



IMU Institut



Aktionsprogramm „Perspektiven für Herzberg“

Ausgewählte Erfahrungen
der Jahre 2005 bis 2010



Vorwort

Alrun Fischer, IMU Institut Dresden
Projektkoordinatorin des Aktionsprogramms
„Perspektiven für Herzberg“

Im Dezember 2005 wurde das GROHE-Armaturenwerk in der brandenburgischen Stadt Herzberg geschlossen. Das GROHE-Management trägt die Verantwortung für die verheerenden Folgen dieser Entscheidung, von denen direkt und indirekt hunderte Menschen und eine ganze Region nachhaltig betroffen sind. Mit der Vernichtung von rund 300 Arbeitsplätzen verloren Familien Arbeit und Einkommen, der Jugend wurden dauerhaft Arbeits- und Ausbildungsplätze in einer strukturschwachen Region genommen, die Kommune leidet bis heute unter dem massiven Einbruch der Gewerbesteuern und die sinkende Kaufkraft macht nicht nur dem Einzelhandel das Leben schwer. Der Schließungsbeschluss hatte eine einfache Logik – den maßlosen Renditezielen des beteiligten Finanzinvestors gerecht werden und im Konkurrenzroulett die Nase vorn haben.

Proteste und der Widerstand der Belegschaft und ihrer IG Metall reichten noch nicht aus, um die Schließung zu verhindern. Mit der kritischen Verarbeitung dieser Erfahrungen lassen sich jedoch Schlussfolgerungen für andere Belegschaften und Regionen ziehen.

Während sich das GROHE-Management nach der Katastrophe wie ein Strauchdieb – nach geltenden Gesetzen legal – davonstahl, setzte auf regionaler und Landesebene ein intensiver Prozess der Zusammenarbeit verschiedenster Akteure und Institutionen ein. Gemeinsamer Leitgedanke war, einen Ausgleich zu den schwerwiegenden Folgen der vernichteten 300 Arbeitsplätze zu schaffen, Nachsorge zu betreiben und zugleich neue Perspektiven für Beschäftigung und Innovation zu entwickeln. Ehemalige Beschäftigte, Betriebsräte, VertreterInnen der Stadt Herzberg, des Landes Brandenburg, kleiner und mittlerer Unternehmen der Region und weitere Akteure fanden im Aktionsprogramm „Perspektiven für Herzberg“ und später im gleichnamigen Qualifizierungsnetzwerk zusammen. In geduldiger und intensiver Arbeit wurde um neue Perspektiven gerungen und ein intensiver Lernprozess in Gang gesetzt.

Mit der vorliegenden Broschüre wollen wir eine kleine Auswahl dieser Erfahrungen schriftlich festhalten und vor allem Mitglieder der Arbeitsgruppe „Perspektiven für Herzberg“ zu Wort kommen lassen.

Dresden, April 2010

Die Arbeitsgruppe „Perspektiven für Herzberg“ bildete den Kern des Aktionsprogramms und leistete systematische Arbeit in monatlichen Treffen mit Öffentlichkeitsarbeit, Investorensuche, Vernetzungsarbeit usw. und war Ideengeber und -umsetzer zahlreicher Projekte sowie Ansprechpartner für ehemalige Beschäftigte und Förderer im Rahmen des Aktionsprogramms.

Inhalt

1. Geleitwort	4
2. „Von Heuschrecken und Menschen ...“ – Die Schließung des GROHE-Standorts Herzberg	5
3. Der Fall Herzberg – eine Bilanz der IG Metall Südbrandenburg	10
4. Schritte im Aufbau	13
5. Arbeit und Beschäftigung	16
6. Ereignisse und Entwicklungen: Das Aktionsprogramm „Perspektiven für Herzberg“ im Überblick	20
7. Initiative vor Ort – Unterstützung von außen	26
8. Weitere Transferaspekte	28
9. „Das hätten wir uns manches Mal anders gewünscht“ – Herzberg in den Medien	29
10. Der Armaturenpark im April 2010	32
11. Schlusswort	33

An dieser Stelle danken wir allen, ohne deren Unterstützung und kritische Hinweise diese Broschüre nicht entstanden wäre. Besonderer Dank gilt unseren Interviewpartnern in Herzberg.
Zusammengestellt von Esther Heinke und Alrun Fischer

1. Geleitwort



Dr. Volker Offermann

Referatsleiter „Europäischer Sozialfonds –
Verwaltungsbehörde – Programmsteuerung“
des Ministeriums für Arbeit, Soziales,
Frauen und Familie Brandenburg

Bis zum Sommer 2005 war Herzberg vor allem als beschauliche Kreisstadt im Süden Brandenburgs bekannt. Und Hedgefonds kannte man allenfalls aus den Nachrichtenmeldungen. Niemand hätte gedacht, dass ausgerechnet Herzberg zum Schauplatz des ersten „Heuschreckenangriffs“ auf deutschem Boden wurde, der mit der Schließung des GROHE-Armaturenwerks endete und damit zugleich eine 105jährige Tradition der Armaturenfertigung in Herzberg besiegelte. Erwirtschaftete Renditen von rund 20 Prozent und moderne Technik schützten hiervor nicht.

Von der Schließung des Armaturenwerks waren rund 300 Mitarbeiter betroffen, vor allem Industriearbeiter und -arbeiterinnen jenseits des 40. Lebensjahres. Der Verlust von 300 Arbeitsplätzen in einer Region, deren Arbeitslosigkeit ohnehin überdurchschnittlich hoch ist, wiegt schwer. Dies gilt umso mehr angesichts des Umstandes, dass die Wirtschaftsstruktur der Elbe-Elster-Region eher kleinbetrieblich geprägt ist und mit GROHE ein großer und bedeutsamer Arbeitgeber verloren ging.

Vor diesem Hintergrund hatte das Aktionsprogramm „Perspektiven für Herzberg“ von Beginn an zwei Säulen: Eine regional- und strukturpolitische, bei der es um die ökonomi-

sche Revitalisierung von Herzberg ging, und eine individuelle, die auf die Gewinnung neuer Beschäftigungsperspektiven für die ehemaligen GROHE-Mitarbeiter gerichtet war. Der vorliegende Band berichtet eindrucksvoll von diesem Spagat, den es zu bestehen galt. Er schildert zum einen wichtige Ereignisse im Zeitverlauf von der Schließungsentscheidung bis zum Start des „Gewerbepark Armaturenwerk Herzberg“. Zum anderen lässt er Mitstreiter des Bündnisses, denn das war das Aktionsprogramm im Kern vor allem, zu Wort kommen. Diese beschreiben die Ereignisse der vergangenen fünf Jahre aus ihrer persönlichen Sicht und bewerten sie auf der Grundlage ihrer ganz persönlichen Erfahrungen. Dadurch ergibt sich ein facettenreiches Bild und ein Prozess, der von allen an ihm Beteiligten alles andere als einfach zu gestalten war, wird lebendig. Gerade Leser, die vielleicht nur durch die Medien von den Ereignissen in Herzberg Kenntnis erhielten, erlangen so intimere Einblicke in einen Vorgang, von dem der ehemalige Betriebsratsvorsitzende, Peter Schulze, sagt, er habe nicht geglaubt, dass dies in unserem Land legal möglich sei.

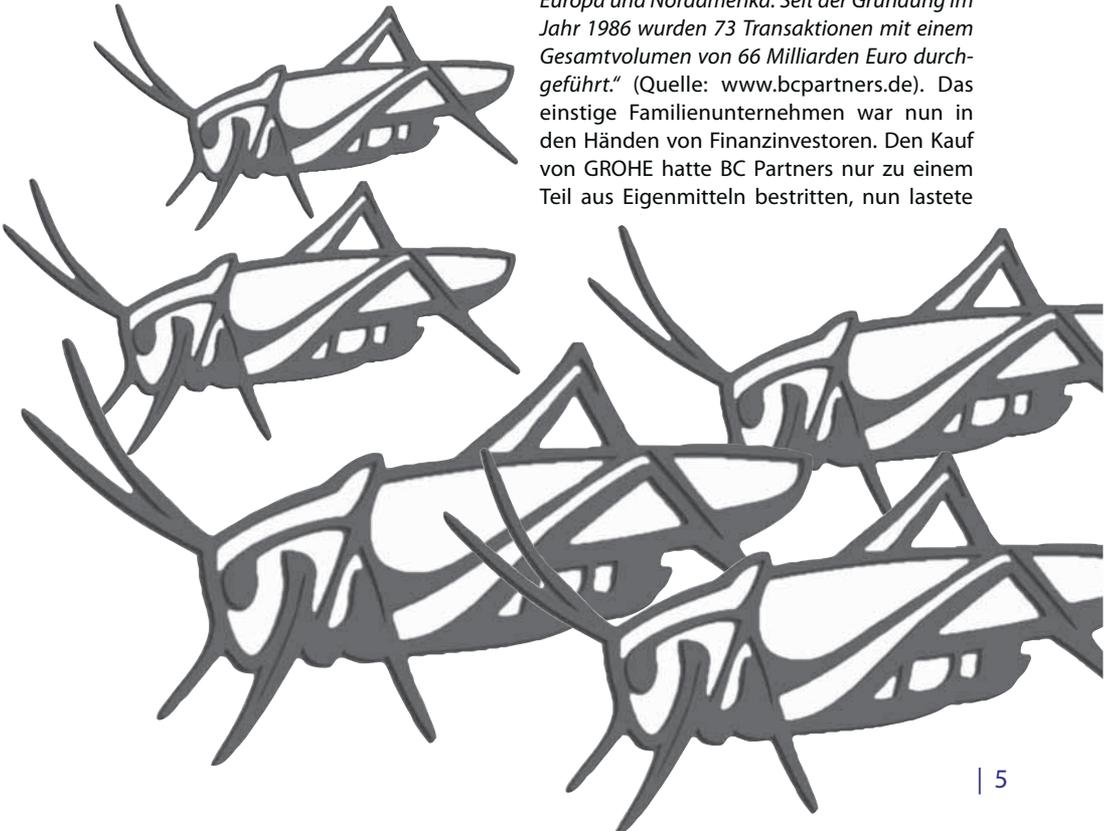
Allen Lesern wünsche ich spannende Einsichten in einen Prozess der Bewältigung eines einmaligen strukturellen Umbruchs.

2. „Von Heuschrecken und Menschen ...“ – Die Schließung des GROHE-Standorts Herzberg

„Abseits der großen Hauptverkehrsstraßen finden Sie im Süden der Länder Brandenburg und Sachsen-Anhalt eine Region mit einem atemberaubenden Flair.“ Mit diesen Worten beginnt eine Informationsbroschüre des Städtebunds Elbe-Elsteraue, in Anspielung auf gepflegte Traditionen und gut ausgebaute Tourismusmöglichkeiten. Inmitten dieser Region liegt die kleine brandenburgische Stadt Herzberg mit ihren circa 11.000 Einwohnern, direkt an der Schwarzen Elster. Dass gerade an diesem Ort 2005 die tagespolitische Debatte um den „Heuschrecken-Kapitalismus“ ihren Ausgangspunkt nehmen sollte, ahnte niemand.

Das **Herzberger Armaturenwerk** hatte nach der Wende 1991 durch den Zusammenschluss mit der GROHE GmbH & Co. den Anschluss an die westdeutsche Marktstruktur geschafft und gehörte nun zum Weltmarktführer für hochwertige Sanitärarmaturen. Noch 1998 wurde der Standort Herzberg von GROHE zum „Kompetenzzentrum GROHEART“ erklärt und ausgebaut, man ging von vielversprechenden Aussichten aus.

Ein Jahr später, 1999, erfolgte die Übernahme der GROHE AG durch „BC Partners“, nach eigenen Worten „... ein weltweit führendes Private Equity-Haus, das auf große und komplexe Transaktionen spezialisiert ist. Wir arbeiten seit über 20 Jahren mit lokal etablierten Teams in Europa und Nordamerika. Seit der Gründung im Jahr 1986 wurden 73 Transaktionen mit einem Gesamtvolumen von 66 Milliarden Euro durchgeführt.“ (Quelle: www.bcpartners.de). Das einstige Familienunternehmen war nun in den Händen von Finanzinvestoren. Den Kauf von GROHE hatte BC Partners nur zu einem Teil aus Eigenmitteln bestritten, nun lastete





**Protestplakat gegen
die Produktionsverlagerung
nach China**

man dem gekauften Unternehmen Schulden zuzüglich Zinsen auf. Damit waren schon rund $\frac{3}{4}$ des jährlichen Betriebsergebnisses gebunden, zusätzlich wurden stille Reserven entnommen.

Fünf Jahre später verkauften die britischen Manager die einst für 1,25 Milliarden Mark erstandene GROHE AG für 1,8 Milliarden Euro als gewinnbringenden ‚Finanzspielball‘ weiter. Nun stieg das Investorenkonsortium der Texas Pacific Group (TPG) und der Credit Suisse First Boston (CSFB) in den Ring, erneut ein Private Equity-Haus, diesmal schweizerischer Herkunft.

Die GROHE AG, bereits durch die hohen Belastungen des Erstverkaufs in Mitleidenschaft gezogen, konnte sich dennoch weiterhin als weltweit größter Sanitär-Exporteur behaupten. Jedoch – dem neuen Eigentümer reichte eine Kapitalrendite von 20 Prozent nicht aus. Unter der trügerischen Losung, die Zukunft GROHE's langfristig zu sichern, ließ TPG 2004 ein Gutachten der Unternehmensberatung McKinsey erstellen – man wollte wissen, wie Kosten gesenkt und Gewinne gesteigert werden könnten. Die in diesen Fragen zu zweifelhaftem Ruhm gelangte Unternehmensberatung führte den Auftrag aus: Das Gutachten schlug vor, nahezu die gesamte Produktion und Logistik nach China bzw. Polen zu verlagern. In Deutschland, so die Gutachter, solle man die Holding platzieren, eventuell mit Design- und kleineren Verwaltungsabteilungen, um den international renommierten Markennamen nicht zu gefährden. Wenngleich sich die Vorschläge in dieser Radikalität zum voll-

ständigen Umbau des Unternehmens nicht durchsetzten, wurde ein neuer Kurs eingeschlagen: GROHE wurde verpflichtet, ab sofort jährlich 150 Millionen Euro „einzusparen“, um die Profitziele der „Heuschrecken“ zu erfüllen. Das Programm „Fit for the future“ sah vor, 2.700 Stellen zu streichen und damit vier von fünf Standorten in Deutschland zu schließen. Umgesetzt wurde schließlich gegen den Protest der Belegschaft der Abbau von 1.200 Arbeitsplätzen; davon wurden 943 Menschen direkt entlassen. Beschlossen wurde in diesem Zuge auch, den Standort Herzberg mit seinen 300 Mitarbeitern komplett zu schließen. Unter anderem sollten die hier hergestellten Rohrkomponenten künftig von chinesischen Zulieferern bezogen werden.

Im Dezember 2005 wurde der Schließungsbeschluss trotz massiver Proteste und Vermittlungsangebote vollzogen und das einstige Armaturenwerk Herzberg dicht gemacht. Rund 300 Menschen verloren ihre Arbeit. Den Betroffenen, der Stadt und der ganzen Region ist ein nicht wieder gut zu machender Schaden entstanden, der noch Jahre anhalten wird.

2010, fünf Jahre danach, arbeiten circa 70 Menschen (darunter auch einige ehemalige GROHE-Mitarbeiter) in sechs Betrieben, die sich auf dem Gelände angesiedelt haben. Es ist ein Ergebnis des Aktionsprogramms „Perspektiven für Herzberg“, dass eine Nachnutzung für Gelände und Hallen des Armaturenwerks gefunden wurde und zumindest ein Teil der verlorenen Arbeitsplätze ersetzt werden konnte.



Peter Schulze

Betriebsratsvorsitzender des
ehemaligen GROHE-Werks in Herzberg

Was ich mit dem Namen GROHE verbinde?
*Eine familiengeführte Weltmarke, die über
den Umweg des Hedgefonds schließlich im Re-
gal eines Baumarkts landete.*

*Obwohl ich als Arbeiter lieber in der Produkti-
on tätig war, begann ich, mich im Armaturen-
werk als Betriebsrat und später als Vorsitzender
des Gremiums zu engagieren. Zehn Jahre
kämpften wir für die Angleichung unserer Tarife
und Bedingungen an die der westdeutschen
Standorte. Als wir das erreicht hatten, wurde
das Werk geschlossen! Im Nachhinein muss ich
nüchtern feststellen, dass die Schließung wohl
von langer Hand geplant war. 2001 wurde die
Firma GROHE an BC Partners verkauft. Dass
schon zu dieser Zeit eine internationale Ferti-
gungsstrategie für GROHE existierte, bekam ich
eines Tages am Rand einer Gesamt-Wirtschafts-
ausschuss-Sitzung mit. Hier stand Herzberg er-
stmals auf der Kippe. Damals wurde ein Kompro-
miss ausgehandelt, in dem das Unternehmen
Herzberg 280 Arbeitsplätze garantiert – den Ab-
bau haben wir mit Alterszeitregelungen abge-
fangen. Dafür wurden Produktionslinien umge-
baut, wir gaben bestimmte Produkte ab.*

*Als wir schließlich mit der geplanten Schlie-
ßung konfrontiert wurden und man uns erneut
sogenannte „Berechnungen“ über zu hohe Kos-
ten in zweifelhaften Gutachten unter die Nase
hielt, legte der Betriebsrat dem GROHE-Vorstand*

*mitsamt seinen McKinsey-Vertretern eigene Be-
rechnungen vor, die aufzeigten, dass es durch-
aus Potenzial gäbe, auch in Herzberg weitaus
wirtschaftlicher zu produzieren. Hier stellte sich
schnell heraus, dass die „Experten“ der Unter-
nehmensberatung sich nicht mal die Mühe ge-
macht hatten, die Dinge sorgfältig zu prüfen
und schlicht keine Ahnung hatten. Blass ge-
worden saßen sie da, die Sitzung wurde un-
terbrochen – soviel zur hoch gelobten McKin-
sey-Kompetenz. Einer von denen wurde später
wohl gefeuert – allerdings änderte das GROHE-
Management seinen Standpunkt nicht! Als Be-
legschaft und in Zusammenarbeit mit der IG
Metall organisierten wir dann vielfältige Pro-
teste gegen die drohende Schließung, demon-
strierten in der Stadt und bemühten uns um Zu-
sammenschluss mit den anderen Standorten.
Allerdings – so sehe ich das heute und möchte
das auch Kolleginnen und Kollegen sagen, die in
einer ähnlichen Lage sind – hätten wir nur mit
einem gemeinsamen Streik an allen Standor-
ten die Chance gehabt, diesen Beschluss wirk-
lich vom Tisch zu kriegen. Drei Wochen an allen
Standorten, das hätte gereicht. Soweit waren
wir damals nicht, es gab zwar vereinzelt Arbeits-
niederlegungen und auch Aktionen in der Pro-
duktion – aber schlussendlich haben wir bis zur
Schließung fürs Unternehmen gearbeitet und
Armaturen in bester Qualität abgeliefert. Zu-
dem müssen Solidarität und Zusammenarbeit
zwischen den Standorten in solchen Situati-
onen einfach noch viel besser sein.*

*Den Begriff „Finanzinvestor“ halte ich für ein
irreführendes Wort, denn der Finanzinvestor in-
vestiert ja gar nicht in neue Produkte, sondern
presst das Unternehmen aus, verkauft Betriebs-*

grundstücke (wie im Fall GROHE in Berlin geschehen), versucht die Umsätze und Verkaufszahlen auf Kosten der Nachhaltigkeit in die Höhe zu treiben und, zu gut Deutsch, ‚schmückt die Braut‘ vor dem Verkauf. Die Amerikaner haben uns dann ja auch gekauft.

Am 4. Dezember 2004 fuhr ich zu einer Veranstaltung in den Bundestag, an der auch Franz Müntefering und Hans Eichel (beide SPD) teilnahmen. In diesem Rahmen berichtete ich vom Fall GROHE und meinen persönlichen Eindrücken darüber, wie es läuft mit den Finanz‘investoren‘. Wenn ein Heuschreckenschwarm ein Feld überfällt und dann weiter zieht, kann das betroffene Feld sich von dem Kahlschlag erholen, kommt dann jedoch eine neue Heuschrecke und frisst den neu entstandenen Keim, stirbt die Pflanze. Bis dato war noch kein Unternehmen in Deutschland das Opfer von zwei Heuschrecken geworden. Das im Jahr 2000 unter der Schröder-Fischer-Regierung eingeführte Gesetz zur Steuerbefreiung von Gewinnen bei Veräußerung von Anteilen an Kapitalgesellschaften fand im Fall GROHE seine fragwürdige Erfüllung. Franz Müntefering eröffnete zwar 2005 medienwirksam und empört die „Heuschrecken-Debatte“ – an den Gesetzen wurde aber nahezu nichts geändert! Uns half es einige Zeit, dass GROHE nun politisch in aller Munde war, durch diese Öffentlichkeit konnten wir Verschiedenes erreichen, was sonst sicher schwieriger gewesen wäre. Als wir schließlich im Aktionsprogramm „Perspektiven für Herzberg“ aktiv wurden, war es auch ein Anliegen, unseren Fall weiter bekannt zu machen und aufzuklären.

Es war eine verdammt schwierige Zeit, und ich bin noch immer empört, dass all das in unserem Land legal möglich ist – das ist einfach unglaublich! Vor und während der Schließung achteten wir – trotz aller Wut und Enttäuschung – darauf, dass Maschinen und Gebäude nicht zu Schaden kamen, immer im Gedanken daran, dass hier vielleicht etwas Neues entstehen kann. Im Januar 2006 stand ich dann mit einer befristeten Stelle (Restmandat Betriebsrat und Lagerverwaltung) vollkommen allein auf dem Gelän-

de, erstmal ratlos. 62.000 Quadratmeter Grundfläche, davon 22.000 Quadratmeter bebaut in Top-Zustand – das kann doch nicht so untergehen, und ich nahm mir vor, nicht aufzugeben – ich glaube diese Haltung muss man sich einfach zulegen.

Als ehemaliger Betriebsrat war ich auch weiterhin Ansprechpartner für viele meiner ehemaligen Kolleginnen und Kollegen. Mit der Arbeitsgruppe „Perspektiven für Herzberg“ haben wir etwas für die Zukunft geschaffen. Darauf bin ich ehrlich stolz, und es ist eine Lebenserfahrung, die ich nicht missen möchte.

Heute arbeitet Peter Schulze in einer der neuangesiedelten Firmen auf dem Gelände.

Die 11 Millionen-Studie, die GROHE von McKinsey anfertigen ließ, hält Schulze für eine Scheinstudie: „Die Leute waren zwei Stunden hier und wir hatten den Eindruck, die haben dann die alte Boston-Studie von BC Partners abgepinselt. Man überlege sich – zwei Stunden, um einen Standort auf Wirtschaftlichkeit zu prüfen. Die großen Herren wollten einfach nach China.“ Als der GROHE-Manager David Haines bei einem Vor-Ort-Besuch vom Herzberger Betriebsrat gefragt wurde, welche Kompromisse man für die Erhaltung des Werkes eingehen müsse, blieb jegliche Antwort aus. Die Absicht der Standortschließung war damit auf dem Tisch, wenngleich zu keiner Zeit ein offizieller, schriftlicher Beschluss vorgelegt wurde. Doch auch hier vermuten ehemalige Betriebsräte Methode – man hielt die Beschäftigten und die Stadt bewusst lange Zeit im Unklaren, gab sich nach außen erfolgreich, solide und unbekümmert und plante im Hintergrund die Abwicklung.

Dass man es nicht zu einem standortübergreifenden Kampf um die Arbeitsplätze brachte, hält Peter Schulze heute für das wesentliche Versäumnis. Ihm war klar, „... dass die anderen Werke auch noch bluten würden.“ Aber das Bewusstsein reichte damals nicht aus,



Beschäftigte und Unterstützer kämpfen um die Arbeitsplätze in Herzberg.

und man konnte sich wohl lange Zeit einfach nicht vorstellen, dass hier ernst gemacht wird.

Als der Personalchef auf einer Betriebsversammlung die Befürchtungen und Gerüchte bestätigte, die Schließung verkündete und den Herzberger Arbeitern erläuterte, dass sie daran selbst schuld seien, da ihre Arbeit zu wenig Rendite abwerfe, nahm Peter Schulze ihm das Mikrofon ab, verwies ihn der Versammlung und rief die Beschäftigten zur Demonstration auf. Auch die Herzberger Bevölkerung beteiligte sich.

Die Schließung wurde jedoch nicht verhindert, GROHE musste allerdings tief in die Tasche greifen. *„Durch die hohen Löhne auf westdeutschem Tarifniveau haben wir die höchste Abfindungssumme erkämpfen können, die im Osten unserer Kenntnis nach je gezahlt worden ist“*, erzählt Peter Schulze. Und als sich nach der Schließung herausstellte, dass der Konzern stillschweigend in einem Fonds zurückgelegte Belegschaftsgelder einbehalten wollte, entfachte das nochmals den Ärger der ehemaligen Belegschaft. Der Betriebsrat machte von seinem Restmandat Gebrauch, organisierte mit den ehemaligen Beschäftigten den Protest und zwang GROHE schließlich, nochmals 250.000 Euro auszus zahlen.



Aktion vor dem GROHE-Werk Herzberg

3. Der Fall Herzberg – eine Bilanz der IG Metall Südbrandenburg

Frank Ernicke

Politischer Sekretär
IG Metall Südbrandenburg



Ralf Köhler

1. Bevollmächtigter
IG Metall Südbrandenburg



Wir müssen zeitiger agieren, statt auf Entscheidungen der Gesellschafter nur noch reagieren zu können.“ Dies ist eine wichtige Erkenntnis der Arbeitsplatzvernichtung in Herzberg. Für ein entschlossenes Vorgehen der Arbeitnehmerseite und die Organisation von wirksamer Solidarität aller betroffenen Standorte war es im Fall GROHE leider zu spät. Ein Grund war sicher auch der geringe gewerkschaftliche Organisationsgrad von etwa 30 Prozent in Herzberg und die zu zögerliche Orientierung auf eine konfliktreiche Auseinandersetzung.

Als im Dezember 2005 das gesamte Werk von GROHE in Herzberg trotz erfolgreichen Wirtschaftens geschlossen wurde, entblößten die „Heuschrecken“ ihre Fratze des ungezügelter Raubtierkapitalismus auf der Jagd nach immer höheren Renditen. Damit war der letzte im Arbeitgeberverband der Metall- und Elektroindustrie organisierte Betrieb in Südbrandenburg von der Bildfläche verschwunden. Dies wurde später zum Anlass genommen, um auf besondere Initiative der IG Metall über Beschränkungen der Macht von Hedgefonds und Private-Equity-Gesellschaften zu diskutieren.

Obwohl hohe Abfindungen den Jobverlust von 300 Mitarbeitern milderten, wurde vielen bewusst, dass diese keinen tarifgebundenen Arbeitsplatz ersetzen können. Die Mehrheit der ehemaligen Beschäftigten war noch bis Dezember 2006 in einer Transfergesellschaft untergebracht, die Aussichten darüber hinaus waren unklar. „Die Region in und um Herzberg braucht eine Perspektive mit industrieller Fertigung“, so die Überzeugung aller Beteiligten auf der Arbeitnehmerseite. Dieses wurde zum Leitmotiv eines sich anschließenden Betreuungsprojektes. Auf Betreiben der IG Metall Südbrandenburg und unter der Beteiligung ehemaliger Beschäftigter,

Wirtschaftsförderung, Politik und weiterer regionaler Akteure wurde das Aktionsprogramm „Perspektiven für Herzberg“ aus der Taufe gehoben.

Mit diesem durch das Land Brandenburg und die Stadt Herzberg geförderten Projekt wurde das Ziel verbunden, alle Möglichkeiten auszuschöpfen, um neue produktive Unternehmen nach Herzberg zu bringen und damit sozialversicherungspflichtige Beschäftigung auf dem ersten Arbeitsmarkt zu generieren.

Anspruch der IG Metall war es, durch Betreuung und Begleitung der ehemaligen Beschäftigten die Bindung an ihre Gewerkschaft aufrecht zu halten und zu fördern. Bei zukünftigen Neuansiedlungen sollten die zum Teil neuen Belegschaften für die Wahl von Betriebsräten sensibilisiert werden. Um die Arbeits- und Leistungsbedingungen in der Region mit dem Abschluss von Tarifverträgen zu verbessern, strebten wir die gewerkschaftliche Organisation möglichst vieler Beschäftigter an.

Aus Sicht der IG Metall muss festgestellt werden, dass neben der erfreulichen Neuansiedlung von Arbeitsplätzen die gewerkschaftlichen Interessen nur sehr unzureichend erfüllt werden konnten. Aus purer Dankbarkeit für den Einsatz der Gewerkschaft bleibt oder wird niemand Mitglied. Bis zum heutigen Zeitpunkt scheuen sich die Beschäftigten in den neuangesiedelten Unternehmen, kollektive Verantwortung in ihren Betrieben zu übernehmen und Mitbestimmungsstrukturen zu schaffen oder gar Tarifforderungen zu formulieren.

Für die Menschen in der Region war das Aktionsprogramm „Perspektiven für Herzberg“ dennoch notwendig und wünschenswert. Ein Lichtblick ist die mit großer Anstrengung und durch festen Willen aller Beteiligten gelungene Wie-

derbelebung des ehemaligen GROHE-Geländes als neuer Industriepark.

Die IG Metall hat sich aus Verantwortung für die regional- und strukturpolitische Gesamtentwicklung an dem Aktionsprogramm über weite Teile aktiv eingebracht, auch wenn dabei ihre Ziele (noch) nicht realisiert werden konnten.

Die „Heuschrecken“ haben 2005 viele Existenzen zunichte gemacht. Jetzt gilt es, die vor Ort tätigen Arbeitnehmer trotz schmerzlicher Erfahrungen mit Arbeitslosigkeit für ein gemeinsames solidarisches Handeln zu motivieren. Denn nur mit „guter Arbeit“, die Mitbestimmung und Tarifbindung beinhaltet, kann der Grundstein für eine lebenswerte Zukunft in der Heimatregion gelegt werden.

Das GROHE-Werk in Herzberg bildete mit seinen tariflich geregelten Arbeits- und Leistungsbedingungen auf dem Niveau des Flächentarifvertrags der Metall- und Elektroindustrie eine Ausnahme in der Region. Die ordentlichen, über Jahre gesicherten Einkommen trugen zur Stärkung von Kaufkraft und Steuereinnahmen bei und nicht zuletzt konnte das kulturelle und gesellschaftliche Leben in Herzberg davon profitieren. Die GROHE-Beschäftigten hatten sich gemeinsam mit der IG Metall ‚gutes Geld für gute Arbeit‘ in geduldiger, jahrelanger Auseinandersetzung erstritten und konnten mit der Arbeit eines funktionierenden und initiativen Betriebsrats einen Trumpf ausspielen, der vielen anderen Belegschaften in der Region bis heute fehlt. In diesem Sinne hatten die Beschäftigungsbedingungen bei GROHE Herzberg – zuletzt wa-



Dem öffentlichen Protest der Grohe-Mitarbeiter schließen sich auch zahlreiche Herzberger Bürgerinnen und Bürger an.

ren in Herzberg vergleichbare tarifliche Standards wie an den westdeutschen Standorten erreicht – durchaus auch Vorbildfunktion: Wurde hier doch der praktische Beweis geliefert, dass sich Beschäftigte in Ostdeutschland nicht mit der oft zugemuteten Rolle als „ArbeitnehmerIn zweiter Klasse“ abfinden müssen. In diesem Zusammenhang hinterlässt die Standortwerbung zum Wirtschaftsstandort Finsterwalde und der Region Elbe-Elster, unter anderem herausgegeben von der Regionalen Wirtschaftsförderungsgesellschaft Elbe-Elster mbH, einen fahlen Nachgeschmack: Als Standortvorteile werden hier unter anderem genannt: „... günstige Arbeitskosten und flexible Arbeitszeiten. (...), niedrige Unternehmensbesteuerung und beste Förderbedingungen Europas für Investitionen.“ Wei-

ter heißt es: *„Die Arbeitnehmer (...) haben im Vergleich zu Westeuropa und den neuen EU-Mitgliedern eine überdurchschnittlich hohe Qualifikation. In fast allen Unternehmen wird tarifvertraglich 38 Stunden pro Woche gearbeitet, häufig sogar 40 Stunden und mehr. (...) Bei einer hohen Qualifikation der Arbeitnehmer liegen die Arbeitskosten um 37,6 Prozent niedriger als im Westen Deutschlands.“* (Quelle: „Wirtschaftsstandort Sängerstadt Finsterwalde – im Regionalen Wachstumskern Westlausitz“, 2007/2008).

In der Auseinandersetzung um die drohende Standortschließung reichten die gewerkschaftliche Stärke und Erfahrung sowie die Zusammenarbeit der Belegschaften noch nicht aus.

4. Schritte im Aufbau



Gabi Lang

Stadtmanagement und
Wirtschaftsförderung der
Stadt Herzberg

Die Firma GROHE galt bis 2005 als Leuchtturm unserer Stadt und war mit rund 300 Arbeitsplätzen der größte Arbeitgeber in der Region. Wer bei GROHE arbeitete, hatte es gut getroffen. Die Beschäftigung im Werk kam in der Meinung der Menschen hier der im öffentlichen Dienst nahe, man verband damit einen sicheren Arbeitsplatz bei ordentlicher Bezahlung. Es gab Familien, die über vier Generationen mit dem Armaturenwerk verwachsen waren. Aber auch die Stadt profitierte vom Standort der Weltfirma in Herzberg, die den Wirtschaftskreislauf auf gutem Niveau hielt und für reichlich gefüllte Auftragsbücher bei pünktlicher Rechnungsbegleichung bei Handwerkern und Dienstleistern in der Region sorgte. Wer ein gutes Einkommen hat und vor allem in der Stadt Herzberg arbeiten kann, geht eben auch gerne essen, baut ein Haus oder bereichert das gesellschaftliche Leben durch aktive Vereinstätigkeit und Interesse für Kunst, Kultur, Tourismus und ist nicht selten für unsere Kinder und Jugendlichen tätig. Von den 500.000 Euro Gewerbesteuern, die der Haushaltskasse der Stadt durch GROHE damals

zur Verfügung standen, waren freiwillige Aufgaben einer Stadt wie das städtische Schwimmbad, Bibliothek, Planetarium und der Tierpark gut zu finanzieren.

Welches Ausmaß die dann vom GROHE-Vorstand angekündigte Schließung des Werks haben würde, war anfangs gar nicht zu begreifen. Dazu kam, dass die verantwortliche Texas Pacific Group den Schließungsbeschluss fasste, ohne im Geringsten irgendein Konzept zu haben, was mit dem Werksgelände passieren soll und vor allem mit dem wichtigsten Gut eines Unternehmens – den Mitarbeitern. Das wurde den Menschen vor Ort überlassen! Als die Schließung im Mai 2005 offiziell wurde, stand sofort die Presse vor der Rathaustür, um zu erfahren, wie die Stadt nun reagieren würde. Wir haben lange den Gerüchten um Einsparungs- oder gar Schließungsabsichten nicht geglaubt, hatte GROHE – mit 20,4 Prozent Rendite – doch keinen unternehmerischen Grund, den Herzberger Standort in Frage zu stellen, denn zeitgleich wurde kräftig in Werterhaltung und Neubau investiert. Zumal unmittelbar davor die verbindliche Aussage vom GROHE-Vorstand getroffen wurde: „Wir halten an dem Standort Herzberg fest“.

Dieser Tag im Mai war ein schwarzer Tag für Herzberg, und für mich als Wirtschaftsförderin der Stadt stellten sich nun neue, komplizierte Aufgaben. Unser erstes Statement gegenüber der Presse traf aber eigentlich schon eine Kernfrage: „Es gibt nur eine Chance – man muss in der Region nun zusammenhalten, nach vorn sehen und sich regional vernetzen.“ Dass es sich –

Modellansicht der Gebäude des ehemaligen GROHE-Werks in Herzberg



wie mit der Arbeitsgruppe „Perspektiven für Herzberg“ geschehen – zu so einem Bündnis entwickeln würde, konnten wir damals nicht ahnen. So wie ich fragten sich viele andere, was man als kleines Rädchen im großen Getriebe tun kann. Ich versuchte, alle möglichen Kontakte zu mobilisieren und auf unsere Situation aufmerksam zu machen, dabei sehr differenziert zu sehen, ob die Chemie stimmte und daraus resultierend Vertrauen aufgebaut werden konnte.

In Verbindung mit der praktischen Zusammenarbeit stellte sich auch nach und nach heraus, wer die gleichen Ziele hatte: wieder Leben in den Armaturenpark zu bringen und zwar nachhaltig. Der harte Kern hatte einen unglaublichen Zusammenhalt. Man wusste, wir ziehen an einem Strang. Außer der Wahrnehmung der originären Aufgaben der Wirtschaftsförderung bemühte ich mich, auch moralisch Unterstützung zu geben, mich, wo es ging, als Vertreterin der Stadt einzubringen und als Kontaktfrau zu fungieren. Immer wieder ergaben sich kleine Puzzlestücke, die mich selbst manchmal erstaunten. Auch wenn es zwischendurch Durststrecken gab und einem so mancher unseriöse Investor die Zeit stahl, wurde aus dem Arbeitskreis „Perspektiven für Herzberg“ eine Erfolgsgeschichte. Ein wichtiger Grundstein für unsere Kinder, in der Region bleiben zu können, wurde gelegt und eine regionale Perspektive für die Zukunft geschaffen. Ich bin froh und auch ein bisschen stolz darauf, dass wir so manchem Pessimisten, der das Armaturenwerk schon ganz aufgegeben hatte, in der Praxis bewiesen haben, dass Zukunft möglich ist.

Die Belegschaft hatte bis zum Schluss gearbeitet. Die Motivation war am Boden, Empörung und Fassungslosigkeit prägend.

Während die Kolleginnen und Kollegen bis zum letzten Tag Verantwortung für „ihr Werk“ zeigten und selbst in ihrer großen Wut bis zuletzt sorgsam mit Maschinen und Gebäuden umgingen, zeichnete sich bis zum Tag der Schließung ab, dass die Verantwortlichen bei GROHE kaum einen Gedanken dafür verschwenden hatten, was mit dem Werksgelände und seinen Hallen passieren sollte. „Man hatte das Gefühl, die denken, man kann das Licht ausmachen, und dann ist alles von der Landkarte ausradiert, nur weil es nicht mehr in deren Büchern steht“, so Peter Schulze, der ehemalige Betriebsratsvorsitzende.

Die amerikanischen Eigentümer hatten keine Nachfolge geregelt. Sie wunderten sich zudem über den „Aufstand“ der Menschen in der Region. Schließlich heuerte die Geschäftsleitung den Immobilien-Dienstleister „Jones Lang LaSalle“ an, um – so die Ansage – die Vermarktung des Geländes voranzubringen. Tatsächlich tauchte eines Tages ein Vertreter der Firma in Herzberg auf und stellte an Ort und Stelle ein Schild auf: „Zu verkaufen“. Wirtschaftsförderin Gabi Lang kann heute darüber lächeln, was damals auf Empörung stieß. Wer sollte das hier denn lesen? Sie selbst schrieb im Namen des Herzberger Bürgermeisters Michael Oecknigk 180 Briefe an potenziell interessierte Firmen und warb für den Standort mit seinen qualifizierten und hoch motivierten Mitarbeitern.

Die nun folgende Zeit der Investorensuche war eine Phase zwischen Hoffen und Bangen. Es gab Interessenten mit Ideen, aber ohne eigene Mittel, es gab abenteuerliche Konzepte ebenso wie ernsthafte Anfragen und solche, bei denen die Betroffenen sich ausschließlich für die Fördermittel interessierten.

Ein Konzept sah vor, die Produktion von Rutsch-Elefanten für Schwimmbäder aufzunehmen, ein weiteres versprach die Fertigung von „Sonnenduschen“, wobei man hier schon keck die Abfindungen der Belegschaft einkalkuliert hatte. Neue Anfragen mischten sich immer mit Gefühlen aus Hoffnung und Skepsis. Oft konnte sich erst in einem persönlichen Gespräch klären lassen, ob Angebote seriös waren oder nicht. *„Es gab sowohl unter den potenziellen Investoren als auch bei Vertretern politischer Institutionen, die ‚Fraktion der Kaffeetrinker und Schnittchen-Esser‘, die einem vor allem die Zeit stahlen, sich wichtig fanden, nichts als heiße Luft verbreiteten und im Wind der Medien segeln wollten. Presse, Funk und Fernsehen – bestehend aus öffentlich-rechtlichen wie auch privaten Sendern – tummelten sich rege vor dem Werk oder in der Stadt Herzberg. Nicht immer waren uns diese Medien wohl gesonnen. Erreichten wir dennoch die Aufmerksamkeit der Menschen in der Region, bestätigte uns dies im Kampf um neue Arbeitsplätze. Diese gewissen Investoren und Pressevertreter hat der gesunde Menschenverstand aber schnell entlarvt“*, blickt Peter Schulze zurück. *„Auch hier haben wir in Sachen Menschenkenntnis, Verhandlungsführung und selbstbewusster Interessenvertretung deutlich dazu gelernt.“*

Viele, auch solide, Anfragen scheiterten daran, dass die Immobilie mit rund 62.000 Quadratmetern und 18 Gebäuden den meisten für ihre jeweiligen Vorhaben eine Nummer zu groß war. Hier fiel erschwerend ins Gewicht, dass GROHE zunächst unflexibel darauf bestand, das Armaturenwerkgelände nur im Ganzen zu veräußern. Erst als GROHE endlich zustimmte, auch Teilverkäufe zuzulassen, konnten Verhandlungsgespräche ernsthaften Charakter annehmen.

Geprüft wurden die Konzepte der Investoren vor allem auf Nachhaltigkeit und unter dem Gesichtspunkt existenzsichernder Beschäftigung für möglichst viele Menschen. *„Das war uns sehr wichtig“*, betont Gabi Lang. Schweren Herzens wurden auch Kompromisse gemacht, vor allem, weil sich bald herausstellte, dass es kaum möglich sein würde, die hohe Zahl der verloren gegangenen Frauenarbeitsplätze zu ersetzen, die es zuvor bei GROHE in der Montage und der Galvanik gab.

Parallel zu den Verhandlungen musste die Immobilie in Schuss gehalten, die Gebäude mussten gewartet und regelmäßige Spinnweben entfernt werden. Vor jedem Besuch von Interessenten wurde der Rasen gemäht. *„Unser Leitspruch war, es dürfen keine Birken aus den Dachrinnen wachsen!“*, erinnert sich Gabi Lang, und Peter Schulze ergänzt: *„Die Gäste waren jedes Mal erstaunt, dass es hier wie ‚geleckt‘ aussieht. So, als wenn es gleich losgehen könnte. Hier wurden von den Leuten vor Ort selbstverständlich weit mehr Aufgaben übernommen als vertraglich vorgesehen – wir wollten auf jeden Fall alles tun, was uns möglich ist, um wieder Beschäftigung her zu kriegen.“*



Die Hoffnung auf eine Zukunft nach GROHE wird nicht aufgegeben.

5. Arbeit und Beschäftigung



Thomas Mierisch

Teamleiter Arbeitgeberservice in der Bundesagentur für Arbeit Elbe-Elster

Mit dem Programm „Perspektiven für Herzberg“ verbinde ich vor allem Solidarität. Es hat gezeigt, dass man gemeinsam etwas erreichen kann, wenn der Blick immer wieder nach vorn gerichtet wird.

Die Agentur für Arbeit wurde sofort mit Bekanntwerden der Schließung aktiv. Für die Betroffenen führten wir im Werk Informationsveranstaltungen durch, es sollte den Leuten ja direkt und unkompliziert geholfen werden. Gemeinsam mit dem Betriebsrat, der Geschäftsleitung und den Kollegen der Cottbuser Arbeitsagentur führten wir zahlreiche Beratungen durch. Ein Ergebnis war, dass die Agentur das Transferkurzarbeitergeld übernahm und sich mit Cofinanzierung auch an Qualifizierungsmaßnahmen beteiligte, verbunden mit der Hoffnung, dass möglichst viele Arbeitnehmer im Jahr nach der Schließung mit Hilfe der Personalentwicklungs- und Arbeitsmarktagentur GmbH (PEAG) auf dem ersten Arbeitsmarkt unterkommen würden. Dabei gestaltete sich aufgrund mangelnder regionaler Nachfrage die Vermittlung der Frauen als besonders schwierig. Ein schönes Beispiel dafür, dass alle an einem Tisch sitzen und an einem Strang ziehen, war die Qualifizierung von 13 Frauen zur CNC-Bedienung. Die Idee kam aus der Arbeitsgruppe „Perspektiven für Herzberg“, als Träger stellte sich die Ent-

wicklungsgesellschaft Energiepark Lausitz (EEpL) zur Verfügung, finanziert wurde die Maßnahme durch die Agentur für Arbeit. Frauen in einer eher typischen Männerdomäne weiterzubilden, war eine gute innovative Idee, wenn gleich wir das hier erst mal im kleinen Rahmen verwirklichen konnten. Dabei war natürlich ein gewisses Risiko im Spiel, dass wir allerdings auch gern in Kauf genommen haben. Erfreulicherweise sind die meisten Teilnehmerinnen erfolgreich zeitnah in Arbeit gekommen. Das ist eine positive Erfahrung regionaler Zusammenarbeit!

Ebenfalls in prägender Erinnerung ist mir die Beteiligung bei den Ansiedlungsgesprächen der Firma Siedle geblieben. Dies hat aufgrund der Kurzfristigkeit und der hohen Erwartungshaltung an die Agentur für Arbeit auch zu der ein oder anderen schlaflosen Nacht geführt - wichtig war aber am Ende das positive Ergebnis. Diese Vernetzung und vertrauensvolle Zusammenarbeit ist es auch, was ich Regionen und Kollegen in vergleichbaren Situationen als Trumpf weiterempfehlen möchte.

Für Herzberg und die regionale Wirtschaft wünsche ich mir ein solides, schrittweises und gesundes Wachstum, das sich als krisenfest erweist und fähig ist, das eigene Personal zu halten. Ähnlich, wie dies mit den Ansiedlungen im Gewerbepark Armaturenwerk Herzberg gelungen ist. Wir haben dafür gute Voraussetzungen, haben qualifizierte und motivierte Menschen hier, und es gibt freie Hallen und Plätze. Und warum sollte Herzberg nicht auch ein geeigneter Standort für ein modernes und innovatives Dienstleistungs-Callcenter sein, in dem zum Beispiel Frauen eine Beschäftigung finden können? – Rückblickend kann man sagen: aus der Katastrophe strukturierte sich ein Blick in die Zukunft. Es wurde zwar kein Großinvestor gefunden, aber es entstanden andere kleine Lichtblicke.

Im Bemühen der ehemaligen GROHE-Beschäftigten, der PEAG und der Agentur für Arbeit trat nicht selten ein brisanter Widerspruch zu Tage. Da sich die GROHE-Belegschaft gemeinsam mit der IG Metall Westtarife und zum Schluss entsprechende Abfindungen erstritten hatte, ergaben sich recht hohe Arbeitslosengelder, die in der Regel deutlich über dem Einkommensniveau der Region lagen. Daher gestaltete sich die Entscheidung, für fünf bis sieben Euro die Stunde arbeiten zu gehen oder weiterhin das hohe Transfergeld zu beziehen, für den Einzelnen manchmal schwierig. Sollte man verzichten auf das gute, aber zeitlich begrenzte Einkommen in der PEAG, später Arbeitslosengeld, oder ergriff man die zuweilen vage Chance eines neuen, aber deutlich schlechter bezahlten Arbeitsplatzes? Zudem saß der Schock über die Wende zur drohenden Arbeitslosigkeit tief. Ebenfalls gab es berechtigte Empörung über die Praxis einiger Unternehmen, die sich über den Umweg von Praktika billige, mittels Transferkurzarbeitergelds finanzierte, ehemalige GROHE-Beschäftigte wochenweise in den Betrieb holten, jedoch kein Interesse an einer wirklichen Anstellung der Leute zeigten. Die Altersstruktur der zu Vermittelnden lag im Schnitt zwischen 40 und 50 Jahren, die meisten familiär in der Region über Generationen fest verankert. Das bedeutete, auch bestimmte Kriterien der Zumutbarkeit bei der Suche nach neuen Jobs zu berücksichtigen, so die Erreichbarkeit der Arbeitsstelle im Tagespendlerbereich. Insbesondere viele Frauen waren es gewohnt gewesen, die Arbeit mit dem Fahrrad zu erreichen, hatten zusätzlich zur Arbeit zahlreiche Familienaufgaben zu erfüllen und taten sich schwer, der Aufforderung zu folgen, Führerschein und Auto bereitzustellen und zu pendeln.

Speziell die Vermittlungschancen für Frauen in den ersten Arbeitsmarkt erwiesen sich als schwierig, und auch Möglichkeiten zur Umschulung waren begrenzt. So konnte beispielsweise die Ausbildung zur Altenpflegerin für zwei Jahre von der Arbeitsagentur finanziert werden, das dritte Ausbildungsjahr



musste jedoch vom einstellenden Unternehmen oder der Betroffenen selbst bezahlt werden – vor diesem Hintergrund gerieten zahlreiche Initiativen in dieser Richtung in eine Sackgasse. Die Agentur für Arbeit bemühte sich, ihren Rahmen bestmöglich auszuschöpfen und griff durchdachte Pläne und Qualifizierungsvorhaben bereitwillig auf. Berufsnahе Fortbildungen, Maßnahmen im EDV-Bereich oder Anpassungsqualifizierungen wurden initiiert bzw. finanziert, während man

zugleich manchen ehemaligen „Grohianer“ auf dem Weg in die Selbständigkeit beriet. Beteiligt war die Agentur auch bei der Investorengewinnung, um in Ansiedlungsgesprächen Anfragen zu Eingliederungszuschüssen oder zur Finanzierung von Qualifizierungsmaßnahmen zu beantworten.

Nach Kenntnis der Agentur für Arbeit war die aktive Arbeitssuche der ehemaligen Armaturenwerker nach dem ersten Schock prägend, während sich nur eine Minderheit darauf zurückzog, von Ersparnissen und Abfindungen oder dann SGB II-Leistungen zu leben bzw. entschied, vorzeitig die Rente anzutreten. Dennoch sind heute bei weitem nicht alle ehemaligen Beschäftigten wieder in Brot und Arbeit – die einsame Entscheidung der GROHE-Vorstände hat großen Schaden ange richtet.

Thomas Mierisch, Teamleiter des Arbeitgeber-service, zieht – bei allen Problemen – eine positive Bilanz zur Arbeit der Akteure vor Ort. Das Image der Agentur als „Problemlöser“ sei durch die Zusammenarbeit mit der Arbeitsgruppe „Perspektiven für Herzberg“ gefördert worden. „Das Bündnis hat“, so Mierisch, „vor allem ein unbürokratisches Arbeiten ermöglicht. Es wurden gemeinsam Ideen entwickelt, um konkrete Probleme zu lösen, man arbeitete in einer Atmosphäre der Offenheit und in der Zusammenarbeit konnte das gegenseitige Vertrauen wachsen. Ein wichtiges Ergebnis ist die intensive und fruchtbare Zusammenarbeit der Arbeitsagentur mit der Stadt und hier insbesondere der Wirtschaftsförderung und auch im Nachhinein kann von den entstandenen Kontakten und Verbindungen im Sinne einer gemeinsamen Lösungsfindung profitiert werden.“

Agentur für Arbeit präsent vor Ort



Berufliche Werdegänge nach der Schließung

Nach der Schließung von GROHE wechselten, bis auf einzelne Ausnahmen, alle Mitarbeiter in die Transfergesellschaft PEAG. Das war der letzte kollektive Schritt der ehemaligen „Grohianer“. Die PEAG und später die Agentur für Arbeit berieten die Kolleginnen und Kollegen. Viele nutzten die Chance sich weiterzubilden oder auch umzulenken. Männer qualifizierten sich größtenteils im Metallbereich weiter. Bei GROHE hatte man in den letzten Jahren auf umfängliche Weiterbildungsmaßnahmen verzichtet, das Unternehmen hatte keinen Anlass und für die Beschäftigten galten die Arbeitsplätze als sicher. Dies musste nun nachgeholt werden. Lehrgänge zu CNC, Zerspanung oder Programmierung wurden absolviert, um die eigenen Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen. Für Frauen sahen die Aussichten auf eine neue Arbeitsstelle im bisherigen Beschäftigungsfeld eher düster aus. Bemüht wurde sich um Umschulungen in soziale und pflegerische Berufe, einige fanden einen Neuanfang in Dienstleistungsunternehmen.

Rückblickend lassen sich im Wesentlichen folgende Verlaufspfade feststellen:

1. Einige ehemaligen Kollegen gingen nach erfolgreicher Umschulung in die **Selbstständigkeit**. Dies war besonders bei Frauen zu beobachten, die nun einen Pflegeberuf ausübten.
2. Einige Kollegen fanden in der Region einen **festen Arbeitsplatz**, nahmen und nehmen dafür eine Strecke von bis zu 100 Kilometern Arbeitsweg in Kauf. Die Fahrzeit kann dabei im mehrstündigen Bereich liegen. Ein häufiger neuer Arbeitsort ist Ludwigsfelde im Landkreis Teltow-Fläming, wo beispielsweise bei Daimler, TTS und generell im Industriezweig Automotive gearbeitet wird. Wer Glück hatte, fand auf dem Gelände des neuen Armaturenwerks bei Siedle, ASK oder Hilse eine Arbeit.
3. Etwa 10 Prozent der ehemaligen GROHE-Beschäftigten, und hier vor allem die Jüngeren, sind nach Schätzung der örtlichen Akteure in Folge der Schließung in die **westdeutschen Bundesländer** gezogen, teilweise auch, um an anderen GROHE-Standorten zu arbeiten.
4. Letztlich sind nach heutiger Schätzung etwa 20 Prozent der Kollegen in **Leiharbeitsfirmen** untergekommen und arbeiten hier unter den bekanntermaßen komplizierten Bedingungen.
5. Es gibt zudem Schicksale von anhaltender **Arbeitslosigkeit** seit der Schließung bzw. fragmentierte Werdegänge, in denen sich **befristete Arbeitsstellen, prekäre Beschäftigung** und vorübergehende Phasen der Arbeitslosigkeit abwechseln.

Unabhängig vom individuellen Werdegang ist davon auszugehen, dass die Mehrheit der von der Schließung Betroffenen deutliche **Einkommenseinbußen** hinnehmen musste.

6. Ereignisse und Entwicklungen: Das Aktionsprogramm „Perspektiven für Herzberg“ im Überblick



Phase I: Mai bis Oktober 2005 (Kampf gegen) Schließungspläne GROHE

- Die Gerüchte um die geplante Schließung des Herzberger Standorts durch GROHE bestätigen sich im Mai 2005. 300 Arbeitsplätze sind dadurch direkt bedroht. Die Beschäftigten und die Bürger von Herzberg protestieren gemeinsam gegen diese Pläne. Die beabsichtigte Schließung löst als ein wichtiges bundesweites Beispiel die „Heuschrecken-diskussion“ aus.
- Am 30. Juni 2005 findet unter der Leitung des Staatskanzlei-Chefs Clemens Appel eine erste Beratung mit Vertretern des Wirtschaftsministeriums, des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie, der IG Metall Bezirksleitung und der Verwaltungsstelle Südbrandenburg, dem Betriebsrat von GROHE und dem IMU Institut statt, um Entscheidungsgrundlagen zur gezielten Unterstützung in Herzberg zu erarbeiten.
- Die Schließung kann trotz intensiven Bemühens der Belegschaft, der IG Metall und regionaler Akteure nicht verhindert werden. Im Zeitraum Mai bis Juli 2005 finden mehrere Demonstrationen und Kundgebungen vor Ort, Betriebsversammlungen und kurze Arbeitsniederlegungen statt. Es gibt Kontakte zu den anderen Werken und Informationen durch den Betriebsrat.
- Die IG Metall setzt sich für ein Aktionsprogramm „Perspektiven für Herzberg“ ein. Am 15. September 2005 konstituiert sich die Arbeitsgruppe aus Vertretern des Betriebsrates GROHE, der Stadt und des Landkreises sowie der Entwicklungsgesellschaft Energiepark Lausitz GmbH (EEpL) und dem IMU Institut.
- In Zusammenarbeit mit dem IMU Institut werden erste Konzepte entworfen und auf Landesebene für politische und finanzielle Unterstützung geworben. GROHE beteiligt sich pro forma an den Gesprächen, entzieht sich aber letztlich jeder Verantwortung.



Phase II: Oktober bis Dezember 2005

Schließung von GROHE Herzberg

- Die Schließung von GROHE Herzberg wird zum Ende des Jahres 2005 vollzogen. Die 300 Arbeitsplätze werden vernichtet. Die Folgewirkungen für die Region, den Einzelhandel, betroffene Familien, aber auch für die Kommune sind noch nicht zu quantifizieren. Mit einer Auftaktveranstaltung am 24. November 2005 wird das Aktionsprogramm „Perspektiven für Herzberg“ ins Leben gerufen. Mit der Konzeption beginnt eine komplexe Auseinandersetzung über realistische und zugleich mutige Ziele des Aktionsprogramms: Im Fokus steht das Ziel, neue Beschäftigung in Herzberg zu generieren.
- Finanzielle und ideelle Unterstützung erhält das Aktionsprogramm durch das Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg, eine aktive Investitionsförderung erfolgt später auch durch das Wirtschaftsministerium bzw. die ZukunftsAgentur Brandenburg (ZAB).
- Betriebsrat und Beschäftigte ergreifen mit dem Aktionsprogramm die Möglichkeit, trotz schwierigster Ausgangsbedingungen Einfluss auf die künftige Entwicklung zu nehmen. Es ist zugleich der Beginn einer langjährigen fruchtbaren Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure unter Federführung des ehemaligen Betriebsrats und fachlicher Begleitung durch das IMU Institut.



Phase III: Januar bis Dezember 2006 Übergang & Nachsorge

- Die meisten Beschäftigten gehen in die Transfergesellschaft PEAG über. Für sie beginnt eine Phase der Neuorientierung und Reflexion; es heißt nun Lebensläufe zu aktualisieren und Bewerbungen zu schreiben.
- Es beginnt die Zeit einer zähen Standortwerbung und Investorensuche. Im März 2006 entwirft die Arbeitsgruppe Qualifikationsprofile der Mitarbeiter, Projekt-Flyer, Schautafeln und eine Info-Mappe, die die ZukunftsAgentur Brandenburg (ZAB) gezielt an potenzielle Interessenten übergibt. In Abstimmung mit dem Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg wird neben der laufenden Projektumsetzung ein spezielles Projekt zur Förderung von Frauen erarbeitet und beantragt.
- Da GROHE die Auszahlung eines Fonds zurückgelegter Belegschaftsgelder (ERA-Mittel) verweigert, wird die Einigungsstelle angerufen und Protest organisiert. Am 10. August 2006 ist es entschieden: Die ERA-Mittel von rund 250.000 € sind in voller

Höhe an die ehemaligen MitarbeiterInnen auszuzahlen!

- Erste Erfolge bei den Ansiedlungsgesprächen: Die Neuansiedlung bzw. die Gründung der Firmen Metallbau Hilse GmbH und ASK Antriebssysteme + Komponenten GmbH auf dem Gelände mit annähernd 40 Arbeitsplätzen wird im September und Oktober 2006 vollzogen.
- Diese Phase des Aktionsprogramms erfordert viel Geduld, Realitätssinn und Optimismus. Die Arbeitnehmer erweisen sich in Zusammenarbeit mit anderen Akteuren als wichtige Impulsgeber und Initiatoren.
- Die Arbeitsgruppe „Perspektiven für Herzberg“ gewährleistet einen soliden organisatorischen und institutionellen Rahmen für die Akteure vor Ort und fördert die vertrauens- und respektvolle Zusammenarbeit verschiedenster Akteure mit klarer Ausrichtung auf die gemeinsame Arbeitsaufgabe. Eine konsequente Öffentlichkeitsarbeit begleitet die Aktivitäten.



Phase IV: Januar bis Dezember 2007 Zeit der Neuorientierung – Weitere Ansiedlungen

- Ein periodischer „Treff Armaturenwerk“ wird als Plattform für Diskussionen, Austausch von Anregungen und Vorschlägen der ehemaligen Mitarbeiter, für die praktische Mitwirkung und für eine breite Informationsvermittlung im März 2007 eingerichtet.
- Mit der Ansiedlungen von EURO-TRAIN (im April 2007) und Siedle Galvanik (im Mai 2007) im Gewerbepark sind nun 80 Prozent der Fläche verkauft oder vermietet, für die restlichen 20 Prozent gibt es Interessenten. Die Arbeitsgruppe unterstützt die Aktivitäten zur Neuansiedlung der Unternehmen nach ihren Möglichkeiten und ist Ansprechpartner in organisatorischen Fragen und stellt Kontakte her.
- Für die ehemaligen Kolleginnen und Kollegen bleibt die Arbeitsgruppe Anlaufstelle in beruflichen und persönlichen Dingen, einzelne Beschäftigte nehmen Beratungsangebote wahr. Mit der Erarbeitung eines Projektkonzepts für die gezielte Weiterbildung bzw. Umschulung von Frauen in Metallberu-



- fen kann im Dezember 2007 eine Maßnahme zur Ausbildung von CNC-Bedienerinnen starten.
- Einzelne Mitglieder der Arbeitsgruppe verabschieden sich – ein harter Kern macht weiter!



Gewerbpark Armaturenwerk Herzberg



Phase V: Januar 2008 bis April 2010 Stabilisierung – Festigung – Vernetzung

- Die Zusammenarbeit der neuen Unternehmen am Standort Gewerbpark Armaturenwerk Herzberg läuft auf Initiative der Arbeitsgruppe an. Ein Logo für den gemeinsamen Auftritt der Unternehmen des Gewerbeparks wird entwickelt.
- Inzwischen sind ca. 75 Kollegen und Kolleginnen in den angesiedelten Unternehmen fest beschäftigt. Erste Überlegungen zu Möglichkeiten, die Ausbildung am Standort zu stärken, werden fokussiert. Die Teilnehmerinnen der Qualifizierungsmaßnahme „CNC-BedienerInnen“ werden bei der Suche nach Praktikumsplätzen unterstützt.
- Für das letzte unvermietete Gebäude, das Verwaltungsgebäude, finden sich um Mai 2008 verschiedene Mietinteressenten.
- Im Rahmen der Gewerbegebietsmesse und eines Standortgesprächs unter Teilnahme von Wirtschaftsminister Ulrich Junghanns im September 2008 werden die wichtigsten Aufbauschritte vorgestellt und zugleich der Gewerbpark Armaturenwerk Herzberg mit seinen Unternehmen als Standort mit Aufbaupotenzialen präsentiert.
- Im April 2009 wird ein Fortsetzungsprojekt „Qualifizierungsnetzwerk Perspektiven für Herzberg“ mit zehn Unternehmen vor Ort gestartet. Die Unternehmen sollen bei der Initiierung, Planung und Umsetzung von Qualifizierung Unterstützung erhalten, nicht nur während der Kurzarbeit. Es werden Arbeitsplatz- und Tätigkeitsbeschreibungen als Grundlage für eine kompetente Personalentwicklung und als Voraussetzung für die Zertifizierung erstellt. In einer qualitativen Studie werden mittel- und langfristige Qualifizierungsbedarfe ausgewählter Unternehmen des Netzwerks erhoben und eine Informationsveranstaltung zum Thema „Qualitätsmanagement und Zertifizierung“ für interessierte Unternehmen des Netzwerks durchgeführt.
- Last but not least wird ein Flyer „Gewerbpark Armaturenwerk Herzberg – Partner für Schule & Schüler“ zum Angebot von Schü-



Euro Train Herzberg

Adresse: Mühlstraße 28
04916 Herzberg (Elster)

Kontakt: Heir Bode
Telefon: 0 35 35 2 24 82
Fax: 0 35 35 2 30 57
Internet: www.et Herzberg.eu.de
e-mail: info@eurotrainherzberg.eu.de

Euro Train Herzberg

- ▶ **Erstausbildung**
in gewerblich-technischen Bereich* Tischler/-in, Maler/Lackierer/-in, Industriemaschinenbau/-in, Ausbaufacharbeiter/-in, Tiefbau-facharbeiter, Bauelektriker, Objektbeschichter/-in, Anlagenmechaniker für Heißdampf, Sanitär- u. Klimatechnik, TSM (Tischler-Schreiner-Maschinen-schicht)
- ▶ **Berufsvorbereitung in den Berufsfeldern*** Wirtschaftsverwaltung, Hotel-Gastronomie, Logistik, Hauswirtschaft, Lagerlogistik, Handel, Metall, Holz, Gewerbebau/Sanitär, GdL-Bau
- ▶ **Praxisferien für Schüler***
- ▶ **Betriebsführungen** nach vorheriger Absprache möglich
 - * je nach Beschäftigungsinformationen zur Einbindung des Arbeitnehmers für Arbeit erfragen



ASK
für zusammen gewart

Adresse: Radulandweg 2a
04916 Herzberg (Elster)

Kontakt: Heir Schöler
Telefon: 0 35 35 4 30 oder 24 74 43
Fax: 0 35 35 24 78 71
Internet: www.ask-gmbh.biz (im Aufbau)
e-mail: herzberg@ask-gmbh.biz

ASK GmbH Herzberg

- ▶ Herstellung, Entwicklung und Vertrieb von Spezial-dreh- und Fräsköpfen sowie Antriebsmotoren
- ▶ außergewöhnlicher Qualitätsstandard durch hochtechnische Messanlagen
- ▶ **Ausbildung:** Industriemechaniker/in
- ▶ **Schülerpraktika:** ja
- ▶ **Betriebsführungen** nach vorheriger Absprache möglich

**Partner
für Schule & Schüler**



Gefördert durch das Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Sachsen-Anhalt. Besondere Förderung durch den Europäischen Sozialfonds

Schülerpraktika & Ausbildung im Gewerbe-park Armaturenwerk Herzberg

Wie interessant Euch für einen ersten Einblick in die Arbeits- und Betriebswelt?

Der Gewerbe-park Armaturenwerk Herzberg bietet Schülerinnen und Schülern viele Möglichkeiten zur Betriebsbeobachtung. Bei Praktika und Betriebsführungen habt ihr die Gelegenheit, verschiedene Unternehmen und Ausbildungsberufe kennenzulernen. So können die Betriebsfelder, welche Bereiche zu Euren Interessen und Fähigkeiten passen und erste praktische Erfahrungen sammeln.

In diesem Fallblatt findet ihr Ansprechpartner zu Praktikums- und Ausbildungs-möglichkeiten.

Bei Interesse an einer Betriebsführung wendet Euch bitte an Herrn Schulze, Tel.: 0175/188 15 46. Wenn Ihr an einem Praktikum oder einer Aus-bildung interessiert seid, dann nehmt bitte direkt Kontakt zu unserem Ansprechpartner im entsprechenden Unternehmen auf.





SIEDE Galvanik Herzberg

Adresse: Radulandweg 18
04916 Herzberg (Elster)

Kontakt: Heir Göttemer
Telefon: 0 35 35 48 33 4 - 0
Fax: 0 35 35 48 33 4 - 69
Internet: www.siedle-waermpresselle.de
e-mail: info@siedle-waermpresselle.de

SIEDE Galvanik Herzberg

- ▶ eines der modernsten Galvanik-Werke in Europa
- ▶ Neudruck von Metallgütern mit Oberflächen in Sanitärtauglichkeit in Chrom und Nickel
- ▶ **Ausbildung:** nein
- ▶ **Schülerpraktika:** ja
- ▶ **Betriebsführungen** nach vorheriger Absprache möglich



HILSE Metallbau GmbH

Adresse: Radulandweg 2a
04916 Herzberg (Elster)

Kontakt: Frank Schöler
Telefon: 0 35 35 4 83 33 - 0
Fax: 0 35 35 4 83 33 - 33
Internet: www.metallbau-hilse.de
e-mail: hilse@metallbau-hilse.de

HILSE Metallbau GmbH

- ▶ Hochmoderner Maschinenpark (Plasma-Autogen-Schweißanlage, Durchschneidmaschine, Abkann-pressen, Strahlkabine, Pulverbeschichtungsanlage)
- ▶ Blechbearbeitung, Blechbearbeitung inklusive Kanten, Drehen, Fräsen bis hin zur kompletten Baugruppe einschließlich gewerblicher Oberflächenbeschichtung, Blemszuschüsse, Stahlarbeiten, Oberflächenbeschichtung, Bearbeitung von beigestellten Material
- ▶ **Ausbildung:** Industriemechaniker/in
- ▶ **Schülerpraktika:** nein
- ▶ **Betriebsführungen** nach vorheriger Absprache möglich

Schülerpraktika und Ausbildung im Gewerbe-park erstellt.

- Die Aktivitäten verlagern sich stärker auf die Förderung und Stärkung der entstandenen Unternehmensstrukturen und die Vernetzung vor Ort. Mit neuen Initiativen (z.B. Schülerpraktika, Erstausbildung) werden verstärkt Zukunftsthemen aufgegriffen. Die

Arbeitsgruppe ist inzwischen zusätzlich mit einer Teilzeitstelle vor Ort vertreten und nimmt am Standort direkt koordinierende Tätigkeiten wahr.

7. Initiative vor Ort – Unterstützung von außen

Das Aktionsprogramm „Perspektiven für Herzberg“ wurde zu jeder Zeit von Akteuren vor Ort getragen. Ergänzend beteiligten sich am Aktionsprogramm weitere Einzelpersonen, Institutionen und Organisationen, von denen wir hier eine kleine Auswahl vorstellen wollen:

Die **IG Metall Südbrandenburg** hatte die Belegschaft bereits vor der GROHE-Schließung betreut und initiierte maßgeblich das Aktionsprogramm „Perspektiven für Herzberg“. Man setzte sich für dessen Finanzierung ein, brachte Akteure zusammen und forderte das Unternehmen und das Land mit Nachdruck auf, sich um Alternativen zu bemühen. Nach der Schließung stand die IG Metall den Beschäftigten zur Seite, arbeitete über Jahre systematisch in der Arbeitsgruppe mit, lud zeitweise zum Arbeitnehmerstammtisch und drängte vor allem auf die Schaffung existenzsichernder Vollzeit Arbeitsplätze unter mitbestimmten und tariflich geregelten Bedingungen.

Das **Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie** später zusammen mit dem **Wirtschaftsministerium Brandenburg**, spielte eine bedeutende Rolle in der Finanzierung des Aktionsprogramms; von hier aus wurden wichtige Kontakte vermittelt und als Garant für die Förderung innovativer Ansätze nicht nur beratend zur Seite gestanden.

Die **Zukunftsagentur Brandenburg (ZAB)** unterstützte insbesondere die Anstiehungsgespräche und war jederzeit ein kompetenter Ansprechpartner für Investoren und die Handelnden vor Ort. Eine intensive und produktive Zusammenarbeit fand hier vor al-

lem mit der **regionalen Wirtschaftsförderungsgesellschaft Elbe-Elster** statt.

Die **Entwicklungsgesellschaft Energiepark Lausitz (EEpL)**, ebenfalls aktives Mitglied der Arbeitsgruppe und regionaler Know-how-Träger für innovative Beschäftigungsprojekte, erarbeitete im Auftrag der Stadt eine Machbarkeitsstudie und übernahm als Träger Verantwortung für die CNC-Qualifizierungsmaßnahme für Frauen.

Das **IMU Institut Berlin GmbH** erhielt den Auftrag, das Aktionsprogramm zu konzipieren und das Projektmanagement zu übernehmen. Es koordinierte fortan die Vernetzung der verschiedenen Akteure, übernahm wichtige Aufgaben der Kommunikation und brachte Beratungskompetenz ein. Die Konzeption und Umsetzungsbegleitung der einzelnen Arbeitsphasen gehörte ebenso zum Auftrag wie die systematische Begleitung der Arbeitsgruppe, die Öffentlichkeitsarbeit und Dokumentation.

In Gesprächen bilanzieren die örtlichen Akteure die Zusammenarbeit mit den externen Helfern in erster Linie positiv. Man erhielt neue Impulse, der Blick von außen eröffnete neue Perspektiven. Das Gefühl wurde gestärkt, dass auch „*andere Leute wirklich mitziehen*“. Es etablierte sich eine Arbeitsteilung, in der jeder seine Stärken und das spezifische Know-how einbringen konnte, und es gelang, unbürokratisch und effektiv Struktur und systematische Kommunikation im Prozess zu gewährleisten. Der ehemalige GROHE-Betriebsratsvorsitzende Peter Schulze reflektiert: „*Die Unterstützung war gut. Das IMU Institut hat das ganze Aktionsprogramm ausgearbeitet, mir*

fehlte es da manchmal an Kreativität, und man muss sich auch in Feinheiten auskennen in so einem Prozess. Es war eine gute Arbeitsteilung zwischen uns als Machern vor Ort und erfahrenen Leuten im Hintergrund, die einen fördern und einem Türen öffnen können.“

Außer dem politischen Druck und der aktiven Mitarbeit aller war eine wesentliche Voraussetzung, die Aktivitäten zu finanzieren. Ohne Fördermittel des Landes und später Beteiligung der Stadt sowie ansässiger Unternehmen wäre das unmöglich gewesen. *„Wir hatten externe Beratung, konnten Flyer drucken und einen ordentlichen Beitrag für die Gewerbegebietsfeste leisten. Mit dem Qualifizierungsnetzwerk erhielten die beteiligten Unternehmen Unterstützung zum Beispiel in Fragen des Qualitätsmanagements, ehemalige Beschäftigte konnten sich Rat holen, die Arbeitsgruppe war mit VertreterInnen auf dem Gelände immer persönlich ansprechbar und so weiter – das hätten wir aus eigener Kraft nicht geschafft“,* erzählt Gabi Lang von der Wirtschaftsförderung Herzberg.

Entscheidend blieben jedoch die Geduld, Ausdauer und schöpferische Zusammenarbeit der Menschen vor Ort. Ohne ihre Entschlossenheit, sich mit den Umständen nicht abzufinden, ohne das Ringen darum, nach Rückschlägen immer wieder aufzustehen, und ohne selbstlosen Einsatz wäre das Armaturenwerk heute mit großer Wahrscheinlichkeit nicht mehr als eine Industrieruine.

8. Weitere Transferaspekte

Im Rückblick ergeben sich aus den Gesprächen und der Erfahrung der mehrjährigen praktischen Zusammenarbeit noch weitergehende Aspekte, die für vergleichbare Prozesse und Kooperationen von Bedeutung sein können. Drei wichtige wollen wir hier nennen:

- Die Kooperation konnte erfolgreich sein, weil der Kern der Aktivitäten von den Betroffenen vor Ort getragen und befördert wurde. So stützte sich die Projektarbeit zu jeder Zeit auf das Know-how und die Initiative der regionalen Akteure und Experten, griff deren Ideen, Erfahrungen und Bedenken auf und spiegelte immer die Anliegen der Region wider. Das förderte auch die Akzeptanz der Arbeit, zog weitere Mitstreiter an, stärkte das Selbstbewusstsein und lieferte den praktischen Beweis dafür, „was in den Herzbergern steckt“. Die fruchtbare Zusammenarbeit mit externen Unterstützern ergänzte das regionale Netzwerk gewinnbringend und wurde zu einem wechselseitigen Lernprozess. Die externe Begleitung und Moderation leistete dabei einen Beitrag bei der Abstimmung unterschiedlicher Interessen, förderte die gezielte Öffentlichkeitsarbeit und konnte mehrfach eine Rolle als „Türöffner“ erfüllen.
- Weder zu Beginn des Aktionsprogramms noch im Laufe der verschiedenen Phasen (siehe Seiten 20 bis 25) war Erfolg garantiert, es lagen keine „Rezepte“ vor, nach denen man die Arbeit entwickeln konnte. In diesem Zusammenhang mussten die Handelnden – ob bei Vergabe von Fördermitteln, im

Umgang mit Richtlinien oder bei der Gestaltung einzelner Arbeitsschritte – jederzeit auch Risikobereitschaft für die Umsetzung neuer Ideen und Experimente einbringen und bereit sein, dafür die Verantwortung zu übernehmen.

- Die Kooperation im Aktionsprogramm wie auch im Qualifizierungsnetzwerk bot – neben der fachlichen und strategischen Beratung und Begleitung – auch menschliche und soziale Unterstützung, Austausch und Beratung. Hier liegt eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass Hindernisse überwunden und Grenzen überschritten werden konnten. Eine wichtige Bedingung war zudem die vertrauensvolle Zusammenarbeit zum gegenseitigen Nutzen und das Bemühen darum, störendes Konkurrenzgehabe weitgehend auszuschließen. In der Arbeitsgruppe, so berichten die Beteiligten, standen nicht der eigene Vorteil oder die eigene Idee im Zentrum, vielmehr teilte man Erfolge und Niederlagen und verarbeitete sie als Ergebnis der gemeinsamen Arbeit.

9. „Das hätten wir uns manches Mal anders gewünscht“ – Herzberg in den Medien



Birgit Rudow
Lausitzer Rundschau

Wenn man wie ich seit 20 Jahren als Lokalredakteur in unterschiedlichen Regionen arbeitet, dann hat man viele Ereignisse – gute und weniger gute – journalistisch begleitet. Mit zahlreichen Begebenheiten und Anlässen verbinden mich bis heute Erinnerungen. Zwei Ereignisse allerdings haben mich in meinem bisherigen Berufsleben auch emotional besonders berührt. Das waren die Flutkatastrophe 2002 im fast vollständig überfluteten Bereich Jessen im Landkreis Wittenberg und die Schließung des GROHE-Werkes 2005 in Herzberg. Als Lokalredakteur ist man in solchen Situationen nicht nur außenstehender Beobachter und neutraler Berichterstatter, sondern man ist auch „mitten drin“ in einer außergewöhnlichen Situation von Menschen in der heimatlichen Region, mit denen man vertraut ist. Das darf allerdings den sachlichen, fairen und unabhängigen Blick auf die Berichterstattung nicht trüben. Darum wa-

ren meine Kollegen und ich bei allen Veröffentlichungen in der Lausitzer Rundschau zu den Vorgängen um die Schließung des GROHE-Werkes und danach stets bemüht. Die GROHE-Schließung hatte für die Region Herzberg eine ganz besondere Brisanz. Hier wurde nicht irgendeine Firma dicht gemacht, sondern das Unternehmen, das vielen Herzberger Familien über Generationen hinweg viel bedeutete. Als ich 2002 nach Herzberg kam, wurde mir schnell klar, dass dieses Werk der ganze Stolz der Stadt war, ein Teil ihrer Seele sozusagen, und das nicht erst seit es den Namen GROHE trug. Seine Schließung und vor allem die in dieser Broschüre bereits beschriebene Art und Weise und deren Konsequenzen, waren nicht nur für die Mitarbeiter, sondern für die gesamte Region eine Katastrophe.

Die Lausitzer Rundschau beschäftigte sich mit diesem Thema über Wochen und Monate vor allem in Herzberg fast täglich. Am 3. Februar 2005 hatten wir noch über das Engagement von GROHE bei einem Tag der offenen Tür zur Berufsfindung in einer Herzberger Schule berichtet. Als die ersten Gerüchte aufkamen, dass bei GROHE „etwas im Busch“ sei, hat mich Herzbergs Bürgermeister Michael Oecknigk nach einem Gespräch mit einem GROHE-Vorstand am 18. Februar abends aus seinem Auto angerufen und mitgeteilt, dass es von GROHE-Seite aus „keinen Grund zur Skepsis gebe“. Das haben wir unseren Lesern mitgeteilt. Die Hoffnung, auch wenn sie schon angeknackst war, wollten auch wir nicht aufgeben. Am 6. April schlug die „Bombe“ dann aber ein. McKinsey hatte auf einer Belegschaftsversammlung empfohlen, das Werk zu schlie-

ßen oder eine Übernahme durch die Belegschaft anzustreben. Von diesem Tag an war in Herzberg nichts mehr, wie es mal war. Die Ereignisse überschlugen sich.

In dieser Situation als Journalist den Überblick zu behalten, wichtige Fakten nicht zu übersehen und für die eigene Region einzuordnen und aufzuarbeiten, dabei hat mir vor allem eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Betriebsratsvorsitzenden Peter Schulze geholfen. Oft haben wir zusammengesessen, und er hat mir Zusammenhänge erklärt. Seine Pflichten als Betriebsrat hat er dabei aber nie verletzt. Ich erinnere mich noch gut an seine abendlichen Informationen über eine Demonstration der GROHE-Werker am Standort Hemer. Wir konnten unsere Leser so aktuell und regional bezogen informieren. Am 30. Mai 2005 haben 300 Herzberger GROHE-Mitarbeiter ihr Werk auf dem Markt der Stadt demonstrativ zu Grabe getragen. Es flossen viele Tränen. Als Lokaljournalist hatte ich es relativ leicht, Persönliches über die Gefühle und Ängste von den Mitarbeitern zu erfahren.

Ich denke, sie haben uns und unserer Berichterstattung vertraut. Es gab auch Journalistenkollegen überregionaler Medien, die mich in der Herzberger Redaktion angerufen und um Informationen und Zusammenhänge gebeten haben.

Die Lausitzer Rundschau begleitet die Entwicklung am ehemaligen GROHE-Standort noch heute. Mit den Protagonisten des Aktionsprogramms „Perspektiven für Herzberg“ wie Alrun Fischer, Peter Schulze oder Gabi Lang steht die Redaktion regelmäßig in Kontakt. Nicht alle

haben dem Vorhaben Erfolg vorhergesagt. Doch dass heute wieder Betriebe auf dem ehemaligen GROHE-Gelände arbeiten und sich gut entwickeln, ist auch diesen Akteuren zu verdanken, davon bin ich überzeugt. Im Oktober 2007 durfte ich dabei sein, als bei der Firma Siedle im heutigen Armaturenpark die ersten verchromten Teile die generalüberholte Galvanik-Anlage, die bis 2005 im Armaturenwerk ihren Dienst tat, verließen. Das war nicht nur für die Mitarbeiter der neuen Firma am Herzberger Standort, alles ehemalige GROHE-Leute, ein ganz besonderer Moment, sondern auch für die Lokalredakteurin.

Mit Presse und Medien machten die Herzberger recht unterschiedliche Erfahrungen. Einerseits stand der Fall GROHE einige Zeit im Zentrum der „Heuschreckendebatte“, war Gegenstand verschiedenster Reportagen und Zeitungskolumnen. Die WDR-Dokumentation „Und du bist raus - Wie Investoren die Traditionsfirma GROHE auspressen“ von Hubert Seipel, in der der Fall gut recherchiert aufbereitet wurde, erhielt 2006 Auszeichnungen des deutschen Fernsehpreises und des Helmut-Schmidt-Journalistenpreises. Die Medienpräsenz gab den Herzbergern immer wieder auch die Gelegenheit, ihren Fall und die Forderung nach Nachsorge sowie die Verantwortungslosigkeit der Verursacher in die Öffentlichkeit zu tragen. Zugleich wurde insbesondere in überregionalen Medi-

en ein eher herablassender Umgang mit der Stadt und ihren Bürgern nur selten überwunden. Die Darstellung vermittelte häufig den Eindruck vollständiger Provinz und weitgehender Hoffnungslosigkeit, kurz: einer Stadt ohne Chance auf Zukunft. Beispielhaft dafür ist das immer wiederkehrende Foto einer „heruntergekommenen“ Bahnstation mit zerfallenden Gebäuden und zugewachsenen Schienen, die zufällig neben dem Gewerbeparkgelände liegt (siehe Foto 1). Dieses Bild konnte – ohne weitere Erläuterungen – den Eindruck vom Ende der Welt und der Moderne vermitteln, und als handle es sich tatsächlich um den Herzberger Bahnhof. Die Darstellung des modernen und freundlichen Herzberger Bahnhofs (siehe Foto 2) hingegen suchte man vergebens. Das große Engagement vieler Menschen fand wenig Beachtung, erzielte Erfolge wurden eher belächelt. Zugleich berichten vor allem die ehemals bei GROHE Beschäftigten von ihren teils bitteren Erfahrungen, sich von Reportern immer wieder als Stichwortgeber oder Statisten für die vorgesehene Botschaft der dann erscheinenden Artikel oder Filmbeiträge missbraucht zu fühlen. Dazu wurden einzelne Sätze aus zusammenhängenden Statements geschnitten oder zitiert, bestimmte Fotos gezeigt, während andere unter Verschluss blieben und so vor allem das Bild einer „jammernden Masse“ gezeichnet. Die BILD-Zeitung verstieg sich in einem für dieses Blatt typischen Artikel mit retuschierten Fotos gar zu Behauptungen, mit ‚der letzten jungen Frau in Herzberg‘ gesprochen zu haben, ohne sich später im Geringssten um die verheerenden Folgen für die in der Reportage genannten Personen zu scheren (BILD-Zeitung, 10. Juni 2007).

Deutlich anders verhielt sich die regionale Presse. Hier war zu jeder Zeit eine ernsthafte, differenzierte, kritische und zugleich respektvolle Berichterstattung prägend.

Foto 1



Foto 2



10. Der Armaturenpark im April 2010



Derzeit sind rund 70 Kolleginnen und Kollegen auf dem Gelände des Gewerbeparks Armaturenwerk Herzberg beschäftigt, in zwei Metallunternehmen wurde inzwischen mit der Erstausbildung begonnen. Die angesiedelten Betriebe – Neugründungen oder Töchter anderer Unternehmen – repräsentieren ein breites Spektrum, vom Metallbau über Antriebstechnik und Galvanik bis zum Bildungsträger und einem Kfz-Dienstleister, und konnten sich trotz Auswirkungen der tiefgreifenden Wirtschafts- und Finanzkrise halten und stabilisieren. Vor allem im produktiven Bereich wird ein weiterer Aufbau von Arbeitsplätzen prognostiziert – die Schritte dorthin sind langsam, aber stetig. Positiv entwickeln sich ferner die gute Zusammenarbeit

der Unternehmen auf dem Gelände und die Vernetzung über die Grenzen des Armaturenparks hinaus. Die im Zuge des Aktionsprogramms entstandenen Kontakte sind Grundlage fester Partnerschaften, die in der Praxis schon mehrfach ihre Tragfähigkeit unter Beweis stellen konnten.



Gewerbepark Herzberger Armaturenwerk

1	Bürofläche 220 m ² WIKAY	6	Produktion/ Lager 1500 m ² HILSE
2	Produktion/ Lager 2000 m ² HILSE	7	Produktion/ Lager 1400 m ² HILSE
4	Büro/ Kantine 1100 m ² HILSE	12 a	Stangenerweiterung HILSE
5	Gleitspur Marktschleife 770 m ² (inkl. 42 m ²) HILSE	12 b	Büro 12,1 315 m ² WIKAY

Gewerbepark Herzberger Armaturenwerk
Tel.: 02572 931 283

11. Schlusswort



Dr. Volker Offermann

Referatsleiter „Europäischer Sozialfonds – Verwaltungsbehörde – Programmsteuerung“ des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie Brandenburg

Die „Heuschrecken in Herzberg“ mögen ein singuläres Ereignis gewesen sein. Es lassen sich hieraus aber Lehren ziehen, die über den Einzelfall hinausweisen. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit möchte ich zum Abschluss auf einige dieser Faktoren hinweisen, die auch im Falle von Standortschließungen andersorts und bei Standortschließungen, die nicht mit maßlosen Renditeerwartungen begründet sind, von Bedeutung sind.

Nichts ist bei Betriebsstilllegungen so knapp wie die Zeit, gerade zu Beginn der Stilllegung und der damit einhergehenden Beschäftigungslosigkeit. Im Fall GROHE sahen sich die Mitarbeiter mit einem Konzernmanagement auf der Flucht und einer Betriebsleitung ohne Handlungsvollmacht konfrontiert; wichtige Strukturentscheidungen wie zum Beispiel der Verzicht auf die unrealistische Gesamtvermarktung des Areals in einem Zuge wurden so verzögert, die frühzeitige Gewinnung vernünftiger Alternativen verhindert. Letztlich dürfte dies auch zu Lasten der Beschäftigungsmöglichkeiten der ehemaligen GROHE-Mitarbeiter gegangen sein.

Die Chancen, Arbeitslosigkeit als Folge von Standortschließungen zu überwinden, hängen auch davon ab, ob eine Transfergesellschaft von einem Dienstleister betrieben wird, der in der Region verankert ist. Wichtige Ansprechpartner sind bekannt, das notwendige Vertrauen besteht. Dies kommt den Beschäftigungsperspektiven der Betroffenen zu Gute.

Die Organisation planvoller Übergänge in neue Beschäftigung bzw. deren Vorbereitung durch geeignete Qualifikationen ist bei Betriebsstilllegungen angesichts eines unsicheren Umfelds stets schwierig. Eine besondere Schwierigkeit im „Übergangsarbeitsmarkt“ Herzberg war der Wechsel aus einer mit IG Metall-Tarif entlohten Beschäftigung in eine mit deutlich niedrigeren ortsüblichen Löhnen vergütete. Dieser Umstand, aber auch (bekannte) Probleme, die sich im Zusammenhang von Umschulungen und bei Qualifizierungsmaßnahmen zeigten, verweisen auch im Falle der Stilllegung des GROHE-Werks letztlich auf die Reformbedürftigkeit der Instrumente des bundesdeutschen Beschäftigtentransfers. Der arbeitspolitische Ansatz des Aktionsprogramms „Perspektiven für Herzberg“ konnte diese Defizite zum Teil ausgleichen.

Die Revitalisierung von Industriestandorten ist kein Selbstläufer. Nur intensivstes Marketing mit einer professionellen Standortpräsentation und eine entsprechende Standortpflege schaffen Interesse bei potenziellen Übernehmern und Investoren. Hier erleben kommunale und regionale Wirtschaftsförderung ihre Nagelprobe. Die Wirtschaftsförderer in Herzberg haben diese Probe jedenfalls bestanden und von Beginn an mit großem Engagement versucht, seriöse Interessenten für Herzberg zu gewinnen.

Die Handlungsfähigkeit der lokalen Akteure wird im Prozess der Reindustrialisierung gestärkt, wenn die Möglichkeit des Coachings bereitsteht, im Falle von Interessenkollisionen die Funktion eines ehrlichen Maklers wahrgenommen, professionelle Unterstützung bei der notwendigen Öffentlichkeitsarbeit geleistet und auch für eine funktionierende Ge-



Zugang zum Armaturenpark Herzberg und täglicher Arbeitsweg von 70 Beschäftigten

schäftsstelle gesorgt wird. Diese Funktionen hat im Rahmen des Aktionsprogramms „Perspektiven für Herzberg“ das IMU Institut wahrgenommen, das insoweit auch einen nicht zu unterschätzenden Beitrag bei der Revitalisierung und Entwicklung des Standorts Herzberg geleistet hat.

Trotz aller Schwierigkeiten und mit allem Bedacht ist das Aktionsprogramm „Perspektiven für Herzberg“ eine Erfolgsstory geworden. Wie viele haben 2005 daran geglaubt, dass wieder Leben in das GROHE-Werk einzieht? Wie viele hätten sich damals vorstellen können, dass der Gewerbepark Armaturenwerk Herzberg 2010 sechs Firmen, davon allein drei Industriebetriebe, beherbergen würde? Wer hätte vor fünf Jahren eine Wette darauf abgeschlossen, dass heute immerhin

70 Arbeitnehmer im Gewerbepark Armaturenwerk Herzberg beschäftigt sein werden? Wer hätte geglaubt, dass die Ausbildungsquote am Standort heute wieder fast zehn Prozent betragen würde?

Dieses Ergebnis verdankt sich dem unbedingten Willen zum Erfolg, den vor allem die Mitglieder der Arbeitsgruppe „Perspektiven für Herzberg“ in den vergangenen fünf Jahren an den Tag legten. Dieser Erfolg ist zugleich Grundstein für die weitere Entwicklung des Standorts Herzberg und seiner Arbeitnehmer. In diesem Sinne ist der vorliegende Band nicht nur Blick zurück, sondern auch ein Wegweiser für die Zukunft. Dem Standort und seinen Arbeitnehmern bleibe ich mit einem herzlichen „Glück auf“ verbunden.

**Den ehemaligen GROHE-Mitarbeitern,
der Stadt Herzberg und der Region Elbe-Elster sei für
die Zukunft viel Erfolg gewünscht.**

Dank an alle Beteiligten des Aktionsbündnisses!



v.l.n.r.:
Alrun Fischer,
Gabi Lang,
Bärbel Müller,
Katrin Schulze,
Silke Sachse,
Peter Schulze



v.l.n.r.:
Peter Schulze,
Andreas Seeger,
Liane Mattik,
Alrun Fischer,
Mandy Glaser,
Volker Raenke



Investition braucht Zukunft



Gefördert durch das Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Brandenburg



IMU Institut

IMU Institut Berlin GmbH
Schlesische Straße 28, Haus S
D-10997 Berlin

Tel.: +49 (30) 29 36 97-0
Fax: +49 (30) 29 36 97-11

E-Mail: imu-institut@imu-berlin.de
www.imu-institut.de

IMU Institut Berlin GmbH, Büro Dresden
Kaitzer Straße 18
D-01069 Dresden

Tel.: +49 (351) 4 17 48-0
Fax: +49 (351) 4 17 48-11

E-Mail: info@imu-dresden.de
www.imu-institut.de