

# Inhalt

Einleitung .....	11
<b>Teil A: Die Entwicklung der ostdeutschen Energiewirtschaft aus wirtschaftshistorischer Sicht</b>	
Einführung: Aufgabenstellung und Quellengrundlage .....	19
<b>I Die überregionalen Energiekombinate während der 80er Jahre (1980–Herbst 1989) .....</b>	<b>29</b>
<b>1 Der holprige Gang der Planwirtschaft .....</b>	<b>29</b>
1.1 Die Energiewirtschaft unter Investitionsentzug und Sparzwang .....	29
1.2 Kombinatbildung nach der »Hundert-Prozent-Methode« .....	34
1.3 Hauptsteuerungsinstrument Jahresplan .....	43
1.4 Betriebliche Sozialleistungen zwischen Kulanz und Kalkül .....	49
<b>2 Der Problemstau in der Energiewirtschaft während der 80er Jahre .....</b>	<b>54</b>
2.1 Die Probleme der Stromversorgung: Wachsender Instandhaltungsaufwand und vermehrte Störfälle .....	57
2.2 Die knappste Ressource: Arbeitskräftegewinnung auf dem Markt und auf Antrag .....	75
2.3 Verschwendung durch Zweckentfremdung: Konsumgüterproduktion und Rationalisierungsmittelbau .....	83
2.4 Energiegewinnung contra Umweltschutz: Das Dilemma des letzten Jahrzehnts .....	88
2.5 Überzogener Zentralismus: Macht und Mitbestimmung in den Energiekombinaten .....	99
<b>II Der Weg vom Energiekombinat zur Aktiengesellschaft (vom Herbst 1989 bis Spätsommer 1990) .....</b>	<b>113</b>
<b>1 Die Erschütterung der Machtverhältnisse in den Energiekombinaten .....</b>	<b>113</b>
1.1 Von der Resignation zur Artikulierung des Unwillens in den Betrieben .....	113
1.2 Differenzierter Machtverfall »gesellschaftlicher« und »staatlicher« Leitungsstrukturen im Bereich der Energiekombinate .....	119
<b>2 Das Ringen von Belegschaftsvertretung und Kombinatleitung   um die Entscheidungsgewalt in den Energiebetrieben .....</b>	<b>130</b>
2.1 Der Kampf der Kombinatleitungen um Erhalt und Ausbau ihrer Machtpositionen .....	130
2.2 Das Erstarken der Belegschaftsvertretungen gegenüber den Kombinatleitungen .....	136
2.3 Die Rolle der Westkontakte in der Auseinandersetzung um die Macht in der DDR-Energiewirtschaft .....	156

3 Die Entscheidungen fielen im Westen: Der Übergang zur Konzernstruktur und zum Mitbestimmungsmodell der Bundesrepublik .....	170
3.1 Die Einschränkung der Entscheidungskompetenz und Mitbestimmungsmöglichkeiten in der Energiewirtschaft .....	170
3.2 Der Weg zum Stromvertrag. Die Übernahme der DDR-Energie-Aktiengesellschaften durch die führenden westdeutschen Energiekonzerne ....	175
<b>III Modernisierung der ostdeutschen Energiewirtschaft unter marktwirtschaftlichen Bedingungen. Die VEAG-Zeit (vom Herbst 1990 bis zum Frühjahr 2001) .....</b>	<b>196</b>
1 Die Konstituierung der VEAG: Konzernaufbau und Geschäftsbedingungen .....	196
2 Die technische Modernisierung: Ertüchtigung, Stilllegung und Neubau von Anlagen zur Energieerzeugung und zur Energieableitung .....	225
3 Die ökologische Sanierung: Bekämpfung der Staubemission und Durchführung der Rauchgasentschwefelung .....	247
4 Der Personalabbau: Probleme und Lösungsversuche .....	257
4.1 Die Personalpolitik des Vorstandes .....	257
4.2 Der Einfluss der Betriebsräte auf die Beschäftigungs- und Ausgründungspolitik der VEAG .....	286
5 Die Umgestaltung des betrieblichen Sozialwesens: Reduzierung, Modifizierung und Neugestaltung .....	314
6 Der VEAG-Vorstand auf dem Weg zur Selbständigkeit – Aufbruch und Abbruch .....	327
7 Westmanager im Ostbetrieb: Ein Jahrzehnt Bemühungen um eine firmenspezifische Unternehmenskultur in der VEAG .....	345
<b>Teil B: Die ostdeutsche Energiewirtschaft in den 80er und 90er Jahren aus subjektiver Sicht – dargestellt an fünf exemplarischen Fallgeschichten</b>	
Einführung: Quellengrundlage und methodisches Herangehen .....	365
Zum Charakter der Quellen und zur Bestimmung des Interviewtenkreises .....	365
<b>I Erste Fallgeschichte: Reinhard Franzke, Jg. 1931 – vom »alten« Betriebsdirektor zum »neuen« Betriebsleiter .....</b>	<b>381</b>
1 Biographischer Hintergrund .....	383
1.1 Familiäre Herkunft und Prägung durch den Nationalsozialismus .....	383
1.2 Lehre in schwerer Nachkriegszeit: »Lehrjahre sind keine Herrenjahre« .....	384
1.3 Erste Berufserfahrungen und Qualifizierung zum Lehrmeister .....	385
1.4 Wechsel ins Neubau-Kraftwerk – Eröffnung neuer Chancen für einen beruflich wie sozial engagierten Meister .....	386
1.5 Beruflicher Aufstieg in der betrieblichen Leitungshierarchie in den 1960er/70er Jahren .....	388
1.5.1 Vom Abteilungsleiter zum Betriebsdirektor .....	388

1.5.2	Ein ganz großer menschlicher Konflikt und seine verhaltensprägende Wirkung .....	389
1.6	Früher SED-Eintritt und politische »Erziehung« durch die »führende Partei« .....	393
<b>2</b>	<b>Die 1980er Jahre aus retrospektiver Sicht eines Betriebsdirektors</b> .....	<b>398</b>
2.1	Zu den ungünstigen Rahmenbedingungen einer effektiven Leitungstätigkeit .....	398
2.2	Subjektive Verarbeitungsweise sich zuspitzender objektiver Problemlagen .....	401
2.2.1	Hektische Aktivität, Sündenbocksuche und resigniertes Dreinschicken in die prekäre Situation – am Dauerthema »schlechte Kohlequalität« demonstriert .....	401
2.2.2	Wahrnehmung des rigider werdenden operativen Leitungsstils im Kombinat .....	404
2.2.3	Anfang und Ende eines Ausbruchs»planes« aus dem hierarchisch-zentralistischen Regelwerk .....	407
2.2.4	Zwischen zähem Ringen und bewusstem Wegschauen – Reaktionen auf unlösbare materielle Defizite .....	408
2.2.5	»Umgang« mit dem Niedergangs-/Krisenempfinden ab Mitte der '80er Jahre: Zwischen Abwiegen, Vertuschen, Kleinreden und diszipliniertem wie findigem Weitermachen .....	414
<b>3</b>	<b>Wahrnehmung und Verarbeitung der Wendezeit 1989/90 sowie der VEAG-Ära</b> .....	<b>418</b>
3.1	Haltung eines älteren Angehörigen der »operativen Dienstklasse« in der und zur »Wende« .....	418
3.1.1	Zum objektiven Hintergrund der »betrieblichen Wende« im Kraftwerk Hagenwerder .....	418
3.1.2	Irritation, Selbstvergewisserung und Hinwendung zur Zusammenarbeit mit den basisdemokratischen Erneuerungskräften .....	419
3.1.3	Unterwegs zu einer neuen Selbstständigkeit – auf der Suche nach der besten betrieblichen Umstrukturierungsvariante .....	425
3.1.4	Rückkehr in gewohnte Gleise am Ende der »Wende« .....	427
3.2	Als Betriebsleiter im VEAG-Kraftwerk – Umstellung auf marktwirtschaftliche Bedingungen mit schmerzlichen Lern- und Anpassungsschritten .....	429
3.2.1	Einstellen auf die »sozialverträgliche« Handhabung des »Personalabbaus« ..	429
3.2.2	Aussichtsloser »Kampf« für den Weiterbetrieb des 500-MW-Werkes .....	430
3.3	Eine verhalten positive Lebensbilanz mit kritischen Reminiszenzen .....	432
3.4	Verarbeitung des Systemzusammenbruchs – Behauptung eigener Identität im Wechsel der Systeme .....	433
<b>II</b>	<b>Zweite Fallgeschichte: Bernd Schnabel, Jg. 1952 – vom Facharbeiter zum Betriebsratsvorsitzenden</b> .....	<b>443</b>
<b>1</b>	<b>Biographischer Hintergrund</b> .....	<b>445</b>
1.1	Prägung im Elternhaus einer christlichen Unternehmerfamilie .....	445
1.2	Lehre im traditionellen Handwerksbetrieb .....	447
1.3	Vom privaten Klein- zum »sozialistischen« Großbetrieb – »eine ganz andere Erfahrung« .....	449

<b>2 Die 1980er Jahre aus der Sicht des Instandhalters und Meistervertreters</b>	450
2.1 Wahrnehmung der Arbeitswelt »von unten«	450
2.1.1 Einstellung zur Arbeit und zu Sondereinsätzen	450
2.1.2 Soziale Beziehungen in der Arbeitsgruppe – offizielle Formen und eigensinnige Ausfüllung	454
2.1.3 Macht und Ohnmacht der Beschäftigten im »volkseigenen« Betrieb	459
2.1.4 Leistungsdifferenzierung und Gerechtigkeit – ein ungelöster Widerspruch	461
2.1.5 Zum SED-Einfluss im Betrieb – Konformitätszwänge und aufrechter Gang	464
2.2 Organisierte Freizeitaktivität als Nische	468
2.3 Die politischen Verhältnisse in der DDR der '80er Jahre – mit großer Distanz betrachtet	471
<b>3 Wendezeit und VEAG-Ära – Aufbruch und Ankunft</b>	476
3.1 Die Anfänge der betrieblichen Erneuerung im Kraftwerk Hagenwerder	476
3.2 Hoffnungen auf eine politisch-moralische Erneuerung – Vertrauensabstimmungen über »staatliche Leiter«	478
3.3 Ein schwieriger Lernprozess – wirksame Interessenvertretung im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes	482
3.4 Hartnäckiges, aber erfolgloses Ringen um den Erhalt des Energiestandortes Hagenwerder	495
3.5 Erfolgreiche Verhandlung des Sozialplanes	508
3.6 Zwischen Anspruch und Ergebnis – eine ausgewogene Bilanz der Betriebsratsstätigkeit	511

### III Dritte Fallgeschichte: Wilfried Schreck, Jg. 1955 – vom Schichtleiter zum Konzernbetriebsratsvorsitzenden 514

<b>1 Biographischer Hintergrund</b>	515
1.1 Prägungen im Elternhaus	515
1.2 Sozialisation in der Schule	518
1.3 Lehre und Internatsleben in Lübbenau, Studium in Zittau	520
<b>2 Wahrnehmung der 1980er Jahre durch einen Jungingenieur im Schichtbetrieb</b>	525
2.1 Kollektives Arbeiten mit ganzem Einsatz und »Brigadeleben« in vollen Zügen	525
2.2 Anstatt SED-Eintritt ehrenamtliche Mitwirkung in der Gewerkschaftsleitung	528
2.3 »Belehrung« über die Spielregeln – Wahrnehmung des politisch-ideologischen Klimas im Kraftwerk	532
<b>3 Aufbruch in der »Wende«</b>	538
3.1 Der schwere Weg gewerkschaftlicher Erneuerung (vom Herbst 1989 bis Februar 1990)	538
3.2 Konstituierung und erste Aktivitäten der »geschäftsführenden BGL«	540
3.2.1 Vertrauensabstimmungen über »staatliche Leiter«	542
3.2.2 Einflussnahme auf die Umstrukturierung des Kombinates in eine Aktiengesellschaft	547
3.3 Vom »Volkstribun« zum engagierten Betriebsratsvorsitzenden – ein Wandlungsprozess	551

<b>4 An der Spitze der Belegschaftsvertretung in der VEAG-Ära</b> .....	562
4.1 Der neue Rahmen für die Belegschaftsvertretung – das Betriebsverfassungsgesetz .....	562
4.2 Rollenverständnis eines Konzernbetriebsrats-Vorsitzenden .....	564
4.3 Gesamtbetriebsrat und örtliche Betriebsräte – eine spannungsvolle Beziehung .....	565
4.4 Erweiterte Möglichkeiten und schmerzliche Grenzen – Mitbestimmung nach Betriebsverfassungsgesetz .....	568
4.4.1 <i>Spielräume und Ärgernisse eines Co-Managements</i> .....	568
4.4.2 <i>Ein neues Schicht-/Brigadesystem – Ausbalancierung von Interessen</i> .....	571
4.5 Resonanz des Betriebsrates in der Belegschaft – hohe Wertschätzung, aber wenig Initiative zur Unterstützung .....	572
4.6 Fazit eines Belegschaftsvertreters – Erfolge und Niederlagen, Belastungen und persönlicher Gewinn .....	575
4.7 Berufliche Perspektive nach der Belegschaftsvertretung .....	579
<b>IV Vierte Fallgeschichte: Michael Panzer, Jg. 1955 – vom Schichtleiter zum Leiter des betrieblichen Sozialwesens</b> .....	582
<b>1 Aufbruch in der »Wende« – entschiedene Haltung im politischen     und gewerkschaftlichen Erneuerungsprozess</b> .....	582
<b>2 Biographischer Hintergrund und frühe gesellschaftspolitische Prägung</b> .....	586
2.1 Familiäre Herkunft, Sozialisation durch das Elternhaus und die realsozialistische Schule .....	586
2.2 Zwischen Identifikation und Konflikt – SED-Eintritt und Erwachen des kritischen Geistes .....	591
<b>3 Die 1980er Jahre aus der Sicht eines parteigebundenen Jungingenieurs</b> .....	593
3.1 Eine politische Reglementierung und ihre Folgen .....	594
3.2 Elan, Frustration und Hoffnung auf Reformen – ein junger Schichtleiter im Ringen mit betrieblichen Defiziten .....	598
3.3 Wende-Aktivitäten zwischen Hoffnung und Enttäuschung .....	605
<b>4 Wechsel der Betätigungsfelder – von der Interessenvertretung     zum Leiter des betrieblichen Sozialwesens</b> .....	606
4.1 Als Betriebsratsmitglied – Reiben an Grenzen .....	606
4.2 Als Leiter des betrieblichen Sozialwesens – engagiertes Ringen in enger werdenden Spielräumen .....	611
<b>5 Berufliche Perspektive – Vertrauen auf die eigene Kraft und Findigkeit</b> .....	619
<b>6 Was bleibt vom Sozialismus?</b> .....	620
<b>V Fünfte Fallgeschichte: Engelbert Toscher, Jg. 1943 – vom Betriebsdirektor zum Abteilungsleiter in der VEAG-Hauptverwaltung</b> .....	623
<b>1 Biographischer Hintergrund</b> .....	625
1.1 Familiäre Sozialisation und politische Prägung im Jugendalter .....	625
1.2 Erfolgreiche berufliche Ausbildung und Qualifizierung in den '60er und '70er Jahren .....	628
1.3 SED-Eintritt – der zwangsläufige Preis für die weitere berufliche Karriere .....	629

2 Die Wahrnehmung der 1980er Jahre – zunehmende innere Distanz bei gleichbleibendem beruflichen Engagement .....	633
2.1 Aktivitäten eines Stellvertreters – die prekäre Materialbeschaffung .....	633
2.2 Konsumgüterproduktion wider Willen, aber mit Findigkeit und Umsicht .....	634
2.3 Der offizielle Umgang mit Großhavarien – Verleitung zum Opportunismus ...	637
2.4 Als Betriebsdirektor – vom anfänglichen Neuerertum zur flexiblen Anpassung .....	640
2.4.1 Ein neuer innerbetrieblicher Leitungsstil – ein Veränderungsversuch mit ernüchterndem Ausgang .....	641
2.4.2 Enge materielle Spielräume – Reibungsfläche für einen Leiter .....	643
2.4.3 Dennoch auf dem Posten bleiben – ein Einstellungs- und Verhaltens-Repertoire zum Durchhalten .....	645
3 Die Wende in der »Wende« – das Scheitern separatistischer Bestrebungen und die Rückkehr in den »gegebenen Rahmen« .....	653
4 Die VEAG-Zeit – vom Arrangement zur Identifikation .....	663
4.1 Als Betriebsleiter – mit vollem Elan an die betriebliche Umstrukturierung .....	663
4.2 Freiwillig-unfreiwilliger Wechsel in die Hauptverwaltung mit befriedigendem Ausgang – eine positive Lebens-Bilanz .....	664
 VI Abschließende Bemerkungen .....	 672
1 Zusammenfassende Ergebnisse bezogen auf die 1980er Jahre .....	672
2 Zusammenfassende Ergebnisse bezogen auf die Wendezeit .....	682
2.1 Reaktionen auf den Wendebeginn vor dem Hintergrund von Erfahrungen und Einstellungen in den '80er Jahren .....	682
2.2 Zur subjektiven Verarbeitung der Wendezeit .....	683
3 Zusammenfassende Ergebnisse bezogen auf die 1990er Jahre .....	694
 Anhang	
Abkürzungsverzeichnis .....	709
Tabellenverzeichnis .....	711
Quellen- und Literaturverzeichnis .....	713