

„Weg mit dem Wessismus“

Sket war einmal ein traditionsreiches Kombinat, künftig wird es nicht mehr sein als ein mittelständischer Betrieb. Die verbliebenen Arbeiter kämpfen um ihren Arbeitsplatz und gegen unsensible Westimporte in der Chefetage.

Eines Morgens war Meister Proper weg. Kollege Freimut Hengst fand ihn schließlich in Halle FG 50. Dort lag der Meister wie im Tiefschlaf. Der bullige Kahlkopf ruhte auf zwei Matratzen, der riesige Körper war mit Packpapier zugedeckt. Nur die machtvolle Faust, geballt zum Arbeiterkampfgruß, ragte hinter den Kisten hervor.

Seit 1986 hatte der aufrechte Meister Proper vor dem Werkstor des Magdeburger Schwermaschinenbaukombinats Sket gewacht. Ernst Thälmann, wie der Meister im proletarischen Leben hieß, war der Namenspatron eines der größten Industrie-Kombinate der DDR.

Das drei Meter hohe Denkmal von Gerhard Rommel zeigte den kommunistischen Arbeiterführer aus Hamburg erstmals ohne seine Mütze. Das war damals ein künstlerisches und politisches Wagnis. Mit nackter Faust und nacktem Haupt sah der Proletarier dem properen Saubermann aus dem Westen fatal ähnlich.

Aber irgendwie mochten die Thälmann-Werker ihren roten Riesen. „Da hat keiner mehr gefragt, wer Thälmann war“, meint das Betriebsratsmitglied Hengst, „das war ein Symbol der Identifikation der Belegschaft mit dem Betrieb.“ Das plötzliche Verschwinden ihres alten Meisters ist für die Sket-Arbeiter zu einem Vorzeichen für den drohenden Untergang ihres ganzen Unternehmens geworden.

Von einst 30 000 Werkträgern in acht Kombinatbetrieben sind noch knapp 6000 Leute in der neuen Sket AG beschäftigt. Allein in Magdeburg arbeiteten zur Wendezeit 13 000 Thälmann-Werker. Jetzt sind im Stammwerk noch 3600 auf der Lohnliste.

Auch das sind noch zuviel. Bei der gegenwärtigen Auftragslage würde weniger als die Hälfte dieser Belegschaft gut ausreichen. Dem Abbau des Arbeiterführers muß der Abbau der Arbeitsplätze folgen.

Der Fall von Sket ist tief. Das Schwermaschinenbaukombinat Ernst Thäl-



Zentrale der Sket-Werke in Magdeburg*

mann war einmal der Stolz der Stadt. Magdeburgs größter Arbeitgeber grüßt den Fremden schon an der vierspurigen Schnellstraße zum Zentrum mit einer glitzernden Metallsäule, auf der das Firmenzeichen wie ein Stadtwappen prangt.

Die alte Einheit von Stadt und Sket bildet noch immer den Kern in den Reden des Betriebsratsvorsitzenden Claus Jürgen Wieblitz: „Stirbt Sket, dann stirbt die Region – aus Magdeburg wird Magdedorf.“

Größe und Geschichte machen Sket zu einem jener „industriellen Kerne“, die neuerdings unter dem persönlichen Schutz von Bundeskanzler Helmut Kohl stehen. „Die Zukunft von Sket wird gesichert“, verspricht auch Horst Rehberger, der Wirtschaftsminister Sachsen-Anhalts.

Doch wie groß der Kern zukünftig sein soll, das ist die Frage. Die Kernfrage, sagt der Aufsichtsratsvorsitzende Bernd Kosegarten, ist „die Zerreißprobe zwischen Betriebswirtschaft und Politik“.

Der Hamburger Unternehmensberater schickte

* Im Vordergrund das Standbild des ehemaligen KPD-Führers Ernst Thälmann.



Abbruch der Sket-Stahlgießerei: „Die Zukunft wird gesichert“



„Uns kaputtmachen können wir alleine“

Anfang Oktober einen neuen Vorstandsvorsitzenden in diese Zerreißprobe. Der Manager mit dem programmatischen Namen Karl-Wilhelm Marx stürzte als erstes Thälmann vom Sockel und verkündete dann ein neues Sanierungskonzept. Nur noch mit etwas über 1000 Beschäftigten in Magdeburg sei Sket wettbewerbsfähig. Damit hatte Marx das Signal zum Aufstand der Arbeiter gegeben.

„Uns kaputtmachen können wir alleine“, meint Holger Dalichow. In der Versandabteilung, die er leitet, ist es leer geworden. Eine Schnellverseilmachine für Malaysia wird verpackt, Ersatzteile für eine Brech- und Klassieranlage im Iran stehen verladefertig da.

Ein halbes Dutzend verstaubter und angeschrammter Stahlcordseilmaschinen müssen aufpoliert werden. Vielleicht hat der Kunde in Rußland jetzt doch das Geld für die seit Monaten herumstehenden Anlagen.

Eine ausgeblichene rote Fahne mit Hammer und Sichel an der Decke der Versandhalle erinnert Dalichow noch immer an „den heißen Draht nach Osten“. 80 Prozent der Sket-Produktion gingen einst in die sozialistischen Bruderländer. 32 Walzwerke und Zehntausende von Maschinen für Kabel und Drahtseile aus Magdeburg stehen in der ehemaligen Sowjetunion.

Lieferverträge über fast drei Milliarden Mark sind unterschrieben. Aber die meisten Männer, deren Unterschrift sie tragen, sind nicht mehr im Amt, und ih-

re Nachfolger haben keine Devisen für den Kauf der Maschinen.

So recht können es die Sket-Arbeiter noch immer nicht fassen, daß ihr einst größter Kunde nicht mehr existiert. „Irgendwie muß es doch eine Lösung für die Ostmärkte geben“, hofft der Versandleiter verzweifelt. Seine 40 Mitarbeiter, die Hälfte der früheren Mannschaft, sind seit dem vorigen Jahr in Kurzarbeit. Viele kommen netto nicht mal mehr auf einen Tausender im Monat.

Zu Hunderten sind die jüngeren Sket-Mitarbeiter schon in den Westen abgewandert. „Unser Nachwuchs ist weg“, sagt Betriebsrat Hans Ehrlicke. Die älteren Fachkräfte sind kurz vor dem Vorruhestand.



Zurückgetretener Sket-Chef Marx
Signal zum Aufstand der Arbeiter

Andächtig steht der gelernte Dreher vor einer riesigen Waldrich-Drehmaschine. Das gut 50 Jahre alte Monstrum kann Planscheiben bis zu drei Meter Durchmesser schleifen. „Wenn der Achim mal nach Hause geht“, sagt Ehrlicke und zeigt auf einen grauhaarigen Kollegen, „kann die keiner mehr bedienen.“

„Das Arbeiten hat zur DDR-Zeit mehr Spaß gemacht“, meint Ehrlicke wehmütig. Der Betrieb lief in drei Schichten. Um den Absatz mußte sich niemand sorgen. Die Thälmann-Werker fühlten sich als

Elite der Arbeiterklasse. 27 Jahre lang stand Ehrlicke an der Drehbank in der ein paar hundert Meter langen Backstein-Halle aus dem vorigen Jahrhundert, so wie auch schon sein Vater.

Sie waren alle stolz auf ihre Unternehmenstradition. Schon zu Biedermeier-Zeiten war die Firma gegründet worden. Später übernahm Krupp das Werk und ließ dort Kanonenrohre für seine Dicke Berta gießen. Die Sowjets enteigneten die kapitalistischen Kriegsverbrecher. Doch noch in den fünfziger Jahren nannten sich die Kollegen standesbewußt Kruppiener.

Schwer beschäftigt sind jetzt nur noch die rund 1000 ehemaligen Sket-Mitarbeiter in der Gise (Gesellschaft für Innovation, Sanierung und Entsorgung). Die Beschäftigungsgesellschaft reißt auf 50 Hektar Werkgelände fast alles aus den alten Zeiten ab, bis auf die Verwaltungsgebäude. Hier sollen einmal ein Stadtteilzentrum und ein Gewerbepark entstehen. Was dann in einigen Jahren von Sket noch übrig ist, soll in Neubauten für rund 100 Millionen Mark im Süden des alten Werks umziehen.

Mit dem Abriß ihres Werkes übt die Sket-Mannschaft für die Zukunft.

Denn die dabei eingesetzten Anlagen für Bauschutt-Recycling oder Boden-Dekontamination sollen einmal einen Teil des weggebrochenen Umsatzes auf den Ostmärkten ausgleichen. Doch das kann noch lange dauern. Dieses Jahr kommt Sket mit Mühe auf 365 Millionen Mark Umsatz, bei 240 Millionen Mark Verlust.

Klaus Oberländer, Vorgänger von Marx im Vorstand, hatte noch rund eine Milliarde Umsatz geplant. Mit den Folgen der Fehlplanung muß sich der frühere Generaldirektor des Kombinats allerdings nicht mehr abplagen.

Im Februar dieses Jahres erklärte Oberländer seinen Rücktritt. In der Presse war er immer wie-

der wegen seiner roten Vergangenheit in der SED-Betriebskaderleitung vorgeführt worden. Jetzt kümmert er sich in Singapur um neue Aufträge für Sket auf den fernöstlichen Märkten.

Seine Leute in Magdeburg trauern dem „roten Klaus“ noch immer nach. Leutselig schüttelte er jedem die Hand, wenn er durch die Hallen stürmte.

Die Arbeiter trauten dem ehemaligen Chef zu, daß er den Laden schon zusammenhalten würde. Der Personal-

Der Büromöbelhersteller zum
Thema "Tischbreite".

**Wie nah
sind Ihnen
Ihre
engsten
Mit-
arbeiter?**

60

60 cm Abstand bedeuten, daß Sie
und Ihre Mitarbeiter so richtig die Köpfe
zusammenstecken können

80

80 cm ermöglichen Ihnen die
Arbeit an gemeinsamen Papieren, weil
Sie auf dem Kopf stehende Buchstaben
noch lesen können.

100

100 cm Abstand sind eine gute
Gesprächsdistanz.

120

Und ab 120 cm, da wird der Abstand
zum Zustand

Planmöbel.

Wir machen den Arbeitsplatz
zum Thema.

Planmöbel Lüggenmann GmbH • Co. KG, D 4997 Espelkamp

WIRTSCHAFT

abbau von 30 000 auf 6000 Mitarbeiter ging unter seiner Regie ohne Protest ab. Ein „sozialpolitisches Begleitprogramm“, das er mit Land, Stadt, Treuhand und Betriebsrat ausgehandelt hatte, sorgte dafür, daß in Magdeburg niemand in die Arbeitslosigkeit entlassen wurde.

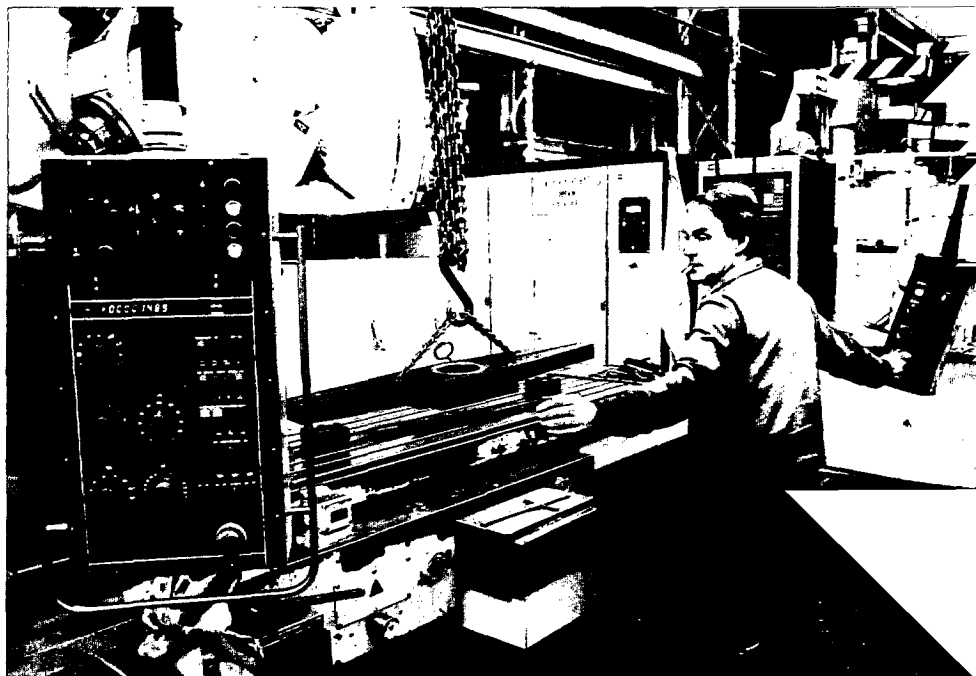
Einstellungsstopp, Vorruhestand, Teilprivatisierungen, Personaleinsatzbetriebe und Beschäftigungsgesellschaft ermöglichten den tiefen Einschnitt in die Belegschaft ohne betriebsbedingte Kündigungen. „Wir hatten letztendlich immer eine Konsensstrategie“, sagt der Betriebsratsvorsitzende Wieblitz.

Den neuen Marx hatte der Betriebsrat zunächst als „Hoffnungsträger“ begrüßt. Der Ingenieur, zuvor Chef der

Der Konzern braucht dafür nur noch rund 1800 Mitarbeiter. 4000 Leute in Magdeburg, Dessau, Genthin und Gröna müßten gehen. Vollends brachte Marx die Belegschaft mit dem guten Ratschlag gegen sich auf, „nicht darauf zu spielen, daß wir hier in Ostdeutschland was Besonderes sind“.

Doch Sket ist ein Politikum. Demonstrierende Arbeiter, das hat das Beispiel der Werften in Mecklenburg-Vorpommern gelehrt, können Ministerpräsidenten stürzen. In der aufgelegten Betriebsversammlung stellte sich auch Wirtschaftsminister Rehberger lieber gegen Marx: „Dieses Konzept ist so nicht akzeptabel.“

Die antimarxistische Stimmung in Magdeburg drohte in neuen Klassenkampf umzuschlagen. „Weg mit dem



Sket-Fräserie: „Keinen einzigen Interessenten für das Kerngeschäft“

Salzgitter Maschinenbau GmbH, war mit besten Empfehlungen der Kollegen aus dem Westen ausgestattet. Zu spät entdeckten die Magdeburger, daß die Metaller drüben in Wahrheit froh waren, einen „Totengräber“ loszuwerden.

Der kühle Rechner paßte nicht in das östliche Reizklima. Seine Zahlen stimmten. Aber die Stimmung in Magdeburg hatte er nicht richtig kalkuliert. Als Marx Anfang November auf dem von Meister Proper gesäuberten Thälmann-Platz sein Sanierungskonzept vortrug, piffen ihn 5000 wütende Sket-Arbeiter aus.

Seine Rechnung war einfach. Der Umsatz werde bis 1995 kaum wachsen. Bis dahin müßten sich die Thälmann-Werker auf westliches Produktivitätsniveau steigern – 200 000 Mark Umsatz pro Mann. Der Rest ist reine Algebrä:

Wessismus“, lautete eine Parole an der Stelle, wo vorher Meister Proper stand. Über 2200 Sket-Mitarbeiter forderten in einer Unterschriftenaktion den Rücktritt des neuen Managers nach dem Motto: „Ein Marx hat uns gereicht!!!“

Es wurde ein Sieg der Arbeiter: Eines Abends war Marx weg. Mitten in einer Sitzungsrunde im Magdeburger Wirtschaftsministerium verabschiedete er sich wegen eines Termins bei Rehbergers Bonner Amtskollegen Jürgen Möllemann. Kurz darauf, Anfang der vorvergangenen Woche, legte der Mann aus dem Westen entnervt seine Ämter nieder.

Wenige Tage später einigten sich Betriebsrat, Landesregierung, Treuhand und die übriggebliebenen drei Sket-Vorstände auf ein neues Sanie-

**"Wenn Du
ein Schiff
bauen
willst, so
trommle
nicht die
Männer
zusammen,
um Holz zu
beschaffen,
Werkzeuge
vorzubereiten und
Aufgaben
zu vergeben.
Lehre sie
die Sehnsucht nach
dem weiten
Meer".**

Saint-Exupéry
"Führung im Wandel"
Wiendieck/Wiswede

Planmöbel.

Wir machen den Arbeitsplatz
zum Thema.

WIRTSCHAFT

rungskonzept. 2700 Arbeitsplätze sollen langfristig in Magdeburg erhalten bleiben. Das sind noch immer über 1000 Beschäftigte mehr, als Treuhand-Vize Hero Brahms eigentlich für „sinnvoll und realistisch“ hält.

Denn woher zusätzliche Aufträge kommen sollen, weiß niemand zu sagen. Klar ist nur, daß Sket die Treuhand noch eine Menge Geld kosten wird. „Aber mit Geld“, weiß Brahms, „kann man keine Märkte machen.“

Der kostspielige industrielle Kern wird der Treuhand noch lange zu schaffen machen. „Für das Kerngeschäft haben wir keinen einzigen Interessenten gefunden“, klagt Aufsichtsrat Kosegarten.

Einen zukunftssicheren Platz gibt es bisher nur für Meister Proper. Er kommt ins geplante Magdeburger Industriemuseum.

Manager

Wenn es brennt

Viele Firmen suchen Führungskräfte auf Zeit. Die Nachfrage steigt, das Angebot auch.

Horst Feldmanns Lebenslauf liest sich nicht wie eine Empfehlung. Im Schnitt der letzten fünf Jahre hat er alle sechs Monate die Firma gewechselt.

„Früher hätte man mich einen unseriösen Job-hopper geschimpft“, sagt der Manager. Doch die Zeiten haben sich geändert: Feldmann, 49, ist ein gefragter Mann.

Leute wie Feldmann sind noch selten in der deutschen Wirtschaft: Als sogenannter Interim-Manager arbeitet er für eine begrenzte Zeit in der Führung des Unternehmens.

Etwa dreißig befristet einsetzbare Spitzenmanager betreut und vermittelt die Münchner Firma Executive Interim Management/EIM. „Es wird immer attraktiver, eine solche Aufgabe zu übernehmen, neuerdings auch für jüngere Manager“, sagt Klaus Leciejewski von EIM.

Hubertus Knaier, 39, war zehn Jahre lang geschäftsführender Gesellschafter einer süddeutschen Maschinenbau-Firma. Er suchte eine neue Aufgabe und fand das Angebot, Manager auf Zeit zu werden, verlockend. Dreimal hat er mittlerweile ein Unternehmen auf Zeit geführt, er hat Teilbetriebe ausgegliedert, Vertriebskonzepte ausgearbeitet und Firmen saniert.

„Ein Interim-Manager ist freier und hat größere Handlungsmöglichkeiten als

die Alteingesessenen“, erklärt Knaier seine Lust am Wechsel. „Und weil ich meistens gerufen werde, wenn es brennt oder etwas ganz dringend zu erledigen ist, kann ich auch viel bewegen.“

Feldmann muß häufig Lücken schließen, die durch einen Rausschmiß oder einen Todesfall entstanden sind. Oft dauert es sechs bis neun Monate, bis ein geeigneter Kandidat für die Position gefunden wird. Der Aushilfsmanager soll die ausgefallene Führungskraft möglichst nahtlos ersetzen.

Feldmann ist schon im Maschinenbau, in der Pharmaindustrie, bei einer Einzelhandelskette und im Anlagenbau eingesprungen. Drei bis fünf Wochen braucht er nach eigenen Angaben, bis er sich in ein Unternehmen eingearbeitet hat. „Je mehr Firmen man kennen-



Interim-Manager Feldmann
„Ohne Erfolge leidet mein Ruf“

gelernt hat“, sagt er, „desto schneller kommt man rein.“

Die Zeit drängt, der Interim-Manager muß schnell handeln. Er kann sich nicht zunächst Freunde oder gar eine Hausmacht schaffen und dann langsam anfangen, er muß sofort loslegen.

„Ich habe eine Aufgabe zu erledigen, das ist alles, was zählt“, sagt Heribert Schmitz, ein Maschinenbau-Spezialist.

Der Ton ist manchmal ruppig. Wer bald wieder geht, muß keine allzu großen Rücksichten nehmen. Er schafft sich aber auch keine richtigen Feinde – die alte Hackordnung bleibt bestehen.

Häufig sind es Spezialaufgaben, die der Interim-Manager übernehmen soll. Für schwierige Sanierungsarbeiten, neue Marketing-Techniken oder den Aufbau eines modernen Controlling-Systems fehlt den oft seit Jahrzehnten tätigen Geschäftsführern und Vorstän-