

Anfänge des RKW in den

ALS IM NOVEMBER 1989 DER
EISERNE VORHANG FIEL, BEGANN
DAS RKW SOFORT DAMIT, DIE
ENTWICKLUNG MARKTWIRTSCHAFT-
LICHER STRUKTUREN IN DER DDR
ZU UNTERSTÜTZEN. HUBERT
BORNS, DAMALS GESCHÄFTS-
FÜHRER DES RKW, ERINNERT SICH.

RKW-Magazin: Das RKW hat schon Mitte 1990 in allen fünf neuen Bundesländern eigene Geschäftsstellen eröffnet. Wie ist es gelungen, so schnell eine Struktur aufzubauen? Und woher kamen die Mitarbeiter?

Hubert Borns: Wir gingen davon aus, dass die DDR ihre Eigenstaatlichkeit zunächst behält. Wir wussten aber, dass dort Entwicklungen zu demokratischen Verhältnissen ebenso wie die Transformation der Planwirtschaft zu einer Marktwirtschaft anstanden. Wir wollten hierzu einen Beitrag leisten und haben schon am 14. November 1989 im Bundesministerium für Wirtschaft eine Ideenskizze „Dienstleistungen des RKW für die Reformierung der DDR-Wirtschaft“ vorgelegt. Der RKW-Vorstand forderte ein starkes Engagement aller Gliederungen, um die DDR-Wirtschaft auf dem Weg zur Marktwirtschaft zu unterstützen.

Die ersten Schritte waren sehr informell. Schon Mitte Dezember hatte ich die erste Schulungsveranstaltung für das Management eines bezirksgeleiteten Kombinars und die Woche darauf eine Veranstaltung in der Otto-von-Guericke-Universität in Magdeburg. Bei einer der Veranstaltungen lernte ich Dipl.-Ing. Helmut Müller kennen, der heute das RKW Sachsen führt.

Um RKW-ähnliche Strukturen in der DDR aufzubauen, haben auf unsere Anregung hin Betriebe und Einzelpersonen am 7. März 1990 einen „Verein zur Förderung

der Rationalisierung in Klein- und Mittelbetrieben der DDR“ gegründet. Dieser Verein ging dann mit der Vereinigung der beiden deutschen Staaten im RKW auf.

Die ersten Aktivitäten des RKW in der DDR wurden aus Spenden von RKW-Mitgliedern finanziert und durch drei kleinere vom Bundeswirtschaftsministerium geförderte Projekte. Mit dem Tag der Währungsunion wurde das große Bundeswirtschaftsministerium-Projekt „Dienstleistung des RKW für kleinere und mittlere Unternehmen in der DDR“ gestartet, womit der Grundstein für die RKW-Landesgruppen in Ostdeutschland gelegt werden konnte.

RKW-Magazin: Die Mitarbeiter in den Ost-Geschäftsstellen waren sicher auf Unterstützung ihrer westlichen RKW-Kollegen angewiesen. Wie haben die RKW-Landesverbände mitgeholfen? Und wie wurden die zukünftigen RKW-Mitarbeiter in Ostdeutschland auf ihre Aufgaben vorbereitet?

Hubert Borns: Die RKW-Landesverbände „West“ waren sofort engagiert bei der Sache. Es bildeten sich regionale Zuständigkeiten, überwiegend orientiert an den Patenschaften der Landesregierung zu den späteren ostdeutschen Ländern. Sie gaben auch den zukünftigen ostdeutschen RKW-Mitarbeitern die Chance, in den bestehenden RKW-Landesverbänden im Westen zu hospitieren und so in der RKW-Praxis ihr Handwerk zu erlernen.

Ohne die tatkräftige Unterstützung der Landesverbände durch die Beratungsleistungen selbst vor Ort und bei der Qualifizierung zukünftiger Berater wäre das RKW nicht so schnell in Ostdeutschland bekannt und auch handlungsfähig geworden.

RKW-Magazin: Die staatlichen Organe der DDR befanden sich mehr oder weniger in Auflösung. Wer waren Ihre Gesprächspartner in der ersten Zeit?

Hubert Borns: Abgesehen von einigen Gesprächen im Wirtschaftsministerium der DDR und bei den Wirtschaftsabteilungen der Bezirksregierungen, die zwar informativ, aber wenig zukunfts-trächtig waren, bemühten wir uns um Kooperationen mit der Kammer der Technik

Hubert Borns (Zweiter von links) leistete nach der Wende in Ostdeutschland Pionierarbeit in Sachen RKW.



Foto: RKW

neuen Bundesländern

(KdT), mit den Gewerkschaften und mit Weiterbildungsinstituten der Ost-Parteien. Diese Annäherungsversuche führten zwar zu einigen gemeinsamen Veranstaltungen, aber nicht zu tragbaren Strukturen.

RKW-Magazin: Marktwirtschaft war etwas Neues für die DDR-Wirtschaft. Was waren die ersten Maßnahmen des RKW, um die Unternehmen fit zu machen?

Hubert Borns: Als Erstes mussten wir uns fit machen, um überhaupt die ostdeutschen Manager zu verstehen, denn wir sprachen zwar dieselbe Sprache, aber wir hatten ganz unterschiedliche Begriffe. Folglich trug ich mich mit dem Gedanken, von einem Ost-Manager mit Westererfahrung ein „Vademekum Ost/West“ der wichtigsten Wirtschaftsbegriffe erstellen zu lassen. Doch daraus wurde nichts.

Das direkte Gespräch, die gezielte Schulungsmaßnahme, das leicht lesbare Informationsheft zur Betriebswirtschaft in der Marktwirtschaft waren die besten Informationskanäle. Hinzu kamen Kooperationsvermittlungen, betriebliche Partnerschaften Ost/West, Praktika ostdeutscher Führungskräfte in Westdeutschland, aber auch eine Vielzahl von Veranstaltungen zur Zusammenarbeit der Sozialpartner in der DDR. Denn sollte der Transformationsprozess zur Marktwirtschaft gelingen, dann mussten Führungskräfte und Belegschaftsvertreter am gleichen Strick in die gleiche Richtung ziehen.

RKW-Magazin: Das RKW kümmert sich vor allem um kleine und mittlere Unternehmen. In der DDR gab es große Kombinate. Wie schnell hat sich so etwas wie Mittelstand entwickelt?

Hubert Borns: Die bis Anfang der 70er Jahre noch bestehenden kleinen und mittelständischen Unternehmen waren enteignet und in so genannten bezirksgeleiteten Kombinatzen zusammengefasst worden. Handwerksbetriebe durften maximal zehn Arbeitskräfte beschäftigen. Diese Grenze wurde schon im Dezember 1989 aufgehoben, d. h. die größeren Handwerksbetriebe konnten sich zu mittelständischen Betrieben entwickeln. Später wurden die Betriebe aus den bezirksgeleiteten Kombinatzen zum Teil reprivatisiert, und aus den großen Kombinatzen wurden Teilbereiche ausgegliedert.

Es sah vieles recht hoffnungsvoll aus. Doch mit der Währungsunion kam der scharfe Wind der Marktwirtschaft, der dann sogar manchem kleinen Betrieb, der die DDR-Zeit überstanden hat, den Garaus machte. Der Rückgang der industriellen Produktion auf ein Drittel des ursprünglichen Stands auf dem Gebiet der DDR ist auch an vielen kleinen und mittleren Unternehmen nicht spurlos vorübergegangen.

RKW-Magazin: Viele Berater sind im Osten eher in schlechter Erinnerung geblieben. Wie hat das RKW sichergestellt, dass seine Berater nicht zu den „schwarzen Schafen“ zählten?

Hubert Borns: Das RKW hat wegen der schwierigen Verhältnisse nur die besten freiberuflichen Berater den Betrieben empfohlen und in geförderter Beratung eingesetzt. Auch dies war eine wichtige Voraussetzung dafür, dass die RKW-Berater heute in Ostdeutschland einen guten Ruf haben.

RKW-Magazin: Sie sind 1991 als Arbeitsdirektor in ein großes Stahlunternehmen nach Brandenburg gegangen und gehören heute zur Geschäftsführung der Schmiedewerke Gröditz GmbH. Sie kennen also aus eigener Erfahrung die „Innenseite“ der Wirtschaft in den neuen Bundesländern. Was ist im Rückblick falsch gemacht worden und wo wurden die Weichen richtig gestellt für einen erfolgreichen Mittelstand und für ausreichend Arbeit in den neuen Ländern?

Hubert Borns: Leider müssen wir heute feststellen, dass der Mittelstand in Ostdeutschland im Vergleich zu Westdeutschland noch unterentwickelt ist und dass die offizielle Arbeitslosenquote in Ostdeutschland bei 20 Prozent, die tatsächliche noch weit darüber liegt. Folglich könnte man schlussfolgern: Dort ist vieles falsch gelaufen.

Doch erinnern wir uns der Ausgangssituation: Eine ineffektive zentrale Plan-

wirtschaft mit überwiegend großbetrieblichen Strukturen und einer Arbeitsproduktivität, die halb so hoch war wie in Westdeutschland, mit wenig Erfahrungen im „nicht sozialistischen Wirtschaftssystem“ und einem gesellschaftlichen Umfeld, das echte Eigeninitiative eher bestrafte als förderte, sollte in historisch gesehen sehr kurzer Zeit in ein marktwirtschaftliches System mit ähnlichen Strukturen wie in Westdeutschland umgewandelt werden; dies in Konkurrenz zu westdeutschen Anbietern, die auf die Märkte drängten, und bei teilweise sofortiger Angleichung an die in Westdeutschland bestehenden wirtschaftsrechtlichen, arbeitsrechtlichen und tariflichen Strukturen. Eine Herkules-Aufgabe war zu bewältigen.

Wir alle hofften, aufbauend auf der relativ guten durchschnittlichen Qualifikation der ostdeutschen Arbeitsbevölkerung und unterstützt durch Westdeutschland, dieser Prozess würde in einem halben Jahrzehnt bewältigt sein. Heute wissen wir, dass wohl noch 20 Jahre vergehen werden, bis hüben und drüben vergleichbare Verhältnisse herrschen.

RKW-Magazin: Was wurde falsch gemacht? Hierzu nur einige abschließende Bemerkungen.

Hubert Borns: Zu viele fachliche Experten, die bei der Treuhandanstalt aktiv waren, hatten mehr die Interessen ihrer westdeutschen Mutterhäuser als die der hilfsbedürftigen ostdeutschen Betriebe im Sinn. Zu viele Scharlatane durften sich als Berater oder Weiterbildner in Ostdeutschland tummeln. Die in über 40 Jahren entstandenen DDR-typischen Mentalitäten und Verhaltensweisen wurden in ihrer Langzeitwirkung unterschätzt. Es wurden zu viele Großbetriebe zerschlagen bzw. westdeutschen Konzernen angegliedert, sodass sie jetzt häufig nur als verlängerte Werkbanken genutzt werden. Doch bekanntermaßen gilt: Wer vom Rathaus kommt, ist klüger als zuvor.

„ES SAH VIELES

RECHT HOFFNUNGS-

VOLL AUS. DOCH MIT

DER WÄHRUNGS-

UNION KAM DER

SCHARFE WIND

DER MARKTWIRT-

SCHAFT.“