eine Konferenz stattfinden, bei der es um die künftigen wirtschaftlichen Strukturen in Brandenburg gehen sollte. Ich – als Wessi und Neuling im Amt – schrieb für meinen Abteilungsleiter ein Redemanuskript. Kurz bevor er sein Referat in Frankfurt halten sollte, klingelte sein mobiles Telefon – ein unhandlicher Apparat, etwa so groß wie ein Brikett. Ministerpräsident Manfred Stolpe bat ihn, wegen einer dringenden Angelegenheit sofort zurück nach Potsdam zu kommen. Mein Abteilungsleiter eilte zum Ausgang und rief mir dabei zu:

»Halten Sie mal den Vortrag ...!« Mir blieb nichts anderes übrig, ich musste ins kalte Wasser springen. Das Referat zur weiteren Entwicklung des Landes kam gut an. Auch die anschließenden Fragen konnte ich einigermaßen kompetent beantworten.

Über ein halbes Jahr – über die Gründe erfuhr ich nichts – war die Leitung des Treuhandreferats im Wirtschaftsministerium verwaist. Man fragte mich, ob ich bereit sei, die Stelle des Referatsleiters zu übernehmen. Ich lehnte zunächst ab. Schließlich war ich gekommen, um ein Grundsatzreferat zu leiten und war mit meiner derzeitigen Position sehr zufrieden. Ich besaß bereits Kontakte zur Treuhandanstalt, wollte mich jedoch nicht ausschließlich mit deren Angelegenheiten beschäftigen. Nach mehreren Gesprächen mit der Leitung des Wirtschaftsministeriums war ich jedoch von der Wichtigkeit der Aufgabe überzeugt und willigte ein.

Ab dem 1. Oktober 1992 vertrat ich die Interessen des Landes gegenüber der Treuhandanstalt. Ausschlaggebend für meine Entscheidung war, dass mir bewusst wurde, in welchem Umfang die Treuhand die wirtschaftliche Entwicklung des Landes beeinflusste, allerdings ohne die spezifischen Interessen des Landes zu berücksichtigen. Die Leitung des Ministeriums traute mir offenbar zu, die brandenburgischen Interessen bezüglich der wirtschaftlichen Entwicklung besser gegenüber der Treuhandanstalt durchzusetzen.

Intern ging es in unserem Ministerium beim Thema Privatisierung mitunter um sehr grundsätzliche Fragen. Einer meiner Kollegen, ein Jurist aus einem anderen Referat, war der Meinung, ein liberal geführtes Ministerium müsse die Programmatik vertreten: »Der Markt wird es schon richten ...«. Meine Sicht ist eine andere, denn so einfach funktioniert Marktwirtschaft nicht. Sie entsteht nicht per se. Kapitalismus und soziale Marktwirtschaft sind für mich Gegensätze. Ein sozialer Markt entsteht erst durch planvolles staatliches Handeln. Ohne die regulierende Aufsicht des Staates werden die Großen in der Wirtschaft immer stärker und der Rest hat das Nachsehen. Der staatliche Eingriff schafft ein Machtgleichgewicht auf dem Markt. Erst dadurch entsteht wirklicher Wettbewerb.

Eine unserer Aufgaben in den Referaten bestand darin, Grundsatzpapiere zu schreiben. Auf dem Weg zum Minister passierten sie den »Filter« der Abteilungsleiter oder Staatssekretäre. Bei der Frage, welche Rolle der Staat in einer sozialen Marktwirtschaft spielen sollte, war ich nahezu immer mit Minister Hirche einig: In etwa 95 Prozent der Fälle akzeptierte er meine Vorlagen.

Das Land Brandenburg hatte bei den Privatisierungen, die durch die Treuhandanstalt gesteuert wurden, ein Mitspracherecht. In einem sogenannten Treuhandkabinett – das in jedem Bundesland eingerichtet wurde – trafen sich monatlich Vertreter der Treuhand und des Landes, um über die Vorgehensweise bei Privatisierungen zu sprechen. Auf diese Weise sollten regionale Aspekte in die Arbeit der Treuhandanstalt einfließen. In Brandenburg saß außer dem Minister für Wirtschaft und der Ministerin für Arbeit auch Ministerpräsident Manfred Stolpe mit am Tisch.

Gelegentlich hatte Arbeitsministerin Regine Hildebrandt in diesem Gremium einen »Auftritt«. Als es um die gescheiterte Privatisierung eines Betriebes ging – nach meiner Erinnerung der *Metallbau Finsterwalde*, der schließen musste, weil ihn die Investoren förmlich ausgeschlachtet hatten –, geriet die Ministerin derart in Rage, dass bei ihr Tränen flossen. Sie fand ihre Fassung erst wieder, als Stolpe ihr beruhigend die Hand auf die Schulter legte. Ich erlebte es nicht häufig, dass eine Ministerin oder ein Minister sich derart für ein Thema engagierte. Regine Hildebrandt war eine absolute Ausnahme. Auch wenn wir inhaltlich oft unterschiedliche Auffassungen vertraten, fand ich ihr Engagement beispielhaft.

Dass es mit dem Unternehmen in Finsterwalde so weit gekommen war, lag nicht nur in der Verantwortung der Investoren, sondern auch an der Treuhandanstalt. Es war nicht das erste und nicht das letzte Mal, dass die vermeintlichen Referenzen und Konzepte von Investoren nicht ausreichend geprüft worden waren. Die Treuhandvertreter sicherten bei den Gesprächen mit dem Land oft zu, dass sie jeden Privatisierungsfall mit Vertretern des Landes abstimmen und einen Konsens herbeiführen würden. Doch mitunter geschah es, dass ich nach einem solchen Gespräch am nächsten Morgen ins Büro kam und die Nachricht erhielt, dass wieder ein Unternehmen ohne Absprache mit der Landesregierung zu seltsamen Bedingungen privatisiert worden war. Diese Vorgehensweise war fragwürdige und nicht in Ordnung. Zugunsten der Treuhandanstalt lässt sich allerdings anführen, dass sie unter enormen Zeitdruck seitens der Bundesregierung stand.

Die Wende 1989 wird oft als »friedliche Revolution« bezeichnet. Im Sommer 1992 war von Friedlichkeit nichts mehr zu spüren. Die Folgen des Umbaus der DDR-Wirtschaft wurden immer schmerzhafter und der Protest dagegen immer lauter. In Lauchhammer in der Lausitz war die Stimmung besonders aufgeheizt. Dort hagelte es eine schlechte Nachricht nach der anderen. Nicht

nur unmittelbar von der Braunkohle abhängige Betriebe mussten aufgeben, sondern auch viele Firmen im Umfeld.

Der Unmut unter den Lausitzern, besonders bei den Bürgern von Lauchhammer, wurde von Tag zu Tag größer. Die Stimmung kochte über. Der Bürgermeister von Lauchhammer rief bei Ministerpräsident Stolpe an: »Hier stehen dreitausend Leute vor meiner Tür, nicht nur aus meiner Stadt, sondern aus der ganzen Umgebung ...« Er verlangte, dass die Landesregierung endlich etwas unternehmen möge.

Ministerpräsident Stolpe entschied kurzerhand, mit Wirtschaftsminister Hirche nach Lauchhammer zu fahren. Zur Vorbereitung musste ich eine Vorlage schreiben und zusammentragen, was vor Ort kurzfristig unternommen werden könne, um den Niedergang einer ganzen Region abzufedern. Ich schrieb, dass den Unternehmen Raum und Initiative bei der Umgestaltung gegeben werden sollte. Außerdem empfahl ich, die Geschäftsbeziehungen, die diese Betriebe nach Osteuropa unterhielten, zu berücksichtigen – westdeutsche Unternehmen besaßen kaum Verbindungen dieser Art.

Um die vorhandenen Potenziale der ehemaligen DDR-Betriebe zu nutzen, musste der Übergang mit Bedacht organisiert werden – mit dieser Überzeugung war ich in den Osten gekommen. Es lag auf der Hand, dass die Braunkohleförderung in der Form, wie sie bis dahin in der Lausitz praktiziert wurde, nicht weitergeführt werden konnte – sowohl aus wirtschaftlichen als auch aus ökologischen Gründen. In den Betrieben standen zum Teil uralte Maschinen, die Mitarbeiterzahlen waren entschieden zu hoch. Feststand, dass nicht nur das Land, sondern auch der Bund viel Geld in die Hand nehmen musste, um den Strukturwandel in der Lausitz zu bewältigen.

In meinem Papier entwarf ich keine langfristigen Konzepte, denn die Menschen vor Ort wollten wissen, was sofort unternommen werden konnte. Als einen ersten Schritt schlug ich eine Regionalkonferenz vor, um möglichst viele Entscheider aus der Region an einen Tisch zu holen. Das Instrument der Regionalkonferenz kannten Minister Hirche und ich aus Niedersachsen. Zu solchen Konferenzen kamen regelmäßig die maßgeblichen Personen aus einer Region zusammen und besprachen anstehende Probleme. In einer Liste wurden Aufgaben zusammengefasst und Verantwortliche für die Lösung benannt.

Stolpe und Hirche diskutierten mein Papier in Lauchhammer mit den Teilnehmern der Protestaktion. Am Ende versprach der Ministerpräsident: »Ich kümmere mich persönlich darum, dass diese Punkte umgesetzt werden, ich werde einen Beauftragten dafür einsetzen!« Auf die Frage einiger Demons-

tranten, wer denn der Beauftragte sei, nannte er meinen Namen, denn er hatte ihn auf dem Vorbereitungspapier entdeckt.

Die Wogen der Empörung glätteten sich vorerst. Auf dem Rückweg nach Potsdam rief mich Stolpe aus seinem Hubschrauber an: »Herr Wasmuth, richten Sie sich darauf ein: Sie sind jetzt der Lauchhammer-Beauftragte der Landesregierung!«

Ich hatte mich zwar über die Verhältnisse dort informiert, war jedoch noch nie in Lauchhammer gewesen. Dennoch nahm ich die Aufgabe an – keine leichte, wie sich herausstellen sollte.

Kaum war die Entscheidung getroffen, kam aus anderen Regionen ebenfalls der Ruf: »Wir wollen auch einen Beauftragten!« Die Landesregierung beschloss, Brandenburg in Regionen aufzuteilen und entsprechende Beauftragte einzusetzen. Ich wurde neben Lauchhammer für die gesamte Lausitz zuständig.

Die erste Regionalkonferenz für die Lausitz veranstalteten wir im Schloss Sallgast bei Finsterwalde. Etwa zweihundert Teilnehmer kamen. Sie vertraten Unternehmen, Handwerksbetriebe, Städte, Gemeinden und Landkreise sowie die Landesregierung. Bei der Konferenz ging es um handfeste Probleme: So redeten wir über die Nöte von Handwerkern, die keinen Kredit von einer Bank bekamen, weil ihnen das Eigenkapital fehlte. Mit der Investitionsbank des Landes Brandenburg suchten wir nach Lösungen und verschafften solchen Betrieben die entsprechenden Sicherheiten.

Angelika Niesler Parallel zu den Regionalkonferenzen entstanden Regionale Aufbaustäbe, mit denen die Landesregierung die Regionalentwicklung voranbringen wollte. Entsprechend der Arbeitsamtsbezirke wurden fünf solcher Stäbe eingerichtet. Sie wurden jeweils von einer bekannten Persönlichkeit aus den alten Bundesländern moderiert, die Erfahrungen in der Politik und gute Kontakte mitbrachte. Ich arbeitete im Stab für die Region um Neuruppin mit, den der ehemalige SPD-Bundesminister Hans Hermann Matthöfer moderierte.

Die Landesregierung wollte in diesen Gremien auf Augenhöhe mit den Akteuren vor Ort ins Gespräch kommen. Der Ministerpräsident war deshalb stets anwesend. Außer Vertretern aus allen Ministerien saßen Kommunalpolitiker sowie Vertreter der Arbeitgeberverbände, der Gewerkschaften und



der Arbeitsverwaltung am Tisch. In diesen Sitzungen wurden Aufgaben festgelegt und vergeben. Beim nächsten Treffen wurde kontrolliert, was erledigt war und was nicht.

Volker Wasmuth Im Laufe der Zeit schwand das Interesse an den Regionalkonferenzen, die Landesregierung konzentrierte sich stärker auf die Aufbaustäbe, die erst aufgelöst wurden, als wir die Zuständigkeiten in den Ministerien klarer regelten.

Frauenpolitik: mehr als ein Anhängsel

Der Brandenburger Weg der Gleichstellungspolitik

Sabine Hübner Als ich in den Achtzigerjahren gemeinsam mit einer Kollegin eine Studie über Existenzgründerinnen in Westberlin abgeschlossen hatte, empfahlen wir dem Senat, ein Gründerinnenzentrum einzurichten. Es sollte das Engagement von Unternehmerinnen sichtbar machen und Gründungen durch Frauen erleichtern. Wir nahmen das Projekt dann selbst in die Hand und gründeten die *WeiberWirtschaft*, heute die größte Frauengenossenschaft Europas und Eigentümerin einer großen Gewerbeimmobilie in Berlin-Mitte. Sie stellt Gründerinnen Gewerberaum und Infrastruktur zur Verfügung und vernetzt Frauenbetriebe.

Ich war 1980 aus Frankfurt am Main nach Berlin gekommen. In Frankfurt hatte ich am *Battelle-Institut* unter anderem an einer international vergleichenden Studie über Bildungschancen für Mädchen und Frauen mitgewirkt, in der ich auch die Situation in der DDR analysierte – freilich lediglich auf der Basis des bei uns im Westen verfügbaren Materials. Der Befund der Literaturrecherche lautete, dass – nicht zuletzt bedingt durch die Arbeitskräftemangel – in der DDR Frauen zwar grundsätzlich alle Berufe und Hierarchieebenen offenstanden, dass jedoch gleichzeitig die fast vollständige Feminisierung der Kindererziehung und anderer Aufgaben in der Reproduktion auf den Fortbestand von Geschlechtsrollenstereotypen hinwies – ein wichtiges Erklärungsmuster für die auch in der DDR zu beobachtende horizontale und vertikale Segregation der Berufswelt. Die auf Bevölkerungswachstum abzielende Familienpolitik nutzte und verstärkte dieses Rollenverständnis.

Wirkliche Einblicke in die Wirtschaft der DDR und die Situation von Frauen im Osten bekam ich erst nach der Wende. 1990 und 1991 arbeitete ich im



Sabine Hübner arbeitete seit 1991 im MASGF, ab 2001 als Leiterin der Abteilung Arbeit.

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung und besuchte eine Reihe von Textilbetrieben. Wir wollten wissen, wie sich Personalstruktur und Management in ostdeutschen Betrieben von denen im Westen unterscheiden. Ich lernte die Situation der Meisterinnen kennen und erfuhr von der großen Bedeutung der Betriebe für die soziale Infrastruktur der Beschäftigten und der Gemeinden. Spannend war für uns, dass die kommunikativ und betriebspolitisch anspruchsvolle hierarchische Sandwich-Situation der Meisterinnen in einem Industriebetrieb in Ost und West durchaus vergleichbar war. Diese Befunde begleiteten mich in meinem weiteren Berufsleben – oft verglich ich meine eigene Rolle als Führungskraft im Ministerium anhand dieses Musters – in der Sandwich-Position zwischen politischer Leitung und meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, als Puffer und zugleich als Sprachrohr.

Im Sommer 1991 wechselte ich nach Potsdam in das Brandenburger Arbeitsministerium und war dort zunächst zuständig für die Situation von Frauen auf dem Arbeitsmarkt, im Beschäftigungssystem und in der Selbstständigkeit.

Eine Analyse des *Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* der Bundesanstalt für Arbeit stellte Anfang der Neunzigerjahre fest, dass die drei wichtigsten Risikofaktoren für Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland erstens das Alter, zweitens das Geschlecht und drittens die Qualifikation waren. Frauen trugen demnach ein deutlich höheres Risiko, arbeitslos zu werden, als Männer, zudem waren ihre Einstellungschancen geringer. Der Frauenanteil an den Arbeitslosen im Osten stieg bis Mitte der Neunzigerjahre auf zwei Drittel. Der sächsische Ministerpräsident Kurt Biedenkopf verstieg sich in dieser Zeit zu der Aussage, die Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland wäre deutlich geringer, wenn die Frauen nicht an ihrer DDR-typischen Neigung, im Beruf genauso »ihren Mann zu stehen«, festhalten würden – eine Schuldzuschreibung, die weniger die Situation erklärte, als das Geschlechterrollenverständnis des CDU-Politikers offenbarte.

In den ersten Jahren nach der Wende wurde in Ostdeutschland sehr viel Kreativität in der Wirtschaft freigesetzt. In Brandenburg blühten Ideen für unternehmerische Projekte, denen enorme wirtschaftliche Potenziale zugeschrieben wurden – vom Hanf- und Flachsanzbau über Straußenzucht bis hin zum Aufbau regionaler Wirtschaftskreisläufe. Die öffentlich geförderten Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen waren eine gute Möglichkeit, Neues auszuprobieren, unternehmerische Fähigkeiten zu erwerben und um zu testen, ob es für neue Produkte und Dienstleistungen einen Markt gab. Selbst wenn

ein Projekt nicht erfolgreich war, konnten die erworbenen Qualifikationen und Erkenntnisse für den weiteren beruflichen Werdegang der Teilnehmenden wertvoll sein.

Vor diesem Hintergrund stellten wir uns im Brandenburger Arbeitsministerium die Frage, wie Frauen die Möglichkeiten der Arbeitsförderung besser nutzen könnten. Denn eines zeigte sich: Je »wirtschaftsnäher« eine Förderung war – etwa bei der Zahlung von Lohnkostenzuschüssen an Unternehmen, ohne die zeitweilig kein Arbeitgeber überhaupt jemanden einstellte –, desto geringer war der Frauenanteil. Auch in Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen wurden zeitweise weniger Frauen als Männer aufgefangen, was unter anderem daran lag, dass bei vielen Projekten schwere körperliche Arbeit geleistet werden musste.

In der Arbeitsmarktpolitik war die kommunale Ebene – Landkreise, kreisfreie Städte, Gemeinden – eine wichtige Arena für politische Interventionen zur Verbesserung der Beschäftigungsperspektiven von Frauen. Deshalb richteten wir ab 1991 an Standorten, an denen größere Industriebetriebe in ihrer Existenz bedroht waren, »Leitstellen Arbeit und Frauen« ein. Sie brachten sich vor Ort in Planungsprozesse ein, bauten dafür Netzwerke von Bündnispartnern und Entscheidungsträgern auf, sensibilisierten sie für Geschlechtergerechtigkeit, beförderten geschlechtssensible Herangehensweisen auf dem Arbeitsmarkt und im Ausbildungs- und Beschäftigungssystem und initiierten und konzipierten spezielle Projekte für Frauen. Daraus wurde ein flächendeckendes Netz von »Regionalstellen Frauen und Arbeitsmarkt«. Die meisten überlebten den bedauerlichen Kahlschlag in der Beratungsinfrastruktur der Arbeitspolitik in den Zweitausenderjahren nicht.

Mit den mittelbaren Diskriminierungen von Frauen im Arbeitsförderungsrecht beschäftigte sich regelmäßig die von Regine Hildebrandt mitinitiierte Gleichstellungs- und Frauenministerinnenkonferenz, die 1991 erstmalig in Potsdam-Cecilienhof tagte. Unter anderem verlangte sie, Regeln in das Arbeitsförderungsgesetz aufzunehmen, die die Benachteiligung von Frauen verringerten. Im Januar 1993 trat mit dem 10. Arbeitsförderungs-Änderungsgesetz eine Regelung in Kraft, nach der Frauen entsprechend ihrem Anteil an den Arbeitslosen an Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik teilhaben sollen, später wurden in den Arbeitsämtern Frauenbeauftragte installiert, die Diskriminierung entgegenwirken sollten. Damit Frauen an ABM stärker beteiligt werden, setzten wir im Arbeitsministerium an mehreren Stellen an.

Wir nutzten die Frauenförderinstrumente und den gleichstellungspolitischen Rückenwind der Europäischen Kommission. So unterstützten wir nicht nur Frauenprojekte, sondern sorgten auch dafür, dass in gemischten Projekten der Anteil von Frauen stieg. Bei den Arbeitsförderungsgesellschaften, die wir als Land institutionell förderten, setzten wir durch, dass sie Frauen stärker berücksichtigten, wenn Projekte kreiert oder Maßnahmen beantragt wurden. Dabei half die neue Regelung im Arbeitsförderungsrecht, für deren Umsetzung sich kommunale Gleichstellungsbeauftragte einsetzten. Arbeitsförderungsgesellschaften, die selbst Träger einer Regionalstelle Frauen und Arbeitsmarkt waren, standen hinsichtlich der Beteiligung von Frauen an Projekten, aber auch am Leitungsteam unter besonderem Leistungsdruck.

Wir beobachteten, dass Frauen deutlich häufiger als Männer Jobangebote ablehnten, weil sie den Arbeitsort nicht erreichen konnten oder die Pendelzeiten zu lang waren – vor allem dann, wenn es kleine Kinder im Haushalt gab. Oft wurde das Familienauto von den Männern beansprucht. Dass nach der Wende der Werksverkehr der Betriebe eingestellt und der öffentliche Nahverkehr ausgedünnt wurden, traf Frauen deshalb härter als Männer.

Im Ministerium diskutierten wir eine spezielle Mobilitätsförderung für Frauen. In einigen neuen Bundesländern gab es Programme, die Frauen beim Kauf eines Autos mit einem staatlichen Zuschuss zu den Anschaffungskosten unterstützten. Die *Bundesanstalt für Arbeit* förderte zudem den Erwerb der Fahrerlaubnis – allerdings nur, wenn diese für einen Job zwingend erforderlich war. Wir setzten in Brandenburg auf innovative Verkehrsprojekte wie das Frauenprojekt *Ilona – Innovatives lokales Nahverkehrsangebot* – der *Luckenwalder Beschäftigungs- und Aufbaugesellschaft (LUBA)* und waren damit der Zeit voraus.⁵³

Mitunter prallten bei politischen Diskussionen Ost- und Westkultur aufeinander: Frauen aus dem Westen verlangten nachdrücklich, Teilzeitarbeit für Frauen zu fördern. Sie meinten, dass dies der beste Weg sei, um Frauen in Beschäftigung zu bringen und dort zu halten. Das widersprach jedoch den Wünschen der Mehrheit der Brandenburgerinnen. Sie wollten genauso in Vollzeit arbeiten wie ihre männlichen Kollegen. Eine gezielte Förderung von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern, die Teilzeitarbeitsplätze für Frauen einrichteten, kam für uns nicht infrage. Zu häufig wurde Frauen, die eine Vollzeitstelle suchten, nur eine Teilzeitbeschäftigung angeboten, etwa in der öffentlich geförderten Beschäftigung oder an Schulen.

Ein weiteres Konfliktfeld war die Nachtarbeit. In heftigen Auseinandersetzungen

zungen protestierten Westkolleginnen: »Wie könnt ihr nur das Nachtarbeitsverbot für die Frauen hinterfragen. Das ist doch eine große Errungenschaft.« Wir antworteten: »Wir brauchen keine Schutzräume für die Frauen, wir brauchen gleiche Chancen.« Das Nachtarbeitsverbot für Arbeiterinnen hatte eine lange Tradition. Als es Ende des 19. Jahrhunderts eingeführt worden war, sollte es der »Sittlichkeit« der Frauen und dem Familienleben dienen, doch es schützte vor allem die Männer vor weiblicher Konkurrenz. Die DDR hatte dieses Verbot nicht in ihr Arbeitsgesetzbuch aufgenommen.

Der politische Streit nach 1989 entzündete sich an der Frage, ob Arbeiterinnen vor den gesundheitlichen Gefahren der Nachtarbeit bewahrt werden müssten. Der Einwand, dass Männer in der Nachtarbeit diesen Gefahren genauso ausgesetzt seien, der Schutz lediglich Arbeiterinnen gelte und viele andere berufstätige Frauen davon nicht erfasst seien, die Diskriminierung also stärker wirke als der Schutz, wurde von Westkolleginnen nicht akzeptiert. Unsere Auffassung im Arbeitsministerium war: Eine solche Diskriminierung ist nicht hinnehmbar, eine Einschränkung der Erwerbschancen darf es nicht geben.

Angelika Niesler Zu DDR-Zeiten war es ganz normal, dass Frauen in Schichten und damit auch nachts arbeiteten – so zum Beispiel in der chemischen Industrie oder der Textilindustrie. Anders im Westen. Im Auftrag von Staatssekretär Olaf Sund sollte ich mich eines Tages gemeinsam mit Kolleginnen der Abteilung Frauen um Probleme von Arbeiterinnen mit dem aus dem Westen übernommenen Nachtarbeitsverbot kümmern – es wurde als Begründung für Entlassungen genutzt.

Der bundesrepublikanische Alltag und das Vorstellungsvermögen dort reichten offenbar nicht weit genug, um Frauen Nachtarbeit zuzugestehen. Das Verbot wurde als Schutzmaßnahme verkauft. Die Frauen im Osten protestierten dagegen, sie wollten weiter nachts arbeiten und ihre Stellen behalten.

Mit Sabine Hübner besuchte ich mehrere Brandenburger Betriebe. Wir diskutierten mit den Geschäftsführungen – bei einigen Gesprächen war auch die Arbeitsverwaltung vertreten –, um trotz Nachtarbeitsverbot die Stellen der Frauen im Schichtdienst zu erhalten.



Sabine Hübner Im ehemaligen *Petrolchemischen Kombinat Schwedt (PCK)* hätten Frauen nicht länger Nachtschichten in der Prozesssteuerung übernehmen dürfen und damit gut bezahlte Arbeitsplätze, die mit hoher Verantwortung und Anerkennung verbunden waren, verloren. Die ausgebildeten und erfahrenen Arbeiterinnen sollten ihren Job nur noch tagsüber ausüben. Dies war für sie völlig unverständlich. Am Ende vieler Bemühungen konnten sie ihre Arbeitsplätze behalten.

Die symbolträchtige Debatte wiederholte sich, als es um die Abschaffung des Beschäftigungsverbots für Frauen im Bauhauptgewerbe ging. Diese Diskussion rief auch die Ost-Arbeitsschützer auf den Plan. Es wurde mit noch härteren argumentativen Bandagen gekämpft, ging es doch aus ihrer Sicht darum, durch Schutz vor schwerer Arbeit die Gebärfähigkeit von Frauen zu erhalten. Der Abbau solcher diskriminierender Regelungen war längst überfällig und wurde auch im Osten vorangetrieben. Plakativ und verkürzt lässt sich sagen: Statt den Uterus zu schützen, ging es darum, die Arbeitsbedingungen so zu verändern, dass *alle* Beschäftigten vor Gesundheitsrisiken bewahrt wurden.

Angelika Niesler Der Europäische Gerichtshof entschied 1991, dass das Nachtarbeitsverbot dem Grundsatz der Gleichbehandlung widersprach. Am 28. Januar 1992 fiel ein entsprechendes Urteil des Bundesverfassungsgerichts. Damit war das rechtliche Hindernis beseitigt. Nun lag es an den Betrieben und an der Haltung der in der Regel männlichen – und oft im Westen sozialisierten – Geschäftsführung. Manch einer gelangte zu überraschenden Einsichten: Einem westdeutschen Geschäftsführer imponierte die Arbeit der Kranführerinnen in seinem Betrieb so sehr, dass er einige von ihnen im Rahmen einer betrieblichen Fortbildung bat, für kurze Zeit im westdeutschen Stammwerk zu arbeiten.

Das Beispiel Textilindustrie

Petra Meyer 1992 kam ich vom Hauptvorstand der *Gewerkschaft Textil Bekleidung (GTB)* in Düsseldorf zum *DGB* nach Berlin, wo ich seit 1985 lebte. Im Landesbezirk Berlin-Brandenburg übernahm ich das Referat Arbeitsmarktpolitik, das drei Jahre später zur Abteilung Arbeitsmarkt- und Gleichstellungspolitik wurde. Diese Kombination fand ich sehr sinnvoll, denn allzu oft war Frauenpolitik bis dahin nur als eine Art Anhängsel angesehen worden.

Mit dem Anstieg der Arbeitslosigkeit in den Neunzigerjahren zeichnete sich in Brandenburg wie in ganz Ostdeutschland eine deutliche geschlechtsspezifische Spaltung des Arbeitsmarktes ab: Frauen waren deutlich stärker von Arbeitslosigkeit betroffen als Männer – etwa in der Textilindustrie.

Diese Branche hatte vor 1989 international einen guten Ruf gehabt, die DDR hatte einen Teil ihrer Textilien in den Westen exportiert. Nach der Wende fiel sie der Abwicklung durch die Treuhand anheim. Freilich führten auch Entwicklungen auf dem Weltmarkt, auf dem immer mehr Unternehmen aus Billiglohnländern dominierten, zu starken Einbrüchen. Es kursierte das geflügelte Wort vom »leisen Sterben« der Textilindustrie.

Als die Treuhand mit ihrer Arbeit begann, wurde die Abteilung Textilindustrie vom ehemaligen stellvertretenden DDR-Minister für Leichtindustrie, Paul Liehmann, geführt. Sanierung von Unternehmen und Privatisierung hielten sich die Waage. Das änderte sich mit der Übernahme der Treuhand-Leitung durch Birgit Breuel 1991 radikal. Sie wechselte alsbald das Personal aus. Schlüsselstellen besetzte sie mit Wirtschaftsvertretern, die meines Erachtens dadurch die Möglichkeit bekamen, Konkurrenz auszuschalten oder von der Privatisierung zu profitieren. Ich bin überzeugt, dass diese Politik einer der Gründe für die Massenarbeitslosigkeit in den neuen Ländern während der Neunzigerjahre war.

Immerhin: In diesen Jahren funktionierte das Zusammenspiel zwischen Arbeitgebern, Gewerkschaften und öffentlicher Hand ungewöhnlich gut. Der Grund mag gewesen sein, dass der Arbeitsplatzabbau, der sich binnen kurzer Zeit rasant vollzog, historisch ohne Beispiel war. Durch den schockartigen Übergang von der Planwirtschaft der DDR zur westlichen Marktwirtschaft schlug die Stunde der Arbeitsmarktpolitik. Keinem anderen Politikfeld kam auf regionaler Ebene eine vergleichbare Bedeutung zu. Kurzarbeit, Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen, Fortbildung und Umschulung expandierten in einem



gewaltigen Tempo und nahmen Dimensionen an, die so nicht absehbar gewesen waren.

Die *Bundesanstalt für Arbeit* sowie das Landesarbeitsamt und die Arbeitsämter stiegen in dieser bewegten Zeit zu Hauptakteuren auf. In den Verwaltungsausschüssen dieser Behörden saßen Vertreter der Arbeitgeber, der Gewerkschaften und der öffentlichen Hand. Dort herrschte Aufbruchstimmung, als Gewerkschafter sahen wir gute Chancen, um Einfluss auf die regionale Arbeitsmarktpolitik zu nehmen. So gab es einen ABM-Ausschuss oder einen Ausschuss für Fortbildung und Umschulung – jede einzelne Maßnahme wurde beschlossen.

Um unsere Vertreter in der Selbstverwaltung für ihre Arbeit fit zu machen, organisierten wir unter anderem gemeinsam mit der *Hans-Böckler-Stiftung* Schulungen und erarbeiteten Schulungsmaterialien.

Ich betreute ab Mitte 1990 unter anderem das *Textilkombinat Cottbus (TKC)* für die *Gewerkschaft Textil Bekleidung*, beriet den Betriebsrat und schob die Gründung eines Aufsichtsrates an, der ein Instrument der Mitbestimmung ist. Die Größe solcher Aufsichtsräte hängt von der Mitarbeiterzahl ab, große Aufsichtsräte sind bei zehn- bis zwanzigtausend Beschäftigten möglich, kleinere bei zwei- bis zehntausend Beschäftigten.

Das *TKC* hatte im Sommer 1990 rund viertausend Beschäftigte, es kam also für einen »kleinen« Aufsichtsrat infrage. Die Bildung eines solchen Gremiums ist ein zeitlich äußerst aufwendiger Prozess. Noch bevor er abgeschlossen war, hatte sich die Belegschaft des *TKC* deutlich reduziert. Seine Entwicklung verlief damit ähnlich wie in den meisten größeren Betrieben der ehemaligen DDR. 1990 war der Arbeitsplatzabbau noch moderat. Das war jedoch nur die Ruhe vor dem Sturm. Im Verlauf des Jahres 1991 stiegen die Entlassungszahlen sprunghaft an. Schon 1993 gab es nur noch rund siebenhundert Beschäftigte. Wegen dieses rasanten Arbeitsplatzabbaus und weil sich der Betrieb in kleine Unternehmen aufspaltete, kam es nicht mehr zur Gründung des Aufsichtsrates.

Als *DGB*-Beschäftigte und für Arbeitsmarktpolitik Verantwortliche veränderten sich meine Aufgaben. In dieser Zeit des beispiellosen Systemwandels wurde schnell deutlich, dass die bisherigen Mittel der Arbeitsförderung an Grenzen stießen und neue Wege gefunden werden mussten. Ein solcher Weg war die Gründung einer *Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft*, auch *Gesellschaft zur Arbeitsförderung, Qualifizierung und Strukturentwick-*

lung genannt. Damit wurde ein Konzept der Gewerkschaften aus den alten Bundesländern aufgegriffen. Diesen Gesellschaften kam schnell eine besondere Rolle für den Strukturwandel im Osten zu. Die Auffanggesellschaft, die sich für das *TKC* gründete, wurde zu einem neuen Ansprechpartner für uns.

Ein Teil der *TKC*-Belegschaft wagte einen Neubeginn mit der *Textil- und Konfektionsbetrieb GmbH*, die jedoch Ende 1993 liquidiert wurde. Auch kleine Unternehmen, die sich auf dem Betriebsgelände ansiedelten, überlebten nicht. Wie in anderen Unternehmen der Textilindustrie Ostdeutschlands wurden nach solchen gescheiterten Versuchen große Teile des Maschinenparks verkauft – nach Indien und China. Was folgte, war der Abriss von Werkhallen. Dies mitzerleben, bedrückte mich. Da stand eine Werkhalle leer, die noch vor einem halben Jahr voller Leben gewesen war, nur das Licht brannte noch; nun wurde sie demontiert.

Einer der Investoren im *TKC* konnte sich länger in Cottbus halten: Die *Steilmann-Gruppe* war durch die Produktion preiswerter Mode zum größten Textilunternehmen Europas aufgestiegen. 1992 übernahm *Steilmann* zweihundert Näherinnen des *TKC* und baute seine Lohnkonfektion auf. Ende der Neunzigerjahre geriet die *Steilmann-Gruppe* im Zuge der Globalisierung unter starken Konkurrenzdruck, 2004 schloss sie ihr Unternehmen in Cottbus.

Sabine Hübner In der Textilindustrie waren zu DDR-Zeiten mehr als die Hälfte der Beschäftigten Frauen. In den Neunzigerjahren erlebte dieser Wirtschaftszweig weltweit einen gravierenden Strukturwandel; die Produktion wurde zunehmend in Niedriglohnländer verlagert. In Ostdeutschland blieben Anfang der Neunzigerjahre von 300.000 Arbeitsplätzen in der Textil- und Bekleidungsindustrie nur 49.000 übrig. In Ostberlin und Brandenburg sank die Zahl der Beschäftigten in der Bekleidungsindustrie zwischen 1990 und 1992 von 20.000 auf 2.000. Wir beobachteten die Entwicklung mit Trauer, manchmal mit Wut. Traditionelle Handwebereien wie die von Henni Jensch-Zeymer in Geltow konnten nur im Status eines ABM-Projekts überleben; im Falle eines Textilbetriebes in Südbrandenburg verhinderte auch ein Brandbrief von Regine Hildebrandt an den Vorstand der Treuhandanstalt nicht den Ausverkauf des Maschinenparks.

Suzanne Seeland, Mitbegründerin der Berliner Beratungs- und Planungsgesellschaft *Athene*, wandte sich eines Tages mit der Idee an das Arbeits-



ministerium, in Brandenburg Öko-Mode für Kinder herzustellen. Meine Kollegin Ilse Haase-Schur entwickelte daraus ein Modellprojekt für ehemalige Beschäftigte aus der Textilbranche. Verhandlungen, dafür Flächen auf dem Gelände des *Textilkombinats Cottbus* zu nutzen, scheiterten. Die *Strukturentwicklungsgesellschaft für Arbeit und Qualifizierung (AQUA)* in Zehdenick, ebenfalls ein Standort der DDR-Textilindustrie, sah hingegen in dem Projekt eine Chance, arbeitslosen Frauen eine Zukunft zu bieten. Gefördert mit EU-Geldern sowie Bundes- und Landesmitteln, lernten vierzig Frauen, wie aus umweltfreundlich hergestellten Stoffen hochwertige Kinderbekleidung genäht und vermarktet werden konnte.

Vier Frauen gründeten schließlich die Firma *YoYo Kid*, eine Berliner Designerin entwarf Kollektionen. Mehrfach wurde *YoYo Kid* mit Umwelt- und Designerpreisen ausgezeichnet. Doch das Unternehmen geriet in Schwierigkeiten. Die Zahlungsmoral seiner Abnehmer war extrem schlecht, was für die Liquidität des jungen Unternehmens ein immer größeres Problem wurde. Und die Banken verweigerten Kredite. Deshalb musste *YoYo Kid* schließen.

Außer in der Textilindustrie waren Frauen in der Reinigungsbranche stark vertreten. Als die Reinigungsleistungen aus den Betrieben ausgegliedert und in eigenständigen Firmen privatisiert wurden, traf die Entlassungswelle deshalb vor allem Frauen. In Eberswalde bemühten wir uns, eine Reinigungsfirma auf die Beine zu stellen, die sich insbesondere um die Reinigung in Schulgebäuden kümmern sollte. Zu DDR-Zeiten waren Reinigungskräfte fest in den Schulen angestellt gewesen. Nun wurden die Reinigungsleistungen auf dem freien Markt ausgeschrieben. Gemeinsam mit der Eberswalder Gleichstellungsbeauftragten gaben wir den Anstoß und die Förderung für eine Unternehmensgründung. Das entstehende selbstverwaltete Unternehmen sollte sich auf dem umkämpften neuen Markt der Reinigungsdienstleistungen um öffentliche Aufträge bemühen und so neue Arbeitsplätze für Reinigungskräfte schaffen. Der Erfolg blieb allerdings aus. Zwar fand sich ein gutes Leitungsteam, das Interesse an den Arbeitsplätzen war jedoch gering. Zudem galt in den Neunzigerjahren für Reinigungsunternehmen der Meisterzwang. Um die Firma leiten zu können, absolvierte eine Chemieingenieurin aus dem Leitungsteam die Meisterprüfung. Ihr wurde jedoch der Meisterbrief vorenthalten. Über die Hintergründe lässt sich nur spekulieren. Dieser Rückschlag machte dem Unternehmen den Garaus.

Man könnte aus diesen beiden Misserfolgsgeschichten schlussfolgern, dass wir mit dem Versuch, Marktbenachteiligung von Frauen zu kompensieren, zumindest teilweise gescheitert seien. Dagegen sprechen jedoch positive Projektgeschichten: So nutzte die Sanddornproduzentin Christine Berger für den Aufbau ihres Unternehmens in Petzow erfolgreich das Instrument ABM.

In den Neunzigerjahren entstand in Brandenburg das Fundament für eine gleichstellungssensible Gründungspolitik und -kultur, die viele Frauen ermutigte, sich beruflich selbstständig zu machen. Die Liste der als »Unternehmerin des Jahres« ausgezeichneten Frauen ist ein Indiz dafür. Viele engagierte, erfolgreiche Frauen mit florierenden Unternehmen zeigen, dass die Politik der Ermutigung und der Widerständigkeit gegen diskriminierende und Vorurteilsstrukturen – der Brandenburger Weg der Gleichstellungspolitik – bei den Frauen angekommen ist.

Sozialpartner: Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände etablieren sich

Der Kampf um Arbeitnehmerrechte



Detlef Baer war von 1992 bis 2001 Kreisvorsitzender des DGB Potsdam.

Detlef Baer An einem Augustabend im Jahre 1990 rief mich der Westberliner DGB-Landesvorsitzende Michael Pagels an: »Hast du nicht Lust, gemeinsam mit einem unserer Juristen das erste DGB-Büro in den neuen Ländern in Potsdam aufzubauen?« Das Angebot überraschte mich. Um es anzunehmen, fügte Pagel hinzu, hätte ich 24 Stunden Zeit ...

Ich arbeitete bei der *Deutschen Postgewerkschaft (DPG)* in Berlin und wohnte mit meiner Frau in Zehlendorf. Die Herausforderung, beruflich neue Wege zu gehen, reizte mich. Außerdem war Potsdam für mich über die Glienicker Brücke nur einen Katzensprung entfernt. So fiel mir die Entscheidung nicht schwer.

Am 1. September 1990 eröffnete ich unsere Beratungsstelle im ehemaligen Haus des *Freien Deutschen Gewerkschaftsbundes (FDGB)* in der Potsdamer Dortustraße – mit gemischten Gefühlen. Bei vielen *FDGB*-Mitarbeitern spürte ich Aufbruchswillen und Hilfsbereitschaft, bei anderen, vor allem bei früheren Funktionären, stieß ich auf Skepsis und Ablehnung. Auf das erste Informations- und Beratungsbüro in Potsdam folgten in den nächsten Wochen vier weitere in Brandenburg an der Havel, Cottbus, Frankfurt (Oder) und Neuruppin. Das wurden die zentralen Stellen der späteren *DGB*-Kreise.

Zu uns kamen Menschen mit den unterschiedlichsten Problemen. Besonders die Sorge um den Arbeitsplatz trieb viele um. Fragen zu Massenentlassungen und Eingruppierungen prägten die Beratungsgespräche der ersten Tage und Wochen. Es ging um den Arbeitsschutz oder wie in den Betrieben Interessenvertretungen der Arbeitnehmer aufgebaut werden konnten.

Da sich in den neuen Ländern auch andere Organisationen und Verbände im Aufbau befanden, gab es viele Treffen mit Vertretern von Sozialversicherungsträgern, Kammern oder der Arbeitsverwaltung. Ich unterstützte die Gründung einer Innungskrankenkasse in Potsdam, der ich noch heute als Mitglied des Verwaltungsrates angehöre.

Wir kümmerten uns darum, die Arbeitnehmer am Aufbau der Handwerkskammer Potsdam zu beteiligen und sie zum Beispiel in die Ausschüsse – vorrangig im Bereich der beruflichen Bildung – einzubinden. Dies war immens zeitaufwendig. Wir führten diverse Gespräche mit den Arbeitgebern und den Funktionären des Handwerks. Nach langen Verhandlungen konnte endlich die erste Vollversammlung gewählt werden. Deutlich weniger zeitintensiv gestalteten sich die Gespräche bei der Industrie- und Handelskammer.

Den Arbeitsämtern kam in dieser Zeit, in der die Arbeitslosigkeit wegen der vielen Betriebsschließungen und -umstrukturierungen rapide anstieg, eine besondere Bedeutung zu. Schnell mussten dort Selbstverwaltungsstrukturen installiert werden. Die Vertreter der Arbeitnehmer in diesen Selbstverwaltungen mussten sowohl über rechtliche wie über betriebswirtschaftliche Kenntnisse verfügen. Der *DGB* organisierte bundesweite Schulungen, in denen den Arbeitnehmervertretern solches Wissen vermittelt wurde.

Die ABM-Ausschüsse in den Arbeitsämtern hatten eine besondere Bedeutung, da im Zuge der vielen Entlassungen immer mehr Arbeitslose in Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen aufgefangen wurden. Über die Sinnhaftigkeit dieser Maßnahmen kann man heute trefflich streiten, in der damaligen Situation waren sie oft die einzige Alternative zur Arbeitslosigkeit.

Zeitweise waren in unserem Potsdamer Büro vier Juristen mit der Bearbeitung von Fällen beschäftigt, da sich die Anfragen in Sachen Rechtsschutz häuften. Sie beschränkten sich nicht nur auf die reine juristische Betreuung, sondern waren auch Ansprechpartner bei anderen Themen, mit denen uns Betroffene aufsuchten und um Rat baten. Friederike Haase verstärkte unser Team für die Rechtsberatung ab Mai 1991.

Friederike Haase Als ich Ende 1990 hörte, dass der *DGB* für die neuen Bundesländer händierend Rechtsschutzsekretäre – eine Art Fachanwalt für Arbeitsrecht – suchte, dachte ich mir: Das passt gut! Hatte ich doch in Augsburg Jura studiert und mich auf Arbeits- und Tarifrecht spezialisiert.



Mein Vorstellungsgespräch beim *DGB* in Berlin war erfolgreich, ich bekam die Stelle. Just am 1. Mai 1991 begann ich in der Potsdamer Regionalstelle des *DGB* für Brandenburg. Für Gewerkschafter ist der Tag der Arbeit traditionell kein Feiertag, wie mir mein neuer Chef Detlef Baer schnell vermittelte.

Ich betrat mein Büro: ein Durchgangszimmer, das voller Kartons stand. Ist mein Vorgänger etwa noch nicht ausgezogen, fragte ich mich. Es stellte sich jedoch heraus, dass sich in den Kartons meine Arbeit für die nächsten Tage befand! Es handelte sich um Kündigungsschutzklagen. Gerade war der *VEB Geräte- und Reglerwerke Teltow (GRW)* abgewickelt worden, die Klagen kamen von rund 6.500 entlassenen Beschäftigten. Ich schrieb sie an oder telefonierte mit einigen von ihnen – und das über eine Telefonleitung, die oft zusammenbrach.

Außer mir gab es noch vier weitere *DGB*-Mitarbeiter, die sich tagtäglich um solche Klagen kümmerten. Die Kündigungsschutzklagen landeten vor den Arbeitsgerichten, vor denen sie in Marathonsitzungen mit jeweils etwa zehn Klägern verhandelt wurden. Jeder von uns hatte mehrere Tausend Klienten, von denen viele zu uns ins Büro kamen. Sie benötigten Beratung zu Kündigungen oder zu Kündigungsschutzklagen, oft mussten wir ihnen erklären, wie sich die rechtlichen Grundlagen verändert hatten, etwa beim Mutterschutz. Mit Ende zwanzig saß ich Menschen gegenüber, die länger in ihrem Betrieb gearbeitet hatten, als ich auf der Welt war. Mit Tränen in den Augen flehten sie mich an: »Helfen Sie mir, ich will einfach wieder zurück in meinen Betrieb, ich will wieder arbeiten!«

Für viele war es nicht nachvollziehbar, dass sie mit einer gewonnenen Kündigungsschutzklage in der Regel nur die Zahlung einer Abfindung erreichen konnten und nicht – worauf sie gehofft hatten – die Weiterbeschäftigung. In jenen Tagen ging es um Abwicklungen, Sozialpläne, aber nie darum, Menschen an ihren alten Arbeitsplatz zurückzubringen. Um solche bitteren Nachrichten zu überbringen, schien mir oft das Rüstzeug zu fehlen.

Ende 1991 wurde ich Mitglied im »Ausschuss für Massenentlassungen« beim Landesarbeitsamt Brandenburg. Dem Kündigungsschutzgesetz zufolge gab es eine Anzeigepflicht für Massenentlassungen gegenüber den Arbeitsämtern: Betriebe mussten Entlassungen von mehr als zehn Prozent der Beschäftigten anzeigen, bevor sie die Kündigungen aussprachen. Im Ausschuss saßen jeweils zwei Vertreter der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerseite sowie der öffentlichen Hand. Wir prüften, ob man arbeitsrechtlich gegen eine Kündigung vorgehen konnte – bei Formfehlern oder wenn eine

Kündigungsfrist nicht eingehalten wurde. Für bestimmte Arbeitnehmer im Alter von Mitte fünfzig machte es einen großen Unterschied, ob ihre Kündigung zwei oder drei Monate später wirksam wurde. Der Zeitpunkt entschied darüber, ob für sie eine Übergangsregelung zutraf oder ob sie sich direkt arbeitslos melden mussten. Auch wenn ein Betrieb Kurzarbeit Null anmelden wollte, wurde der Antrag in unserem Ausschuss verhandelt.

Das Ringen um die Angleichung der Lebensverhältnisse

Detlef Baer Die sechzehn Gewerkschaften des DGB – die Zahl verringerte sich in den Folgejahren durch Fusionen auf dreizehn, heute sind es acht – mussten sich in den neuen Ländern organisieren und Arbeitsstrukturen aufbauen. Meine Rolle bestand darin, diesen Prozess im zukünftigen *DGB*-Kreis Potsdam zu koordinieren und Strukturen analog zu den in Westdeutschland üblichen *DGB*-Kreisen zu schaffen. Die erste offizielle *DGB*-Konferenz, bei der ein Vorstand und ich zum Kreisvorsitzenden gewählt wurde, fand im März 1992 statt.

Für manchen der Akteure aus den neuen Ländern war es schwierig, sich von alten *FDGB*-Strukturen zu lösen. Doch als die Vertreter der Einzelgewerkschaften gewählt waren, begaben sie sich mit neuem Selbstbewusstsein an die Arbeit und wirkten im ersten gewählten Kreisvorstand des *DGB* für den Kreis Potsdam – den die heutigen Landkreise und kreisfreien Städte Potsdam, Brandenburg an der Havel, Teltow-Fläming, Havelland und Potsdam-Mittelmark bilden – konstruktiv zusammen.

Als die Verhandlungen mit den Arbeitgebern über die Angleichung der Arbeits- und Tarifbedingungen in Ost und West begannen, waren die Gewerkschaften in den neuen Ländern noch nicht ausreichend stark, um die Angleichung so schnell durchzusetzen, wie wir uns das für unsere Kollegen im Osten gewünscht hätten. Der geringe Organisationsgrad in vielen Betrieben, aber auch die mangelnde Kampfbereitschaft in der Umbruchphase mögen der Grund dafür gewesen sein. Viele Menschen wurden von den gesellschaft-



lichen Veränderungen nahezu überrollt und hatten nicht die Kraft, dem etwas entgegenzusetzen.

Bis heute leidet der Osten unter dem immer noch nicht zu Ende gebrachten – ja, stagnierenden – Aufholprozess in Bezug auf Löhne, Arbeitszeit und das wieder aktuelle Thema Rente. Auch die geringe Tarifbindung von Betrieben in Brandenburg ist eine Folge der in den Wendejahren noch nicht ausreichenden Kraft der Gewerkschaften, bessere Ergebnisse für die Beschäftigten zu erzielen.



Klaus-Dieter Teufel arbeitete von 1990 bis 2013 bei der *Vereinigung der Unternehmensverbände Berlin-Brandenburg (UVB)*.

Klaus-Dieter Teufel Im November 1989 machte die *Zentralvereinigung der Berliner Arbeitgeberverbände (ZBA)*, deren Geschäftsführer ich war, ihre Mitgliedsverbände auf einen gemeinsamen Aufruf der *Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)* und des *Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB)* aufmerksam: Arbeitgeber und Gewerkschafter appellierten an Betriebsräte und Geschäftsführungen, bei der Eingliederung der immer häufiger in den Westen übersiedelnden DDR-Bürger zu helfen. 500.000 Menschen, hieß es, seien aus der DDR und aus osteuropäischen Ländern in die Bundesrepublik gekommen. Es mangle vor allem an Wohnraum.

Da die Situation von staatlicher Seite und durch Wohlfahrtsorganisationen allein nicht zu bewältigen war, sollten Unternehmen prüfen, ob sie Wohnheime oder Schulungs- und Ausbildungseinrichtungen vorübergehend für Wohnzwecke zur Verfügung stellen können. Die Eingliederung der Übersiedler sei nicht nur eine »große nationale Aufgabe«, sie habe auch positive Wirkungen, weil sie »wachstumspolitische Impulse« auslöse, hieß es in dem Aufruf.

Ich war seit 1978 Geschäftsführer der ZBA und des *Arbeitgeberverbandes der Berliner Metallindustrie (AVBM)*. Wir sandten unseren ZBA-Mitgliedsverbänden auch Hinweise zu arbeits-, steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Fragen, die zu beachten waren, wenn die Mitgliedsfirmen »Grenzgänger« mit einem Wohnsitz in der DDR beschäftigten.

Eines Tages – kurz nachdem sich in der DDR die Regierung von Hans Modrow gebildet hatte – meldete sich der Pförtner des Hauses der Wirtschaft

bei mir: Ein Fahrer des stellvertretenden DDR-Ministers für Schwermaschinenbau, Norbert Wede, stünde dort und bitte darum, ihm eine Tarifmappe auszuhändigen. Diese enthielt alle Tarifverträge für die Berliner Metall- und Elektroindustrie: Angaben zu Löhnen und Gehältern, Ausbildungsvergütungen, zu Mantel- und sonstigen Tarifverträgen. Ich bot an, dass wir die Unterlagen dem Minister bringen könnten, was dann auch geschah. Wede wurde für uns ein wichtiger Partner beim Aufbau von Verbandsstrukturen im Osten.

Für die *IG-Metall* stellte sich die Frage, ob sie sich mit dem *FDGB*, dem *Freien Deutschen Gewerkschaftsbund*, vereinigte oder eigene Strukturen im Osten entwickeln sollte. Die Gewerkschaft entschied sich für den zweiten Weg. Für die DDR-Gewerkschafter war bis dahin der Staat der Ansprechpartner gewesen. Arbeitgeberverbände existierten nicht, sie mussten erst gegründet werden.

Wie im Westen war die Metall- und Elektroindustrie auch in der DDR der größte Arbeitgeber. Anfang 1990 entsandte der *Verband Gesamtmetall* Mitarbeiter in die DDR, um Arbeitgeberverbände für die Metall- und Elektroindustrie aufzubauen – als künftige Verhandlungspartner für die *IG Metall*.⁵⁴ Schon im Sommer eröffnete *Gesamtmetall* ein Büro in Berlin, das Mitarbeiter aus dem Westen und aus dem Osten vereinte – einer von ihnen war Norbert Wede.

Doch wie sollte man in der bis dahin volkseigenen Wirtschaft Unternehmen und Unternehmer finden, die sich dem Arbeitgeberverband anschlossen? Private Unternehmer hatte es in der DDR nur wenige gegeben. Ansprechpartner waren also zunächst die Generaldirektoren der Kombinate und die Direktoren der Betriebe.

Im Januar 1990⁵⁵ bereiteten die Chefs mehrerer Kombinate die Gründung eines Verbandes vor, der sich auf die Fahnen schrieb, »die Strukturen grundlegend zu verändern, ohne die DDR aufzugeben«⁵⁶. Im März gründete sich das *Unternehmerforum der DDR*, dessen Präsident der Generaldirektor des *Eisenhüttenkombinates Ost*, Karl Döring, wurde. Seiner Philosophie nach war das Forum ein wirtschaftspolitischer Verband, vergleichbar mit dem *Bundesverband der deutschen Industrie (BDI)*. Schon im August 1990 stellte das *Unternehmerforum* seine Arbeit jedoch wieder ein, unter anderem, weil Gespräche über eine Fusion mit dem *BDI* gescheitert waren.

Außer dem *Unternehmerforum* entstanden weitere Wirtschaftsverbände in der DDR. Auf Initiative des Maschinenbauministeriums hatten sich im März 1990 Vertreter aus der Führungsebene von Betrieben und Kombinat in Hoyerswerda und Leipzig getroffen und beschlossen, den Verband *Gesamtmetall Ost* zu gründen.

Auslöser dafür war, dass die *IG-Metall Ost* die auf dem Gebiet der DDR geltenden Tarifverträge gekündigt hatte. Der Ministerrat der DDR stand vor der Frage, wer nun anstelle des Staates mit der Gewerkschaft verhandeln kann. Im Zuge dieser Überlegungen wurde die Gründung von Landesverbänden der Arbeitgeber der Metall- und Elektrobranche im Osten angestoßen, die sich zwischen April und Mai bildeten.⁵⁷

Am 11. April 1990 gründete sich in Hennigsdorf der *Verband der Metall- und Elektroindustrie für Berlin-Ost und Brandenburg*. In seiner Satzung hieß es, dass er im Falle einer Wirtschafts- und Währungsunion mit dem Westberliner Verband fusionieren würde – was dann geschah: Am 25. September schlug die Geburtsstunde des *Verbandes der Metall- und Elektroindustrie für Berlin und Brandenburg (VME)*. Im September 1990 traten die ostdeutschen Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektroindustrie dem Dachverband *Gesamtmetail* bei.

Das Know-how der Führungskräfte aus der DDR-Industrie unterschied sich nur geringfügig von dem der Manager aus dem Westen. Betriebsdirektoren und Generaldirektoren der Kombinate hatten lediglich unter anderen Rahmenbedingungen arbeiten müssen, der Stand der Technik war aufgrund verschiedener Ursachen teilweise ein anderer. Gleichwohl gab es Betriebe im Osten, die auch vor 1989 wettbewerbsfähig waren – beispielsweise der *VEB Rathenower Optische Werke »Hermann Duncker« (ROW)*. Für beide Seiten – egal ob ein Manager aus dem Westen oder aus dem Osten kam – entstand ab 1990 eine vollkommen neue Situation.

Die Probleme beim Strukturwandel im Osten hatten ihre Ursachen jedoch nicht nur im Übergang von der Planwirtschaft zur Marktwirtschaft. Einige Industriezweige befanden sich zu diesem Zeitpunkt weltweit in Schwierigkeiten – die Stahlindustrie zum Beispiel. In dieser Branche gingen auch im Westen die Umsätze zurück, auch dort mussten Stellen abgebaut werden – allerdings in geringerem Umfang als im Osten. Hier potenzierten sich die Probleme im Transformationsprozess der Stahlindustrie durch den globalen Strukturwandel.

Zu DDR-Zeiten hatte es Vollbeschäftigung gegeben. Bei der Privatisierung der DDR-Industrie durch die Treuhand, das zeigte sich schon 1990, würden Arbeitsplätze in gewaltigem Umfang abgebaut werden. Deshalb war es nötig, eine mit der *Bundesanstalt für Arbeit* vergleichbare Institution aufzubauen, die im Falle des Arbeitsplatzverlustes für Leistungen zahlte, für eine Qualifizierung sorgte oder Jobs vermittelte. Die Modrow-Regierung initiierte die Bildung

einer Zentralen Arbeitsverwaltung der DDR, die nach den Wahlen im März 1990 dem Ministerium für Arbeit und Soziales unterstand und ihre Strukturen an die der Landesarbeitsämter der Bundesrepublik anpasste. Dieser Arbeitsverwaltung unterstanden bis zur Vereinigung 38 Arbeitsämter, die ab Juli 1990 – wie im Westen – gemeinsam von Arbeitnehmern und Arbeitgebern finanziert wurden.⁵⁸

Außer Strukturen für die Arbeitsverwaltung mussten die arbeitsmarktpolitischen Instrumente für die neue Situation im Osten geschaffen werden. Zusätzlich zur Kurzarbeit wurde die »Kurzarbeit Null« als neues Instrument entwickelt. Ende 1990 beschäftigte die Metall- und Elektroindustrie in den neuen Bundesländern etwas mehr als eine Million Mitarbeiter, von denen sich etwa die Hälfte in Kurzarbeit befand. Mit dem Kurzarbeitsgeld konnten zunächst schwierige Phasen in Betrieben im Osten ohne Entlassungen überbrückt werden. Später waren Arbeitsplatzverluste unabwendbar, wenn Firmen im Zuge der Privatisierung durch die Treuhand geschlossen oder in erheblichem Umfang Mitarbeiter abgebaut wurden.

Man muss den Treuhandmitarbeitern heute zugestehen, dass es eine äußerst schwierige Aufgabe war, Investoren zu finden – das lag nicht nur an der Konjunktur in den jeweiligen Branchen. Ein Problem der Treuhand war auch, dass die meisten Mitarbeiter aus dem Westen kamen und wenig Kenntnisse von den Verhältnissen im Osten hatten.

Für die Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg gab es zwar einen gemeinsamen Arbeitgeberverband, doch der war für zwei Tarifgebiete zuständig: In Brandenburg und in Ost-Berlin verdienten die Beschäftigten weniger als in West-Berlin. 1991 vereinbarten die Arbeitgeber mit der *IG-Metall* eine stufenweise Lohnsteigerung für die neuen Bundesländer, bis 1994 sollte das Westniveau erreicht sein.

Als Arbeitgeberverbände in Berlin und Brandenburg sahen wir uns in einer besonderen Verantwortung, hatte doch die Tarifpolitik eine Gratwanderung zu bestehen: Einerseits sollte schrittweise die Angleichung der Einkommen zwischen Ost und West erreicht werden, andererseits galt es mit Blick auf den gewaltigen Strukturwandel, die Leistungsfähigkeit der Betriebe im Osten nicht zu überfordern. Bei den Lohnkosten in der ostdeutschen Industrie ging man von 1991 auf 1992 von einer Erhöhung von etwa dreißig Prozent aus.

Für die nächsten Tarifrunden in der alten Bundesrepublik wurde daher eine praktische Solidarität mit den Arbeitnehmern und ihren Arbeitsplätzen in den

neuen Bundesländern gefordert, um die Aufholjagd bei den Einkommen überhaupt zu ermöglichen.

Die 1991 für 1993 festgelegten Tarifsätze sahen eine Anhebung des Tarifniveaus um 26 Prozent vor. Die zum Zeitpunkt des Tarifabschlusses nicht vorhersehbaren wirtschaftlichen Entwicklungen – der noch nicht eingetretene konjunkturelle Aufschwung im Osten und der Wegfall der Ostmärkte – hätten in Verbindung mit der vereinbarten starken Steigerung der Lohnkosten zu einer existenzbedrohenden Krise der ostdeutschen Metallunternehmen geführt.

Nach Streiks und erneuten Tarifverhandlungen wurde eine etwas spätere Angleichung der Ost-Einkommen bis 1996 vereinbart.

In den neuen Ländern waren viele kleine und mittelständische Betriebe wirtschaftlich jedoch so schlecht aufgestellt, dass sie keine Tariflöhne zahlen konnten. Immer mehr von ihnen stiegen aus dem Arbeitgeberverband aus oder wurden gar nicht erst Mitglied.

Durch den zunehmenden Fachkräftemangel versuchten viele Betriebe, ihre Mitarbeiter dadurch zu halten, dass sie Löhne zahlten, die den tarifvertraglich vereinbarten sehr nahekamen – so gelang auf diesem Umweg doch eine stückweise Angleichung. Einige Unternehmen im Osten haben inzwischen eine höhere Produktivität als Firmen im Westen, sie sind technologisch auf dem neusten Stand, weil sie in den vergangenen Jahren deutlich mehr investiert haben.

Als westdeutscher Gewerkschafter im Dienste der ostdeutschen Metallarbeiterschaft

Hermann von Schuckmann Als Gymnasiast war ich von den Fernwirkungen der Studentenbewegung beeinflusst und wählte daher 1969 das rebellische Westberlin als Studienort. Nach zwei Jahren brach ich das Lehrerstudium ab und arbeitete in einem Metallbetrieb als Staplerfahrer. 1973 begann ich eine Lehre als Stahlformenbauer beim Automobilzulieferer *Pierburg GmbH*, der »Solex-Vergaser« herstellte. Ich wurde Jugendvertreter und wurde wegen einiger Konflikte nach der Lehre gekündigt. Nach einem langen Gerichtsprozess, bei dem ich in Abwesenheit in den Betriebsrat gewählt wurde, stellte mich das Unternehmen 1978 wieder ein. Ich arbeitete als Formenbauer, wurde aber nach der Betriebsratswahl 1981 freigestellt und war von da an in Vollzeit Interessenvertreter der Belegschaft.

Mein Betrieb lag im Wedding, in Grenznähe, und obwohl mein täglicher Arbeitsweg ein Stück an der Mauer entlangführte, dachte ich – wie die meisten Westberliner – nur wenig darüber nach, was sich dahinter abspielte.

Das änderte sich, als ich Mitte der Achtzigerjahre Oppositionelle in Ostberlin kennenlernte. Etwa zweimal im Jahr fuhr ich mit einer Handvoll Westberliner in den Osten. Im Mai 1989 wanderten wir mit unseren ostdeutschen Freunden zum Kloster Chorin. Ich wagte eine kühne These: »In zehn Jahren ist Deutschland wiedervereinigt.« Meine Ostberliner Gesprächspartnerin war empört über diesen »Unsinn«. Doch es ging viel schneller. Über meine Bekannten erfuhr ich – gerade noch rechtzeitig, um einen Passierschein beantragen zu können –, dass am 4. November eine große Demonstration geplant war. Auf dem Alexanderplatz war nicht zu übersehen, dass aus den ersten Protesten eine Lawine geworden war.

Mein Betriebsrat diskutierte die Lage und beschloss, Betriebe unserer Branche im Osten zu kontaktieren. Das war einfacher gesagt als getan. Am schnellsten reagierten die Kollegen einer Druckgießerei in Berlin-Weißensee, die Sympathie mit der Bürgerbewegung hatten und uns für Dezember einluden.



Hermann von Schuckmann war ab 1991 Erster Bevollmächtigter der *IG-Metall* für die Verwaltungsstelle Ludwigsfelde.

Die Gießerei gehörte zum Vergaserhersteller des *Industrieverbandes Fahrzeugbau (IFA)* der DDR mit dem Hauptwerk in Friedrichshain, das bald um einen Neubau in Marzahn erweitert werden sollte. Die linientreue Betriebsgewerkschaftsleitung des Hauptwerks holte sich langwierig die Erlaubnis der Direktion ein, die wohl Betriebsespionage witterte. Mitte Januar 1990 durften wir die beiden Werke besichtigen.

Die Produktion des Trabi-Vergasers befand sich auf einem Stand, den es bei uns seit den Sechzigerjahren nicht mehr gab. Die Herstellung des Zweitaktmotors sollte jedoch zu Ende gehen. Unsere Kollegen zeigten uns stolz die Produktionslinie für einen Viertaktmotor. In dem neuen Werk in Marzahn, das kurz vor der Inbetriebnahme stand, konnten wir eine hochmoderne Fertigungsanlage besichtigen, die ein italienischer Lizenzgeber aufgebaut hatte. Als ich den neuen Vergaser sah, stockte mir der Atem: Er war baugleich mit einem aus unserem Werk, dessen Produktion ein Jahr zuvor eingestellt worden war. Die heute selbstverständliche, weil effizientere Benzineinspritzung hatte ihn verdrängt. Die DDR-Kollegen setzten ihre ganze Hoffnung auf dieses Produkt. Ich traute mich nicht, ihnen zu sagen, dass der Betrieb mit diesem Vergaser wenig Chancen haben würde. Tatsächlich wurde im Zuge der Privatisierung später kein Käufer dafür gefunden.

Nur wenige stellten in der euphorischen Wendezeit die Frage: Was würde aus der DDR-Wirtschaft werden, wenn sie ungebremst in die Marktwirtschaft geworfen würde? Meine Rechnung war diese: Die besten Betriebe – ich schätzte etwa ein Drittel – würden weiterhin ein marktfähiges Produkt herstellen, durch Rationalisierung würde dennoch ein Drittel der Belegschaft abgebaut werden. Die zweite Gruppe könnte einen Teil der Produktion retten, aber nur noch halb so viele Leute beschäftigen. Das letzte Drittel würde nach meiner Einschätzung jedoch keine Chance haben, weil deren Produkte unverkäuflich waren. Betrachtet man die Schlussbilanz, war diese frühe Faustformel noch deutlich zu optimistisch.

Mitte Januar 1990 wurde ich aus der Bürgerrechtsbewegung der DDR angesprochen, ob ich bereit sei, auf der wöchentlichen Kundgebung in Potsdam zu Fragen des Arbeitslebens zu sprechen. Dieses Thema war bis dahin kaum im Fokus gewesen. Meinungs- und Reisefreiheit oder die Mangelwirtschaft waren Themen der Demonstrationen. Anders als am 17. Juni 1953 hatten sich keine geschlossenen Betriebsbelegschaften an den Protesten beteiligt.

Jedem war klar, dass die Produktion effizienter werden musste und viele Produkte nicht auf zeitgemäßem technischem Niveau waren. Das deshalb viele Arbeitsplätze infrage gestellt wurden, war für die meisten Kollegen nicht leicht erkennbar: Wer jahrzehntelang in einer Mangelgesellschaft gelebt hatte, konnte sich wohl nur schwer vorstellen, dass seine Arbeitskraft überflüssig war.

In meiner Rede vom 27. Januar 1990 versuchte ich auf die kommenden Gefahren hinzuweisen: »Ich habe«, sagte ich, »durchaus Verständnis für die Forderung, die DDR-Wirtschaft einer Radikalkur zu unterziehen, mit dem Ziel, möglichst schnell zu ähnlich vollen Regalen und einer ähnlichen Warenvielfalt zu kommen wie im Westen. Doch bei allem Verständnis sind hier einige Warnungen angebracht: Ich bin nicht der Ansicht, dass am westdeutschen Wesen die DDR genesen soll; ich warne davor, das westdeutsche Kapital hier ungehindert operieren zu lassen. Es ist wahr, dass das westdeutsche Kapital Gewehr bei Fuß steht, um in DDR-Betrieben zu investieren. Es ist aber falsch zu glauben, hiermit seien alle Betriebe gemeint! Es sind hiermit bestimmte Betriebe gemeint, andere werden niederkonkurriert und brechen zusammen. Der Ruf nach marktwirtschaftlichen Verhältnissen wird also zwangsläufig mit Arbeitslosigkeit verbunden sein, einerseits mit rationalisierungsbedingter, andererseits mit konkursbedingter. Ich glaube, liebe Freunde, darauf hinweisen zu müssen, dass der Rückstand der DDR-Ökonomie so groß ist, dass es eine Vielzahl von Firmenzusammenbrüchen in sehr kurzer Frist geben wird, wenn sich das westdeutsche Kapital hier austoben darf.«

Ich vermute, viele meiner Zuhörer hörten das nicht gern. Ich appellierte an sie, die Wirtschaft nicht unkontrolliert dem Kapital zu überlassen, und machte klar, dass die Werk tätigen lernen müssen, sich zu wehren, sich einzumischen und Maßnahmen der Arbeitgeber nur unter gewissen Bedingungen zu akzeptieren.

Ich ging davon aus, dass die Bürgerbewegung, die in Gruppen wie dem *Neuen Forum* organisiert war und mit an den Runden Tischen saß, die weitere Politik dominieren wird und an einem »dritten Weg« arbeitet. Solche Vorstellungen platzten jedoch, bevor sie überhaupt formuliert waren. Die Volkskammerwahl vom März 1990 führte zu einer CDU-Regierung und damit – das war für mich klar – zu einer schnellen Wiedervereinigung und einer uneingeschränkten kapitalistischen Wirtschaftsordnung.

Nachdem dies beschlossene Sache war, stand die *IG Metall* vor der Frage, ob sie mit der inzwischen aus dem *FDGB* hervorgegangenen *IG Metall der*

DDR fusionieren oder eigene Strukturen aufbauen sollte. Im Mai entschied der *IG Metall*-Vorstand, weder politisch noch ökonomisch eine Nachfolgeorganisation des *FDGB* oder der *Ost-IG Metall* zu werden. Im Spätsommer 1990 begann die Gewerkschaft, den Aufbau eigener Strukturen im Osten vorzubereiten, indem Helfer aus dem Westen entsandt wurden. Auch ich wollte meine Erfahrungen in den Dienst der ostdeutschen Metallarbeiterschaft stellen. Ich wusste, wie eine zeitgemäße Fabrik aussehen muss, und war die oft harten Verhandlungen mit dem westlichen Management gewohnt. So kam ich im Oktober nach Zossen, wo zwei Kollegen aus Nordrhein-Westfalen Vorarbeit geleistet hatten.

Die Beschäftigten der Metallbetriebe, die der neuen *IG Metall* ab 1. Januar 1991 angehören wollten, mussten eine Beitrittsklärung ausfüllen, einen automatischen Übergang von der *Ost-IG Metall* gab es nicht. Unser provisorisches Büro wurde mit mehr als 13.000 Beitrittsformularen geflutet. Ein Team aus drei Verwaltungsangestellten und einem Gewerkschaftssekretär – alle aus der Region – wurde eingestellt und machte sich mit Tatkraft an die Arbeit.

Im April wurde ich nach den Delegiertenwahlen in den Betrieben zum Ersten Bevollmächtigten der Verwaltungsstelle gewählt, die 1993 von Zossen nach Ludwigsfelde – ins Zentrum der regionalen Metallindustrie – umzog.

In den meisten Betrieben waren im Februar 1990 erstmals Betriebsräte gewählt worden. Mein erster Arbeitsschritt war, die etwa zwanzig Betriebsräte in der Region zu besuchen und ihre Betriebe zu besichtigen, die fast alle in der Luft hingen, denn der osteuropäische Markt, den die meisten beliefert hatten, war stark rückläufig. Manches westdeutsche Unternehmen, das darauf spekuliert hatte, mit einem Ostbetrieb auch den osteuropäischen Marktanteil einzukaufen, erkannte jetzt, dass die Kunden, wenn sie mit D-Mark bezahlen mussten, schnell ihr Interesse verlieren. So wurde auch der Plan des *Daimler*-Nutzfahrzeugchefs, den vorhandenen *IFA*-LKW mit einem neuen Führerhaus weiterhin im Osten zu vermarkten, schnell fallengelassen.

Die Zukunft der Betriebe, die nun alle in der Trägerschaft der Treuhandanstalt lagen, war überall das brennende Thema. Die »blühenden Landschaften«, die Kanzler Kohl versprochen hatte, wie auch der Anspruch des Grundgesetzes nach gleichen Lebensverhältnissen in ganz Deutschland und das verständliche Verlangen der Bevölkerung nach westlichem Wohlstand, führten zu hohen Erwartungen – deren Erfüllung Kernaufgabe der Gewerkschaften werden sollte. Der Spagat zwischen dem Erhalt möglichst vieler Arbeitsplätze und der schnellstmöglichen Einführung des Westlohns barg freilich Konfliktstoff.

Der erste Tarifvertrag wurde noch von der *IG Metall der DDR* im Sommer 1990 mit der Treuhandanstalt, also dem Beauftragten des Staates, ausgehandelt, aus dem Westen begleitet vom *Arbeitgeberverband der Metallindustrie* und der *IG Metall*. Wesentlicher Inhalt: Eine kräftige Lohnerhöhung, eine Verkürzung der Arbeitszeit auf vierzig Stunden und – besonders wichtig – der Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen bis zum 30. Juni 1991. Gleichzeitig wurde staatlicherseits das Strukturkurzarbeitergeld – Kurzarbeit-Null genannt – eingeführt, das den Betrieben das Abwälzen von Lohnkosten ermöglichte und gleichzeitig die Arbeitslosigkeit in Grenzen halten sollte. Wer aber zur Kurzarbeit-Null angemeldet war, musste mit der sicheren Kündigung rechnen. Bis dahin hatte es im Westen nur die Konjunkturkurzarbeit gegeben, die zur Überbrückung von Auftragslöchern diente und ausschloss, dass der Arbeitnehmer anschließend wegen Arbeitsmangel entlassen wurde. Strukturkurzarbeit war das glatte Gegenteil davon.

Solche Regelungen schufen eine Atempause, die zur Klärung der Zukunft der Betriebe ebenso nötig war wie zur Ruhigstellung der Arbeitnehmer, die um ihre Zukunft bangten. Längst war klar, dass es zum massenhaften Personalabbau in allen Betrieben kommen würde. Deshalb wurden zahlreiche Beschäftigungsgesellschaften gegründet, die einen großen Teil des Personals auffangen und mit möglichst sinnvollen staatlich finanzierten Aufgaben betrauen und weiterqualifizieren sollten. Die *IG Metall* unterstützte die Gründung und zuweilen auch die Führung solcher Gesellschaften.

In vielen Betrieben kam es zu Massenentlassungen und Klagen dagegen. Der Vorstand der *IG Metall* stellte für zwei Jahre jeder Verwaltungsstelle im Osten einen Westjuristen oder -juristin zur Seite, um die Flut von Kündigungsschutzklagen zu bewältigen. Wo Arbeitsplätze jedoch entfallen waren, konnte rechtlich allenfalls die soziale Auswahl infrage gestellt und eine Abfindung herausgeholt werden. Ein Recht auf Arbeit gab es im Westen nicht.

Der Staat setzte auf möglichst schnelle Privatisierung des Treuhand-Firmenbestands. Der erwartete Run auf die Betriebe blieb jedoch aus. An größeren Industriekomplexen waren auch Konzerne meist nicht interessiert. So wurde das riesige *IFA*-Gelände in Ludwigsfelde mit seinen zahlreichen Hallen nur zum kleineren Teil an *Daimler* verkauft. Von 8.500 Beschäftigten montierten später nur noch zweitausend leichte Nutzfahrzeuge. Die Blechteilfertigung ging mit etwa sechshundert Arbeitnehmern an *Thyssen*. Die Schmiede übernahm ein Händler, der die Maschinen überwiegend nach China verkaufte.

Unter dem Strich blieben in Ludwigsfelde nur etwa dreitausend Arbeitsplätze erhalten, darunter einige in ausgegliederten Handwerksbetrieben.

Größere Betriebe, die sich nicht schnell verkaufen ließen, aber von der Treuhand als sanierungsfähig befunden worden waren, führte man in eine Art Scheinprivatisierung: Man fasste mehrere Betriebe mit ähnlichem Programm in einer »Management KG« zusammen, die von einem westdeutschen Alt-Manager geführt wurde und dessen Namen trug. Das hatte den Vorteil, dass für die Privatisierung mehr Zeit gewonnen wurde und dass die Treuhand Kapital für dringende Investitionen freigab. So wurde der *VEB Schwermaschinenbau Heinrich Rau* in Wildau in die *Urban Management-KG* überführt und erhielt wie in einer Aktiengesellschaft einen eigenen Aufsichtsrat. In diesem arbeitete ich mit und konnte so Einiges beeinflussen. Zwei Teile des Betriebes blieben erhalten: Ein Unternehmen baute Stahlwerksausrüstungen, ein weiteres stellte riesige Schiffskurbelwellen und große Schmiedeteile her. Von 3.100 Beschäftigten im Jahr 1991 waren 1995 nur noch fünfhundert übrig.

Die Treuhand erlitt bei der Privatisierung eine Reihe von Fehlschlägen. So wurden die sechs Werke des ostdeutschen Wälzlagerherstellers *Deutsche Kugellagerfabrik (DKF)* an das Schweinfurter Unternehmen *FAG-Kugelfischer* verkauft, den Zweitgrößten der Branche. Für die 1.300 Beschäftigten des Luckenwalder Werkes fühlte sich das zunächst wie die Rettung an. Zwei Jahre später ging jedoch fast die gesamte *FAG-Gruppe* in Insolvenz und im Rahmen der Rettung eines kleinen Teils wurden alle Werke im Osten geschlossen. Man habe sich an der Übernahme der *DKF-Gruppe* übernommen, hieß es.

Für Luckenwalde erwies es sich als Glücksfall im Unglück, dass eine Produktionsabteilung während der Privatisierung nicht an *FAG* verkauft werden durfte: Diese fertigte Motorkomponenten für den neuen Viertaktmotor, und zwar in Lizenz des *FAG-Konkurrenten Schaeffler*. *Schaeffler* übernahm diesen Teil mit 140 Leuten. Daraus wurde der heute größte Industriebetrieb in Luckenwalde mit etwa fünfhundert Beschäftigten.

Große Betriebe wurden durch die Treuhand zentral vermarktet, während für die kleinen ein Regionalvertrieb gegründet wurde. Für den 18. März 1992 hatte die Treuhandstelle Potsdam eine Versteigerung von zahlreichen Betrieben angesetzt, darunter mehrere Metallbetriebe. So geriet das *Feuerlöschgerätekwerk* in Luckenwalde an einen Investor, der weder Know-how noch Geld mitbrachte. Im Herbst 1995 musste Konkurs angemeldet werden. Die letzten 140 von vordem 350 Beschäftigten wurden entlassen. Es gelang jedoch, den

Betrieb aus der Insolvenz heraus an ein westdeutsches Unternehmen aus der Löschfahrzeugbranche zu verkaufen, das wieder eine vergleichbare Zahl von Mitarbeitern einstellte. Das Unternehmen gehört heute einem Österreicher und produziert weiterhin.

Das *Fahrzeugwerk Treuenbrietzen*, ein Betrieb des IFA-Kombinates, der LKW-Anhänger und Sattelaufleger hergestellt hatte, wurde an einen Unternehmer aus dem Schaustellergewerbe verhökert. Seitdem wurde kein Anhänger oder Auflieger mehr produziert. Eine mehrwöchige Betriebsbesetzung, eine Kundgebung vor der Treuhandanstalt in Berlin und Unterstützungserklärungen von Ministerpräsident Manfred Stolpe konnten die Schließung nicht verhindern.

Von der Metallindustrie der DDR blieb nicht viel übrig. Die Verwaltungsstelle Ludwigsfelde der *IG Metall* zählte im Sommer 1990 20.500 Beschäftigte in den von ihr betreuten Betrieben. 1995 waren es nur noch 5.800, darunter etwa eintausend in inzwischen neu gegründeten Unternehmen. Kein Wunder, dass das Kanzlerwort von den »blühenden Landschaften« inzwischen als Zynismus empfunden wurde.

Der Kampf um den Erhalt der Arbeitsplätze war nur die eine Seite gewerkschaftlicher Aktivität. Es ging auch um die Lohnangleichung an das westdeutsche Niveau. Im Frühjahr 1991 konnte ein Stufentarifvertrag abgeschlossen werden, der eine Angleichung der Löhne und Gehälter an Berlin-West vorsah. Ab 1. April 1991 erhielten Arbeiter 63 Prozent des Westlohns, 1994 sollte die hundertprozentige Angleichung erreicht sein.

Bei der Verhandlung des Stufentarifvertrags im Frühjahr 1991 hatten die Arbeitgeber das Ziel, in Deutschland einheitliche Lebensverhältnisse zu schaffen, noch für berechtigt gehalten. Wenig später setzte ein Sinneswandel ein: Nun fanden sie es eine charmante Idee, im eigenen Land eine Billiglohnzone einzurichten. Das veranlasste sie zu einem in der deutschen Nachkriegsgeschichte einmaligen Rechtsbruch: Arbeitgeberpräsident Hans-Joachim Gottschol erklärte im Herbst 1992: »Die Tarifangleichung wird nicht gezahlt!« *IG Metall*-Vorsitzender Franz Steinkühler antwortete: »Am Tarifvertrag wird nicht gerüttelt!« Die anschließende Kündigung durch die Arbeitgeber war eine klare Kampfansage.

Für mich stand die Frage, ob Massenklagen gegen diese Verletzung eines Vertrages machbar waren. Den Rechtsweg zu beschreiten, wurde nach einer Diskussion in der *IG Metall* jedoch verworfen, da jeder einzelne Arbeitnehmer

selbst hätte klagen müssen und es bis zur Entscheidung in der dritten Instanz Jahre gedauert hätte. Die Antwort hieß daher Arbeitskampf.

Die Verwaltungsstelle Ludwigsfelde führte am 25. Februar 1993 eine große Kundgebung durch, unter dem Motto: »Gleiches Recht in Ost und West – Hände weg vom Tarifvertrag! Der Osten darf nicht Armutsregion werden!« Ab 1. April begannen in allen Tarifbetrieben der Region Warnstreiks. Da die folgenden Verhandlungen kein Ergebnis brachten, wurde in Mecklenburg und in Sachsen der Streik ausgerufen. Eine Woche später sollte der Druck durch Einbeziehung von Brandenburg und Berlin-Ost erhöht werden. Unter dem Druck der drohenden Ausweitung des Streiks kam es über Nacht zu einer Einigung: Es blieb bei einem Stufentarifvertrag. Allerdings sollten die 100 Prozent des Westverdienstes im Osten erst am 1. Juli 1996, also zwei Jahre später als ursprünglich vereinbart, erreicht werden.

Derzeit ist das tarifliche Monatsentgelt im Osten und im Westen dasselbe. Doch dafür muss ein Beschäftigter im Osten jede Woche drei Stunden länger arbeiten – und so errechnet sich ein niedrigerer Stundenlohn. 2003 fand ein heftiger Streik zur Angleichung der Wochenarbeitszeit statt – ohne Erfolg. 2018 wurde das Thema wieder auf die Tagesordnung gesetzt. Es sieht so aus, als hätten die Arbeitgeber immer noch nicht verstanden, wie wichtig den Menschen in Ostdeutschland die Chancengleichheit im ganzen Land ist.

Arbeitsministerin Regine Hildebrandt spricht den Besetzern des Fahrzeugwerks Treuenbrietzen 1994 Mut zu. (Fotos: IG Metall Ludwigsfelde)





Beschäftigte des Feuerlöschgerätewerks in Luckenwalde protestieren nach der fehlgeschlagenen Privatisierung im September 1995 auf dem Marktplatz der Stadt.

Die Beschäftigten des Schwermaschinenbau Wildau demonstrieren gegen die nächste Kündigungswelle 1992.





**Beraten und aufbauen
in turbulenten Zeiten**

Arbeitsmarktförderung und Strukturentwicklung



Rolf Schmachtenberg Um die absehbaren Folgen des wirtschaftlichen Strukturwandels im Osten abzufedern, hatte das de-Maizière-Kabinett im August 1990 die Gründung einer *Gesellschaft zur Koordinierung von Arbeitsmarktförderung und Strukturentwicklung mbH* – kurz: *GEKAS* – beschlossen. Regine Hildebrandt hatte als Ministerin für Arbeit und Soziales eine Kabinettsvorlage eingebracht, auf deren Grundlage die GmbH-Gründung beschlossen wurde. Sie sollte den anstehenden Strukturwandel begleiten, indem sie möglichst sinnvolle Projekte für die Arbeitsförderung konzipierte. Sie entwickelte innovative Ideen. So ermittelten *GEKAS*-Mitarbeiter, wie viele alte Heizungen in der DDR auf ein modernes Thermostatsystem umgestellt werden mussten und wie viele Heizungsmonteur man damit beschäftigen könnte – eine einfache, aber sinnvolle Rechnung. Weil sich die politischen Ereignisse jedoch überschlugen, wurden die Ideen der *GEKAS* zunächst nicht weiterverfolgt.

Im Oktober 1990 ging die *GEKAS* an den Bund über. Nach der Gründung der neuen Bundesländer fragte das Bundesarbeitsministerium beim Land Brandenburg an, ob es die *GEKAS* übernehmen würde. Die Landesregierung stimmte zu. So wurde die *GEKAS* 1991 in die *Landesagentur für Struktur und Arbeit* – kurz: *LASA* – umgewandelt. Damit hatte Brandenburg den übrigen vier neuen Bundesländern einiges voraus. Diese bauten ähnliche Strukturen der Arbeitsförderung erst später auf.

In der kurzen Zeit zwischen August und Oktober 1990 hatten die *GEKAS*-Mitarbeiter nicht viel mehr bewerkstelligen können, als einige Projektskizzen zu entwerfen. Mit ihrer Arbeit schufen sie jedoch eine gute Grundlage für die künftigen Aufgaben der *LASA*. Wie die *GEKAS* sorgte die *LASA* dafür, dass nach der Abwicklung von DDR-Betrieben Arbeitsförderungsgesellschaften entstanden, in denen die Tausenden gekündigten Beschäftigten qualifiziert oder übergangsweise in Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen übernommen wurden. Schon 1991 gab es neunzig Arbeitsförderungsgesellschaften, die durch das Land finanziell unterstützt wurden. Im März 1992 arbeiteten 19.000 Beschäftigte in diesen Gesellschaften.

Wir richteten 1991 eine Landesakademie für Qualifizierung im Schloss Genshagen ein. Das Anwesen musste zunächst saniert werden, doch schon im unfertigen Zustand fanden dort die ersten Veranstaltungen statt. Die leitenden Mitarbeiter der Arbeitsförderungsgesellschaften, die beruflich oft aus ganz anderen Bereichen kamen, absolvierten diese Akademie. Sie mussten sich in rechtlichen Fragen, in Betriebswirtschaft sowie im Personalrecht einarbeiten und lernen, wie sie mit den großen Summen an Fördergeldern korrekt umgingen, die gezahlt wurden.

Die Treuhand finanzierte ab 1992 ebenfalls Arbeitsförderungsgesellschaften mit. Dafür hatten die neuen Bundesländer, die Gewerkschaften und die Arbeitgeberverbände mit der Treuhandanstalt eine »Rahmenvereinbarung zur Bildung von Gesellschaften zur Arbeitsförderung, Beschäftigung und Strukturentwicklung« geschlossen. Auf dieser Basis entstanden einige solcher Gesellschaften. Deren Besonderheit bestand darin, dass mit dem Eintritt des Arbeitnehmers seine Beschäftigung im jeweiligen Treuhandunternehmen beendet war. Damit wurde seine Freisetzung erleichtert und die Treuhandanstalt als Arbeitgeber entlastet – mit ihren finanziellen Zugeständnissen hatte sie sich also quasi »freigekauft«.

Parallel zu den Arbeitsförderungsgesellschaften bauten wir Arbeitslosenzentren auf, die für ihre Zeit – wir begannen schon 1990 damit – sehr fortschrittlich waren. Arbeitslose wurden und werden bis heute vielfach lediglich als Objekte staatlichen Handelns betrachtet, deren Leben vermeintlich darin besteht, von morgens bis abends Arbeit zu suchen. In den Zentren in Brandenburg sollten sie hingegen zu Akteuren gemacht werden, die ihr Schicksal in die eigene Hand nehmen.

Angelika Niesler Arbeitslosenzentren wurden in fast jeder Kommune aufgebaut, um zur Wiedereingliederung von Arbeitslosen in Beschäftigung beizutragen. Teilweise stellten die Kommunen Räume mietfrei zur Verfügung, das Land trug die Kosten für die Erstausrüstung sowie die Sach- und Personalkosten. Wir schulten die Mitarbeiter der Zentren, damit sie ihre Klienten beraten konnten, welche Förderung für sie infrage kam, welche Rechte und Pflichten sie hatten.

In den Zentren konnten Arbeitslose diverse Angebote nutzen, unter anderem gab es Computerlehrgänge und sozialpädagogische Angebote für



Familien mit Kindern. Menschen ohne Arbeit trafen sich in den Zentren mit Vertretern der Kammern, der Gewerkschaften oder mit anderen Akteuren der Arbeitsmarktpolitik, um ihre Chancen auf einen neuen Job zu verbessern. Teilweise initiierten die Zentren Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen und vernetzten die Arbeitsmarktakteure in den Kommunen.

Rolf Schmachtenberg Unser Dilemma in all der Zeit war: Arbeitsmarktförderung kam oft erst dann zum Zuge, wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen war, wenn eine Behörde abgewickelt wurde oder eine Insolvenz bevorstand und Menschen deshalb ihren Arbeitsplatz zu verlieren drohten. Dann sprang die Arbeitsförderung ein. Doch es ist stets von einer Gefahr begleitet, zu früh zu viel zu tun: je mehr wir halfen, umso mehr schwächten wir mitunter diejenigen, die sich für die Erhaltung der Arbeitsplätze einsetzten. Es galt, jeden Fall sorgfältig abzuwägen. Manchmal bildeten sich Initiativen aus der Belegschaft, seitens des Betriebsrates oder aus einer Kommune, um Jobs zu retten – diese entwickelten zum Beispiel Ideen für ein neues Produkt oder andere sinnvolle Konzepte. In solchen Fällen hatte ein in Schwierigkeiten geratenes Unternehmen also durchaus noch Potenzial. Wo immer möglich, versuchen wir dies zu unterstützen. Doch für die Prüfung und Umsetzung von mehr solcher Ideen wäre Zeit nötig gewesen. Diese Zeit fehlte in jenen Tagen, was mich ungemein belastete und ich bis heute bedauere.

Dienstleister für die Landesregierung

Wolfgang Schwegler-Rohmeis Während meiner Arbeit als Geschäftsführer der *Ernst Friedrich Schumacher-Gesellschaft für politische Ökologie Baden-Württemberg* bekam ich über Carl-Christian von Braunmühl Ende der Achtzigerjahre Kontakt zur Opposition in der DDR. Ich hatte in Tübingen Politik- und Erziehungswissenschaften sowie Soziologie studiert und wie viele junge Menschen meiner Generation die romantische Vorstellung, irgendwann an einer Revolution mitzuwirken.

Als die Mauer fiel, schien es plötzlich möglich, diesen Traum zu realisieren: Ich bekam die Anfrage, ob ich in der 1990 gewählten de-Maizière-Regierung als Berater beim Aufbau des Außenministeriums unter Markus Meckel mitarbeiten wolle. Ich sagte zu und wurde Mitarbeiter im Planungsstab dieses Ministeriums – bis zur Vereinigung am 3. Oktober. Die schnelle Einführung der D-Mark veränderte die Absatzmöglichkeiten der DDR und damit den Arbeitsmarkt auf derart radikale Art und Weise, dass es kaum ein Mittel zu geben schien, diese Entwicklung zu bremsen. Wir konnten sie lediglich abfedern.

Ein großes Problem war die ostdeutsche Landwirtschaft, deren Produktivität auch in Brandenburg im Vergleich zu anderen europäischen Ländern schwach entwickelt war. Deshalb mussten dort bis zu neunzig Prozent der Arbeitsplätze abgebaut werden. Ich erinnere mich, dass es bereits im Jahr 1991 hieß, die Arbeitsmarktpolitik jener Zeit sei eine »zeitlich begrenzte Zwischenlösung zur Verhinderung größerer Katastrophen« gewesen, wie es der heutige DGB-Chef Reiner Hoffmann formulierte. Was im Osten fehlte, waren private Investitionen. Alle staatlichen Programme – und mochten sie noch so gut durchdacht sein – konnten diesen Mangel nicht ausgleichen.

Als meine Arbeit als Berater für die letzte DDR-Regierung beendet war, führte mein Weg in die *Gesellschaft zur Koordinierung von Arbeitsmarktförderung- und Strukturentwicklung (GEKAS)*, die später in die *Landesagentur für Struktur und Arbeit (LASA)* überging.



Wolfgang Schwegler-Rohmeis war von 1991 bis 1995 der erste Geschäftsführer der LASA.

Regine Hildebrandt, auf deren Initiative die Gründung der *GEKAS* zurückging, war eine der wenigen Politikerinnen, die ich als authentisch erlebte und die allergrößte Anerkennung in der Bevölkerung genoss – nicht umsonst wurde sie zum Aushängeschild der SPD. Zwar hatte sie in der demokratisch gewählten letzten DDR-Regierung mitgearbeitet, doch ihr fehlten die Erfahrungen in der Leitung eines Landesministeriums, das die Ausmaße eines mittelständischen Betriebes hat. Den Part des »Managers« besetzte Staatssekretär Olaf Sund, der auch Aufsichtsratsvorsitzender der *LASA* war. Als ehemaliger Chef eines Landesarbeitsamtes und ehemaliger stellvertretender Fraktionsvorsitzender der SPD im Bundestag besaß er das Wissen, wie ein Ministerium geleitet werden musste. Hildebrandt und Sund verstanden sich gut und waren trotz ihrer sehr unterschiedlichen Temperamente ein ideales Team. Dies glich manche Unerfahrenheit der Ministerin aus und war eine Art Erfolgsgarant für die Arbeitsmarktpolitik in dem neuen Bundesland Brandenburg.

Die *LASA* wurde ein Dienstleister für die Brandenburger Landesregierung in allen den Arbeitsmarkt betreffenden Fördermittelangelegenheiten und ich ihr erster Geschäftsführer. Wir mussten die Fördermittelverwaltung vollkommen neu aufbauen, da es etwas Vergleichbares in der DDR nicht gegeben hatte. Unsere Mitarbeiterzahl stieg innerhalb kurzer Zeit von 15 auf rund 250.

Noch nie zuvor war in der Bundesrepublik so viel Geld für die aktive Arbeitsmarktpolitik ausgegeben worden wie in dieser Zeit – und das unter einer konservativen Bundesregierung. Unser Jahresumsatz belief sich zeitweise auf 250 bis 300 Millionen Mark. Die Fördermittelverwaltung beanspruchte in den ersten Jahren die meisten Kapazitäten.

Die *LASA*-Mitarbeiter stellten Fördermittelbescheide für Tausende Antragsteller aus. Dazu waren Rechtskenntnisse nötig, die bei vielen unserer Mitarbeiter zunächst nicht vorhanden waren. Mit Clemens Appel aus dem Arbeitsministerium hatten wir einen hervorragenden Juristen, der in seiner Freizeit bei der Weiterbildung der Mitarbeiter der Programmzentrale half.

Clemens Appel Aus der *LASA* gab es immer wieder rechtliche Fragen an mich: Liegen die Voraussetzungen für die Ablehnung oder Befürwortung eines Antrages auf Arbeitsförderung vor? Könnte der Verwendungsnachweis für die

Gelder nach dem Abschluss der Maßnahme rechtlich beanstandet werden? Die *LASA*-Mitarbeiter mussten sowohl gegen Widersprüche der Antragsteller wie gegen Beanstandungen seitens des Ministeriums – die nicht durchgängig rechtlich haltbar waren – gewappnet sein. Zeitweise fühlte ich mich wie ein Klempner, da es um viele Einzelfälle ging, die »repariert« werden mussten. Die Anfragen aus der *LASA* häuften sich derart, dass ich eine Sprechstunde einführte, in der die Fälle vorgetragen und diskutiert wurden.

Von verschiedener Seite wurde immer wieder angezweifelt, ob die *LASA* sinnvoll sei oder nicht, ihre Kritiker meinten, dass sie Geld ausgabe, das nicht investiv eingesetzt würde. Dass die *LASA* quasi der politische »Ausputzer« der Landesregierung war, wollten die Zweifler nicht wahrhaben. Immerhin sorgte die Landesagentur dafür, dass Menschen beschäftigt oder fortgebildet wurden. Sehr früh ging es in dieser Debatte darum, die *LASA* abzuschaffen oder in eine andere Landesgesellschaft zu integrieren – was zwanzig Jahre später auch geschah: Die ESF-Förderung wurde der *Investitionsbank des Landes Brandenburg (ILB)* übertragen, der Beratungsbereich in die Wirtschaftsförderung integriert.



Wolfgang Schwegler-Rohmeis Die *LASA* leistete in den Brandenburger Landkreisen und in den Arbeitsförderungsgesellschaften auch strategische Beratung zu Fördermöglichkeiten. Die Bereiche für Bewilligung und Beratung waren organisatorisch zwar in unterschiedlichen Abteilungen strikt getrennt – später gab es dafür sogar eine Arbeitsteilung in der Geschäftsführung – dennoch kämpften wir täglich mit dem Spagat, Antragsteller inhaltlich zu beraten und gleichzeitig über ihre Fördermittelanträge zu entscheiden. Diese Gratwanderung gelang uns jedoch ganz ordentlich.

Unser Beratungsangebot konnten Initiativen, Projekte oder soziale Träger in Anspruch nehmen. Wie berieten auch Existenzgründer oder Menschen, die nach geeigneten Fortbildungsmöglichkeiten in der Region Berlin-Brandenburg suchten. Die *LASA* organisierte in der *Fachakademie Genshagen* unter der Leitung von Dieter Rehwinkel Fachtagungen oder bildete die Manager der Arbeitsförderungsgesellschaften weiter. Eine weitere wichtige Aufgabe bestand darin, in der Öffentlichkeit über Fördermöglichkeiten und Projekte zu informieren – dazu diente unter anderem unsere eigene Zeitschrift *brandaktuell*. Wir beschäftigten auch Wissenschaftler, deren Forschung unter anderem

mit Geldern der *Hans-Böckler-Stiftung* oder aus Eigenmitteln finanziert wurde.

Unsere wichtigsten Adressaten in der Beratung wurden die immer zahlreicher werdenden Arbeitsförderungsgesellschaften. Als sich 1992 der *Brandenburger Landesverband der Arbeits-, Beschäftigungs- und Strukturförderungsgesellschaften (BLV ABS)* gründete, war das ein bedeutender Schritt. Denn damit konnten die bis dahin atomisierten Gesellschaften ihre Interessen – und die Interessen ihrer Tausenden Beschäftigten in ABM, Kurzarbeit oder Qualifizierung – gegenüber der Landesregierung, der *Bundesanstalt für Arbeit* oder anderen Stellen vertreten. Darüber hinaus hatten die Gesellschaften von da an die Möglichkeit, ihre Erfahrungen bei Projekten oder bei der Beschaffung von Fördermitteln auszutauschen.

Die Arbeit der *LASA* war aus meiner Sicht ein relevanter Beitrag zu einer sozialverträglichen Entwicklung in Brandenburg. Die arbeitsplatzerhaltende und -schaffende Entwicklung und strukturfördernde Funktion, also die Verzahnung von aktiver Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik, gelang exemplarisch. Leider verschwand diese Verzahnung später unter dem Primat einer neoliberalen Politik.

Neues entwickeln mit hoher sozialer Verantwortung

Michael Zaske Mitarbeiter der Westberliner Senatsverwaltung für Soziales und Jugend gründeten 1982 eine Firma, die sie *BBJ Consult* nannten. Sie wollten sich nicht länger damit abfinden, dass staatliche Förderprogramme zu bürokratisch waren und zu langsam wirkten. Das von ihnen neu gegründete Beratungsunternehmen entwickelte Programme, die schneller zum Erfolg führen sollten. Ein erstes war das »Programm 501«, eine Art Lohnkostenzuschuss für junge Menschen, die Schwierigkeiten hatten, am Arbeitsmarkt Fuß zu fassen. Sie erhielten 15.000 Mark und suchten sich – beraten und unterstützt durch *BBJ* – einen Arbeits- oder Ausbildungsplatz. Dieses Programm war sehr erfolgreich, konnte doch vielen Jugendlichen auf diese Weise geholfen werden.



Michael Zaske arbeitete von 1994 bis 2000 bei der *BBJ Service gGmbH Potsdam*. Seit 2000 ist er im *MASGF* tätig.

BBJ unterbreitete nicht nur Vorschläge, wie Förderprogramme effektiver werden konnten, sondern bot auch Beratung bei der Beschaffung europäischer Fördergelder an. Ab 1990 bekam das Unternehmen zunehmend Aufträge in den neuen Bundesländern und in Transformationsländern wie Polen, Ungarn oder Russland. Die Berater unterstützten Ministerien dabei, die Sozial-, Jugend- und Arbeitsmarktpolitik aufzubauen.

Nach meinem Studium der Soziologie, der Politikwissenschaft, Volkswirtschaft und Psychologie hatte ich unter anderem in der Politik gearbeitet. Als ich 1994 das Angebot bekam, bei *BBJ* einzusteigen, fand ich es verlockend, etwas Neues mit einer hohen sozialen Verantwortung aufzubauen.

Der *BBJ*-Geschäftsführer Manfred Zinßler hatte mich angesprochen. Schon beim ersten Treffen verstanden wir uns sehr gut. Am 1. März 1994 wurde ich einer von rund fünfhundert Mitarbeitern, die *BBJ* zu diesem Zeitpunkt weltweit hatte. Auch in den neuen Bundesländern existierten Niederlassungen. Ich wurde in der *BBJ Service gGmbH* in Potsdam Leiter der technischen Hilfe des Europäischen Sozialfonds im Land Brandenburg.



Angelika Niesler Ab Mitte 1991 erhielten wir im Arbeitsministerium Mittel für die Arbeitsförderung aus dem ESF. Es gab viele Verordnungen und ausgefeilte Festlegungen auf europäischer Ebene, wie die Gelder ausgegeben werden durften. In unserem Haus hatte jedoch niemand Erfahrungen auf diesem Gebiet. Wir waren fast alle Newcomer, bestenfalls kannte sich ein Kollege aus dem Westen ein wenig mit der ESF-Förderung aus.

Die *BBJ Service gGmbH Potsdam* als Tochter der *BBJ Consult* wurde deshalb der Dienstleister für unser Ministerium. Das Beratungsunternehmen besaß einen Standort in Brüssel und war international gut vernetzt. Parallel bauten wir ab 1991 ein eigenes Referat für ESF-Mittel in unserem Hause auf.

BBJ half uns, die Einsatzfelder zu bestimmen, die für den ESF förderfähig waren, und beriet uns, wie man solche Gelder mit Landesmitteln verknüpfte, da der ESF ein Vorhaben nie zu 100 Prozent finanzierte und stets weitere Mittel nötig waren.

Michael Zaske Um ESF-Mittel in Anspruch nehmen zu können, mussten operationelle Programme verfasst werden, in denen ein Bundesland Themenfelder beschrieb, für die solche Zuschüsse benötigt wurden – etwa die Qualifizierung von Langzeitarbeitslosen, die Anpassungsqualifizierung von Menschen, die noch in Arbeit waren oder die Ausbildung von Jugendlichen. Zur Kofinanzierung dienten Mittel des Landes oder Gelder der *Bundesanstalt für Arbeit*. Zeitweise hatte der ESF einen sehr hohen Anteil an der Finanzierung von Arbeitsmarktprogrammen in Brandenburg – mitunter bis zu 75 Prozent.

Die »Technische Hilfe zum Europäischen Sozialfond«, die *BBJ* für das Arbeitsministerium leistete, umfasste die Beantragung von Mitteln, deren Abrechnung und die Berichterstattung über die Verwendung der Gelder gegenüber der EU. Zudem entwickelte *BBJ* Programme und Projekte für die Arbeitsmarktpolitik sowie die Berufsbildung und begleitete ihre Umsetzung.

Anfangs bearbeitete *BBJ* auch Anträge auf Fördermittel und richtete dafür eine Programmzentrale ein. Doch die Menge an Anträgen erzeugte einen ständig wachsenden administrativen Aufwand, den unser Unternehmen auf Dauer nicht mehr bewältigen konnte. 1992 ging deshalb die Programmzentrale an die *LASA* über.

Während die *LASA* die Bewilligung und Abrechnung von Fördermitteln und zunehmend die Beratung in den Regionen übernahm, kümmerte sich *BBJ* um die europäischen Belange, die Programmadministration und um innovative Einzelprojekte.

Neue Wege für die Aus- und Weiterbildung



Michael Zaske Nach 1990 wurde in allen neuen Bundesländern das westdeutsche duale Ausbildungssystem installiert. Bald offenbarte sich jedoch ein Dilemma: Einerseits musste das duale System eingeführt werden, andererseits gab es nicht genügend Betriebe, die Jugendliche ausbilden konnten. Die großen Betriebe aus DDR-Zeiten waren nach und nach abgewickelt worden, hatten Belegschaften abgebaut und ihre Betriebsberufsschulen geschlossen. Die neu entstehenden kleinen Firmen hatten zunächst andere Probleme: Sie mussten sich am Markt etablieren. Dieses strukturelle Problem der Wirtschaft hatte massive Auswirkungen: Es wuchs eine Generation von Jugendlichen heran, die – zusätzlich zu den Schwierigkeiten, die der Umbau der Gesellschaft im Osten für sie und ihre Eltern gebracht hatte – einen unsicheren Berufseinstieg bewältigen musste.



Hendrik Fischer Um Jugendlichen einen Ausbildungsplatz zu beschaffen, setzte das Arbeitsministerium in der ersten Hälfte der Neunzigerjahre einen Großteil der Mittel ein, die wir vom Europäischen Sozialfonds (ESF) bekamen.

Anders als heute, da Ausbildungsplätze immer öfter nicht besetzt werden können, weil es zu wenig Bewerberinnen und Bewerber gibt, fehlten damals Betriebe, die ausbildeten. Viele Brandenburger Unternehmen, die den Transformationsprozess nach 1990 überstanden hatten, mussten ihre Belegschaft reduzieren. Der Arbeitsmarkt war gesättigt. In dieser Situation Ausbildungsplätze zur Verfügung zu stellen, überforderte viele Betriebe.

Die neuen Länder versuchten, das Dilemma gemeinsam mit dem Bund über ein »Ausbildungsprogramm Ost« zu lösen. In Brandenburg finanzierten wir dieses Programm über Bundes- und Landesgelder, den Landesanteil ersetzten wir später zunehmend durch den ESF.

Damit wurden Ausbildungsringe gefördert, in denen mehrere Betriebe gemeinsam Ausbildungsmodule anboten. Oder es konnten Ausbildungsplätze mit Praxisanteilen bei Bildungsträgern bereitgestellt werden.

Der übliche Weg der dualen Berufsausbildung – bei dem ein Jugendlicher die Berufsschule besucht und sich selbst einen Ausbildungsbetrieb sucht – erzeugte in der Regel einen »Klebeeffekt«: So mancher Jugendliche wurde, wenn er sich in der Ausbildung gut geschlagen hatte, später als Mitarbeiter übernommen. Am Ende einer geförderten außerbetrieblichen Ausbildung stand zwar auch ein von den Kammern anerkannter Abschluss. Dennoch war der Übergang in eine Beschäftigung nicht einfach, weil es zu wenig Stellen gab. Viele gut ausgebildete Jugendliche verließen deshalb Brandenburg und suchten im Westen ihr Glück.

Michael Zaske Bei der außerbetrieblichen Ausbildung übernahmen statt Betrieben Bildungsträger deren Aufgabe. Dieser Weg wurde durch die *Bundesagentur für Arbeit* grundfinanziert und durch das Land Brandenburg unterstützt, beispielsweise durch eine individuelle sozialpädagogische Begleitung von Jugendlichen. Viele Bildungsträger bauten Werkstätten auf, in denen die praktische Ausbildung stattfand, mitunter kooperierten sie dabei mit einem Unternehmen. In Zusammenarbeit mit einer Berufsschule führten sie auch den fachtheoretischen Unterricht durch.

Für *BBJ Consult* stellte sich die Frage, wie europäische Gelder für die Ausbildung eingesetzt werden konnten. Denn ohne solche Gelder wäre in Brandenburg ein geordneter Systemwechsel – nicht nur in der Ausbildung – unmöglich gewesen. EU-Gelder durften jedoch keine Leistungen ersetzen, zu denen das Land oder die *Bundesanstalt für Arbeit* verpflichtet waren.

Wir stellten fest, dass es vielen Jugendlichen nach der außerbetrieblichen Ausbildung schwerfiel, im Berufsleben Fuß zu fassen. Ihnen fehlten Kontakte zu Betrieben. Solche Kontakte während der Ausbildung herzustellen, konnte durch ESF-Gelder unterstützt werden.

Als zweites Modell setzte sich die überbetriebliche Ausbildung durch: Ein Bildungsträger arbeitete mit mehreren Betrieben zusammen, in denen Teile der Ausbildung absolviert wurden. Betriebe dafür zu gewinnen und die Zusammenarbeit zu organisieren, war durch den ESF förderfähig. Wir entwickelten bei *BBJ* Konzepte für solche Verbünde und bereiteten die Anträge bei der Europäischen Union vor. Mit der überbetrieblichen Ausbildung gelang es, immer mehr Brandenburger Firmen in die Ausbildung zu integrieren. Sie wurde dadurch »wirtschaftsnäher«, also besser an die Bedürfnisse der Unterneh-

men angepasst. Wirtschaftsnahe Ausbildung bedeutete, den Jugendlichen möglichst viele »Praxisschocks« zu verschaffen. Da auch in Brandenburg allmählich die Konjunktur anzog, wurde diese Wirtschaftsnähe – die auch bei der Qualifizierung von Erwachsenen eine Rolle spielte – immer wichtiger.

In den kleinen und mittleren Unternehmen, die achtzig bis neunzig Prozent der Brandenburger Wirtschaft ausmachten, mussten zunächst die Kompetenzen geschaffen werden, damit sie aus- oder weiterbilden konnten. Viele Unternehmen wurden von Technikern oder Spezialisten eines Fachs geführt und besaßen selten das nötige Wissen, wie man ein Unternehmen leitet, mit Personal umgeht und dieses aus- oder weiterbildet. Mit ESF-Geldern finanziert, führten wir deshalb gemeinsam mit dem Arbeitsministerium Coaching-Programme ein, um dieses Know-how in den Betrieben zu etablieren. Erprobt wurde das Coaching in Modellprojekten, in denen ein Träger zwanzig oder dreißig Unternehmen schulte. Das erste führte die Brandenburger *Technologie- und Innovationsagentur (TINA)* durch – später wurde es auf weitere Bildungsträger ausgedehnt.



Klaus-Dieter Teufel Ich war parallel zu meiner Arbeit als Geschäftsführer der Arbeitgeberverbände – ehrenamtlich – Geschäftsführer des *Bildungswerks der Wirtschaft* in Berlin. Im Frühjahr 1989 hatte ich Ostberlin, Dresden und das *Kraftwerk Schwarze Pumpe* besucht, um mich über das Ausbildungssystem der DDR zu informieren. Es unterschied sich in einigen Punkten – etwa bei den Betriebsberufsschulen – von dem im Westen, doch es sicherte eine hohe Qualität der Ausbildung.

Als im Zuge der Wiedervereinigung das duale Ausbildungssystem der Bundesrepublik im Osten eingeführt wurde, stieß es sehr bald an Grenzen: Viele Betriebe schlossen, die noch existierenden bildeten entweder gar nicht oder in sehr geringem Umfang aus, die meisten Kombinate stießen ihre Betriebsberufsschulen ab. Einige dieser Schulen wurden von Lehrern übernommen und in eigener Regie weitergeführt. Dank diverser nationaler und europäischer Programme für die Ausbildungsförderung gelang es einigen Schulen, zusätzlich zur Erstausbildung für Jugendliche auch Umschulung und Fortbildung für Erwachsene anzubieten und sich so als Bildungsträger am Markt zu etablieren.

Die Treuhand gliederte die Betriebsberufsschule des *Halbleiterwerks* in Frankfurt (Oder) aus, weil sie bei der geplanten Privatisierung zu stören

schien. Unser *Bildungswerk der Wirtschaft* signalisierte, dass es die Schule gern übernehmen und ausbauen würde. Die Verhandlungen mit der Treuhand gestalteten sich jedoch zäh. Bewegung kam in die Sache erst als Arbeitsministerin Regine Hildebrandt vermittelte.

Gemeinsam erzielten wir eine Einigung mit der Stadt Frankfurt (Oder), die bei der Treuhand einen Antrag auf Rückübertragung der Immobilie, in der sich die Schule befand, stellte und damit erfolgreich war. Das *Bildungswerk der Wirtschaft*, das inzwischen außer für Berlin auch für Brandenburg zuständig war, übernahm das Gebäude in Erbpacht, baute die Schule aus und modernisierte sie, sodass ein Bildungszentrum für Metall und Elektroberufe entstand, das technisch auf dem neusten Stand war. Auch polnische Jugendliche wurden dort ausgebildet. Ich selbst war mehrere Jahre lang Präsident der *Deutsch-Polnischen Bildungstiftung*, die 1994 auf Initiative des *Bildungswerks der Wirtschaft* gegründet wurde und seitdem grenzübergreifend für die Verbesserung der Ausbildungssituation in der Oderregion arbeitete.

Weil in der Region nicht genügend betriebliche Ausbildungsplätze vorhanden waren, baute das *Frankfurter Bildungszentrum* eine eigene »Jugendfabrik« auf, in der die Berufsschüler einerseits den praktischen Teil ihrer Ausbildung absolvierten, zugleich aber auch Auftragsprodukte für Unternehmen herstellten. Das innovative Modell der Frankfurter Jugendfabrik wurde später nach China exportiert.

Michael Zaske Da die gemeinsamen Coaching-Programme von *BBJ Consult* und dem Arbeitsministerium für die Aus- und Weiterbildung bei den Unternehmen erfolgreich waren, schnitten wir sie auch auf Existenzgründer zu. Sie schufen nicht nur Arbeitsplätze für sich selbst, sondern stellten oft auch einige Mitarbeiter ein. Den Gründern fehlten jedoch Schlüsselkompetenzen: Wie bringe ich eine Gründungsidee voran? Wie positioniere ich mich am Markt? Wie bilde ich mich und meine Mitarbeiter fort? Auf diese Fragen sollte das Coaching eine Antwort geben.

Wir erprobten es wieder in Modellprojekten. Mit zwanzig bis dreißig Gründern einer Region entwickelten wir deren Ideen weiter, führten sie zur Marktreife, vermittelten rechtliche und finanztechnische Grundlagen. Aber auch das Know-how, wie man ein Unternehmen an den Start bringt, wie man Mitarbeiter einstellt, wie man mit Partnern kooperiert. Flächendeckend wurde das

Coaching für Existenzgründer später – über den ESF finanziert – gemeinsam vom Arbeits- und vom Wirtschaftsministerium gefördert.

In den Neunzigerjahren kam eine große Anzahl von Menschen aus der ehemaligen Sowjetunion nach Brandenburg. *BBJ* entwickelte die Idee, auch für sie eine enge Begleitung zu organisieren, um ihre Fähigkeiten zu ermitteln, sie zu qualifizieren und mit Arbeitgebern in Kontakt zu bringen – Themen, die bei der heutigen Integration von Flüchtlingen wieder aktuell sind. Wir kämpften mit den klassischen Problemen: Sprachkenntnisse fehlten, Fachkenntnisse mussten aktualisiert werden, es galt, die Anerkennung von Abschlüssen zu organisieren. Doch die Mühe lohnte sich. Einer unserer Teilnehmer zum Beispiel wurde, nachdem er all diese Vorbereitungsmaßnahmen durchlaufen hatte, Meister in einem Potsdamer Kfz-Betrieb.

Arbeitsförderungsgesellschaften als Fixpunkt

Uwe Kühnert Als ich 1990 einer der ersten Mitarbeiter der *GEKAS* wurde, bekam ich die Personalnummer 007. Rückblickend passte die Assoziation mit der berühmten 007, James Bond, recht gut, denn in den damaligen turbulenten Zeiten erschien mir manches wie ein Spezialauftrag zur Lösung von Problemen, die es so vorher noch nie gegeben hatte ...

Kurz zuvor hatte ich meine Entlassungspapiere vom *Institut für Internationale Politik und Wirtschaft* bekommen, es löste sich wenig später auf. Ein Kollege gab mir den Tipp, dass die *GEKAS* Mitarbeiter suchte. Ich bewarb mich, wurde angenommen und baute die Gesellschaft mit auf. Nachdem aus der *GEKAS* die *LASA* hervorgegangen war, arbeiteten wir ausschließlich für das Land Brandenburg.

Im Frühjahr 1991 organisierte ich in Berlin eine Konferenz, die den Wissenstransfer zwischen Schweden und Deutschland befördern sollte. Schweden praktizierte zu Beginn der Neunzigerjahre die modernste aktive Arbeitsmarktpolitik Europas. Faszinierend für uns war vor allem, dass die dortige Arbeitsmarktpolitik als Teil der Wirtschaftspolitik angesehen wurde. Dadurch wurde sie sehr effektiv eingesetzt, war jedoch trotzdem stets in hohem Maße vom Prinzip der sozialen Gerechtigkeit getragen.

An der Konferenz nahmen schwedische Akteure der Arbeitsmarktpolitik teil, darunter Mitarbeiter der dortigen Bundesagentur für Arbeit und des Landesarbeitsamts der Provinz Gävleborg sowie Vertreter des frisch gegründeten Bundeslandes Brandenburg. Die Konferenz legte den Grundstein für eine langjährige Kooperation zwischen Brandenburger Arbeitsmarktpolitikern und Kollegen aus Gävleborg. So absolvierten fast in jedem Jahr ein bis zwei Brandenburger – meist aus dem Arbeitsministerium und der *LASA* – ein ein- bis zweiwöchiges Praktikum in verschiedenen für die Arbeitsmarktpolitik relevanten Einrichtungen in Gävleborg. Umgekehrt kamen Schweden zu uns, um



Uwe Kühnert arbeitete von 1991 bis 2008 bei der *LASA*.

sich bei Trägern und Akteuren vor Ort zu erkundigen, wie wir mit dem aus schwedischer Sicht völlig unvorstellbaren Strukturbruch am Arbeitsmarkt umgingen, welche Instrumente wir einsetzten, um Beschäftigte aufzufangen und wieder in Arbeit zu bringen.

Die Effekte eines solchen Wissenstransfers sind schwer zu messen. Aber der Blick über den Tellerrand inspirierte uns, wir entwickelten neue Ideen oder bekamen Unterstützung für eigene Konzepte. Für all jene, die aus Brandenburg daran teilnahmen, war es ein wichtiger Schritt zur persönlichen Qualifizierung. Auch ich selbst war fünf bis sechs Mal in Schweden. Aus der Zusammenarbeit ergaben sich einige bilaterale Kooperationen – Akteure aus der Lausitz und Gävleborg arbeiten bis heute zusammen.

Als die Privatisierung des *Eisenhüttenkombinats Ost (EKO)* in Eisenhüttenstadt anstand, half ich dabei, eine Arbeitsförderungsgesellschaft für das *EKO* aufzubauen.

Das 1951 gegründete *EKO* war mit seinen zeitweise 16.000 Beschäftigten das größte Metallurgiekombinat der DDR. Im Zuge der Umstrukturierung ab 1989 musste es erheblich Federn lassen, denn von da an brachen massiv Aufträge weg: Zur Wende hatte der Betrieb noch 1,4 Millionen Tonnen metallurgische Produkte verkauft, ein Jahr später betrug das Produktionsvolumen nur noch knapp die Hälfte.⁵⁹ 1990 mussten 75 Prozent der Belegschaft in Kurzarbeit gehen, später wechselten viele dieser Kurzarbeiter in andere Maßnahmen, vor allem in ABM. Der Betrieb firmierte von nun an als *EKO Stahl AG*. 1993 waren noch 7.500 Mitarbeiter übrig.

Einige Bereiche wurden aus dem Werk ausgegliedert und in eigenständige Unternehmen überführt, sie agierten zunächst als *EKO*-Töchter, gingen dann jedoch eigene Wege. So entstanden 41 Firmen, die 2.000 Mitarbeiter beschäftigten. Im Werk selbst mussten weiter Beschäftigte abgebaut werden, 1994 arbeiteten hier nur noch 3.500 Menschen.

Die mit der Hilfe der *LASA* für das *EKO* gegründete *Gemeinnützige Gesellschaft für Qualifizierung und produktive Berufs- und Arbeitsförderung (GEM)* fing zeitweise bis zu tausend Personen in Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen auf. Ich beriet die *GEM*, damit sie ihre anspruchsvollen Aufgaben erfüllen konnte, vor allem zu Fragen der Finanzierung des Regiepersonals und der Qualifizierung für diejenigen, die in Maßnahmen gewechselt waren.

Wie vielerorts mussten auf dem sehr großen Betriebsgelände des *EKO* Gebäude abgerissen werden – diese Arbeiten übernahm die *GEM*, später war sie auch als Dienstleister für die Stadt und im Kreis tätig. Die Produktions-

anlagen des Eisenhüttenkombinats blieben jedoch weitgehend erhalten. Das Werk arbeitete weiter, und in den folgenden Jahren wurden – auch mit öffentlichen Geldern der Wirtschaftsförderung – einige große Investitionen getätigt, die das Unternehmen technologisch auf Vordermann brachten.

Verhandlungen über eine Privatisierung, etwa mit *Krupp* oder der italienischen Firma *Riva* – schlugen fehl. 1993 wurde plötzlich – im Zuge der europäischen Stahlkrise – eine Schließung des Werkes diskutiert, was zu heftigen Protesten in Eisenhüttenstadt führte.

Clemens Appel Die Beschäftigten wollten auch außerhalb von Eisenhüttenstadt auf ihr Schicksal aufmerksam machen und planten einen Autokorso auf der Autobahn. Er sollte, aus beiden Fahrtrichtungen kommend, immer langsamer werden und an einer Raststätte zum Halten kommen. Die Autobahn drohte, blockiert zu werden. Noch bevor die Demonstration genehmigt war, kündigte die Polizei an, die Aktion zu unterbinden, da sie das Risiko einer Eskalation als zu hoch einschätzte. Der *IG-Metall*-Bevollmächtigte rief mich an und bat um Vermittlung. Ich konnte mit Hilfe des Innenministeriums ein Gespräch zwischen der *IG Metall* und dem Polizeipräsidenten vermitteln, sodass die Protestaktion stattfinden konnte und die Polizei nicht eingreifen musste.

Die Privatisierung verlief schließlich erfolgreich: 1994 ging das *EKO* an den belgischen Stahl- und Maschinenbaukonzern *Cockerill Sambre*, 2001 arbeiteten dort 3.200 Beschäftigte.

Uwe Kühnert Die Bürokratie in der Arbeitsmarktpolitik war Anfang der Neunzigerjahre noch nicht so ausgeprägt wie später. Um eine institutionelle Förderung aus dem vom Land aufgelegten »Sofortprogramm« in Höhe von 100.000 D-Mark zu beantragen, musste eine Arbeitsförderungsgesellschaft lediglich einen zwei DIN-A4-Seiten langen Antrag ausfüllen.

Die Arbeitsförderungsgesellschaften bildeten einen Fixpunkt der Arbeitsmarktpolitik in Brandenburg. Sie waren zeitweise komfortabel finanziert, oft aus mehreren Quellen – vom Land, vom Bund und von der EU. Anfang der Neunzigerjahre schien es in der öffentlichen Wahrnehmung so, dass fast jedes Problem mit einem solchen Konstrukt lösbar sei. Die Geschäftsführer der



Gesellschaften, die in der Brandenburger Landesakademie für Struktur und Arbeit im Schloss Genshagen eine Qualifizierung absolvierten, kamen oft vor Selbstbewusstsein strotzend aus diesen Kursen heraus.

Zeitweise hatte es den Anschein, als gründete sich – wann immer Ministerin Regine Hildebrandt durchs Land fuhr – wieder eine neue Arbeitsförderungsgesellschaft. Irgendwann fehlte der Überblick, wie viele es davon gab, welche Rechtsform sie hatten und wie viele Menschen dort welche Arbeiten erledigten.

Ein von der *Hans-Böckler-Stiftung* mitfinanziertes Forschungsprojekt sollte 1995 die Arbeitsförderungsgesellschaften erfassen. Im Abschlusspapier heißt es, dass es 1994 in Brandenburg 94 davon gab.⁶⁰ In den neuen Bundesländern hatte nur Mecklenburg-Vorpommern mehr. Fast die Hälfte aller Brandenburger ABM-Stellen befand sich in Arbeitsförderungsgesellschaften. Sie federten die Entlassungen im Zuge der Privatisierung durch die Treuhand sozial erheblich ab.

Die Ziele, die sie sich für die Qualifizierung ihrer Beschäftigten gesetzt hatten, erreichten sie jedoch nicht. Das lag unter anderem daran, dass sich das Angebot an Bildungsträgern immer weiter verbesserte und von den Arbeitsförderungsgesellschaften selbst weniger Bildungsaktivitäten als zunächst angedacht angeboten werden mussten. Auch die Hoffnungen, dass die Gesellschaften den von ihnen betreuten Menschen eine Brücke in eine reguläre Beschäftigung bauen würden, erfüllten sich nur bedingt – vor allem in strukturschwachen Regionen. Das war weniger den Gesellschaften anzulasten, sondern hatte seine Ursache vielmehr im ausbleibenden Konjunkturaufschwung. Strukturpolitisch erfüllten die Arbeitsförderungsgesellschaften freilich ihren Auftrag, erledigten die bei ihnen beschäftigten Menschen doch viele Aufgaben, die dringend auf der Tagesordnung standen, die die kommunale Hand oder Unternehmen jedoch selbst nicht leisten konnten.

Voller Enthusiasmus

Heike Hofmann Als ich 1991 in das Arbeitsministerium kam, wurde ich selbst Nutznießerin der Arbeitsförderung: Über eine Arbeitsbeschaffungsmaßnahme fing ich in der Abteilung Arbeit im Referat 34 an, das die Förderung aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) koordinierte. Die ABM-Stelle war für mich ein absoluter Glücksfall. Ich war froh, eine Beschäftigung gefunden zu haben und eine sinnvolle Tätigkeit ausüben zu können. Zudem konnte ich meine Abschlussarbeit für mein postgraduales Studium der Betriebswirtschaft über den ESF schreiben.

In unserem Referat berieten wir Vertreter von Kommunen, Arbeitsförderungsgesellschaften, Bildungsträger, Initiativen, aber auch einzelne Arbeitssuchende und Arbeitslose zu den Fördermöglichkeiten des ESF. Wir sprachen Bewilligungen für Projekte aus, die aus ESF-Mitteln finanziert werden konnten, und förderten Qualifizierungs- oder Weiterbildungsmöglichkeiten, damit zum Beispiel Arbeitslose unter den neuen Bedingungen beruflich wieder Fuß fassen konnten. Nicht alle Mittel des ESF waren zu dieser Zeit an Richtlinien gebunden. Es gab daneben auch ein offenes Budget, um individuell und flexibel agieren zu können. Von Anfang an spielten bei der Inanspruchnahme von ESF-Mitteln Arbeitsförderungsgesellschaften und Bildungsträger eine entscheidende Rolle.

Kurz bevor meine ABM zu Ende ging, wurde ich gefragt, ob ich nicht am Aufbau der Programmzentrale in der *LASA* mitarbeiten wolle. Ich sagte Ja. Die *LASA* war ein sogenanntes beliehenes Unternehmen, ihr wurden Aufgaben der öffentlichen Verwaltung übertragen. Sie hatte damit hoheitliche Rechte und durfte Förderanträge prüfen und Zuwendungsbescheide erteilen. 1992 ging die *LASA*-Programmzentrale aus der von *BBJ Consult* gegründeten Programmzentrale hervor.



Heike Hofmann arbeitete von 1991 bis 1992 im MASGF und von 1992 bis 2013 in der Landesagentur für Struktur und Arbeit (*LASA*).



Angelika Niesler Wir stellten im Laufe der Zeit fest, dass wir im Ministerium eine Institution für die Fördermittelkoordination benötigen. Die Programmzentrale der *LASA* übernahm diese Aufgabe. *BBJ Consult* und die anderen Bereiche in der *LASA* kreierte weiter Projekte, indem sie in Sachen Förderung berieten und Interessenten halfen, Projektkonzepte zu schreiben und Gelder zu beantragen. Diese Anträge wurden in der Programmzentrale geprüft. Eingereichte Konzepte waren mitunter nicht durchdacht, manchmal funktionierte die Kalkulation nicht. Waren Nachbesserungen nötig, erteilte die Programmzentrale Auflagen.

Nach Abschluss der Prüfung erließ die Programmzentrale einen Zuwendungsbescheid, in dem mitgeteilt wurde, wie viel Geld zur Verfügung stand, wann das Projekt startete und wann es beendet sein musste. In einem Verwendungsnachweis musste nach Abschluss des Projekts dokumentiert werden, dass das Geld entsprechend der Förderkriterien ausgegeben worden war. Die Programmzentrale prüfte auch diesen Verwendungsnachweis, mitunter forderte sie – weil Sanktionen verhängt werden mussten – Geld zurück.

Heike Hofmann Die Programmzentrale war vor allem für die Umsetzung des 1991 von der Landesregierung aufgelegten »Sofortprogramms« zuständig. Ich kümmerte mich um die Förderung der Qualifizierung von Beschäftigten in Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen und in kleinen oder mittleren Unternehmen. ABM-Beschäftigte führten oft Tätigkeiten aus, die sich wesentlich von ihrer vorherigen Arbeit unterschieden, sie mussten also einerseits für ihre konkreten Aufgaben in den Maßnahmen qualifiziert werden. Andererseits sollten sie auf zukünftige Anforderungen des Arbeitsmarktes vorbereitet werden.

Neben den Arbeitsförderungsgesellschaften konnten Unternehmen die Förderung der Qualifizierung ihrer Beschäftigten beantragen. Die Förderung trug dazu bei, Arbeitnehmer und Arbeitgeber bei der Anpassung an den Strukturwandel zu unterstützen, Arbeitsplätze in den Unternehmen zu sichern und somit einen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit Brandenburger Unternehmen zu leisten. Die Betriebe mussten ihre Beschäftigten mit entsprechendem Know-how ausstatten, um neue Angebote zu entwickeln oder weiter bestimmte Aufträge erledigen zu können. Dabei half diese Förderung. Um sie zu erhalten, mussten Unternehmen begründen, weshalb ihre Mitarbeiter die Qualifizierung benötigten und weshalb sie für die strategische Ausrichtung des Unternehmens wichtig war.

Gefördert wurden auch Bildungseinrichtungen, die als Dienstleister für kleine und mittlere Unternehmen spezifische Qualifizierungsangebote im Programm hatten.

Einen Teil unserer Arbeitszeit waren wir damit beschäftigt, uns selbst fortzubilden, denn viele von uns waren Quereinsteiger und hatten nicht die geforderten Kenntnisse. Wir befanden uns in einer Phase des Lernens und des Aufbaus. Wie musste zum Beispiel ein ordnungsgemäßer Förderantrag aussehen? Wie musste eine Rechtsbehelfsbelehrung formuliert werden, damit sie hieb- und stichfest war?

Der Bedarf nach Förderung war in dieser Umbruchzeit immens. Deshalb konnten wir nicht warten, bis alle Prozesse strukturiert waren. Wir mussten schnell reagieren und taten das nach bestem Wissen und Gewissen. Die entsprechenden Unterlagen und Formulare zu verbessern, war ein permanenter Prozess. Mitunter stellte sich ein halbes Jahr nach einer Entscheidung heraus, dass wir nicht die optimale Lösung gefunden hatten. Wir schauten uns an, welche Unterlagen andere Bundesländer entwickelt hatten und nutzten deren Erfahrungen. So tauschten wir uns mit der Beratungsgesellschaft *GIB* aus Nordrhein-Westfalen aus, die bis heute für die dortige Landesregierung tätig ist.

Startete ein neues Förderprogramm, trieb uns die Neugier in die Poststelle, wollten wir doch wissen, ob dort bereits ein Antrag vorlag. Aber kaum hatte sich ein Programm herumgesprochen, gingen schnell so viele Anträge ein, dass wir mit der Arbeit kaum noch hinterherkamen.

Bei einem der Förderprogramme, ich erinnere mich nicht mehr, welches es war, wurden jedoch fast keine Anträge gestellt. Offenbar passten die Rahmenbedingungen nicht zu den Anforderungen potenzieller Antragsteller. Ministerin Regine Hildebrandt schlug deshalb vor, dass wir gemeinsam mit einer Mitarbeiterin aus ihrem Hause berieten, wie wir das Programm auf die Bedürfnisse der Adressaten zuschneiden müssten. Es galt, die Fördermöglichkeiten und -bedingungen verständlich zu formulieren. Regine Hildebrandt motivierte uns, die Perspektive zu wechseln, das Problem mit anderen Augen zu betrachten. Da sie selbst auch Seiteneinsteigerin war, hatte sie oft einen pragmatischen Zugang – wenn etwas nicht funktionierte, verlangte sie: »Macht es so, dass es funktioniert!« Bei allem Pragmatismus mussten wir freilich berücksichtigen, dass unsere Entscheidungen juristisch abgesichert waren.

1994 wechselte ich in den Beratungsbereich der *LASA*, von da an war ich für den öffentlich finanzierten Arbeitsmarkt zuständig, beriet Akteure der Arbeitsmarktpolitik, Arbeitsförderungsgesellschaften, Bildungsträger, Kommunen. Nun ging es darum, strategische Ansätze, förderfähige Projekte oder Konzepte zu entwickeln, die dazu beitrugen, die Beschäftigungsförderung in Brandenburg umzusetzen. Vor allem lautete die Frage, wie wir Prozesse in den Landkreisen mit Arbeitsförderung verbinden konnten, um die Regionalentwicklung zu unterstützen. Wie konnte man zum Beispiel den Bau von Radwegen über ABM unterstützen? Wie ließ sich damit ein Wanderwegenetz realisieren?

Wir machten den Kommunen klar, dass sie bei ihren Projekten Arbeitsförderungsgesellschaften als Dienstleister nutzen konnten, sei es bei Tourismuskonzepten oder bei der Beseitigung der Mülldeponien. Von Vorteil war, dass viele Kommunen Gesellschafter von Arbeitsförderungsgesellschaften waren.

Brandenburg ist mit vielen historischen Gebäuden, Dorfkirchen, Schlössern oder Parkanlagen gesegnet. Um sie in interessante Sehenswürdigkeiten für den Tourismus zu verwandeln, waren Investitionen nötig. Wir berieten Kommunen, wie sie Arbeitslose bei der Erhaltung und Sanierung solcher Gebäude und Anlagen über Vergabe-ABM oder in Strukturanpassungsmaßnahmen beschäftigen konnten. Zudem informierten wir darüber, wie Kommunen diese Sehenswürdigkeiten in Tourismuskonzepte einbinden und gleichzeitig für die Qualifizierung der Beschäftigten in solchen Maßnahmen sorgen konnten. Musste eine aus Feldsteinen errichtete Kirche oder ein Kopfsteinpflaster saniert werden, brauchten die Beschäftigten in diesen Maßnahmen spezielle Kenntnisse. Mit der Förderung des Landes konnten sie zum Beispiel in alten Handwerkstechniken qualifiziert werden.

Eine meiner Sternstunden in der Beratung war die Sanierung einer kleinen Kirche in der Uckermark. Die Kirchengemeinde bestand nur noch aus drei Mitgliedern und war nicht in der Lage, ihre Kirche aus eigener Kraft instandsetzen zu lassen. Mit der Unterstützung mehrerer Vereine, mit verschiedenen Förderprogrammen des Bundes, des Landes und der Europäischen Union konnte die Sanierung realisiert werden. Beschäftigte in einer Vergabe-ABM sanierten gemeinsam mit Handwerksunternehmen sogar das Dach mit traditionellen Holzschindeln. Die Herstellung solcher Schindeln ist üblicherweise sehr teuer, doch mit der Förderung der ABM-Beschäftigten ließ sich die Arbeit realisieren. Bei vielen Förderprogrammen für bauliche Investitionen war Voraussetzung, dass die Antragsteller finanzielle Eigenanteile erbringen

mussten. Vielen Kommunen oder Vereinen fehlte aber das Geld dafür. Sie hätten die angebotenen Förderungen des Wirtschaftsministeriums oder des Städtebauministeriums nicht entsprechend nutzen können. Arbeitsförderung, etwa über Vergabe-ABM, konnte die geforderten Eigenanteile ersetzen oder reduzieren.

In unserer Abteilung für den öffentlich finanzierten Arbeitsmarkt war jeder Mitarbeiter für zwei oder drei Landkreise oder kreisfreie Städte zuständig, damit für jede regionale arbeitsmarktpolitische Fragestellung ein Ansprechpartner in unserem Hause vorhanden war.

Wir dachten bei vielen Projekten darüber nach, welche Fördermöglichkeiten es seitens des Bundes und seitens der verschiedenen Ressorts der Landesregierung gab und wie wir sie mit Arbeitsförderung verknüpfen konnten. Unsere Aufgabe bestand darin, Verfahren zu entwickeln, um die verschiedenen Programme mit ihren unterschiedlichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen mit der Arbeitsförderung zu kombinieren – so zum Beispiel mit Förderprogrammen des Städtebauministeriums, des Umwelt- und Landwirtschaftsministeriums oder des Wirtschaftsministeriums.

In Brandenburg existierte eine Reihe von Liegenschaften, die bis zu ihrem Abzug von den Truppen der ehemaligen Sowjetunion genutzt worden waren. Die *Brandenburgische Bodengesellschaft (BBG)* hatte den Auftrag, diese Liegenschaften für eine zivile Nutzung vorzubereiten. Solche Konversionsprojekte bildeten ein umfangreiches Arbeitsfeld der Arbeitsförderung. In unserem Beraterteam gab es deshalb eine eigene Gruppe für Konversion. Besonders hilfreich für die Konversionsprojekte war der Lohnkostenzuschuss, der über den neu eingeführten Paragraphen 249 h auch an Arbeitsförderungsgesellschaften gezahlt werden konnte. Zeitweise arbeiteten in Konversionsmaßnahmen landesweit etwa tausend Menschen pro Jahr. Befanden sich die Flächen in Wäldern oder auf der grünen Wiese, ging es um den Rückbau der Gebäude und die Renaturierung. Viele Liegenschaften lagen jedoch am Stadtrand oder innerhalb von Städten. Sie sollten für die weitere Entwicklung einer Stadt – etwa für Wohnungen oder Gewerbeansiedlung – nutzbar gemacht werden.

Zeitweise wurde die Unterstützung landwirtschaftlicher Unternehmen ein wichtiger Teil unserer Arbeit. Zu DDR-Zeiten waren am Rande vieler Dörfer große Stallanlagen gebaut worden, die nun zunehmend leerstanden. Sie verschandelten das Ortsbild und blockierten die touristische Entwicklung. Für

Projekte in der Landwirtschaft nutzten wir, wie bei der Konversion der militärischen Anlagen, den Paragrafen 249 h. Zwischen 1995 und 1999 schnürten wir ein Paket für die Verbesserung der Umwelt in landwirtschaftlichen Unternehmen mit einem Umfang von 124 Millionen D-Mark. 64 Millionen D-Mark kamen über die *Bundesanstalt für Arbeit*, das Brandenburger Arbeitsministerium gab 25 Millionen. Der Rest von 35 Millionen wurde über Eigenmittel der landwirtschaftlichen Betriebe finanziert. Damit wurden die Liegenschaften so hergerichtet, dass neue Investitionen möglich waren – Stallanlagen wurden abgerissen oder entkernt, um sie neu zu nutzen, entweder durch die landwirtschaftlichen Betriebe oder neue Investoren.

Wir waren in jenen Jahren voller Enthusiasmus und fragten nicht danach, ob eine Überstunde bezahlt würde oder nicht oder ob wir zum Ausgleich Freizeit bekämen. Ich empfand meine Arbeit als große Herausforderung, aber auch als große Befriedigung.

Beratung von Regionen und Kommunen

Matthias Vogel Als ich 1990 bei der *GEKAS* einstieg, berieten wir in den neuen Bundesländern Betriebe, die in private Unternehmen umgewandelt werden sollten. Unsere Projekte sollten möglichst schnell bestehende Arbeitsplätze sichern oder neue schaffen. War die *GEKAS* eine Art Entwicklungsgesellschaft, die sich um die Arbeitsförderung und Beschäftigungssicherung kümmerte, half die aus ihr hervorgegangene *LASA*, landesweit Förderprogramme umzusetzen und Antragsteller zu beraten.

Die Beratung wurde mein Metier. Ich vermittelte Informationen, wenn eine neue Arbeitsförderungsgesellschaft gegründet werden sollte oder eine bereits existierende Gesellschaft Probleme hatte. Immer häufiger kam ich mit Kommunen ins Gespräch – Regionalberatung nahm in unserer Arbeit bei der *LASA* immer breiteren Raum ein.

In der ersten Zeit waren Telefone Mangelware. Etwa zweihundert Meter entfernt von den Büros der *LASA* stand eine Telefonzelle, die manchmal die einzige Möglichkeit war, um mit der Außenwelt Kontakt aufzunehmen. Musste etwa kurzfristig ein Termin abgesprochen werden, war das an bestimmten Tagen nur dort möglich. Gelegentlich stritten wir darüber, wer als nächster die Zelle nutzen durfte. Der große Andrang war nicht die einzige Hürde. Hatte man ein paar Minuten in der Telefonzelle ergattert, fehlte einem just ausreichend Kleingeld. Oder der Gesprächspartner, den man erreichen wollte, war nicht in seinem Büro. Die Kommunikation verbesserte sich, als wir ein ausgemustertes Funktelefon aus den Beständen der Nationalen Volksarmee bekamen.

In vielen Brandenburger Kommunen gab es erheblichen Nachholbedarf bei der Abwasserentsorgung. Oft war die Klärgrube hinter dem Haus die einzige Möglichkeit, das Abwasser loszuwerden. Nach der Wende schlossen sich



Matthias Vogel wurde 1990 Mitarbeiter der *GEKAS* und arbeitete später als Regionalberater bei der *LASA*.

viele Orte zu Zweckverbänden zusammen, die gemeinsam zentrale Kläranlagen bauten. Die Ingenieurbüros wurden entsprechend der Größe der Anlagen bezahlt, die sie planten. Also versuchten einige von ihnen, den Kommunen möglichst große und hochtechnisierte Anlagen schmackhaft zu machen. Die hohen Investitionen wirkten sich auf die Anschlussbeiträge und die Abwassergebühren der Bürger aus. Als wir immer öfter von Fällen hörten, bei denen Anwohner offenbar viel zu hohe Gebühren zahlen mussten, fragten wir uns, ob es keine Alternativen gäbe, die noch dazu der Arbeitsförderung dienen könnten.

Wir schlugen dezentrale und naturnahe Kläranlagen vor. Deren Bau war vor allem in kleineren Ortschaften in den ländlichen Regionen nicht nur billiger, er konnte auch durch öffentlich geförderte Arbeitskräfte erheblich unterstützt werden, was die Kosten zusätzlich senkte. Um etwa in einer Schilfkläranlage Schilf zu pflanzen oder ein Kiesbett aufzuschütten, konnten auch fachfremde Beschäftigte angestellt werden. In der *LASA* entwickelten wir Modellrechnungssysteme für solche Kläranlagen-Konzepte. Nach unseren Berechnungen reduzierte sich der Preis für die Entsorgung eines Kubikmeters Abwasser um ein bis zwei Mark, wenn die Kommunen die Möglichkeiten des öffentlich geförderten Arbeitsmarktes in Anspruch nahmen. Gebaut wurden diese einfachen Anlagen – das war ein weiterer Vorteil – von ortsansässigen Firmen.

Im Amt Baruth, in dem sich nach der Wende mehrere Kommunen zu einem Verwaltungsverbund zusammengeschlossen hatten, entschieden sich zwei Gemeinden – Merzdorf und Ließen – nicht nur für eine Pflanzenkläranlage, sie beschlossen auch, die Bauarbeiten teilweise über Vergabe-ABM erledigen zu lassen. Die Firma, die das Abwassernetz und die Kläranlage für die beiden Orten baute, beschäftigte in dieser Zeit zehn Arbeitslose und übernahm sechs davon in eine feste Anstellung. Hier hatten ABM tatsächlich die vielzitierte Brückenfunktion in den regulären Arbeitsmarkt erfüllt.

Im Sommer 1997 trat die Oder über ihre Ufer, ein Jahrhunderthochwasser war die Folge. Die Anrainer in Deutschland, Polen und Tschechien hatten Schäden in Millionenhöhe zu verzeichnen – auch Brandenburg wurde stark in Mitleidenschaft gezogen.

Als das Hochwasser zurückgegangen war, offenbarten sich wie in anderen Gegenden auch in Frankfurt (Oder) und im Umland gewaltige Schäden – nicht nur an Deichen oder privaten und öffentlichen Gebäuden. Auf landwirtschaft-

lichen Flächen und in Gärten war die Ernte verdorben, Treibgut, Schlamm und Sand mussten beseitigt werden. Es galt, die Millionen Sandsäcke, aus denen provisorische Dämme gebaut worden waren, wegzuräumen.

Das Arbeitsministerium forderte die *LASA* auf, ein Programm und eine Organisationsstruktur zu entwickeln, damit Hochwasserschäden auch über die Arbeitsförderung beseitigt werden konnten. Die Zeit drängte. Menschen, Unternehmen und Kommunen in den Hochwassergegenden musste möglichst schnell und unbürokratisch geholfen werden.

Innerhalb von nur vierzehn Tagen bauten wir im Juli 1997 über die *LASA* eine Organisationsstruktur auf, richteten eine Leitstelle und drei Koordinierungszentren in den beiden am stärksten betroffenen Kreisen – Märkisch-Oderland und Oder-Spree – sowie in der Stadt Frankfurt (Oder) ein. In Clearing-Runden wurden die Projekte abgestimmt. Dort berieten Mitarbeiter aus den Koordinierungszentren mit Vertretern der Arbeitsämter, der Industrie- und Handelskammer, der Handwerkskammer, der Geschäftsstelle der Euro-region *Pro Europa Viadrina* und der *LASA*.

Das Geld für das Sonderprogramm kam vor allem von der EU, daneben gaben der Bund und das Land Brandenburg Mittel – das Budget für das Sonderprogramm betrug rund siebzig Millionen Mark. Arbeitsförderungsgesellschaften und Unternehmen bekamen entsprechende Aufträge, die sie in einigen Fällen in Arbeitsgemeinschaften erledigten.

Die Vergabeverfahren für die Aufträge wurden wegen des enormen Zeitdrucks deutlich vereinfacht, damit die Mittel schnell flossen und die Maßnahmen zügig umgesetzt werden konnten. Hätten wir die sonst bei der Fördermittelvergabe übliche Bürokratie praktiziert, wäre alles sehr schleppend verlaufen und die Schäden wären am Ende vermutlich deutlich größer gewesen.

Im Kreis Märkisch-Oderland wurde innerhalb kurzer Zeit ein Oderdeich repariert, die Zufahrten instandgesetzt und der Deich selbst freigeschnitten, damit er künftig besser beobachtet und bei einem erneuten Hochwasser besser »verteidigt« werden konnte. Da außer durch das Hochwasser selbst auch durch die Verteidigung der Deiche während der Katastrophe starke Schäden an den Straßen und Wegen in den Kommunen entstanden waren, wurden mit Geldern aus dem Hochwassersonderprogramm auch solche Reparaturen finanziert. Daneben profitierten Firmen, deren Maschinen und Anlagen oder Materialbestände evakuiert worden waren, von dem Programm.

Bis Ende 1997 waren im Kreis Märkisch-Oderland rund fünfhundert Menschen mit der Beseitigung der Schäden beschäftigt, der Großteil waren

ABM-Kräfte. Das Arbeitsamt Frankfurt (Oder) entschied unbürokratisch, dass Arbeitslose, die freiwillig bei der Beseitigung der Schäden halfen, von der Meldepflicht und damit von etwaigen Sanktionen befreit würden. Schließlich leisteten sie gesellschaftlich notwendige Arbeit und konnten in dieser Zeit nicht in andere Tätigkeiten vermittelt werden.

Innerhalb einer Woche meldeten sich um die viertausend Arbeitslose. Daneben wurde entschieden, dass ABM-Kräfte, die für andere Arbeiten im Umweltschutz oder in der Landschaftsgestaltung eingeplant waren, kurzfristig an den Deichen eingesetzt werden konnten.

Die Arbeiten nach dem Hochwasser dauerten bis Ende 1998 an. In den betroffenen Orten arbeiteten rund 2.500 Arbeitslose in 150 Hochwasserprojekten mit.



Regine Hildebrandt beim Abriss von Teilen der Brikettfabrik in Lauchhammer, August 1992

Regine Hildebrandt und Matthias Platzeck (3.v. l.) beim Oder-Hochwasser, 1997
Beide Bilder fotografiert von ihrem langjährigen Fahrer Rainer Karchniwy.





Verabschiedung des Staatssekretärs Olaf Sund, 1997 (v.l. Matthias Platzeck, Rolf Schmachtenberg, Olaf Sund, Monika Mußler) (Foto: Christel Langhoff)

Der LASA-Bus auf Info-Tour (Foto: Brandaktuell)



IV

**Auffangen,
abreißen, aufbauen:
der Versuch, aus der
Not eine Tugend
zu machen**

Hennigsdorfer »Mega-ABM«



Thomas Bethke war 1993 bis 1996 Geschäftsführer der ABS Hennigsdorf.

Thomas Bethke Als ich 1989 an der Universität Rostock meine Diplome als Agrarwissenschaftler und Informatiker in der Tasche und ein Forschungsstudium begonnen hatte, bekam ich ein Stipendium der *Hans-Böckler-Stiftung* des *Deutschen Gewerkschaftsbundes*. Ich war Vorsitzender des Studentenrates der Rostocker Universität und des Studentenrates der DDR, der nach der Deutschen Einheit zum Ostdeutschen Studentenrat wurde. Im Rahmen des Stipendiums leitete ich einerseits diesen Ostdeutschen Studentenrat und entwickelte parallel die Projektidee, Beratungsbüros für die Stahl- und Metallindustrie in Ostdeutschland aufzubauen. Für dieses Projekt gab die Europäische Gemeinschaft neun Millionen Ecu.

Mit diesen Geldern richtete die *IG Metall* Beratungsbüros für die Stahl- und Metallindustrie in Ostdeutschland ein. Es war die höchste Einzelförderung, die die *IG Metall* bis dahin aus einem europäischen Fonds bekommen hatte. Auf dem Gebiet der ehemaligen DDR war der wirtschaftliche und gesellschaftliche Transformationsprozess gerade angelaufen. Unter den Tausenden Beschäftigten der ostdeutschen Metallbranche und in den Stahlwerken herrschte große Verunsicherung. Es galt, die einst planwirtschaftlich geprägten Metallbetriebe sozialverträglich umzuwandeln und den Betriebsräten zur Seite zu stehen.

Die Beratung für den Strukturwandel der ostdeutschen Stahl- und Metallindustrie übernahm die gewerkschaftsnahe Gesellschaft *ISA Consult*, deren Mitarbeiter ich wurde. *ISA Consult* richtete Beratungsbüros an drei Standorten ein: in Frankfurt (Oder), in Hennigsdorf und in Dresden. Im Zuge der Privatisierung der DDR-Industrie konnte die *IG Metall* Vertreter in die Treuhandanstalt entsenden, ich wurde einer von ihnen.

Von da an hatte ich in Hennigsdorf ein Büro bei *ISA Consult* und ein zweites bei der Treuhand in Berlin. Ich war sehr viel unterwegs, lebte zeitweise nur noch in Hotels.

Wir ahnten, wie groß die Herausforderungen waren. Denn die westdeutsche Stahlindustrie hatte einen ähnlich tiefgreifenden Strukturwandel hinter

sich. Das Saarland, eine der am stärksten betroffenen Regionen, musste Mitte der Siebzigerjahre in seiner Stahlbranche einen Abbau von zwei Dritteln der Arbeitsplätze verkraften. Um die Folgen abzufedern, wurden dort Gesellschaften gegründet, die Arbeitslose – finanziert durch die öffentliche Hand – für eine Übergangszeit weiterbeschäftigten und qualifizierten. Nach diesem Modell entstanden Arbeitsförderungsgesellschaften in allen neuen Bundesländern.

Kerstin Thiele Ich hatte nach meinem Studium im *Stahl- und Walzwerk »Wilhelm Florin«* in Hennigsdorf, das zu DDR-Zeiten neuntausend Mitarbeiter beschäftigte, in der Konsumgüterproduktion gearbeitet. Jedes Kombinat der DDR hatte eine solche Abteilung besessen und hatte dort zusätzlich zu seinem Kerngeschäft dringend benötigte Waren des täglichen Bedarfs hergestellt. Das Hennigsdorfer Stahlwerk produzierte den Wohnwagen »QEK« und Bootsanhänger. Ich verdiente mir als Arbeitsnormerin meine Sporen. Ab 1987 war ich verantwortlich für die Durchtaktung der Wohnwagen- und der Bootsanhängerproduktion, ermittelte für die Endmontage technologische Abläufe und die dazugehörigen Taktzeiten, um daraus Normvorgaben für die Anzahl der Wagen, die in einer Schicht, einer Woche oder einem Monat produziert werden sollten, abzuleiten. Auf dieser Grundlage wurden die Leistungslohnanteile ausgezahlt und die Normerfüllung geprüft.

Takt- oder Vorbereitungszeiten blieben in der sozialistischen Produktion oft Makulatur. Da die Fertigung des Wohnwagens und des Bootsanhängers zu achtzig Prozent von Zulieferteilen aus der DDR und den Ländern im Rat für gegenseitige Wirtschaftshilfe abhing und es ständig Engpässe gab, war ein reibungsloser Ablauf in der Endmontage eher die Ausnahme als die Regel. Meine Berechnungen waren deshalb für mich eine unbefriedigende Arbeit.

1992 wurde publik, dass die Treuhand das Stahlwerk in Hennigsdorf an das italienischen Unternehmen *RIVA* verkaufen würde. Gewerkschaft und Betriebsrat gingen auf die Barrikaden, sie verlangten, dass ein deutsches Unternehmen, am besten *Krupp*, der neue Besitzer werden solle.



Kerstin Thiele ist seit 1997 Geschäftsführerin der *ABS Hennigsdorf*.

Später zeigte sich jedoch, dass eine Übernahme durch *Krupp* keine Garantie für Erfolg gewesen wäre. Das Kaltwalzwerk, das *Krupp* in Oranienburg übernahm, musste wenig später abgewickelt werden. *RIVA* gibt es hingegen noch immer. Freilich übernahm das Unternehmen in Hennigsdorf von den neuntausend Beschäftigten nur siebenhundert und produzierte lediglich noch Baustahl. Doch das Unternehmen wurde ein solider Arbeitgeber.

Ich hatte ab 1990 die Arbeitsplätze im Stahlwerk nach den im Westen üblichen Methoden genormt. Den meisten Mitarbeitern nützten meine Berechnungen jedoch nichts, denn sie verloren ihre Arbeit. Immerhin war die Eingruppierung auf der neuen Grundlage – die der Betriebsrat vorangetrieben hatte – die Berechnungsgrundlage für ihr Arbeitslosengeld. Auch ich war nicht unter den Mitarbeitern, die von *RIVA* übernommen wurden. Was sollte mit den rund achttausend Stahlwerkern geschehen, die nun ohne Arbeit dastanden?

Thomas Bethke 1992 gab es ein Treffen zur Zukunft des Stahlwerks, an dem Vertreter des Landes Brandenburg, der *IG-Metall*, der Treuhand, der Unternehmensleitung und der Kommune teilnahmen. Ziel des Treffens war es, die Privatisierung des Hennigsdorfer Stahlwerkes sozial verträglich zu gestalten.

Im selben Jahr wurde für die vielen Stahlwerker, die keine Arbeit mehr hatten, die *Gesellschaft für Arbeitsförderung, Beschäftigung und Strukturentwicklung (ABS)* gegründet, deren Geschäftsführer ich wurde. Die Finanzierung übernahm die Treuhand.

Der einzige Gesellschafter der *ABS* war die Stadt Hennigsdorf. Sie übernahm die nicht mehr benötigten Flächen des Werkes, um sie in ein städtebauliches Sanierungsgebiet zu verwandeln. Auch die zuvor vom Werk verwalteten Wohnungen und sozialen Einrichtungen wie der Kindergarten wurden von der Kommune übernommen. Die Parteien auf der lokalpolitischen Bühne fochten in den Verhandlungen über diese Themen nicht die sonst üblichen ideologischen Grabenkämpfe aus, sondern gingen trotz unterschiedlicher Ansichten pragmatisch an Entscheidungen heran. Es war ein Gebot der Stunde: Parteiübergreifend wollten wir den Menschen in Hennigsdorf eine tragfähige Zukunft bieten und die massenhafte Abwanderung, die in anderen ostdeutschen Regionen einsetzte, verhindern.

Die entlassenen Stahlwerker standen vor der Wahl, sich eine Abfindung auszahlen zu lassen oder das Geld in einen Fonds zu überführen, aus dem die neu gegründete Arbeitsförderungsgesellschaft finanziert wurde. Die meisten entschieden sich für die Arbeitsförderungsgesellschaft. Es gab damals auch andere Beispiele: Von den Angestellten der *Maxhütte* in Unterwellenborn zum Beispiel ließen sich achtzig Prozent die Abfindung auszahlen. Für die Hennigsdorfer Stahlwerker, die sich für den Weg in die ABS entschieden hatten, mag überzeugend gewesen sein, dass sich die Kommune so stark engagierte.

Zu den Stahlwerkern, die wir in der neu gegründeten Gesellschaft auffingen, kamen im Laufe der Zeit weitere Arbeiter aus umliegenden Betrieben hinzu. Zeitweise kümmerten wir uns um etwa 11.000 Menschen. Dazu benötigte die ABS eine Verwaltung, die allein etwa tausend Mitarbeiter beschäftigte.

Kerstin Thiele Ich wurde in der ABS die Leiterin der Projektentwicklung und kreierte für meine Kollegen Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen. Der Rückbau von Industrieanlagen – nicht nur auf dem Gelände unseres Stahlwerks, sondern auch in anderen Betrieben – wurde unser Hauptbetätigungsfeld. In der Hochzeit waren etwa zwei Drittel der ABS-Mitarbeiter auf diesen Baustellen zugange – außer ABM-Kräften auch Beschäftigte unserer eigenen Baufirma.

Thomas Bethke Das Stahlwerk besaß dafür nicht die nötige Infrastruktur, weder die Maschinen noch die Transportflotte. Also bauten wir in der ABS eine Technikabteilung auf, in der achthundert Beschäftigte arbeiteten. Aus Beständen des sowjetischen Militärs beschafften wir uns Lkw und bauten nach dem Prinzip »aus zwei mach eins« funktionsfähige Fahrzeuge zusammen.

Von Anfang an setzten wir nicht nur darauf, entlassene Mitarbeiter aufzufangen, sondern unterstützten diejenigen, die ein eigenes Unternehmen gründen wollten. So entstand eine Firma, die Windkraftanlagen baute, Sekretärinnen gründeten einen Schreibservice, und der Betriebsschuster

wagte mit einem kleinen Unternehmen für Spezialschuhe den Schritt in die Selbstständigkeit. Andere Stahlwerker gründeten eine Renovierungsfirma. Ein *Industrieservice*, der später in *Stadtservice* umbenannt wurde, pflegte Grünanlagen oder übernahm kleine Reparaturen an Gebäuden. Ende der Neunzigerjahre boten diese Ausgründungen rund zweitausend Arbeitsplätze.

Kerstin Thiele Mitte der Neunzigerjahre gab es immer weniger Abriss- und Rückbauprojekte. Wir mussten für die ABS andere Betätigungsfelder finden. Projekte in den Kommunen nahmen von da an zu. Unter anderem bauten wir Tourismusingfopunkte auf, Büros mit Counter und Aufstellern in exponierter Lage – etwa im Rathaus oder im Bahnhof. Einheimische und Gäste bekamen dort Informationen über Ausflugsziele oder Veranstaltungen aus der Kommune und dem Umland. Die Mitarbeiter der Infopunkte waren zuvor oft arbeitslos gewesen und kamen nicht aus der Tourismusbranche. Mit Qualifizierung, Neugier und Selbstvertrauen meisterten sie die Herausforderung und wurden oft im Anschluss an die Förderung von den Kommunen übernommen.

Wir legten einen Kneipp-Pfad in Birkenwerder an sowie einen Wanderweg an der Brieze, einem Nebenfluss der Havel. Mit Hilfe der Beschäftigungsförderung konnte Liebenwalde die Liebenthaler Pferdeherde bewirtschaften. Liebenthaler Pferde sind eine Rückzüchtung von Wildtieren, die dort in der einzigen Herde Deutschlands mit natürlicher Sozialstruktur leben. Das Projekt dient außer der Forschung auch dem Tourismus. Im Landkreis Oberhavel sanierten wir im Rahmen eines vom Land geförderten Sachkostenprogramms kommunale Müllkippen.

1995 gründete sich die *Projekt- und soziale Regionalentwicklungsgesellschaft gGmbH (PuR)* als hundertprozentige Tochter der ABS. Außer der steuerrechtlichen Anerkennung diente die Ausgründung auch der besseren Wahrnehmung dieses Bereichs in der Öffentlichkeit, denn im vielfältigen »Bauchladen« der ABS wären unsere sozialen Angebote untergegangen. Heute ist die *PuR* unter anderem in der Jugendarbeit, der Schulsozialarbeit, der Betreuung von Obdachlosen, der Seniorenbetreuung und in der Sozial-, Schuldner- und Insolvenzberatung tätig.

Thomas Bethke Unser oberstes Ziel war es, den Menschen, die ihre Jobs verloren hatten, Perspektiven zu bieten – in der Selbstständigkeit oder auf dem Arbeitsmarkt. Deshalb bot die ABS Qualifizierungsmaßnahmen an. Um herausfinden, welche Fähigkeiten die von uns betreuten Menschen bereits mitbrachten, führten wir im Zweijahrestakt mit Hilfe von Fragebögen und Interviews Befragungen durch. Ein Ergebnis: Die ehemaligen Mitarbeiter des Stahlwerks waren deutlich höher qualifiziert als in vergleichbaren Unternehmen im Westen. Ihr Wissen entsprach allerdings nicht dem aktuellen Stand der Technik. Besonders auffallend war das bei den Beschäftigten des ehemaligen Rechenzentrums. Die ABS gründete einen eigenen Bildungsträger, der sich unter anderem um sogenannte Anpassungsqualifikationen kümmerte – wenn jemand eine CNC-Maschine programmieren konnte, aber kein gültiges Zertifikat besaß, oder wenn jemand einen bundesweit anerkannten Schweißpass benötigte.

Als die ABS auf einem soliden Fundament stand, schied ich Ende 1996 als Geschäftsführer aus, um mich in Hennigsdorf anderen Aufgaben zu widmen.

Kerstin Thiele 1997 wurde ich Geschäftsführerin der ABS und damit die Nachfolgerin von Thomas Bethke. Die ABS musste außer mit neuen Betätigungsfeldern mit einem anderen Problem zurechtkommen: Das Geld, das die Treuhand im Zuge der Privatisierung an die ABS gezahlt hatte, war aufgebraucht. Von da an finanzierten wir uns aus Mitteln des Arbeitsamtes, aus Landesprogrammen, aus dem Europäischen Sozialfonds oder aus kommunalen Mitteln. Zusätzliche Einnahmen verschafften wir uns durch Vermietung und Dienstleistungen.

Damit sich die vielen über das ganze Land verstreuten Arbeitsförderungsgesellschaften vernetzen konnten, hatte sich 1992 der *Brandenburger Landesverband der Arbeits-, Bildungs- und Strukturförderungsgesellschaften* gegründet, der schnell siebzig Mitglieder hatte. 2005 wählten meine Kollegen mich zur Vorsitzenden.

Die Kooperation half vielen Arbeitsförderungsgesellschaften bei der Bewältigung ihres Alltags. Der Verband war ein klassischer Berufsverband und damit Lobbyist gegenüber der Bundes-, Landes- und Regionalpolitik. Er organisierte den Austausch zwischen den Mitgliedern – etwa durch Arbeitskreise zu Themen wie Beschäftigungsförderung, Bildung, Jugendberufs-

hilfe, Qualitätsmanagement. Er akquiriert Fördermittel, um die Mitarbeiter in den Arbeitsförderungsgesellschaften zu qualifizieren, oder interveniert, wenn Mitglieder Probleme mit Jobcentern oder der Kommunalpolitik haben. 2018 fusionierte der Brandenburger mit dem Berliner Verband der Arbeitsförderungsgesellschaften.

Gestalten statt verwalten

Arno Dahlenburg Am 4. November 1989 beging ich meinen 35. Geburtstag. An Feiern war jedoch nicht zu denken. Mit meinen Gästen saß ich vor dem Fernseher und lauschte gespannt den Reden bei der Großdemonstration auf dem Berliner Alexanderplatz, an der mehrere Hunderttausend Menschen teilnahmen. 35 Jahre hast du in diesem System gelebt, sagte ich mir, weitere 35 wird das sicher nicht der Fall sein ... Wenig später fiel die Mauer.

Ich leitete die Investitionsabteilung im *VEB Mikroelektronik »Bruno Baum« Zehdenick*, der Elektroisierstoffe und Plastikrohre sowie Trägerteile für die Mikroelektronik produzierte. Mit unseren 1.600 Beschäftigten waren wir der größte Arbeitgeber im Kreis Gransee, der heute ein Teil des Landkreises Oberhavel ist.

Ab Juni 1990 firmierte unser Betrieb als *Industriewerke Zehdenick GmbH*. Im Zuge der Privatisierung stellte sich bald heraus, dass die Werke als Ganzes nicht zu halten waren. Nur die PVC- und die Metallverarbeitung hatten eine Chance – wenn sie die Zahl ihrer Mitarbeiter erheblich reduzierten. Die übrigen Bereiche mussten Schritt für Schritt abgewickelt werden. Ein Rechtsanwalt aus den alten Ländern wurde mit der Liquidation beauftragt.

Ende 1990 trafen sich Vertreter der Stadt und des Brandenburger Arbeitsministeriums mit Gewerkschaftern der *IG Metall* in unserem Betrieb. Die Gewerkschaft schlug die Gründung einer Auffanggesellschaft vor, der Betriebsrat der Industriewerke und die Geschäftsführung unterstützten dies. Im April 1991 wurde die Gründung der *Strukturentwicklungsgesellschaft für Arbeit und Qualifizierung mbH* – kurz *AQUA Zehdenick GmbH* – notariell beglaubigt. Ihren Sitz fand sie auf dem Gelände der Industriewerke, in der Verlängerten Ackerstraße, am früheren Haupteingang der Industriewerke. Am 1. Juni nahm die *AQUA* ihre Arbeit auf.

Ich war von den Industriewerken im Oktober 1991 zum 31. Dezember gekündigt worden. Der neu gewählte Betriebsrat schlug mich als Geschäftsführer der *AQUA* vor, der Aufsichtsrat der Industriewerke bestätigte den



Arno Dahlenburg war von 1991 bis 2003 Geschäftsführer der *AQUA Zehdenick GmbH*.

Vorschlag. Ich nahm die Herausforderung an. Die Alternative wäre gewesen, dass ich mir Arbeit in den alten Bundesländern suchte, doch ich wollte in unserer Region, vor allem in meiner Stadt, bleiben. Bis April 1992 wurde meine Stelle aus ABM-Mitteln finanziert, bis ich im Mai 1992 rückwirkend zum April 1991 einen Anstellungsvertrag als Geschäftsführer der *AQUA* erhielt.

Ich schaute mir mit anderen Geschäftsführern aus den neuen Bundesländern und Mitgliedern der Betriebsräte Auffanggesellschaften in den alten Bundesländern an und stellte bald fest, dass das, was wir in Zehdenick benötigten, nicht existierte. Auffanggesellschaften waren bis dahin nur jeweils für eine einzige Branche zuständig. In Ostdeutschland handelte es sich jedoch um einen Strukturbruch, der sämtliche industriellen, landwirtschaftlichen und Dienstleistungsbereiche erfasste. Damit gab es in Deutschland keine Erfahrungen. Auch die *AQUA* stand vor der Herausforderung, Beschäftigte aus anderen Branchen aufzufangen, darunter ehemalige Beschäftigte aus der Zehdenicker Bekleidungsfabrik und der Schuhfertigung sowie aus den Ziegelwerken.

Die Ziegelproduktion war über hundert Jahre ein wichtiges ökonomisches Standbein gewesen. Die Gegend galt zeitweise als eines der größten Ziegeleireviere Europas und lieferte den Großteil seiner Ziegel in das schnell wachsende Berlin. Als die Qualität des Tons nicht mehr ausreichte, begann Mitte der Achtzigerjahre zusätzlich die Produktion von Gasbetonsteinen. Nach 1989 wurde dieser Bereich durch den enormen Bedarf der Bauindustrie privatisiert und weitergeführt. Für die klassische Herstellung von Ziegeln aus Ton kam kurz nach der Wende das Aus.

Die Industrierwerke wurden Gesellschafter der *AQUA*, daneben – so schlug es der Aufsichtsrat des Unternehmens vor – sollte auch die Stadt Anteile übernehmen. Viele Gespräche waren nötig, bis wir die Kommunalpolitiker überzeugt hatten, sich einzukaufen: Neben der Stadt Zehdenick übernahm auch der Kreis Gransee ein Drittel der Anteile. Die Industrierwerke behielten ihr Drittel. Als 1992 die Liquidation der *Industrierwerke Zehdenick GmbH* vollzogen wurde, stieg das Unternehmen als Gesellschafter der *AQUA* aus.

Als Geschäftsführer musste ich mir etwas einfallen lassen. Für mich stand fest, dass die *AQUA* erhalten werden musste, war doch absehbar, dass die »blühenden Landschaften« in naher Zukunft nur ein frommer Wunsch bleiben würden. Zu diesem Zeitpunkt kümmerten wir uns um vierhundert Menschen, die überwiegend in Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen tätig waren.

Ich entschied mich zu einem ungewöhnlichen Schritt: Ich übernahm persönlich Gesellschafteranteile. Das finanzielle Risiko hielt sich in Grenzen, es ging um einen kleineren fünfstelligen Betrag, dessen Zahlung bis 1994 gestundet wurde. Dennoch wollte ich nur für eine Übergangszeit Anteilseigner bleiben. Für mich war es eine Investition in die eigene Zukunft. Das Wissen, wie eine GmbH geleitet wird – noch dazu eine solche nicht ins Raster passende –, hatte ich mir im Selbststudium neben meinem Tagesgeschäft sowie in Weiterbildungsveranstaltungen der *IG Metall* angeeignet.

Nach dem Ausstieg der Industrierwerke entschlossen sich die Gesellschafter der *AQUA*, weitere Kommunen ins Boot zu holen. Dies waren zunächst die Ämter Zehdenick und Gemeinden sowie Gransee und Gemeinden. Der Einstieg dieser neuen Gesellschafter zog sich jedoch hin. Unterdessen rückte der Fälligkeitstermin für die Zahlung meiner Anteile immer näher. 1993 stiegen die Kommunen endlich ein und übernahmen meine Anteile. Später folgten als Gesellschafter das Amt Fürstenberg und die Gemeinde Löwenberger Land.

Wir akquirierten nicht nur ABM-Stellen, mit denen wir viele der in den Kommunen dringend anstehenden Arbeiten erledigten, wir schufen auch neue Arbeitsplätze, vor allem für arbeitslose Frauen, die unter anderem aus der zusammengebrochenen Textilindustrie kamen. Trotz des Niedergangs der Branche sahen wir eine Chance, einen neuen Anfang zu wagen – mit ökologisch produzierten Textilien, die die Umwelt schonen und der Gesundheit zugutekommen. Unser Ziel lautete, aus ABM-Maßnahmen »echte« Arbeitsplätze in der Textilindustrie zu schaffen.

Im ABM-Projekt *Passform* nähten Frauen Kinderbekleidung aus *Ökotextilien*, färbten sie umweltfreundlich und produzierten Accessoires aus Naturmaterialien. Das von uns ausgegründete Unternehmen *YoYo Kid* führte diese Produktion als GmbH fort.

Nachdem Mitte der Neunzigerjahre in Deutschland der Anbau einiger Hanfsorten zugelassen worden war, siedelte sich auf dem Gelände der *AQUA* ein Unternehmen an, das Vliese aus diesem Material herstellte. Ein Ableger produziert bis heute noch auf Pachtbasis in den Hallen der *AQUA*.

Außer Frauen rückten bei der *AQUA* immer stärker arbeitslose Jugendliche in den Fokus. Wir entwickelten mehrere Projekte, um etwas gegen die hohe Jugendarbeitslosigkeit in unserer Region zu tun. Große Aufmerksamkeit erregten wir in der Öffentlichkeit mit dem Zehdenicker »Schiffermuseum«. Die Stadt hatte nach einer Möglichkeit gesucht, die bis ins 17. Jahrhundert

zurückreichende Zehdenicker Schiffertradition zu dokumentieren und in einer Ausstellung zu präsentieren. Mitte der Dreißigerjahre betrieben etwa fünfhundert Zehdenicker Schiffer rund 290 Lastkähne. Die Havel war lange ein wichtiger Transportweg gewesen, unter anderem für die Ziegel aus der Region. Auch nach dem Zweiten Weltkrieg gab es noch rund zweihundert Schiffseigner. Nachdem sich 1991 der Schifferverein wieder gegründet hatte, kaufte die Stadt einen über vierzig Meter langen Großfinowmaßkahn, auf dem ein Museum entstehen sollte.

Für den Umbau des Kahns gewannen wir 25 Jugendliche, die die Möglichkeit erhielten, ihre handwerklichen Fähigkeiten im Holz- und Metallbau zu erweitern und dadurch ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern. Sie waren mit Begeisterung bei der Sache, spürten sie doch, dass sie etwas Sinnvolles und Nachhaltiges taten. Noch heute treffe ich Teilnehmer von damals, die stolz auf das sind, was sie geschaffen haben.

Das Museumsschiff, getauft auf den Namen »Carola«, wurde 2001 eröffnet. Es liegt im Zehdenicker Hafen vor Anker und war bundesweit auf Wasserstraßen unterwegs, um die Ausstellung zu präsentieren und für Zehdenick zu werben.

Die Flächen der früheren *Zehdenicker Industrierwerke*, auf deren Gelände sich die *AQUA* bis heute befindet, konnten vermarktet werden: Autohäuser, kleinere Dienstleistungsunternehmen sowie ein privater Bildungsträger siedelten sich an. Aus der Berufsschule wurde ein Oberstufenzentrum des Landkreises Oberhavel. Ein Hersteller für Designerschuhe schuf über hundert Arbeitsplätze – vor allem für Frauen. Die *Kunststofftechnik Zehdenick GmbH* sowie die *Zehdenicker Innovative Metall- und Kunststofftechnik GmbH*, die aus den geretteten Kernbereichen der Industrierwerke hervorgegangen waren, konnten sich am Markt etablieren. Doch von den 1.600 Beschäftigten des einstigen *VEB Mikroelektronik* fand nur etwa ein Viertel Arbeit in den auf dem Betriebsgelände neu gegründeten Unternehmen.

Die Jahre an der Spitze der *AQUA* prägten mich sehr. Allerdings wäre vieles nicht ohne ein Netz gestaltungswilliger Akteure gelungen, die halfen, bürokratische Hürden zu überwinden, oder den Mut hatten, völlig neue Wege einzuschlagen. Im Miteinander zu gestalten und nicht nur zu verwalten, war auch mein Motto, als ich 2003 für das Amt des Bürgermeisters der Havelstadt Zehdenick kandidierte und unter fünf Kandidaten bereits im ersten Wahlgang gewählt wurde. Nach meiner Wiederwahl im Jahr 2011 folgten weitere intensive Jahre. Aus gesundheitlichen Gründen musste ich Ende 2018 meine Versetzung in den Ruhestand zum 1. Januar 2019 beantragen, sodass ich ein Jahr früher als geplant ausschied.

»Protestiert weiter! Wehrt euch!«

Mathias Hohmann Ich arbeitete ab 1981 im VEB Chemiefaserwerk »Friedrich Engels« in Premnitz, als Schichtschlosser in der Konsumgüterproduktion, in der zusätzlich zum regulären Sortiment Magnetbandkassetten hergestellt wurden.

Im Dezember 1989 schlich ich mich – obwohl ich kein Vertrauensmann war – in eine Vertrauensleute-Vollversammlung des Freien Deutschen Gewerkschaftsbundes (FDGB) ein und meldete mich zu Wort. Diese Wortmeldung nahmen viele meiner Kollegen zum Anlass, mir zu raten, dass ich mich stärker in der Gewerkschaft engagieren solle. Anfang 1990 wurde ich von unserem Betrieb prompt zu einem außerordentlichen FDGB-Kongress delegiert. Bei den Wahlen zur Betriebsgewerkschaftsleitung (BGL), die wenig später anstanden, wählten mich die Kollegen zum Vorsitzenden. So löste ich die Vorsitzende der Zentralen Betriebsgewerkschaftsleitung aus der SED-Riege ab.

Ich sprach mich dafür aus, dass wir in unserem Werk erst dann den Betriebsrat wählen sollten, wenn mit der Wirtschafts- und Währungsunion auch das Betriebsverfassungsgesetz der alten Bundesrepublik im Osten wirksam wäre. Nichtsdestotrotz führten wir bereits im Juli Wahlen durch. Ich wurde zum Betriebsratsvorsitzenden gewählt und im Jahr darauf – als die Wahlen nach neuem Recht stattfanden – im Amt bestätigt. Bei den Betriebsratswahlen, die ein weiteres Jahr später turnusgemäß bundesweit durchgeführt wurden, wählten mich die Kollegen erneut.

In dieser aufregenden Zeit standen uns viele Veränderungen bevor, auf die wir als Betriebsrat mehr oder weniger Einfluss nehmen konnten. 1990 sollten alle sogenannten Vertragsarbeiter aus Vietnam und Mozambique – um die fünfhundert Beschäftigte – entlassen werden. Der Betriebsrat wehrte sich dagegen und konnte die Entlassung verhindern. Wenige Wochen später wurden die Arbeitsverhältnisse aller Vertragsarbeiter auf dem Gebiet der ehemaligen



Mathias Hohmann ist seit 1993 Geschäftsführer der Arbeitsförderungsgesellschaft Premnitz (AFP).

DDR für beendet erklärt. Damit war besiegelt, dass auch unsere Kollegen gehen mussten.

Mit der Umstrukturierung und Privatisierung des *VEB Chemiefaserwerk* entstand 1990 die *Märkische Faser AG*. Die Treuhand hatte ursprünglich geplant, das komplette Chemiefaserwerk stillzulegen. Dagegen liefen wir Sturm. Ob es unsere Aktionen waren oder nicht: Die Treuhand ließ ihren Liquidationsbeschluss fallen. Stattdessen wurde ein Käufer gesucht – mit einer schlichten Zeitungsanzeige.

Die Schweizer Firma *Alcor Chemie AG* kaufte 1991 einen Teil des Werkes und beschäftigte zweihundert Mitarbeiter in der *NOVOKTAN GmbH*, die den bleihaltigen Benzinzusatz Novoktan herstellte und damit am Markt erfolgreich war. Die Treuhandanstalt überzeugte den Investor, die gesamte *Märkische Faser AG* zu kaufen. Zum 1. Januar 1992 übernahm *Alcor* alle Werksteile und produzierte weiter wie bisher Acryl, Viskose, Polyester und Aktivkohle.

Alcor hatte gute Beziehungen zum sowjetischen Außenhandelsministerium gepflegt, das zu sozialistischen Zeiten für die Im- und Exporte zuständig gewesen war. Als die Sowjetunion zerfiel, führte jeder Betrieb seine Verhandlungen mit internationalen Partnern selbst. *Alcor* verlor damit seine vertrauten Handelspartner und konnte die alte Ware-Ware-Handelsbeziehung nicht mehr fortsetzen.

Von unseren 6.500 Beschäftigten waren ab 1990 einige in den Vorruhestand gegangen, andere schieden durch Ausgliederung von Betriebsteilen aus – so wurde der betriebseigene Kindergarten von der Kommune übernommen, daneben gab es kleinere Abspaltungen von Betriebsteilen.

Im Dezember 1990 hatte das Werk 4.900 Mitarbeiter. Sie konnten nicht alle bleiben. Es kam zu betriebsbedingten Kündigungen. Weil es keinen anderen Weg zu geben schien, trugen wir diese als Betriebsrat mit. Wir kümmerten uns jedoch um die soziale Abfederung. Die entlassenen Kollegen bekamen ein bis anderthalb Jahre neunzig Prozent ihrer Bezüge sowie Abfindungen. 1.700 Mitarbeiter wurden bis 1992 entlassen. Durch Eigenkündigungen, Vorruhestandsregelungen und Ausgliederungen reduzierte sich die Mitarbeiterzahl weiter. Im September 1992 hatte die *Märkische Faser AG* noch 2.155 Beschäftigte.

Am 23. September 1992 wurde ich zu einem Gespräch bei der Geschäftsleitung gebeten. Zweitausend Kündigungen, so wurde mir offenbart, sollten ausgesprochen werden. Ich konnte es nicht glauben ...

Noch in der Nacht trommelten wir vom Betriebsrat die Belegschaft zusammen, verbarrikierten das Fabriktor mit Faserrollen, besetzten das Werk, beriefen eine Betriebsversammlung ein, riefen bei Zeitungen und beim Fernsehen an. Zweitausend Beschäftigte zogen am nächsten Tag, ihrem Unmut lautstark Luft machend, durch die Straßen von Premnitz. Für die 11.000 Einwohner des Orts war dieser Protestzug ein großes Ereignis.

Am Nachmittag hielt Arbeitsministerin Regine Hildebrandt vor den Arbeitern eine Rede. »Protestiert weiter! Wehrt euch!«, ermutigte sie uns in ihrer einfachen, zupackenden Sprache und erntete viel Beifall. Abends lief ein Bericht über unsere Aktion in den ARD-Tagesthemen. Wir waren stolz, dass wir so viel Aufmerksamkeit erlangt hatten.

Für den darauffolgenden Tag wurde eine Beratung der Unternehmensleitung mit der Landesregierung und der Treuhand in der Staatskanzlei in Potsdam anberaumt. Einige Hundert Premnitzer reisten mit nach Potsdam – für mich als Betriebsratsvorsitzenden eine enorme moralische Unterstützung. Sie demonstrierten vor der Staatskanzlei und legten dadurch zeitweise den Verkehr lahm.

Nach einigen Stunden Beratung verkündete Hermann Rappe, der Vorsitzende der *Industriegewerkschaft Chemie, Papier, Keramik*, das Ergebnis: Alle Kündigungen wurden zurückgenommen. Die Landesregierung zahlte 25 Millionen D-Mark an die *Märkische Faser AG*. Bis zum 31. Mai des folgenden Jahres sollte ein Kündigungsschutz gelten.

Wir gaben uns damit nicht zufrieden, verlangten ein langfristiges Konzept für unseren Betrieb und forderten die Treuhand auf, den Betrieb von *Alcor* zurückzunehmen und vernünftig zu sanieren. Doch die Treuhand weigerte sich. Mit siebzehn gecharterten Bussen fuhren wir daraufhin nach Berlin und protestierten vor der Zentrale der Treuhandanstalt. Wir wollten neben dem Land Brandenburg auch die Bundesregierung am Tisch haben, deshalb fuhren wir mit einem Sonderzug mit zweitausend Leuten nach Bonn. Lautstark zogen wir durch die Straßen und verlangten, dass unsere Arbeitsplätze langfristig erhalten werden sollten.

Immerhin wurde der vereinbarte Kündigungsschutz umgesetzt. Doch zum Dezember 1993 sollten wieder 550 Kollegen gehen. Der Betrieb machte weiter Verluste.

Die *Industriegewerkschaft Chemie, Papier, Keramik* – die heutige *IG Bergbau, Chemie, Energie* – schlug in dieser prekären Situation vor, eine Auffanggesellschaft für die *Märkische Faser AG* zu gründen. Die Stadt Premnitz

und der Landkreis Havelland, die neben der Gewerkschaft Gesellschafter der *Arbeitsförderungsgesellschaft Premnitz (AFP)* wurden, fragten, ob ich die Geschäftsführung übernehmen würde. Ich sagte Ja. Die *AFP* übernahm die 550 Kollegen, denen die Kündigung drohte.

Eines unserer ersten Projekte bestand darin, die Teile des Werkes, in denen nicht mehr produziert wurde, abzureißen – eine traurige Aufgabe für die Menschen, die über Jahrzehnte dort gearbeitet hatten. Sie entkernten Gebäude und zerlegten mit Schneidbrennern die chemischen Anlagen, bis nur noch die Gebäudehülle stand. Bagger erledigten den Rest. Die Spezialmaschinen kamen zunächst von Fremdfirmen, später von unserer hundertprozentigen Tochter, der *BETA Abbruchgesellschaft mbH Premnitz*.

Binnen weniger Monate waren die ersten Abrissarbeiten auf dem Gelände der *Märkischen Faser* abgeschlossen. Auf der Suche nach neuer Arbeit wurden wir in anderen Regionen der neuen Bundesländer fündig: Wir übernahmen unter anderem Abrissarbeiten im ehemaligen *Schwermaschinenbau-Kombinat »Ernst Thälmann« (SKET)*, rissen eine Brikettfabrik in der Lausitz, Kasernen auf Zingst und eine Chemieanlage im thüringischen Schwarzra ab. Um die dreihundert *AFP*-Beschäftigte waren damit zeitweise beschäftigt. Da viele dieser Tätigkeiten für Frauen zu schwer waren, bauten wir parallel Projekte im sozialen Bereich auf. Wir unterstützten unter anderem einen Jugendclub, errichteten ein Frauenbegegnungszentrum und verfolgten mit dem Bau zweier Wikingerschiffe ein eher exotisches Projekt. Eines der Schiffe betrieben wir neun Jahre lang als Eventeinrichtung am Semliner See. Ein weiteres verkehrte zwei Jahre lang als Fähre an der Glienicker Brücke in Potsdam.



Volker Wasmuth Der Schweizer Investor, der in das Chemiefaserwerk eingestiegen war, wollte, wie sich später herausstellte, nicht investieren, sondern die Vermögensgegenstände, die ihm übertragen worden waren – zum Beispiel die nicht betriebsnotwendigen Flächen – verkaufen. »Filet-Sanierung« nannten wir das. Somit hatte er den Kaufpreis, der nicht besonders hoch war, schnell refinanziert. Zur Rede gestellt, bemängelte der Unternehmer den Privatisierungsvertrag. Nach einigem Hin und Her einigten wir uns darauf, dass das Land den Betrieb mit der Unterstützung der *Westdeutschen Landesbank* zurückkaufen dürfe, was 1994 auch geschah.

Das Unternehmen wurde an einen neuen Investor übertragen. Aber auch mit ihm kam es aus den Schwierigkeiten nicht heraus. Sowohl die Treuhandanstalt als auch die Landesregierung mobilisierten zusätzlich noch enorme finanzielle Mittel, um das Unternehmen und damit auch den Industriestandort Premnitz zu stabilisieren.

Als die Mitarbeiter und der Betriebsrat bemerkten, dass ihr Betrieb dennoch vor die Wand zu fahren drohte, gingen sie auf die Barrikaden. Der Bürgermeister der Stadt solidarisierte sich mit den Beschäftigten, er beknete uns: »Tut endlich etwas!«

Er ließ nicht locker, rief fast täglich bei der Landesregierung an. Rückendeckung bekam er von den Bürgern seiner Stadt, die den Protest der Beschäftigten unterstützten. Der Betriebsrat rief zum Streik auf. Der Betrieb wurde besetzt. Tagelang loderten Feuer in Tonnen, an denen sich Streikende wärmten.

Das ließ auch uns nicht kalt. Dem Unternehmen war nicht zu helfen. Wir zerbrachen uns den Kopf, wie wir wenigstens den Industriestandort retten könnten. Es gelang, Investoren dafür zu interessieren. Trotz der vielen Risiken investierten sie. Aber nur einige hatten Erfolg. Viel erhoffte man sich von einer Großinvestition eines potenten Investors: Mit *Polyamid 2000* sollte Teppichboden wirtschaftlich recycelt werden. Nachdem die Fabrik stand, stellte sich heraus, dass Teppichböden aus Mitteleuropa in dieser Anlage nicht zu recyceln waren. Das Unternehmen war nach kurzer Zeit insolvent.

Mathias Hohmann 1998 wurde die *Toleram Group* aus Singapur Eigentümerin der *Märkischen Faser AG*. Damit waren die Arbeitsplätze jedoch nicht in trockenen Tüchern. Im Laufe der folgenden zehn Jahre wurden Betriebsteile stillgelegt – die Acrylproduktion im Jahre 2000, die Viskosefilamentproduktion zwei Jahre später. Der Polyesterfaserbetrieb läuft bis heute mit mehr als fünfhundert Beschäftigten als *Märkische Faser GmbH* weiter, er überstand selbst die Insolvenz der *Märkischen Faser AG* im Jahr 2001. Auch der Aktivkohlebetrieb ist nach zeitweiligem Stillstand und Neuinvestitionen wieder in Betrieb.

Stadt ließ Beschäftigte nicht im Regen stehen



Jörg Kräker ist seit 1992 Geschäftsführer der LUBA.

Jörg Kräker Ein Jahr vor der Wende beendete ich mein Studium in Berlin. Als frischgebackener Ingenieur für Elektroenergieanlagen sollten von da an Freileitungen und Trafostationen meine berufliche Welt sein. Während des Studiums war ich mit meinem Trabant zwischen Berlin und meiner Heimatstadt Leipzig gependelt. Als das Auto auf diesem Weg einmal kaputt ging und ich es in einer Werkstatt in Luckenwalde reparieren lassen musste, lernte ich dort meine spätere Frau kennen und blieb hängen. Ich kannte die Stadt aus meiner Zeit als Ringer, sie war in der DDR das Zentrum für diesen Sport.

Ich fing in Luckenwalde als Energetiker bei der HO an. Anders als die *Konsum-Kette*, die genossenschaftlich organisiert war, handelte es sich bei der *Handelsorganisation (HO)* um ein staatliches Unternehmen. Gelegentlich musste ich mich um ganz profane Dinge kümmern. So fuhren wir Weihnachten 1988 mit Lkw, die die Nationale Volksarmee zur Verfügung gestellt hatte, nach Rostock, um – per Hand – Kisten mit Apfelsinen aus Kuba zu verladen und nach Luckenwalde zu bringen, damit sie rechtzeitig vor dem Fest in unseren Läden verkauft werden konnten.

In jenem Jahr stieß ich zum Neuen Forum, eine Plattform, auf der wir – so war unsere Hoffnung – in einem geschützten Raum mit der SED über demokratische Rechte diskutieren konnten, etwa über die Rede- und Versammlungsfreiheit oder wirklich freie Wahlen. Die größte Herausforderung bestand in der Kommunikation mit den Bürgern der Stadt. Es gab weder Kopierer noch Schreibmaschinen, auch Telefone waren rar. Erschwert wurde unsere Arbeit, weil wir nie sicher sein konnten, ob sich in unsere Reihen Spitzel der Staatssicherheit eingeschlichen hatten.

Im unruhigen Jahr 1989 organisierte ich die Montagsdemos in Luckenwalde mit und trat als Redner ans Mikrofon. Ich beteiligte mich an der Gründung des Runden Tisches und war einer der Sprecher des Neuen Forums. Nach den ersten freien Kommunalwahlen wurde ich im September 1991 Stadtverordne-

ter für die SPD. Im Jahr darauf löste sich mein Arbeitgeber, die HO, auf. Ich sah mich also nach einem neuen Job um und bewarb mich bei der Stadtverwaltung als Haupt- und Personalamtsleiter. Da ich keinerlei Erfahrungen in der Verwaltung hatte, musste ich zunächst eine Schnellausbildung absolvieren – im Rathaus von Bad Salzungen, unserer Partnerstadt im Westen.

Luckenwalde hatte 1989 rund 28.000 Einwohner und 12.000 Arbeitsplätze in zehn verschiedenen Industriezweigen. 1991 begannen auch bei uns Massentlassungen. Wegen seiner breit gefächerten Wirtschaft fiel Luckenwalde durch das Raster dessen, was andernorts im Strukturwandel anstand. Eine konzertierte Aktion für eine ganze Branche war unmöglich. Kleine Schritte – für jeden einzelnen Betrieb – waren stattdessen nötig.

Das *Wälzlagerwerk Luckenwalde »Willy Sägebrecht«*, zu DDR-Zeiten mit 1.300 Beschäftigten größter Arbeitgeber, wurde 1992 von der Firma *Kugelfischer* übernommen, 1998 ging *Kugelfischer* in Konkurs. Die *Schaeffler*-Gruppe beschäftigt dort heute immerhin noch einige Hundert Mitarbeiter. Der *VEB LUWAL*, eine Schuhfabrik mit dreihundert Mitarbeitern, wurde 1993 abgewickelt. Der *VEB Kontaktbauelemente Luckenwalde (KBL)*, wo 1.500 Menschen Schalter in verschiedenen Varianten herstellten, machte zwischen 1991 und 1994 schrittweise dicht.

Die Innenstadt von Luckenwalde war zweihundert Jahre lang ein traditioneller Standort für die Tuchfabrikation, die sogenannte Große Fabrik wurde unter Friedrich II. gegründet. Zu DDR-Zeiten stellte der *VEB Volltuch Luckenwalde* unter anderem leichte, wollhaltige Gewebe für Herrenoberbekleidung her. 1989 hatte der *VEB Volltuch* 185 Beschäftigte, fast alles Frauen. Nach 1990 sollte auch dieser Betrieb privatisiert werden.

Als Haupt- und Personalamtsleiter im Rathaus wurde mir die Aufgabe übertragen, mich um einen Investor zu kümmern. Innenstadtimmobilien waren heiß begehrt, deshalb fanden wir schnell einen Interessenten: *Hägen Immobilien* aus Westberlin. Dieser Investor wollte das gesamte Gelände kaufen. Die Treuhand machte zur Auflage, dass er die Beschäftigten aus dem Werk übernahm. Das lehnte er ab. Er wollte auf dem Betriebsgelände Wohnungen bauen, teilweise in der historischen Industriearchitektur. Daneben waren ein Hotel, eine Bowlinghalle, eine Kulturhalle und ein Heizwerk geplant.

Auf der Suche nach einem Kompromiss rechneten wir aus, was die *Volltuch*-Mitarbeiter über drei Jahre hinweg an Lohn bekommen hätten und schlugen diese Summe auf den Kaufpreis auf. Die Treuhand stimmte zu, dass der

Investor die Immobilie übernehmen durfte, ohne sich um die Beschäftigten kümmern zu müssen. In diese Bresche sprangen wir: Die Stadt sicherte zu, dass wir die Verantwortung für die *Volltuch*-Mitarbeiter übernahmen und sie innerhalb von drei Jahren in andere Jobs vermitteln, umschulen oder den Übergang in die Rente sichern würden. Gemeinsam mit einem Gewerkschaftsverein und dem damaligen Landkreis Luckenwalde wurde ein Angebot unterbreitet. Der Investor akzeptierte den höheren Preis.

Nach dem Verkauf des Geländes mussten der Insolvenzverwalter der *Volltuchwerke GmbH* und ich den Beschäftigten die bittere Nachricht überbringen, dass das Werk demnächst schließen würde. Bei einer Betriebsversammlung rief der Insolvenzverwalter den Beschäftigten zu: »Nehmen Sie mit, was Sie wollen, hier wird demnächst alles entkernt...« Ich kündigte an, dass die Stadt die Beschäftigten nicht im Regen stehenlassen würde und immerhin eine Auffanggesellschaft aufbauen wolle.

Am 14. Oktober 1991 gründeten wir die *Luckenwalder Beschäftigungs- und Aufbaugesellschaft* – kurz *LUBA* –, eine Treuhandauffanggesellschaft, von denen es in Brandenburg lediglich um die zehn gab und die von der Treuhand zwischen 1992 und 1994 Zuschüsse von rund 300.000 Mark pro Jahr erhielt. Das Arbeitsamt hätte uns für Projekte Sachkostenzuschüsse zahlen können, doch darauf verzichteten wir, hatten wir doch mit dem Verkauf der Immobilie genügend Einnahmen erzielt. Außerdem hätte die Bürokratie, die bei der Beantragung von Zuschüssen entsteht, viel Zeit gekostet.

Ein paar Monate lang leitete ich die Geschicke der *LUBA* kommissarisch neben meiner Arbeit im Rathaus, ab 1992 arbeitete ich hauptamtlich für die Auffanggesellschaft. Wir nahmen 175 Mitarbeiter des *Volltuchwerkes* in unsere Obhut. Einige von ihnen räumten Hallen leer oder rissen Teile der Werksgebäude ab, komplizierte Arbeiten übernahmen Spezialfirmen. Als der größte Schornstein auf dem Gelände fiel, standen den ehemaligen Beschäftigten die Tränen in den Augen. Die Textilverarbeitungsmaschinen wurden demontiert und gingen nach Saudi-Arabien.

Auswirkungen hatte die Schließung des Werkes auch auf den Nahverkehr in Luckenwalde. Er war zu DDR-Zeiten an den Werksverkehr gekoppelt. Als es den Betrieb nicht mehr gab, fielen die Busverbindungen weg, die von den Bewohnern der Stadt und der umliegenden Orte genutzt worden waren. Um Ersatz zu schaffen, kauften wir drei kleine rote Busse und bauten das *Innovative Lokale Nahverkehrsangebot* auf. Die Abkürzung mit dem Frauennamen *ILONA* kam nicht von ungefähr, denn die *LUBA* schulte ehemalige Mitarbei-

terinnen aus dem *Volltuchwerk* zu Busfahrerinnen um. Mit der neuen Stadtbuslinie konnten die Bewohner aus dem Umland, die kein Auto besaßen, ihre Fahrten zum Arzt oder zum Einkaufen machen. Daraus wurde die *Luckenwalder Stadtbuslinie*, die vom Landkreis betrieben und finanziell von der Stadt Luckenwalde unterstützt wird.

Da die *LUBA* vor allem Frauen aufgefangen hatte, entschlossen wir uns, dass die Kultur ein weiteres Standbein der Auffanggesellschaft werden sollte. Wir gründeten eine Kulturfabrik, in der Künstler Atelierräume fanden, die aber auch ein Umschulungszentrum für Holz-, Maler-, Restaurierungs- und Modellbauarbeiten wurde. Die Auslastung war leider zu gering – die Räume für die Umschulungen wurden zu selten genutzt –, deshalb musste die Kulturfabrik später schließen. Übrig blieb das Veranstaltungsmanagement, das Veranstaltungen im *Umwelt- und Begegnungszentrum Walkmühle* und für den *Biotechnologiepark Luckenwalde* organisiert, aber auch Räume vermietet.

Luckenwalde besitzt einige interessante Baudenkmäler, zum Beispiel das Alte Stadtbad im Bauhausstil. Um die Gebäude, die vom Verfall bedroht waren, zu retten, schulten wir *LUBA*-Mitarbeiter in handwerklichen Tätigkeiten. Für das Heimatmuseum entstand eine Museumswerkstatt, die Maschinen und Ausrüstungen aus alten Luckenwalder Betrieben abbaute und konservierte.

Rund zweihundert Projektideen setzte die *LUBA* um. Heute ist sie nicht mehr für die Umschulung oder Aktivierung von Arbeitslosen tätig. Stattdessen bieten wir Beschäftigung für bis zu siebzig Menschen mit und ohne Behinderung, die eine kommunale Gemeinschaftsverpflegung für Schulen und Kindergärten betreiben und sich um öffentliche Grünanlagen kümmern.

Clemens Appel 1996 wurde ich Staatssekretär im Arbeitsministerium. Es war die Zeit, in der wir mit gravierenden Kürzungen unseres Haushalts zu kämpfen hatten, auch die Mittel für die Arbeitsförderung schrumpften. Diese Kürzungen erreichten bald auch die Budgets der Arbeitsförderungsgesellschaften, die Anfang der Neunzigerjahre noch aus Füllhörnern bedient worden waren.

Mitte 1997 vertrat ich das Ministerium auf einer Podiumsdiskussion, die von der Landesarbeitsgemeinschaft der Arbeitsförderungsgesellschaften organisiert worden war. Die Diskussion hatte noch nicht begonnen, da wurde ein Sarg mit der Aufschrift »Arbeitsförderung« nach vorn getragen. Dass uns der Vorwurf gemacht wurde, wir würden die Arbeitsförderung zu Grabe tra-



gen, nahm ich gelassen, war ich doch Protest gewöhnt. Doch die Diskussion wurde hitzig. Jörg Kräker, der Geschäftsführer der *LUBA*, warf mir vor: »Herr Staatssekretär Appel ersetzt Zuwendung durch Zuneigung«.

»Herr Kräker«, erwiderte ich, »immerhin tun wir wenigstens das ...«

Wir versuchten, die Arbeitsförderung auch mit reduzierten Mitteln weiter am Leben zu erhalten und die Zuwendungen für die Arbeitsförderungsgesellschaften so gerecht wie möglich zu verteilen. Kürzungen waren für alle schmerzlich, aber aufgrund der geringen Einnahmen des Landes wegen der anhaltend stagnierenden Konjunktur unvermeidbar. Die Arbeitsförderungsgesellschaften wurden nicht zu Grabe getragen, viele existieren bis heute.

»ABM-Baumschule« als Brücke zum Arbeitsmarkt

Horst Müller Zur Wendezeit war ich Stellvertreter für Kader und Bildung in der *LPG Pflanzenproduktion* in Letschin, die 365 Beschäftigte hatte und 6.500 Hektar Land bewirtschaftete. Im Kreis Seelow befanden sich etwa siebzig Prozent aller Arbeitsplätze in der Landwirtschaft oder in angrenzenden Bereichen – dazu gehörten eine Zuckerfabrik, ein Agrochemisches Zentrum, Handelsbetriebe, ein Kreisbetrieb für Landtechnik.

Mit dem Landwirtschaftsanpassungsgesetz wurden 1990 die Rahmenbedingungen geschaffen, um die Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften der DDR in neue Rechtsformen umzuwandeln. In einer Vollversammlung unserer LPG entschieden wir, uns im folgenden Jahr aufzulösen. Prophylaktisch schrieb ich die Kündigungen für alle Mitarbeiter zum 31. Dezember 1990 – auch meine eigene ...

Die meisten Bäuerinnen und Bauern mussten sich zunächst arbeitslos melden. Darunter waren über hundert Traktoristen im durchschnittlichen Alter von 49 Jahren. Die Frauen, die unsere Freilandgemüseproduktion bewirtschafteten, waren im Durchschnitt 53 Jahre alt. Diese Gruppen waren zu »jung« für den Vorruhestand oder das Altersübergangsgeld, beides gab es erst ab Mitte fünfzig.

Mitarbeiter des Arbeitsamtes halfen uns, Lösungen zu finden. Sie kamen in unseren Betrieb und erfassten die Daten für die Anträge auf Arbeitslosengeld auf Karteikarten – handschriftlich. Zum Glück blieben nicht alle Beschäftigten unserer LPG arbeitslos: Ein Drittel wurde wenig später von den Nachfolgebetrieben übernommen. In unserer *LPG Pflanzenproduktion* hatte es zu DDR-Zeiten drei Produktionsbereiche gegeben, die Futter an zwei *LPGen Tierproduktion* und das *Volkseigene Gut Wollup* lieferten. Diese Betriebe übernahmen im Prozess der Umstrukturierung einen Teil unserer arbeitslosen Beschäftigten, die anteiligen Flächen, Technik und weitere Ressourcen.



Horst Müller war von 1999 bis 2017 Geschäftsführer der *Arbeitsinitiative Letschin (AIL)*.

Ein weiteres Drittel unserer Beschäftigten erhielt Altersübergangs- oder Vorruhestandgeld oder begann Tätigkeiten in anderen Unternehmen. Ein Drittel blieb ohne Arbeit.

Mitte 1990 wurden wir vom Arbeitsamt über die Möglichkeiten von Kurzarbeit und ABM informiert. ABM-Kräfte durften – 1990 galten noch Ausnahmeregelungen – auch Aufgaben verrichten, die zum Kerngeschäft der LPG gehörten. Wir beantragten fünf ABM-Stellen und für sechzig Beschäftigte Kurzarbeit. Schon bald sahen wir jedoch ein, dass die Entscheidung für Kurzarbeit nicht sinnvoll war, mussten doch die anstehenden Feldarbeiten erledigt und die Ernte eingebracht werden – die Kurzarbeit war damit wieder beendet.

Auf der Suche nach neuen Arbeitsplätzen im ländlichen Raum hatte ich mit einigen Kollegen aus der sich auflösenden LPG im Juli 1990 die *Arbeitsinitiative Letschin e. V.* gegründet. In den ersten Jahren unserer Arbeit initiierten wir einige Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen im Tourismus, die ich ehrenamtlich betreute. Fast alle Vereinsmitglieder waren damit beschäftigt, für sich selbst berufliche Perspektiven zu entwickeln.

Ich kam bei der Vorläufigen Landwirtschaftskammer Brandenburg unter und beriet dort landwirtschaftliche Unternehmen, die umstrukturiert wurden. Neben der Beratung zu Fragen der Rente, der Versicherung oder der Mitgliedschaft in der Berufsgenossenschaft erklärte ich ihnen, welche Möglichkeiten der Arbeitsförderung oder Umschulung es gab.

Da in Brandenburg die gesetzlichen Grundlagen für die Etablierung einer Landwirtschaftskammer nicht geschaffen werden konnten, musste ich mich ein weiteres Mal beruflich umorientieren. Ich fing bei der *Bildungs- und Arbeitsplatzförderungsgesellschaft (BAG)* in Frankfurt (Oder) an, einem Träger von Bildungs- und Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen, und übernahm die Außenstelle in Letschin. Die BAG betreute zwischen dreihundert und vierhundert Arbeitslose im Jahr an verschiedenen Standorten im ländlichen Raum.

In der AIL hatten wir nach der Wende Kontakt mit verschiedenen Partnern geknüpft, um deren Erfahrungen zu nutzen – unter anderem lernten wir den *Mittelstandsberatungsverein* in Berlin kennen, der neugegründete Unternehmen begleitete. Dieser Verein empfahl uns, eine Baumschule für einheimische Gehölze aufzubauen: Bei der Rekultivierung der Bergbaufolgelandschaft in der Lausitz, so die Prognose der Berater, würden große Mengen solcher Gehölze gebraucht. In Großdeuben bei Leipzig hatte sich – beglei-

tet vom *Mittelstandsberatungsverein* – eine solche Baumschule gegründet. Nach einem Besuch dort war ich überzeugt, dass ein solches Projekt auch für uns eine Perspektive sein könnte.

Unter der Regie der Frankfurter *BAG* wurden auf einer zwanzig Hektar großen Fläche eines Landwirtschaftsbetriebes in der Nähe von Letschin Gehölze angepflanzt. 140 ABM-Kräfte, die mit Geldern des Arbeitsamtes für ihre neuen Aufgaben qualifiziert worden waren, fanden dort eine Beschäftigung. Betreut wurden wir von – ebenfalls arbeitslosen – Wissenschaftlern der Fachschule Eberswalde. Am 16. Juni 1993 eröffnete Sozialministerin Regine Hildebrandt unsere »ABM-Baumschule«.

Da die Medien ausführlich über uns berichteten, wurden private Baumschulen und deren Verband aufmerksam. Sie sahen in unserem Projekt einen Verstoß gegen die Wettbewerbsneutralität und forderten die Beendigung. Zusätzlich bekamen wir Probleme mit dem Arbeitsamt, das just einen Tag nach der Eröffnung eine unangemeldete Kontrolle bei uns durchführte. Wir setzten einen Teil unserer ABM-Kräfte aus der Baumschule auch in Kommunen ein, diese Arbeiten waren jedoch nicht Bestandteil der genehmigten Tätigkeiten. Uns wurde vom Arbeitsamt außerdem angelastet, dass ABM-Kräfte ungenehmigt unsere Pausenräume renoviert hatten.

Das Ergebnis dieser Kontrolle und die Tatsache, dass die privaten Baumschulen Sturm liefen, führten dazu, dass unsere Baumschule nach nur einer Vegetationsperiode wieder geschlossen werden musste. Kontrolliert vom Arbeitsamt, mussten wir alle Gehölze, die wir angepflanzt hatten, schreddern. Damit war die Idee, nachhaltig Arbeitsplätze zu schaffen, gestorben. Die Ausgründung der Baumschule als Unternehmen, die nur eine Frage der Zeit gewesen wäre, war ebenfalls verhindert worden. Öffentlich geförderte Beschäftigung – diese Erfahrung musste ich immer wieder aufs Neue machen – war diskreditiert.

Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen wurden später abgeschafft, mit der Begründung, sie erfüllten nicht die Brückenfunktion zur Wirtschaft. Mit unserer Baumschule hatten wir begonnen, eine solche Brücke zu bauen. Von unseren Bemühungen blieb lediglich eine Anpflanzung übrig, ein Windschutzstreifen um das Areal sowie Schauanlagen für Wildobstsorten und einheimische Sträucher.

Die *BAG* löste sich 1999 auf, unsere Arbeitsinitiative übernahm deren Part in Letschin und ich wurde Geschäftsführer der *AIL*. Von da an agierten wir wie eine Beschäftigungsgesellschaft, als gemeinnütziger Verein

konnten wir Weiterbildung oder Umschulung anbieten oder als Träger für Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen fungieren. Unsere ersten Projekte waren Verschönerungsarbeiten im kommunalen Bereich und Beschäftigungsmodelle für Menschen mit Behinderung. Wir gestalteten Wanderwege und reparierten Bänke. Behinderte Menschen arbeiteten in unserer Holzwerkstatt und waren mit Zuarbeiten für die Leitsysteme der Rad- und Wanderwege beschäftigt.

»Masse und Klasse«

Norbert Pietsch Im September 1990 kam ich zum ersten Mal nach Lauchhammer, mit einer deutsch-deutschen Unternehmensberatung. Diese war aus einer Arbeitsgruppe hervorgegangen, die im Herbst 1989 auf Initiative des DDR-Ministers für Schwermaschinenbau, Hans-Joachim Lauck, gegründet worden war. Die Gruppe aus etwa fünfzehn Dozenten für Betriebswirtschaft und Organisation verschiedener Universitäten und Hochschulen der DDR – ich kam von der Handelsschule Leipzig – hatte die Aufgabe, am Beispiel der *Mathias-Thesen-Werft Wismar*, eine Konzeption zu entwickeln, wie die Werften der DDR auf Marktwirtschaft umgestellt werden können. Wir trafen uns mit Mitarbeitern einer westdeutschen Unternehmensberatung im Januar 1990 in Hamburg.

Obwohl es nach dem 3. Oktober 1990 keine DDR-Regierung mehr gab, beschlossen wir, uns nicht aufzulösen, sondern uns in eine private deutsch-deutsche Unternehmensberatung umzuwandeln. Unser Vorteil: Unsere westdeutschen Mitglieder wussten, wie die Marktwirtschaft funktionierte, wir wussten, wie Ostdeutschland funktionierte.

Wir stellten das Privatisierungskonzept für die *Mathias-Thesen-Werft* fertig, danach erarbeiteten wir ein weiteres für das *Dieselmotorenwerk* in Rostock. Da wir auf den Schwermaschinenbau spezialisiert waren, bewarben wir uns für das Privatisierungskonzept des *Lauchhammerwerkes* in der Lausitz und bekamen den Zuschlag.

Der *VEB Schwermaschinenbau Lauchhammerwerk* gehörte zum *Kombinat Tagebau-Ausrüstungen, Krane und Förderanlagen* – kurz *TAKRAF*. Im *Lauchhammerwerk* wurden unter anderem Großgeräte für den Braunkohletagebau gebaut, eine Kunstgießerei gehörte ebenfalls zum VEB. Im Mai 1990 wurde das *Kombinat TAKRAF* in die *TAKRAF Schwermaschinenbau AG* umgewandelt. Die AG gehörte der Treuhand und fungierte als Holding. Der Vorsitzende des Aufsichtsrates war Klaus von Dohnanyi, bis 1988 Erster Bürgermeister von Hamburg.



Norbert Pietsch war von 1991 bis 1998 Geschäftsführer der *WE-QUA* in Lauchhammer.

Als wir unser Konzept für das *Lauchhammerwerk* verteidigten und ankündigten, dass die Belegschaft von 3.500 auf dreihundert reduziert werden müsse, protestierte Dohnanyi: »Wir können so viele Leute nicht auf die Straße setzen! Wenn wir Ihr Privatisierungskonzept umsetzen sollen, müssen Sie ein Konzept entwickeln, wie wir die Entlassungen abfedern.« Er hatte im Hinterkopf, was der Stellenabbau für die Stadt bedeutete: Lauchhammer hatte 23.000 Einwohner und 13.500 Industriearbeitsplätze. Braunkohle und Maschinenbau bildeten die industriellen Standbeine der Stadt. Beide drohten zusammenzubrechen.

Wir erkundigten uns im Westen, wie man dort vorging, wenn plötzlich eine große Zahl an Arbeitslosen zu bewältigen war. Auch dort war man ratlos: »Seid ihr denn verrückt, plötzlich neunzig Prozent der Beschäftigten zu entlassen?«

Dohnanyi sah als einzigen Ausweg, in Lauchhammer eine Auffanggesellschaft zu gründen. Ich wurde Mitglied im Aufsichtsrat und sollte gemeinsam mit der Direktorin der *Deutschen Bank* für den Bezirk Cottbus die Aufsichtsratswahlen leiten. Ich hatte keine Ahnung, wie ein Aufsichtsrat funktionierte, geschweige denn wie seine Wahl zu organisieren war. Doch die Bankerin aus Frankfurt am Main wusste Bescheid und unterstützte mich auch in den Folgejahren. Der Aufsichtsrat beschloss die Gründung einer Auffanggesellschaft und bestimmte mich zum Geschäftsführer.

So entstand 1991 die *Wirtschaftsentwicklungs- und Qualifizierungsgesellschaft (WEQUA)* – mit dem Auftrag, all jene Betriebssteile in Lauchhammer, die nicht privatisiert werden konnten, mit ihren Mitarbeitern zu übernehmen. Die *WEQUA* wurde Träger von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen und bot Umschulungen an. Ihr Motto war von Anfang an »Masse und Klasse«.

Im September 1991 übernahmen wir die ersten tausend Beschäftigten des *Lauchhammerwerkes* in ABM und Umschulungsmaßnahmen. Das Werk besaß einen Vorteil: Es hatte zu DDR-Zeiten mit der Abraumförderbrücke F60 das größte bewegliche Arbeitsgerät der Welt gebaut. Fünf solcher Brücken, die in Tagebauen den Abraum über dem Kohleflöz abtragen, wurden fertiggestellt. Die letzte verließ Lauchhammer im Januar 1991: Sie war noch für DDR-Mark gebaut worden und konnte nun gegen D-Mark verkauft werden. Mit dem Erlös von mehreren Millionen Mark war das *Lauchhammerwerk* liquide und nicht auf die Treuhand angewiesen. So konnte das Werk der *WEQUA* für jeden entlassenen Mitarbeiter, den wir übernahmen, eine Art Kopfgeld zahlen. Für Mitarbeiter, die aus anderen Betrieben entlassen und von der *WEQUA* übernommen wurden, kam das Geld vom Arbeitsamt.

Bei einem Treffen im Vorfeld eines Besuches von Bundeskanzler Helmut Kohl in der Region – an dem unter anderem Vertreter des Brandenburger Arbeitsministeriums teilnahmen – machte Rolf Schmachtenberg, der die Abteilung Arbeit leitete, deutlich, dass viel Geld für die Arbeitsförderung zur Verfügung stand. Er forderte uns auf, zügig Projekte zu entwickeln und Anträge auf Förderung zu stellen. Wenig später fuhr ich ins Ministerium nach Potsdam und wurde im Arbeitsministerium von der Referatsleiterin für Berufliche Bildung, Ilse Haase-Schur, empfangen. »Wo liegt Lauchhammer?«, wollte sie wissen und witzelte: »Ist das noch Deutschland oder schon Polen?« Sie versprach, dass das Land Brandenburg die komplette Ausstattung unserer Bildungsräume finanzieren würde.

Außer Räumen für die Weiterbildung mit der entsprechenden Ausstattung benötigten wir Maschinen und Anlagen für die Arbeiten, die unseren ABM-Kräften bevorstanden: der Abriss von Industrieanlagen des *Lauchhammerwerks*. Finanziert wurden sie vom Arbeitsamt und aus den Geldern, die wir von *TARKAF* für die Übernahme der entlassenen Beschäftigten erhielten.

Zum Werk gehörte eine Montagehalle, die mit der Familiengeschichte vieler Einwohner aus Lauchhammer über mehrere Generationen verknüpft war. Die Halle war von *TAKRAF*-Mitarbeitern in den Fünfzigerjahren mit primitiven Mitteln gebaut worden. An ihrem Standort hatte bereits vor dem Zweiten Weltkrieg eine Halle gestanden, in der Förder- und Abraumbagger vormontiert worden waren. Als eine der größten Hallen ihrer Art in Deutschland war sie ein Symbol für Aufstieg und Fall der Industrie in Lauchhammer. Nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs wurde sie komplett abgebaut und als Teil der Reparationsleistungen in die Sowjetunion geliefert. Für einige Familien ergab sich folgende Situation: Die Großväter hatten in der ersten Halle gearbeitet und mussten diese abbauen, die Väter errichteten die neue Halle und die Söhne rissen diesen Ersatzbau nun unter meiner Leitung wieder ab. Wir verwandelten das geschichtsträchtige Bauwerk in 10.000 Tonnen Schrott, den wir wenigstens zu einem guten Preis verkaufen konnten.

Wir realisierten jedoch auch erfreulichere Projekte, oft in Zusammenarbeit mit dem Arbeitsministerium. Ließen wir unsere Kreativität spielen und nahmen wir eine ganz besondere Idee in Angriff, sagte Arbeitsministerin Regine Hildebrandt oft: »Kinder, was habt ihr euch denn jetzt wieder ausgedacht? Habt ihr euch überlegt, was da dranhängt?« Doch sie unterstützte uns stets. So auch, als wir eine nicht mehr genutzte Kirche in ein Kulturzentrum umbauen wollten. Es war die Werk-Kirche des *Lauchhammerwerkes* in Lauchhammer Ost. Zur

Einweihung des Kulturzentrums im Winter 1999 kam Regine Hildebrandt als Gast. Sie setzte sich neben mich und fragte: »Kinder, was wollt ihr denn mit dieser Kirche ...?« Die Friedensgedächtniskirche gehört heute der Stadt und wird von der *WEQUA* gepachtet, sie dient als Zentrum für Kunst, Kultur und Politik. Dort wird Theater gespielt, es gibt Konzerte, man kann dort aber auch heiraten und Fasching feiern.

Die *WEQUA* war Mitte der Neunzigerjahre, als wir etwa 1.500 Menschen in Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen hatten, die Arbeitsfördergesellschaft in Brandenburg mit dem höchsten Jahresbudget: Wir verwalteten bis zu sechzig Millionen Mark an Fördermitteln pro Jahr, die außer vom Land auch vom Bund und von der EU kamen.

Eines unserer wichtigsten Projekte war die Erhaltung und Privatisierung der *Kunstgießerei Lauchhammer*. Diese wurde nicht mit den anderen Teilen von *TAKRAF* verkauft, sondern blieb zunächst als selbstständige GmbH mit etwa 25 Mitarbeitern – davon etwa die Hälfte Frauen – erhalten. Kunstguss ließ sich aber nach der Wende nur schlecht verkaufen, und viele Bestellungen aus der Zeit vor 1989 wurden storniert. Mit Unterstützung des Cottbuser Arbeitsamtsdirektors sowie des Vizepräsidenten des Landesarbeitsamtes Berlin-Brandenburg gelang es der *WEQUA*, vor allem für die Frauen eine zweijährige ABM zu beantragen und zu organisieren. Eine ihrer Aufgaben war, den Dachboden der *Kunstgießerei* aufzuräumen.

Dabei machten sie eine bedeutende Entdeckung. Die *Kunstgießerei* war bereits im 18. Jahrhundert gegründet worden und stellte seither Skulpturen, Brunnen und Glocken her. Sie besaß eine der größten Sammlungen historischer Modelle, doch diese galt als verschollen. Als sich unsere ABM-Kräfte daran machten, den Dachboden zu entrümpeln, stellten sie große Scheinwerfer auf, um den Raum auszuleuchten. Da kamen plötzlich Teile der historischen Modellsammlung ans Licht.

Die Modellsammlung wird inzwischen in dem neben der Gießerei gelegenen Kunstgussmuseum präsentiert. Es wurde 1993 eröffnet und erzählt von der Geschichte des seit dreihundert Jahren betriebenen Kunstgusses. Es wurde zunächst von der *WEQUA* betrieben, heute gehört es der *Stiftung Kunstgussmuseum Lauchhammer*. Seit 1994 werden in der *Kunstgießerei* auch wieder Glocken gegossen.

Ein Projekt hätte der *WEQUA* fast die Existenz gekostet. Etwa zwanzig arbeitslose Frauen wurden durch Fachleute im Holzbau qualifiziert. Gemeinsam mit ihnen und anderen männlichen Beschäftigten baute die *WEQUA* ab

1994 einen Produktionsbereich für Fertigteilhäuser aus Holz auf und errichtete für eine Wohnungsbaugesellschaft in Lauchhammer Ost zwanzig solcher Häuser. Sie sind heute an junge Familien vermietet und eine Attraktion in Lauchhammer Ost. Eine ähnliche Siedlung wurde ab 1996 für einen Bauträger am Stadtrand von Leipzig errichtet. Doch der ging – wie so oft – pleite. Die *WEQUA* blieb auf ihren hohen Forderungen sitzen und geriet dadurch 1997 in eine Insolvenzsituation.

Hilfesuchend wandten wir uns an die *IG Metall*, denn der Tarifvertrag dieser Gewerkschaft galt auch für unsere Beschäftigten. Bereits 1993 war für die *IG Metall* ein Regionalfonds aufgelegt worden, mit dem die Gewerkschaft regionale Projekte unterstützen konnte. Daraus erhielten wir mit Hilfe des Ersten Bevollmächtigten der *IG Metall*, Hans Harald Gabbe, einen sechsstelligen Betrag, und so wurde die *WEQUA* gerettet.

Sie existiert bis heute, ihre Aufgaben haben sich jedoch deutlich erweitert. Sie entwickelte sich zu einer Art Wirtschaftsförderungsgesellschaft, kümmert sich unter anderem um die Umsetzung von Förderprogrammen, knüpft internationale Kontakte, hilft regionalen Unternehmen.



Ministerin Hildebrandt besucht die »Holzfrauen« der *WEQUA* in Lauchhammer, 1996
(Fotos: *WEQUA*)



Technologiezentrum als Hoffnungsträger



Martin Wilke war von 1991 bis 1996 im *Business and Innovation Center Frankfurt (Oder) GmbH (BIC)* tätig.

Martin Wilke Zu DDR-Zeiten war ich einer der rund achttausend Mitarbeiter des *Halbleiterwerks Frankfurt/Oder (HFO)* und entwickelte als junger Ingenieur Produktionsmesstechnik, mit der die Qualität unserer digitalen Schaltkreise geprüft wurde.

Ein solch großes Werk wie das unsere prägte nicht nur eine Stadt, es prägte eine ganze Region. Zehn Prozent unserer Belegschaft kam aus dem benachbarten Polen. Nach der Wende wurde schnell klar, dass der Betrieb in seiner Größe nicht zu halten war. Schon 1990 gab es Ausgründungen, Abteilungsleiter und Mitarbeiter aus der Recycling- und der Elektroinstallationsabteilung machten sich selbstständig. Sie konnten sich gut auf dem Markt

etablieren. Erfolgreich waren auch Ausgründungen im Bereich Messtechnik, Softwareentwicklung und Design für integrierte Schaltkreise.

Wir, die wir weiter im Werk tätig waren, überlegten, welche Alternativen uns offenstanden. Zu DDR-Zeiten hatten wir in unserem Kerngeschäft, der Halbleiterproduktion, ein breites Spektrum an Bauelementen produziert. Diese Diversität war in der Mikroelektronik im Westen nicht üblich. Der Aufwand dafür – sowohl hinsichtlich der Produktions- als auch der Messtechnik – war, nüchtern betrachtet, unwirtschaftlich. Doch wir hatten in der DDR einen »Versorgungsauftrag«. Es ging nicht in erster Linie darum, effizient zu produzieren, sondern Hersteller von Rundfunk-, Fernseh- und Rechentechnik mit digitalen Schaltkreisen zu bedienen.

Was ließ sich mit unserem Know-how in der neuen Zeit anfangen? Wir bildeten mehrere Teams, die sich mit verschiedenen Themen befassten. Ich kümmerte mich mit zwei Kollegen um die Solartechnik – eine Solarzelle, sagten wir uns, ist schließlich auch nur ein Halbleiterbauelement. Um die technologischen Anforderungen und die Marktbedingungen zu erkunden, reisten wir in die alten Bundesländer, nach Österreich, in die Schweiz. In Frankfurt (Oder) bauten wir unter Pilotbedingungen Solarzellen und ließen sie in einem

Freiburger Institut prüfen. Doch es zeigte sich, dass es noch zu früh war für die industrielle Produktion: Die schwache Nachfrage auf dem Solarmarkt hätte das Werk mit der Herstellung von Solarzellen nicht auslasten können.

Im Juli 1990 wurde das *Halbleiterwerk* in eine GmbH umgewandelt, die Treuhand suchte Investoren.

Volker Wasmuth Die Privatisierung des *Halbleiterwerks* war 1992 eines meiner ersten Projekte als Leiter des Treuhandreferats im Brandenburger Wirtschaftsministerium. Das Werk hatte zu DDR-Zeiten einen Großteil seiner Produkte in die Sowjetunion geliefert, Berechnungen im Privatisierungsvertrag gingen von einem Umsatz von dreißig bis fünfzig Millionen D-Mark aus. Mit solchen Umsätzen hätte das Werk durchaus gerettet werden können. Doch diese Zahlen waren längst nicht mehr relevant, denn die Abnehmer in der Sowjetunion kauften ihre Bauteile inzwischen woanders.

Das *Halbleiterwerk* wurde – es mag 1993 gewesen sein – an das US-Unternehmen *SMI* verkauft, das in Frankfurt weiter Chips produzierte. Nach meiner Einschätzung kaufte das Stammwerk in Kalifornien die Bauteile aus Frankfurt, bearbeitete sie geringfügig und verkaufte sie anschließend für einen hohen Preis weiter. Nach der Übernahme durch *SMI* machte das Werk permanent Verluste. Einen wesentlichen Teil davon übernahm das Land Brandenburg, das über einen Vertreter im Aufsichtsgremium verfügte. Die Landesregierung konnte sich nicht entschließen, dem Treiben ein Ende zu bereiten. Es kam, was kommen musste: *SMI* ging pleite. Auch der nächste Investor war nicht erfolgreicher. Ende der Neunzigerjahre musste das einst für die ganze Region so wichtige Werk, das Schritt für Schritt seine Mitarbeiterzahlen reduzieren musste, schließen. Ich konnte diesen Prozess nicht bis zum Ende begleiten.

Martin Wilke In Brandenburg fehlte eine gemeinsame Strategie von Treuhand, Land und Bund, um ganze Branchen zu entwickeln. Stattdessen wurde versucht, einzelne Unternehmen so schnell wie möglich zu verkaufen. Hätte man sich hingegen die Perspektive der Mikroelektronik in Deutschland und in Europa angeschaut, wäre man darauf gekommen, mit potenten Investoren völlig neue Fabriken aufzubauen – so wie es in der Region um Dresden



geschah, die heute ein wichtiges Zentrum der europäischen Mikroelektronik darstellt.

»Der Markt wird es schon richten!«, das war eine in jenen Tagen oft geäußerte Meinung. Der Markt richtete es auch. Doch diese Entwicklung wurde zum Teil von Unternehmen bestimmt, die darauf aus waren, mit dem Kauf eines Ostbetriebes Konkurrenten aus dem Weg zu räumen. Ausschließlich Marktkräfte walten zu lassen, war ein großer Fehler, denn unter dieser Voraussetzung war es unmöglich, langfristige und innovative Strategien zu entwickeln.

In Folge dieser strategielosen Privatisierungen brachen immer mehr Arbeitsplätze in Frankfurt (Oder) und der Umgebung weg. Viele hochqualifizierte Menschen verließen ihre Heimat, gingen nach Hamburg, nach München oder in unsere Partnerstadt Heilbronn – darunter waren viele meiner Freunde. Auch in meiner Familie sprachen wir darüber, die Region zu verlassen – doch wir blieben.

Lichtblicke in dieser Zeit waren der Erhalt des *Instituts für Halbleiterphysik (IHP)* und die *Universität Viadrina*, die 1991 mit einem an den Geistes- und Sozialwissenschaften orientierten Fächerkanon neu gegründet wurde. Zuvor hatten Ingenieure und Akademiker über eine Neugründung der alten Frankfurter Hochschule nachgedacht. Mit Blick auf die Potenziale der Region wurde der Wunsch laut, eine technische Universität zu etablieren – das Konzept hätte gut zum *IHP* gepasst. Das Land Brandenburg entschied sich hingegen – wohl auch vor dem Hintergrund, dass die Ausstattung einer Technischen Universität sehr teuer werden könnte – für eine geisteswissenschaftlich ausgerichtete Hochschule. Die Universität wertete das Image der Stadt erheblich auf und entwickelte sich in ihrem Bereich zu einer der stärksten Gründungsuniversitäten. Das *IHP* – heute *Leibniz-Institut für innovative Mikroelektronik* – ist weltweit führend bei der Entwicklung von Schaltkreisen mit extrem hohen Schaltgeschwindigkeiten.

Als das *Halbleiterwerk* die Zahl seiner Beschäftigten immer weiter reduzierte, wurde 1991 – vom Betriebsrat gemeinsam mit dem Arbeitsministerium der Landesregierung vorangetrieben – die *Qualifizierungs-, Beschäftigungs- und Strukturfördergesellschaft (BQSG)* gegründet. Sie fing viele der entlassenen Mitarbeiter auf, die dort weiterbeschäftigt, qualifiziert und wieder in reguläre Beschäftigung gebracht werden sollten.

Joachim Kretschmann Im Zuge der Umstrukturierung des *Halbleiterwerks* kam es zu gravierenden Einschnitten. Im September 1990 wurde Kurzarbeit eingeführt. Zum 30. Juni 1991 erhielten über dreitausend Mitarbeiter ihre Kündigung. Auf diese erste Entlassungswelle folgten weitere.

Ich hatte als Techniker im Rechenzentrum des *HFO* Computertechnik instandgesetzt. 1989 wurde ich in den Betriebsrat und 1990 in den Aufsichtsrat der *Halbleiterwerk GmbH* gewählt.

Ein Vertreter der *IG Metall*, die für die ostdeutsche Elektro- und Metallindustrie zuständig war, fragte mich eines Tages: »Willst du nicht Geschäftsführer der Beschäftigungsgesellschaft werden?« Ich schaute ihn fragend an. »Du hast eine Woche Zeit«, erklärte er mir. »Denk mal darüber nach!« Nach einer Woche sagte ich Ja. Denn 1992 sollte auch ich entlassen werden. Als ich meine Kündigung in der Tasche hatte, wollte ich nicht glauben, dass ich zum letzten Mal durch das Werkstor ging ...

Im Februar 1991 wurde der *Verein für Arbeitsförderung* gegründet in den ehemaligen Redaktionsräumen der Betriebszeitung *Kristallspiegel*. Daraus ging im Juli die *Beschäftigungs-, Qualifizierungs- und Strukturförderungsgesellschaft (BQSG)* hervor, deren Geschäftsführer ich wurde. Sie fing fünfhundert Beschäftigte aus dem *Halbleiterwerk* auf. Den ersten Lohn für meine Kollegen – etwa eine halbe Million D-Mark – holte ich in bar mit meiner Aktentasche bei der *Deutschen Bank* ab.

Zunächst nahmen wir ausschließlich ehemalige Beschäftigte des *Halbleiterwerks* auf, später bekamen wir über das Arbeitsamt auch aus anderen Betrieben entlassene Mitarbeiter zugewiesen. So stieg die Zahl der *BQSG*-Beschäftigten zeitweise auf acht- bis neunhundert. Sie konnten für maximal zwei Jahre in Kurzarbeit gehen, an Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen teilnehmen oder in einer Arbeitsbeschaffungsmaßnahme Beschäftigung finden.

In der *BQSG* entstand eine Abteilung Rückbau, die Abrissarbeiten auf dem Gelände des *Halbleiterwerks* übernahm, damit sich neue Betriebe ansiedeln konnten. Unsere Mitarbeiter entkernten nicht mehr benötigte Gebäude oder rissen sie komplett ab. Die Abrissabteilung, in der um die fünfzehn Mitarbeiter festangestellt waren, übernahm später auch Aufträge an anderen Standorten.



Joachim Kretschmann war von 1991 bis 2001 Geschäftsführer der *BQSG* (Frankfurt Oder).

Sie wurde ein »Zweckbetrieb«, der weiterhin Teil der Beschäftigungsgesellschaft blieb, aber nicht mehr gefördert wurde, da er aus eigener Kraft existieren konnte. Teile seiner Einnahmen dienten sozialen Projekten der BQSG, etwa der Freizeitbetreuung von Kindern und Jugendlichen, dem Kontaktbüro für internationale Jugendarbeit, der Seniorenakademie oder dem *Schullandheim Storkow*.

Von der Treuhand kam eines Tages die Anfrage, ob wir uns um Teile einer riesigen Gewächshausanlage in Wollup, heute ein Ortsteil von Letschin, kümmern könnten. Wir willigten ein. Etwa zwei Jahre lang führten wir auf dem Betriebsgelände sogenannte flankierende Maßnahmen der Arbeitsförderung für den ländlichen Raum durch. Wir entkernten Gebäude des Gutes Gartenbau, sanierten und dekontaminierten das Gelände, reaktivierten die Gewächshäuser, produzierten Rollrasen, bauten Tomaten an. Die Anlage blieb weiter im Eigentum der Treuhand. Aus wirtschaftlichen Gründen mussten wir das Projekt 1998 leider aufgeben – es rechnete sich nicht.

Über viele Jahre kümmerte sich die BQSG um die Essensversorgung der Beschäftigten am Standort des ehemaligen *Halbleiterwerks* im Stadtteil Markendorf, wo nach und nach neue Unternehmen entstanden. Da die meisten keine eigene Kantine hatten, nahmen sie unseren Service gern an. Auch dies wurde ein »Zweckbetrieb«, der später zusätzlich Kindergärten und Schulen in Eisenhüttenstadt versorgte. Bis zu tausend Portionen Mittagessen wurden bei uns täglich hergestellt. Die BQSG firmierte ab Ende der Neunzigerjahre als *BQSG Gastronomie und Service GmbH* mit den Geschäftsfeldern Gastronomie, Arbeitnehmerüberlassung und Rückbau. 2001 gliederten wir den Rückbaubetrieb aus. Ich verließ die BQSG im Jahre 2001, zwei Jahre später musste sie leider Insolvenz anmelden.

Martin Wilke Eines der Teams, die wir im *HFO* gegründet hatten, um über die Zukunft des Werkes nachzudenken, entwickelte die Idee für ein Technologiezentrum. Es sollte Mitarbeitern, die ein eigenes Unternehmen gründen wollten, unter die Arme greifen. Die Europäische Union hatte schon vor 1989 ein Programm aufgelegt, mit dem solche Technologiezentren gefördert wurden. Mit Geldern aus diesem Programm entstanden in mehreren Ländern sogenannte *European Business and Innovation Center (BIC)*. Nach 1989 wollte die EU Gelder aus diesem Programm auch in die neuen Bundesländer in

Deutschland investieren. Ein Beratungsunternehmen aus Dortmund, das mit diesem Angebot unterwegs war, kam auch zu uns in die Stadt. Das EU-Programm passte gut zu den Frankfurter Überlegungen, und so wurde 1991 in Frankfurt das zweite *BIC* der neuen Länder gegründet; ein weiteres entstand in Zwickau, später kamen noch einige hinzu.

Gesellschafter des *BIC* wurden die Industrie- und Handelskammer, die bereits zu DDR-Zeiten existierende Kammer der Technik, die *Dresdner Bank*, die *Sparkasse* und die Stadt Frankfurt (Oder). Räume fand das *BIC* auf dem Gelände des *Halbleiterwerks*, auf dem viele Flächen und Gebäude leerstanden. Den größten Teil der Finanzierung übernahm die EU, das Land Brandenburg gab ebenfalls Geld. Das *BIC* bot Gründern Räumlichkeiten und Infrastruktur und siedelte Dienstleister im Hause an, die die Gründer unterstützten.

Ich bewarb mich als Projektmanager und wurde im *BIC* für den Bereich Marketing und Gründungsbetreuung eingestellt. Es wurde eine Anlaufstelle für Ingenieure, viele kamen aus dem *Halbleiterwerk*, die eine Idee und den Mut hatten, über die Selbstständigkeit nachzudenken und diesen Plan auch umzusetzen. Wir führten Orientierungsgespräche, in denen wir prüften, ob eine Idee Substanz hatte und marktrelevant war. Wir kooperierten dabei auch mit der *BQSG*, gewannen aus deren Pool Mitarbeiter, die in die Selbstständigkeit gehen wollten. Arbeitsgruppen entwickelten Gründungskonzepte und definierten Themenfelder, auf denen wir Ausgründungen für sinnvoll hielten – Logistik, Solartechnik, Lasertechnik, Multimedia, Mikroelektronik. Um beispielsweise das Laser-Thema zu etablieren, gründeten wir einen Verein und bündelten die Aktivitäten der Region, das Land Brandenburg investierte in eine Laseranlage.

Das EU-Programm für das *BIC* bot die Möglichkeit, sich mit Betreibern anderer Zentren auszutauschen. Wir fanden Gesprächspartner in den Technologieparks in Birmingham, Dublin und Kopenhagen, von deren Erfahrungen wir profitierten. Unser Partnerzentrum stand im belgischen Geel. In der Bundesrepublik gab es die *Arbeitsgemeinschaft deutscher Technologiezentren*. Wir schauten uns viele der heimischen Technologiezentren an, entdeckten ähnliche Strukturen und Herangehensweisen, doch nicht alles, was aus den alten Bundesländern kam, war das Nonplusultra. So zeigte die Entwicklung in Birmingham, aber auch in Kopenhagen, dass ein Technologiezentrum allein schnell an seine Grenzen stößt. Nur in Verbindung mit Universitäten, Instituten und Kooperationspartnern in der Industrie ist langfristig ein innovatives Gründungsklima möglich.

Mit den Technologiezentren in den neuen Bundesländern verband sich die Hoffnung auf eine Gründungswelle, die neue Arbeitsplätze schaffen würde. Im *BIC* gab es interessante Gründungen. Ein Mitarbeiter des *IHP*, der sich mit Datenbanken beschäftigte, entwickelte eine Unternehmenssoftware. In seiner Gartenlaube tüftelte er daran. Bei einem Besuch überzeugte ich ihn, ins *BIC* umzuziehen. Unser Managementbeirat prüfte, ob er geeignet war, und fragte ihn: »Wie wollen Sie in die Gewinnzone kommen?« »Ich mache das doch nicht, um ausschließlich Geld zu verdienen«, war seine verblüffende Antwort, »das bereitet mir einfach Spaß ...« Aus diesem »Spaß« wurde ein erfolgreiches Unternehmen, das noch immer in Frankfurt existiert.

Den Gedanken, aus Sonnenlicht Energie zu produzieren, hatten wir – trotz der schwierigen Marktsituation und der unzureichenden Technologien – noch nicht aufgegeben. Wir hofften weiterhin, damit Wertschöpfung in die Region zu bringen, und gründeten die *Gesellschaft zur Förderung der Solarenergienutzung in Brandenburg (GFS)*, die zunächst in das *BIC* einzog. Sie sorgte dafür, dass das Thema weiter in den Köpfen präsent blieb und knüpfte Kontakte in ganz Europa. Die *GFS* förderte unter anderem die Entwicklung von Dünnschichtsolarzellen, die ein weiterer Tüftler aus der Region entwickelt hatte. Daraus wuchs eine Firma, die den mühsamen Weg über die Musterproduktion bis zur Pilotproduktion überstand und eine Produktionshalle baute. Doch mit dem weltweiten Crash der Solarindustrie brach das junge Unternehmen zusammen.

Mit der Gründung des Technologiezentrums wurde auch das Konzept eines Technologieparks entwickelt. Das Vorbild war der *Technologiepark Dortmund*, eine Erfolgsgeschichte des Ruhrgebiets. Im Technologiepark entstand wenige Jahre nach der Gründung der *GFS* ein Solargebäude, in das Unternehmen aus der Solarbranche einzogen.

Weil es im *BIC* bald zu eng wurde, entstand 1993, gefördert vom Land, ein Neubau für das Zentrum im Technologiepark, in dem modernste Bedingungen herrschten – etwa in Sachen Telekommunikation. Die war zu diesem Zeitpunkt in den neuen Ländern noch unterentwickelt. Die *Deutsche Telekom* richtete in größeren Städten sogenannte Teleports ein, in denen *Telekom*-Mitarbeiter zuverlässige Verbindungen herstellten oder drahtlose Kommunikation ermöglichten. Wir konnten die *Telekom* überzeugen, einen Teleport im *BIC* einzurichten. Damit hatten wir einen Partner mit Expertise für moderne Kommunikation.

Das Land Brandenburg war daran interessiert, dass Landeseinrichtungen in das Zentrum einzogen. Die *Technologie- und Innovationsagentur (TINA)*, die parallel zur Brandenburger Wirtschaftsförderung existierte, war schon am alten *BIC*-Standort aktiv gewesen. Sie half Gründern und etablierten Unternehmen, mit Innovationen Fuß zu fassen und sie für marktfähige Produkte zu nutzen, indem sie Beratung über Förderprogramme anbot. Auch die *Investitionsbank des Landes Brandenburg (ILB)* hatte bei uns eine Außenstelle. Das *BIC* legte den Grundstein für die Bereitstellung von Risikokapital. Mit EU- und Landesunterstützung wurden entsprechende Gesellschaften gegründet. Viele der Dienstleistungseinrichtungen des Landes wurden später in Potsdam zentralisiert – die Begründung war die zurückgehende Nachfrage. Von Aufbruchstimmung konnte in der Peripherie des Landes keine Rede mehr sein.

Das *BIC* war ein Hoffnungsträger, doch die erwünschten positiven Entwicklungen traten nur vereinzelt ein. Es stellte sich als Illusion heraus, aus den vielen entlassenen Mitarbeitern des *Halbleiterwerks* Gründer en masse zu rekrutieren. Wer es gewohnt ist, seinen Job als Angestellter in einem Unternehmen zu erledigen – das war im Osten nicht anders als im Westen –, wird nicht von heute auf morgen zum selbstständigen Unternehmer. Außer einer guten Idee ist ein »Gründer-Gen« nötig. Dieses hat man – oder man hat es nicht. Die zahlreichen Gründungsprojekte, die wir gemeinsam mit der *BQSG* unter sehr guten Bedingungen anschoßen, erzielten leider nicht den gewünschten Effekt.

Das rege Gründungsinteresse in den ersten Jahren des *BIC* resultierte aus dem Mangel an alternativen Arbeitsplätzen statt aus unternehmerischer Leidenschaft. Unterstützung von Gründern, die wenig geeignet sind, verleitet sie jedoch im schlimmsten Fall dazu, dauerhaft darauf zu setzen. Dies war kontraproduktiv für den unternehmerischen Erfolg. Ein erfolgreicher Gründer muss auf die eigene Kraft vertrauen und mit langem Atem für seine Idee arbeiten. Nur so übersteht er die Gründungsphase, die gut und gerne zehn Jahre dauern kann, und etabliert sein Unternehmen am Markt.

Gründungen allein, diese Erkenntnis reifte im Laufe der Jahre, reichten nicht aus, um im Strukturwandel einen entscheidenden Schritt voranzukommen. Um den Verlust an Industriearbeitsplätzen durch ausreichend neue Unternehmen zu kompensieren, richteten wir unsere Akquisitionsaktivitäten strategisch aus: Aus der Technologieparkgesellschaft ging das *Investor Center Ostbrandenburg* hervor. Es entwickelte Angebote für Unternehmen verschiedener Branchen und nutzte die internationalen Erfahrungen des *BIC*.

Als ich 1996 Geschäftsführer des *Investor Center* wurde, verstärkten wir die Akquise gemeinsam mit Eisenhüttenstadt, warben um Mikroelektronik-, Solar- und Logistikunternehmen, Callcenter und andere Industriefirmen. Wir besuchten Interessenten weltweit und unterbreiteten ihnen zielgerichtete Angebote mit belastbaren Fakten. In solchen Gesprächen war es wichtig, sehr spezifisch und auf den Punkt zu kommunizieren – es genügte nicht zu behaupten, dass wir eine Innovationsregion seien. Mit konkreten Angeboten für Flächen, Arbeitskräfte, Förderungen, Kooperationspartner und Unterstützung bei Genehmigungsverfahren konnten wir mit der Hilfe des Landes und des Bundes eine ganze Reihe von Unternehmen anwerben: *First Solar*, *5NPV*, *Yamaichi*, *Conergy*, *ProWell*, *AXA Assistance*, *Walter Services*, *PCC Intermodal*. Freilich mussten wir einen Rückschlag in der Solarindustrie verkraften, der bis jetzt nicht ausgeglichen werden konnte. Eine auf Innovation ausgerichtete Unternehmens- und Förderpolitik hätte dem entgegenwirken können.

Die Aktivitäten im Strukturwandel nach 1990 waren darauf konzentriert, die Folgen der De-Industrialisierung zu dämpfen, etwa durch umfangreiche Beschäftigungsprogramme. Was fehlte, war eine gezielte Re-Industrialisierungspolitik. Die Folgen sind bis heute spürbar.

Nachwort – Was bleibt?

In diesem Buch erzählen 28 Frauen und Männer aus ihrem beruflichen Alltag in den Neunzigerjahren. Sie haben sich an die Transformationsphase von der sozialistischen Plan- in die soziale Marktwirtschaft erinnert, an die hektischen Zeiten des Umbruchs mit täglich neuen Herausforderungen, an teils widrige Arbeitsbedingungen. Aber auch an genutzte Spielräume, das Zusammenwirken zwischen den Ministerien und den vielen Akteurinnen und Akteuren der Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik im ganzen Land. An das gute Gefühl, wenn es gemeinsam gelang, etwas zu bewegen, ein Problem zu lösen und vor allem anderen Menschen zu helfen. Im Rückblick war das eine Zeit der »sozialen Experimente«, was aber damals niemand so nannte, weil alles in einem hohen Tempo und ohne Blaupause vorstattenging.



Die Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik im Land Brandenburg hat sich seit den Neunzigerjahren deutlich verändert. Neue Organisationen, Akteurinnen und Akteure sind hinzugekommen, neue Gesetze und Vorgaben, neue Themen und viele neue Gesichter. Die Regelwerke sind dichter, die Entscheidungsspielräume sind deutlich kleiner geworden. Einige der anfänglichen Strukturen wurden erfolgreich weiterentwickelt, andere wiederum spielen heute kaum noch eine Rolle. Vor allem aber hat sich das Umfeld verändert. Die Arbeitslosenquote im Land Brandenburg ist mittlerweile auf einem historischen Tief von 6,1 Prozent (Stand März 2019). Die Brandenburger Wirtschaft wächst und die Unternehmen suchen händeringend nach Arbeitskräften. Junge Menschen bleiben in ihrer Heimat und Weggezogene kehren zunehmend wieder zurück. Gleichwohl wirken die Erfahrungen der Transformationsphase bis heute nach, die guten aber insbesondere auch die schlechten. Brüche in den Erwerbsbiografien und Zeiten der Arbeitslosigkeit haben viele Brandenburgerinnen und Brandenburger skeptisch und vorsichtig gemacht. Die eigene Hilflosigkeit angesichts »oben« getroffener Entscheidungen, die Enttäuschung von Erwartungen an die Wiedervereinigung, in vielen Fällen die Demütigung durch die fehlende Anerkennung von Lebensleistungen – diese Gefühle sind nicht einfach weg.

Auch heute stehen Strukturbrüche an. In größerem Ausmaß betrifft das in den nächsten Jahren die Lausitz mit dem Kohleausstieg.

1990 überschlugen sich die Ereignisse, es gab kaum Steuerungsmöglichkeiten für den Strukturwandel, die Politik musste landesweit auf ständig neue Herausforderungen reagieren. Oft wurden wir von den Ereignissen überrannt. Heute wissen wir, was auf die Region zukommt, und kennen die Zeitschiene und den Rahmen, in dem gehandelt werden kann – und muss.

Unsere Erfahrungen aus den Neunzigerjahren zeigen, dass der Ausstieg aus der Kohle nur in dem Maße erfolgen und gelingen kann, wie die Schaffung von gleichwertigen und nachhaltigen Arbeitsplätzen vorankommt. Der Strukturwandel muss begleitet werden durch Investitionen in Forschung und Entwicklung und in die Infrastruktur. Qualifizierungsangebote für die Beschäftigten müssen helfen, die Menschen auf die neuen Arbeitsplätze vorzubereiten. Und es braucht gesetzlich festgelegte Hilfen des Bundes mit der entsprechenden langfristigen Verbindlichkeit. Und nicht zuletzt Wertschätzung für die Menschen vor Ort, die weiterhin mit Zuversicht und positiver Energie ihre Arbeits- und Lebenswelt gestalten wollen.

Unsere Stärken in den Neunzigerjahren waren die sach- und lösungsorientierte Zusammenarbeit über Ressortgrenzen hinweg und die Kommunikation auf Augenhöhe mit den Verantwortlichen vor Ort und den betroffenen Beschäftigten. Sie haben eigene Umbruchserfahrungen oder kennen sie durch Erlebtes in ihren Familien. Diese Erfahrungen können jetzt nutzbar gemacht werden durch die Schaffung unkomplizierter Möglichkeiten der Mitwirkung an regionalen Entscheidungen, durch wertschätzendes Zuhören und vielfältige Einbindung von Wissen und Engagement vor Ort.



Friederike Haase

Personenregister

Clemens Appel (*1953 in Bonn Bad Godesberg)

Clemens Appel leitete von 1988 bis 1991 im Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen das Referat Arbeitsrecht. 1991 wurde er Leiter des Referates Arbeitsgerichtsbarkeit, Rechtliche Angelegenheiten der Abteilung Arbeit im MASGF. Von 1993 bis 1996 war er Vizepräsident des Landesarbeitsgerichts für Brandenburg, von 1996 bis 1999 Staatssekretär im MASGF und von 1999 bis 2004 Staatssekretär im Ministerium für Stadtentwicklung, Wohnen und Verkehr in Brandenburg. Von Oktober 2004 bis November 2009 bekleidete er den Posten des Chefs der Staatskanzlei. Clemens Appel gründete 2010 die Goldmedia Political & Staff Advising GmbH in Berlin und ist seit August 2012 verantwortlicher Chefredakteur bei medienpolitik.net, einem Portal für Medien- und Netzpolitik. Seit Juli 2015 arbeitet er als Rechtsanwalt in Potsdam.S. 7, 48, 49, 112, 125, 159

Detlef Baer (*1955 in West-Berlin)

Detlef Baer arbeitete von 1976 bis 1985 als Fernmeldehandwerker und war in dieser Zeit auch Betriebsrat. 1984 bis 1986 gehörte er dem Hauptpersonalrat beim Bundesministerium für Post- und Fernmeldewesen an. 1986 bis 1987 war er Angestellter im technischen Dienst der Deutschen Bundespost, 1987 bis 1990 Angestellter der Deutschen Postgewerkschaft. Von 1990 bis 2016 war Detlef Baer beim DGB Potsdam bzw. beim DGB Region Mark Brandenburg (heute Westbrandenburg) tätig. Seit 2009 sitzt er für die SPD im Brandenburger Landtag.S. 88, 91

Thomas Bethke (*1964 in Grevesmühlen)

Von 1991 und 1992 arbeitete Thomas Bethke als Prokurist bei der Hennigsdorfer Stahl GmbH. Zusätzlich war er bis 1993 Projektbeauftragter des ersten aus Europäischen Fonds geförderten Beratungsbüros für den Strukturwandel der Stahl- und Metallindustrie in Ostdeutschland. Von 1993 bis 1996 leitete er als Geschäftsführer die Gesellschaft für Arbeitsförderung, Beschäftigung und Strukturentwicklung (ABS) mbH Hennigsdorf. Anschließend war er als Geschäftsführer bei mehreren kommunalen Unternehmen in Hennigsdorf tätig. Gegenwärtig ist er Geschäftsführer der Stadtwerke Hennigsdorf GmbH.S. 140, 142, 143, 145

Arno Dahlenburg (* 1954 in Mildenberg bei Zehdenick)

Arno Dahlenburg ist Diplom-Ingenieur für Elektrotechnik und arbeitete zunächst bei der Deutschen Reichsbahn, später als Leiter der Abteilung Investitionen im VEB Mikroelektronik Bruno Baum Zehdenick. Von 1991 bis 2003 führte er die Geschäfte der Strukturentwicklungsgesellschaft für Arbeit und Qualifizierung (AQUA Zehdenick GmbH). Zu den Kommunalwahlen 2003 kandidierte er als Hauptamtlicher Bürgermeister für die Stadt Zehdenick und bekleidete diese Funktion von 2004 bis 2018.S. 149

Hendrik Fischer (* 1961 in Köthen)

Hendrik Fischer war von 1991 bis 2008 im Arbeits- und Sozialministerium des Landes Brandenburg tätig, zuletzt als Referatsleiter Europäischer Sozialfonds und Programmsteuerung. Von 2008 bis 2014 leitete er das Referat Wirtschaft in der Staatskanzlei, zuletzt auch als stellvertretender Abteilungsleiter für Regierungsplanung und Koordinierung. Seit 2014 ist er Staatssekretär im Ministerium für Wirtschaft und Energie des Landes Brandenburg. ...S. 49, 56, 64, 120

Christiane Gottbehüt (* 1953 in Güstrow)

Christiane Gottbehüt arbeitete ab 1991 als Sachbearbeiterin im Referat Europäischer Sozialfonds des MASGF, ab 2007 im Grundsatzreferat der Abteilung Arbeit.S. 64

Dr. Friederike Haase (*1963 in Ratingen bei Düsseldorf)

Friederike Haase war von 1991 bis 1992 Rechtsschutzsekretärin des DGB Berlin-Brandenburg. Von 1992 bis 2001 arbeitete sie im Referat Arbeits- und Tarifrecht der Abteilung Arbeit des MASGF. Von 2009 bis 2012 leitete sie die Abteilung Frauen, Gender Mainstreaming, zentrale Dienste im MASGF und war von 2010 bis 2012 Gleichstellungsbeauftragte des Landes Brandenburg. Seit 2013 ist sie Leiterin der Abteilung Arbeit, Qualifikation, Fachkräfte im MASGF.S. 53, 89, 179

Heike Hofmann (*1962 in Potsdam)

Heike Hofmann arbeitete von 1991 bis 1992 im Referat 34 (Europäischer Sozialfonds) des MASGF und von 1992 bis 2013 in der Landesagentur für Struktur und Arbeit (LASA). Sie ist seit 2014 Mitarbeiterin der Zukunftsagentur Brandenburg (ZAB), später Wirtschaftsförderung Land Brandenburg GmbH (WFBB).S. 127, 128

Mathias Hohmann (*1962 in Rathenow)

Mathias Hohmann arbeitete seit 1981 als Schichtschlosser im VEB Chemiefaserwerk Friedrich Engels Premnitz. 1990 wurde er Vorsitzender der Betriebsgewerkschaftsleitung, später Betriebsratsvorsitzender der Märkischen Faser AG. Ab 1993 war er als Geschäftsführer der Arbeitsförderungsgesellschaft Premnitz (AFP) tätig, seit 2013 ist er Geschäftsführer der Stadtwerke Premnitz.S. 151, 155

Sabine Hübner (*1950 in Ettlingen)

Sabine Hübner arbeitete nach ihrem Studium an verschiedenen Forschungsprojekten sowie an einer Untersuchung zu Barrieren bei Existenzgründungen von Frauen mit. 1989 war sie Mitinitiatorin der Frauengenossenschaft Weibervirtschaft in Berlin. Zwischen 1991 und 1997 arbeitete sie als Referatsleiterin in der Abteilung Frauen des MASGF, danach als Leiterin des Grundsatzreferats in der Abteilung Arbeit. Ab 2001 leitete sie die Abteilung Arbeit im MASGF kommissarisch, später dauerhaft. Von 2013 bis 2014 war sie Landesgleichstellungsbeauftragte und Leiterin der Abteilung Zentrale Dienste im MASGF. Von 2014 bis 2016 leitete Sabine Hübner die Abteilung Arbeit im Wirtschaftsministerium Schleswig-Holstein.S. 77, 82, 85

Ursula Klingmüller (* 1950 in Bonn)

Ursula Klingmüller ist diplomierte Stadt- und Regionalplanerin. Sie war von 1980 bis 1985 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Stadtforschung und Strukturpolitik (IfS), Berlin (West) mit dem Schwerpunkt Wohnungsbaufinanzierung. Von 1985 bis 1991 arbeitete sie bei BBJ Consult – Verein zur Förderung kultureller und beruflicher Bildung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen, Berlin(West). Von 1991 bis 2013 war sie Leiterin des Referates »Programmentwicklung« bzw. »Arbeitsmarktpolitik für Zielgruppen und Existenzgründungsförderung« und von 2013 bis 2015 Leiterin des Referats für »Grundsatzfragen der Arbeitsmarktpolitik, Arbeits- und Tarifrecht« im MASGF.S. 34, 44

Jörg Kräker (* 1961 in Schkeuditz)

Jörg Kräker arbeitete von 1991 bis 1992 als Haupt- und Personalamtsleiter der Stadt Luckenwalde und ist seit 1992 Geschäftsführer der Luckenwalder Beschäftigungs- und Aufbaugesellschaft (LUBA GmbH).S. 156

Joachim Kretschmann (*1954 in Storkow (Mark))

Nach seiner Ausbildung zum Elektroniker arbeitete Joachim Kretschmann ab 1974 als Einrichter im Halbleiterwerk Frankfurt (Oder). Er war von 1991 bis 2000 Geschäftsführer der Beschäftigungs-, Qualifizierungs- und Strukturförderergesellschaft (BQSG) Frankfurt (Oder) und von 2002 bis 2017 Geschäftsführer der Arbeitsförderungsgesellschaft Müncheberg.S. 173

Dr. Uwe Kühnert (*1962 in Magdeburg)

Uwe Kühnert ist promovierter Wirtschaftswissenschaftler. Bis 1990 arbeitete er am Institut für Internationale Politik und Wirtschaft (IPW) der DDR. In jenem Jahr wechselte er zur Gesellschaft zur Koordinierung von Arbeitsmarktförderung und Strukturentwicklung (GEKAS), aus der die Landesagentur für Struktur und Arbeit (LASA) hervorging. Bei der LASA war Uwe Kühnert bis 2008 tätig. Seit 2018 arbeitet er in der Abteilung Arbeit und Berufliche Bildung der Berliner Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales.S. 123, 125

Petra Meyer (*1951 in Aschersleben)

Petra Meyer war von 1992 bis 2016 im DGB Landesbezirk Berlin-Brandenburg im Referat Arbeitsmarkt (ab 1995 Abteilung Arbeitsmarkt- und Gleichstellungspolitik) tätig. Sie ist heute Rentnerin.S. 41, 59, 83

Horst Müller (*1954 in Leipzig)

Der Diplomagraringenieur (FH) Horst Müller war bis Ende 1990 Kaderleiter der LPG Pflanzenproduktion Letschin. Von 1991 bis April 1993 arbeitete er als Agrarsozialer Berater bei der vorläufigen Landwirtschaftskammer Brandenburg e.V. Von 1993 bis 1999 war er bei der Bildungs- und Arbeitsplatzförderungsgesellschaft (BAG) Frankfurt (Oder) tätig und von 1999 bis 2017 Geschäftsführer der Arbeitsinitiative Letschin (AIL). Seit 2017 ist er Mitarbeiter der AIL.S. 160

Monika Mußler (*1954 in Biesenthal)

Monika Mußler ist studierte Soziologin und war von Juni bis Oktober 1990 Mitarbeiterin im Ministerium für kommunale und regionale Angelegenheiten der DDR. Von 1990 bis 2015 war sie als Referentin für Grundsatzfragen der Arbeitsmarktpolitik im MASGF tätig.S. 40, 41, 43

Dr. Angelika Niesler (*1955 in Weimar)

Angelika Niesler arbeitete ab 1991 im Grundsatzreferat der Abteilung Arbeit im Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (MASGF) des Landes Brandenburg. Von 2004 bis Mitte 2012 leitete sie dieses Referat. Seit Juli 2012 ist sie Leiterin der Bescheinigungsbehörde für den Europäischen Sozialfonds im MASGF.S. 36, 38, 58, 59, 75, 81, 82, 109, 116, 128

Dr. Norbert Pietsch (*1947 in Dahlenberg, Kreis Torgau)

Von 1991 bis 1998 war Norbert Pietsch Geschäftsführer der Wirtschaftsentwicklungs- und Qualifizierungsgesellschaft (WEQUA) in Lauchhammer. Gegenwärtig ist er Vorstandsvorsitzender der Kjellberg-Stiftung, einer Unternehmensträgerstiftung in Finsterwalde, Vorsitzender des Bezirksverbandes Cottbus und stellvertretender Landesvorsitzender Berlin-Brandenburg des Deutschen Verbandes für Schweißtechnik und verwandte Verfahren sowie Kurator der Stiftung Kunstgussmuseum Lauchhammer.S. 165

Dr. Rolf Schmachtenberg (* 1959 in Aachen)

Rolf Schmachtenberg war von Januar bis August 1990 Referent der Volkammerfraktion sowie Berater der SPD in der DDR (SDP). Von 1991 bis 2001 leitete er die Abteilung Arbeit im MASGF, von 2001 bis 2010 die Unterabteilung Arbeitsförderung, Arbeitslosenversicherung, Grundsicherung für Arbeitsuchende, Arbeitsmarktstatistik im Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS). Von 2010 bis 2011 war er Leiter der Unterabteilung »Soziale Entschädigung und Versorgungsmedizin«, von 2011 bis 2013 Direktor des Deutsch-Indischen Programms für Soziale Sicherheit bei der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH in Neu Delhi. Von 2014 bis 2018 leitete er die Abteilung Teilhabe – Belange von Menschen mit Behinderung, Soziale Entschädigung und Sozialhilfe im BMAS und ist seit 2018 Staatssekretär im BMAS.S. 30, 35, 37, 39, 108, 110

Hermann von Schuckmann (*1951 in Paderborn)

Hermann von Schuckmann war ab 1981 freigestellter Betriebsrat beim West-Berliner Automobilzulieferer Pierburg GmbH. Ab 1990 arbeitete er als kommissarischer Erster Bevollmächtigter der IG Metall in Zossen. Ab 1991 war er Erster Bevollmächtigter der IG-Metall für die Verwaltungsstelle Ludwigsfelde.S. 96

Wolfgang Schwegler-Rohmeis (*1955 in Aidlingen)

Wolfgang Schwegler-Rohmeis arbeitete im Einigungsjahr 1990 als Berater für das Außenministerium der DDR. Von 1991 bis 1995 war er Geschäftsführer der Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg (LASA). Seit 1995 ist er Berater für nationale und internationale Regierungs- und Nicht-Regierungsorganisationen in den Bereichen Personalentwicklung, Beschäftigungs- und Arbeitsmarktpolitik sowie Berufsbildung.S. 111, 113

Klaus-Dieter Teufel (*1948 in West-Berlin)

Der Diplomkaufmann Klaus-Dieter Teufel war ab 1975 bei der Zentralvereinigung Berliner Arbeitgeberverbände (ZBA) und beim Arbeitgeberverband der Berliner Metallindustrie (AVBM) tätig. 1978 wurde er Geschäftsführer beider Verbände. Zwischen 1981 und 2013 war er zugleich Geschäftsführer des Bildungswerks der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg. Von 1990 bis 2013 hatte er das Amt des stellvertretenden Hauptgeschäftsführers der Vereinigung der Unternehmensverbände Berlin und Brandenburg (UVB) und des Verbandes der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg inne.S. 92, 120

Kerstin Thiele (*1962 in Hohen Neuendorf)

Kerstin Thiele arbeitete als Arbeitsnormerin im VEB Stahl- und Walzwerk Wilhelm Florin Hennigsdorf von 1987 bis zur Übernahme des Werks durch den Konzern Riva. 1993 wurde sie Mitarbeiterin der Gesellschaft für Arbeitsförderung, Beschäftigung und Strukturentwicklung Hennigsdorf, deren Geschäftsführerin sie seit 1997 ist. Seit 2005 ist sie Vorsitzende des Brandenburger Landesverbandes der Arbeits-, Bildungs- und Strukturförderungsgesellschaften, der 2018 mit dem Berliner Landesverband der Arbeitsförderungsgesellschaften fusionierte. Gegenwärtig ist sie stellvertretende Vorsitzende des Verbands für Arbeit, Bildung und Integration Berlin/Brandenburg (V-ABI).S. 141, 143, 145, 145

Dr. Matthias Vogel (*1955 in Berlin)

Matthias Vogel arbeitete bis 1989 am Institut für Internationale Politik und Wirtschaft in Berlin (Ost). 1990 wurde er Mitarbeiter der neu gegründeten Gesellschaft zur Koordinierung von Arbeits- und Strukturförderung (GEKAS), die 1990 in die Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg (LASA) überging. Seit 2014 ist er bei der Wirtschaftsförderung Land Brandenburg GmbH

(ehemals ZukunftsAgentur Brandenburg) für die Förderung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen zuständig.S. 133

Volker Wasmuth (*1942 in Hardeggen bei Göttingen)

Volker Wasmuth war von 1981 bis 1992 Leiter verschiedener Abteilungen im Arbeitsamt Göttingen. Ab 1992 leitete er das Grundsatzreferat im Ministerium für Wirtschaft Brandenburg und bis 1994 das Treuhandreferat der Landesregierung im Wirtschaftsministerium. Ab 1994 war er dort als Referatsleiter für die Konsolidierung und Sanierung von brandenburgischen Unternehmen zuständig.S. 70, 76, 154, 171

Dr. Martin Wilke (*1957 in Frankfurt (Oder))

Martin Wilke ist promovierter Physiker. Er arbeitete als Entwicklungsingenieur in der Messverfahrensentwicklung im Halbleiterwerk Frankfurt (Oder). Von 1991 bis 1993 war er Projektmanager im Business and Innovation Centre Frankfurt (Oder) GmbH (BIC) und bis 1996 Prokurist der BIC. Danach arbeitete er als Geschäftsführer verschiedener Unternehmen. Von Mai 2010 bis Mai 2018 war Martin Wilke Oberbürgermeister von Frankfurt (Oder).S. 170, 171, 174

Michael Zaske (*1962 in Oberhausen)

Der Diplom-Soziologe arbeitete von 1994 bis 2000 als Leiter der Technischen Hilfe des Europäischen Sozialfonds im Land Brandenburg bei der BBJ Service GmbH Potsdam, ab 1996 auch als Prokurist und Mitglied der Geschäftsleitung. Zwischen 2000 und 2009 war er im MASGF als Referent in den Bereichen berufliche Aus- und Weiterbildung sowie Regional- und Strukturentwicklung tätig. Seit 2009 leitet er das Referat Gesundheitswirtschaft, Krankenhäuser, Rehabilitation und Kurorte, das seit 2015 Referat für Gesundheitliche Versorgung, Gesundheitswirtschaft, Krankenhäuser und Rehabilitation heißt.S. 115, 116, 118, 119, 121

Quellenverzeichnis

- 1 Christiane Büchner/Jochen Franzke (Brandenburgische Landezentrale für politische Bildung), Das Land Brandenburg. Kleine politische Landeskunde (5. Auflage), Potsdam, S. 16
- 2 Die Wirtschaft der neuen Bundesländer. Daten. Fakten. Perspektiven, Wiesbaden 1994, S. 69-70.
- 3 Ebenda.
- 4 Der deutsche Zweijahrplan für 1949-50, Berlin 1948, S. 22.
- 5 Walter Ulbricht, Der Fünfjahrplan und die Perspektiven der Volkswirtschaft, Berlin 1950, S. 25
- 6 Einblicke, 50 Jahre EKO-Stahl, Eisenhüttenstadt 2000 S. 43-47.
- 7 Vgl. Jenny Richter/Heike Förster/Ulrich Lakemann, Stalinstadt- Eisenhüttenstadt, Marburg 1997, S. 64-65.
- 8 Einblicke, S. 245.
- 9 50 Jahre Industriestandort Schwarze Pumpe. Rückblicke – Einblicke – Ausblicke, Spremberg 2005, S. 18-19.
- 10 Ebenda, S. 43.
- 11 Der Siebenjahrplan des Friedens, des Wohlstands und des Glücks des Volkes, Berlin 1959, S.55
- 12 Jörg Berkner, Halbleiter aus Frankfurt. Die Geschichte des Halbleiterwerkes Frankfurt (Oder) und der DDR-Halbleiterindustrie, Dessau 2005, S. 35.
- 13 Harry Nick, Gesellschaft und Betrieb im Sozialismus. Zur zentralen Idee des ökonomischen Systems des Sozialismus, Berlin 1969.
- 14 Berkner, S. 28.
- 15 Ebenda.
- 16 Ebenda, S. 197-198.
- 17 Christiane Büchner/Jochen Franzke, Das Land Brandenburg. Kleine politische Landeskunde, Potsdam 2009, S. 21.
- 18 Berkner, S. 74.
- 19 Bericht zur Direktive des VIII. Parteitags der SED zum Fünfjahrplan für die Entwicklung der Volkswirtschaft der DDR in den Jahren 1971-1975, Berlin 1971, S. 38.
- 20 Ebenda, S. 36-37.

- 21 Der Fünfjahrplan 1981-1986 - Arbeitsprogramm zum Wohl des Volkes, für Sozialismus und Frieden, Berlin 1982, S. 17.
- 22 Direktive des XI. Parteitages der SED zum Fünfjahrplan für die Entwicklung der Volkswirtschaft der DDR in den Jahren 1986-1990, Berlin 1986, S. 48.
- 23 Berkner, S. 198-199.
- 24 Ebenda, S. 74-75.
- 25 Die Kombinatdirektoren. Jetzt reden wir! Was heute aus der DDR-Wirtschaft zu lernen ist, Berlin 2013, S. 79-80.
- 26 Direktive des IX. Parteitages der SED, S. 49.
- 27 Jörg Roesler, Die Treuhandanstalt: Wirtschaftsimperium oder Politikinstrument?, in: 1999. Zeitschrift für Sozialgeschichte des 20. und 21. Jahrhunderts, H. 1/92, S. 8.
- 28 Ebenda, S. 11.
- 29 Christa Luft, Eigentumspluralismus war geplant, in: Neues Deutschland vom 22.3.1991.
- 30 Arbeitsgruppe Wirtschaftsreform beim Ministerrat der DDR, Regierungskonzept zur Wirtschaftsreform der DDR, Berlin 1990, S. 1.
- 31 Theo Waigel, Ohne Eigentum keine Motivation. Die Rolle der Treuhandanstalt in der DDR, in: Bayernkurier v. 29.9.1990.
- 32 Hans Willgerodt unter Mitwirkung von Barbara Dluhosch, Malte Krüger, Gutachten: Vorteile der wirtschaftlichen Einheit Deutschlands, Köln 1990, S. 43-44.
- 33 Lothar de Maiziere, Regierungserklärung, in: Neues Deutschland v. 20.4.1991.
- 34 Vgl. Wolfram Fischer/Herbert Hax/Hans-Karl Schneider, Treuhandanstalt. Das Unmögliche wagen, Berlin 1993, S. 138-139.
- 35 Ebenda, S. 6.
- 36 Michael Jürgs, in: Der Spiegel Nr. 7/1997 v.10.2.1997.
- 37 Wolfgang Seibel (Hrsg.), Verwaltete Illusionen. Die Privatisierung der DDR-Wirtschaft durch die Treuhandanstalt und ihre Nachfolger 1990-2000, Hamburg 2005, S. 479-480; Jörg Roesler, Arbeitslosigkeit in den neuen Bundesländern, in: Rissener Rundbrief 5/1991, S. 129, 138.
- 38 Das Land Brandenburg, S. 21-22.
- 39 Vgl. Ebenda, S. 23, 47
- 40 Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 15.3.1991.

- 41 Privatisierte. Was aus ihnen geworden ist, Berlin/München 1994, S. 19.
- 42 Die Zeit v. 8.11.2018, S. 7-8.
- 43 Ebenda.
- 44 Zitiert in: Wikipedia, Stahl- und Walzwerk Hennigsdorf. Geschichte
- 45 Vgl. WirtschaftsAtlas Neue Bundesländer, Gotha 1994, S. 104-105.
- 46 Das Land Brandenburg. S. 118; Die Wirtschaft der neuen Bundesländer, S. 75.
- 47 Ursula Engelen-Kefer, [[Kämpfen mit Herz und Verstand]], Köln, 2009, Vgl. S.212
- 48 Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen (Hrsg.): Arbeitsmarktbericht für das Land Brandenburg 1992, Potsdam, Juli 1993, vgl. S.7
- 49 Ursula Engelen-Kefer, a.a.O., vgl. S.213
- 50 Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen (Hrsg.): Arbeitsmarktbericht für das Land Brandenburg 1994, Potsdam, Juli 1995, vgl. S.7
- 51 Engelen Kefer, a.a.O., ebd.
- 52 Siehe dazu Zaske in Kapitel 3
- 53 Für eine ausführliche Beschreibung des Projekts: Siehe Kräker in Kapitel 4
- 54 https://www.gesamtmetall.de/sites/default/files/downloads/chronik-1991-2015_0.pdf
- 55 Siehe: Karl Döring: EKO – Stahl für die DDR – Stahl für die Welt, edition berolina 2015
- 56 Ebd.
- 57 https://www.gesamtmetall.de/sites/default/files/downloads/chronik-1991-2015_0.pdf
- 58 <https://deutsche-einheit-1990.de/ministerien/ministerium-fuer-arbeit-und-soziales/die-zentrale-arbeitsverwaltung-zentrav/>
- 59 Siehe: Karl Döring: „EKO Stahl für die DDR – Stahl für die Welt“, Berlin 2015.
- 60 Die Ergebnisse zur Befragung der ABSen in Brandenburg stammen aus diesem – von Herrn Kühnert mitverfassten – Papier: http://doku.iab.de/mittab/1995/1995_4_MittAB_Baur_Kuehnert_Schwegler-Rohmeis.pdf

Impressum

Herausgeber:

Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie
des Landes Brandenburg

Henning-von-Tresckow-Straße 2-13, 14467 Potsdam

www.masgf.brandenburg.de

Ministerium für Wirtschaft und Energie des Landes Brandenburg

Heinrich-Mann-Allee 107, 14473 Potsdam

www.mwe.brandenburg.de

© Rohnstock Biografien, Berlin 2019

Schönhauser Alle 12, 10119 Berlin

Tel: 030/40504330

www.rohnstock-biografien.de

1. limitierte Auflage: 350 Exemplare

Alle Rechte vorbehalten.

Fotos: privat; Erzählerportraits fotografiert von Sam Cooper

Lektorat: Antje Käske

Layout und Satz: Juliane Pieper

Druck: CPI books GmbH, Leck