

Wassermann, Petra; Hofmann, Andrea

Book

Vorhandene Kräfte bündeln: Ein Vorschlag zur zukunftsfähigen Organisation der Bekleidungsfertigung in Deutschland

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 38

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Wassermann, Petra; Hofmann, Andrea (2000) : Vorhandene Kräfte bündeln: Ein Vorschlag zur zukunftsfähigen Organisation der Bekleidungsfertigung in Deutschland, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 38, ISBN 3-93514-509-8, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116289>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Vorhandene
Kräfte
bündeln

Petra Wassermann

Andrea Hofmann

Vorhandene

Kräfte bündeln

**Ein Vorschlag zur
zukunftsfähigen
Organisation der
Bekleidungsfertigung
in Deutschland**

edition der Hans-Böckler-Stiftung 38

© Copyright 2000 by Hans-Böckler-Stiftung

Bertha-von-Suttner-Platz 1, 40227 Düsseldorf

Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Printed in Germany 2000

ISBN 3-935145-09-8

Bestellnummer: 13038

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages,
der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung,
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

VORWORT	5
1. VORWEG GESAGT	11
2. DAS PROJEKT	13
2.1. Der Bericht im Überblick	13
2.2. Das Projekt im Überblick	14
3. ANPASSUNGSWEGE IN DER BEKLEIDUNGSFERTIGUNG: ZUKUNFTSCHANCEN FÜR FRAUEN UND BETRIEBE?	25
3.1. Vorbemerkungen	25
3.2. Technikeinsatz in Betrieb und Näherei: Die Näherei auf dem Rückzug	34
3.3. Produktionsorganisation und Aufgabenzuschnitte: Die Wirksamkeit traditioneller Konzepte und ihre Erosion	49
3.4. Personalstrukturen und Personaleinsatz: Ignoranz gegenüber Frauen und ihren Leistungen – Ausblenden von Organisationsalternativen	78
3.5. Beteiligung, Kooperation und Information	111
4. FRAUENARBEIT MIT PERSPEKTIVE: ANSATZMÖGLICHKEITEN ZUR STABILISIERUNG DER BEKLEIDUNGSFERTIGUNG IN DEUTSCHLAND	123
4.1. Betriebliche Entwicklungen in der Bekleidungsfertigung – Perspektiven für Frauenarbeit?	123
4.2. Organisationstechnische Vorschläge für die Näherei	135
4.3. Kommunikationsforen	150
VERWENDETE LITERATUR	159
WEITERE LITERATURHINWEISE	161
ABKÜRZUNGEN	165
SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG	167

Brigitte Aulenbacher, Tilla Siegel

Das Projekt »Leistungspolitische Regulierung in der Bekleidungsindustrie. Modellvorschläge zur Neubewertung von Frauenarbeit bei flexibler Fertigung«, dessen Ergebnisse wir hier in Form eines analytisch begründeten Handlungsvorschlags präsentieren, knüpft an eine rund zwanzigjährige Geschichte der Produktionsflexibilisierung und ihrer Erforschung in der Bekleidungsindustrie an. Die Problemkonstellationen der neunziger Jahre waren bereits in den siebziger und achtziger Jahren sichtbar. Die Gründe dafür, daß viele der damaligen Lösungsvorschläge in der Bekleidungsindustrie kaum Gehör fanden, lassen sich so richtig aber wohl erst aus der heutigen Perspektive entschlüsseln. Wer die Bekleidungsindustrie kennt, wird in dem vorliegenden Handlungsvorschlag daher auf Neues und Altbekanntes treffen, und manches, was auf den ersten Blick vertraut anmutet, wird, so hoffen wir jedenfalls, in einem neuen Licht erscheinen.

Das Projekt wurde zwar am Schreibtisch, aber nicht an dem berühmten grünen Tisch konzipiert. Die Initiative ging von der damaligen Gewerkschaft Textil-Bekleidung (GTB) aus, von ihrem Vorstandsmitglied Waltraud Hessedenz und von Christiane Wilke, beide zuständig für die Abteilung Frauen, sowie von Peter Donath aus der Abteilung Tarif. Allein schon diese Konstellation verdient Beachtung. In der Geschichte der Gewerkschaft Textil-Bekleidung wurden nämlich Frauenpolitik und Tarifpolitik seit jeher als von einander getrennte Bereiche gehandhabt – allerdings blieb diese Trennung, wie sich auf so manchem Gewerkschaftstag zeigte, nicht unumstritten.* In der traditionellen Trennung beider Bereiche kam eine Arbeitsteilung zum Ausdruck, wonach die Frauenpolitik den »besonderen« Belangen von Frauen Rechnung zu tragen hat, während die Tarifpolitik für die »allgemeine« Regulierung der Beschäftigungsbedingungen einschließlich der uns hier interessierenden Leistungspolitik zuständig ist. Diese Arbeitsteilung wurde in den gewerkschaftlichen Überlegungen zu diesem Projekt personell und in der Sache durchbrochen. Dabei wurden wir aufgrund bereits bestehender Arbeitskontakte, aber wohl auch deshalb als Kooperationspartnerinnen angesprochen, weil wir in unserer Forschung herkömmliche Grenzen zwischen der Industriosozologie und der Frauenforschung überschreiten.**

* Vgl. Wassermann (1985).

** Vgl. Aulenbacher (1991), Aulenbacher/Siegel (1993).

Zwei Probleme, die es zu untersuchen galt, standen für unsere Kooperationspartner und -partnerinnen im Vordergrund. Angesichts anhaltender Produktionsverlagerungen ins Ausland ging es um die Frage, wie der hiesige Produktionsstandort der Bekleidungsindustrie gesichert werden könnte. Zudem sollte diese Frage nicht nur unter dem Aspekt der Beschäftigungssicherung aufgegriffen, sondern mit der Entwicklung neuer Berufsperspektiven für Frauen durch einen Neuzuschnitt ihrer Arbeit verbunden werden. Beide Fragen führen mitten hinein in die Erforschung bisheriger Formen leistungspolitischer Regulierung in der Bekleidungsindustrie. Und zugleich scheinen sie kaum miteinander vereinbar zu sein. Denn nicht nur Produktionsverlagerungen ins Ausland, sondern auch die Produktion am hiesigen Standort folgt dem Bestreben, die Kosten des Faktors Arbeit zu senken. Traditionellerweise geschieht dies dadurch, dass die vergleichsweise billige Arbeitskraft von Frauen eingebunden in eine Form der Arbeitsorganisation genutzt wird, die auf ebenso hochgradige wie kurzzeitige Leistungsverausgabung ausgerichtet ist. Wie also soll die Neubewertung von Frauenarbeit, die gerade diesen »Kostenvorteil« aufhebt, dann aber zur Standortsicherung beitragen? Die Überlegung, dass diese Neubewertung wirtschaftlich nicht nur möglich, sondern unter den aktuellen Bedingungen sogar erforderlich ist, ist der Ausgangs- und Endpunkt der Untersuchung.

Aber nicht nur hinsichtlich der Fragestellung, sondern auch in dem von uns gewählten Forschungstyp spiegelt sich wider, daß die Untersuchung gewerkschaftlicherseits oder, allgemeiner formuliert, aus der Praxis heraus angeregt wurde. Es handelt sich um eine anwendungsorientierte Studie, in der untersucht werden soll, ob und wie die zuvor genannten Momente, die Standortsicherung und die Neubewertung von Frauenarbeit, zusammen geführt werden können. Zur Konzeption des Projekts gehörte es daher, die Verbände wie auch alle im Betrieb vertretenen Gruppen (Betriebsleitungen, Führungskräfte, Arbeiterinnen und Arbeiter, Betriebsrat) in die Untersuchung einzubeziehen, um ihre jeweiligen Perspektiven in dem zu erarbeitenden Handlungsvorschlag berücksichtigen zu können. Mithin richtet er sich nicht allein an die Gewerkschaft, sondern an beide Tarifparteien und vor allem an die Bekleidungsbetriebe selber.

Diese Forschungskonstellation ist keineswegs neu. Im Gegenteil: Sie war bereits die Grundlage des vom Bundesministerium für Forschung und Technologie aufgelegten sozialpartnerschaftlichen Programmes zur Humanisierung des Arbeitslebens, in dessen Rahmen in den achtziger Jahren auch die meisten Forschungsarbeiten zur Bekleidungsindustrie entstanden sind. Insofern haben unsere Überlegungen, verschiedene Perspektiven einzubeziehen und, altmodisch gesprochen, Aspekten der Wirtschaftlichkeit und der Humanisierung Rechnung zu tragen, in der Geschichte der Bekleidungsindustrie und ihrer Erforschung Tradition. Doch sind die Bedingungen, unter denen wir

unser Projekt durchgeführt haben, gänzlich andere. Vormalig war die Beteiligung der verschiedenen Gruppen im Rahmen der Humanisierungsforschung institutionell gefördert und abgesichert, heute ist sie es nicht. Zudem befassen wir uns zwar im Kern mit Produktionsflexibilisierung und bewegen uns damit in großer Nähe zu den Arbeiten der Humanisierungsforschung. Doch die Problemkonstellationen haben sich zwischenzeitlich deutlich geändert: Die Untersuchungen, die im Rahmen des Programms zur Humanisierung des Arbeitslebens entstanden sind, befaßten sich mit den Anfängen des Übergangs von der standardisierten Massenproduktion zur flexiblen Fertigung und suchten diesen Übergang selber modellhaft zu fördern.*** Ein Verdienst dieser Studien ist es, schon frühzeitig auf ein zentrales Problem hingewiesen zu haben. In den bekleidungsspezifischen Versuchen, neue Produktionsanforderungen mit alten Methoden der Arbeitsorganisation erfüllen zu wollen, zeigte sich nämlich, daß Flexibilisierung und Akkordarbeit letztlich unvereinbar sind. In der Folgezeit kam vor allem auf betrieblicher Ebene Bewegung in die Branche. Verschiedene Formen flexibler Fertigung traten an die Seite der alten tayloristischen Arbeitsorganisation. Allerdings war, wie nachfolgende Untersuchungen zeigten, auch diese Entwicklung trotz einiger Versuche, die Akkordarbeit zu ersetzen, vorrangig dadurch gekennzeichnet, die bisherigen Formen der Arbeitsorganisation im Grundsatz beizubehalten, was immer wieder zu Problemen führte.****

Zum Übergang von der standardisierten Massenproduktion zur flexiblen Fertigung liegen für die Bekleidungsindustrie also detaillierte Erkenntnisse vor. Und auch für das Problem, daß immer wieder versucht wird, Flexibilitätsleistungen mit Methoden der Arbeitsorganisation zu erreichen, die gerade dieses Ziel konterkarieren, gibt es bereits zahlreiche Lösungsvorschläge. Daher ging es in unserem Projekt nicht darum, das Rad neu zu erfinden. Vielmehr haben wir die bisherige Forschung in der Bekleidungsindustrie sekundäranalytisch aufbereitet, indem wir danach gefragt haben, wie die jeweiligen Erkenntnisse gewonnen wurden, welche Probleme flexibler Fertigung im einzelnen identifiziert wurden, welche Lösungsvorschläge aus welchen Gründen angeboten wurden und in welcher Weise sie aufgenommen oder verworfen wurden. Letzteres hat uns besonders interessiert. Denn zu konstatieren ist, daß zwar zu nach wie vor aktuellen Problemen zahlreiche Analysen und Lösungsvorschläge existieren, die Bekleidungsindustrie aber nichts davon wissen will. Um nicht noch einen weiteren ›unerhörten‹ Handlungsvorschlag zu produzieren, galt es, frühere Vorschläge nicht nur auf ihre heutige Brauchbarkeit hin zu analysieren, sondern auch die Barrieren zu identifizieren, an denen sie scheiterten. Es ging darum, systematisch zu berücksichtigen, daß im

*** Vgl. *Neue Arbeitsstrukturen in der Bekleidungsindustrie* (1983), Fischer/Minssen (1986), Gebbert (1988).

**** Vgl. Aulenbacher (1991), Saalfrank/Wagenhals/Rohner (1993).

Selbstverständnis der Branche, in der Art und Weise, wie sie sich und ihre Entwicklung sieht, über ihre Perspektiven mitentschieden wird.

Hinsichtlich unserer Absicht, aufs Neue alle Betroffenen in ein handlungsorientiertes Forschungsprojekt einzubeziehen, gingen wir pragmatisch davon aus, daß sie ein gemeinsames Interesse haben, nämlich den Fortbestand der deutschen Bekleidungsindustrie zu sichern, die in den vergangenen Jahrzehnten einen mittlerweile geradezu existenzbedrohenden Schrumpfungsprozeß durchgemacht hat. Hinzu kam die Überlegung, daß mit der Ausrichtung der deutschen Fertigung auf einen Markt für qualitativ hochwertige Bekleidung und damit verbunden der Erfüllung vielfältiger, kundenspezifischer Wünsche nunmehr in größerem Umfang mit neuen Formen flexibler Produktion experimentiert wird. Das Thema Produktionsflexibilisierung, so unsere Vermutung, steht also ohnehin auf der betrieblichen Tagesordnung. Ferner vermuteten wir deshalb ein Interesse an Fragen des Neuzuschnitts von Arbeit im Allgemeinen und der Neubewertung von Frauenarbeit im Besonderen, weil sowohl für die Organisation der Standortverlagerung als auch für die flexible Fertigung ein genügend großes Reservoir an qualifizierten Arbeitskräften erforderlich ist, das jedoch aufgrund des Schrumpfungsprozesses und des traditionellen Zuschnitts der Arbeitsorganisation auszutrocknen droht. In Hinblick auf die Kooperationsbereitschaft des Arbeitgeberverbandes für die Bekleidungsindustrie hat sich dieser Optimismus sowohl auf Bundesebene als auch auf regionaler Ebene bewahrheitet. Was die Betriebe und ihr Interesse angeht, sich an der Untersuchung zu beteiligen, sind unsere Vermutungen nur teilweise zutreffend gewesen. Zum einen mußten wir im Verlauf unserer Primärerhebung die Annahme relativieren, daß wir es auf breiter Front mit flexibler Fertigung zu tun haben. Denn anders als auf Seiten der Gewerkschaft, für die Überlegungen zur Neuorganisation der Produktion unter Einschluß der Neubewertung von Frauenarbeit anstehen, und auf Seiten des Arbeitgeberverbandes, wo die Veränderungsnotwendigkeit ebenfalls unbestritten ist, zeigen sich auf betrieblicher Ebene höchst unterschiedliche Tendenzen im Umgang mit den skizzierten Problemen.

Wir beschreiben in unserer Studie also Entwicklungen der Branche in den neunziger Jahren, über die bislang noch kaum Erkenntnisse vorliegen und die verglichen mit dem Forschungsstand bis Ende der achtziger Jahre Kontinuitäten und Brüche zeigen. In unserem Handlungsvorschlag greifen wir auf Elemente aus früheren Studien zurück, die für die aktuelle Situation noch Gültigkeit beanspruchen können beziehungsweise auf sie hin reformuliert wurden, und verbinden dies mit neuen Überlegungen zur leistungspolitischen Regulierung in der Bekleidungsindustrie. Dabei gilt unser Augenmerk nicht nur den Entwicklungen selber, sondern auch dem Selbstverständnis der Branche, das manche Entwicklungen fördert, andere hingegen blockiert.

Eine der wesentlichen Blockaden ist dabei die Art, in der die Branche Frauenarbeit sieht und einsetzt. Sie ist geprägt von dem Blick auf kurzfristige Kostenvorteile, weniger auf die mittel- und langfristige Entwicklung eines Reservoirs qualifizierter und motivierter Arbeitskräfte, mit denen die neuen Anforderungen flexibler Fertigung bewältigt werden können. Zudem ist die betriebliche Praxis von einer Form der Ausblendung gekennzeichnet, die sich auch in der gängigen wissenschaftlichen Diskussion findet. Danach haben Produktionsflexibilisierung und Frauenarbeit, oder treffender: das Geschlechterverhältnis, nichts miteinander zu tun. Hingegen erscheinen Prozesse der Produktionsflexibilisierung in einem gänzlich anderen Licht, wenn das Geschlecht der Beschäftigten und der betriebliche Rekurs auf die gesellschaftliche Organisation des Geschlechterverhältnisses berücksichtigt werden. Dies haben nicht nur unsere eigenen, sondern auch weitere grenzgängerische Studien gezeigt wie beispielsweise das Forschungsprojekt »Arbeitsorganisation und Geschlechterpolitik« von Edelgard Kutzner und Monika Goldmann, mit denen wir eng kooperierten. Aus der Perspektive des Geschlechterverhältnisses sind nämlich die Ziele der Standortsicherung einerseits und der Neubewertung von Frauenarbeit andererseits gar nicht so widersprüchlich, wie es auf den ersten Blick erscheint. Die Verbindung zeigt sich darin, daß der Übergang von der standardisierten Massenproduktion zur flexiblen Fertigung ebenso wie diese beiden Produktionsformen selber in ihrer bekleidungsspezifischen Variante davon geprägt sind, wie die Betriebe die gesellschaftliche Organisation des Geschlechterverhältnisses für sich nutzen. Dies geschieht traditionell zum Nachteil der Frauen, die als Zuverdienerinnen gesehen werden und deren Qualifikation nur gering geschätzt (bewertet) wird. Inzwischen geschieht es jedoch ebenso zum Nachteil der Betriebe, da die Probleme, die die Produktionsflexibilisierung aufwirft, auch durch den bisherigen Zuschnitt von Frauenarbeit und ihre Bewertung hervorgerufen werden. Daher sind ihr Neuzuschnitt und ihre Neubewertung nicht nur mögliche Wege, sondern unabdingbare Voraussetzungen, sie zu lösen.

In unserem Handlungsvorschlag begründen wir nicht nur diese Notwendigkeit, sondern widmen dem Veränderungsprozeß besondere Aufmerksamkeit. Mit anderen Worten: Es geht um Wege, auf denen im herkömmlichen Selbstverständnis angelegte Veränderungsblockaden bewußt und diskutierbar gemacht werden können, wodurch die Betriebe gleichsam zu lernenden Organisationen werden.

Die vorliegende Analyse und der daran anschließende Gestaltungsvorschlag sind Ergebnis eines zweieinhalbjährigen Forschungsprojektes mit dem Titel *Leistungspolitische Regulierung in der Bekleidungsindustrie. Modellvorschläge zur Neubewertung von Frauenarbeit bei flexibler Fertigung*.

An der Untersuchung beteiligten sich insgesamt fünf Betriebe aus dem Branchensegment Herren- und Knabenbekleidung (HAKA): Ein Umsetzungsbetrieb des Branchenprojektes *Neue Arbeitsstrukturen in der Bekleidungsindustrie*, das von Mitte der 70er bis Mitte der 80er Jahre im Rahmen des vom BMFT (Bundesministerium für Forschung und Technologie) finanzierten Forschungsprogrammes zur *Humanisierung des Arbeitslebens* (HdA) durchgeführt wurde, ermöglichte vor allem einen Blick auf die weitere betriebliche Wirkung der damaligen Maßnahmen. Vier Betriebe mit HAKA-Fertigung konnten gewonnen werden, um aktuelle betriebliche Entwicklungen zu erheben. Darüber hinaus ermöglichte ein weiterer Betrieb den Wissenschaftler/innen und Praktiker/innen unseres Projektbeirates und uns eine ausführliche Betriebsbesichtigung und eine ebenso ausführliche wie interessante Diskussion. Unser Projekt konzentrierte sich auf die Nähereien – das Stiefkind perspektivischer Überlegungen in den Betrieben, wie sich im Verlauf des Projektes neu bestätigt hat.

Aufgeschlossenheit gegenüber Forschung aus sozialwissenschaftlicher Perspektive ist zur Zeit – nicht nur in Betrieben der Bekleidungsindustrie – keine Selbstverständlichkeit. Um so mehr danken wir den Verantwortlichen und Beschäftigten für ihre Offenheit und ihre Bereitschaft zur Zusammenarbeit. Der vorliegende Handlungsvorschlag steht zuerst ihnen, danach auch anderen Betrieben zur Verfügung. Spezielle Schlußfolgerungen oder Vorschläge für die einzelnen Betriebe wurden hier nicht aufgenommen, sondern gesondert vorgestellt. Ebenso bedanken wir uns an dieser Stelle für die Kooperationsbereitschaft der Bekleidungsfachschule Aschaffenburg und der Gewerkschaft Textil-Bekleidung auf örtlicher und auf Bundesebene sowie für die Unterstützung durch den Arbeitgeberverband der Bekleidungsindustrie Aschaffenburg und Unterfranken und ebenfalls auf Bundesebene.

Das Projekt wurde von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert und unter der Leitung von Prof. Dr. Tilla Siegel und Dr. Brigitte Aulenbacher am Fachbereich Gesellschaftswissenschaften der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main durchgeführt.

Die interdisziplinär angelegte Untersuchung führten Andrea Hofmann (Bekleidungs-
technikerin) und Petra Wassermann (Diplomsoziologin) durch.

2. DAS PROJEKT ›LEISTUNGSPOLITISCHE REGULIERUNG IN DER BEKLEIDUNGSINDUSTRIE‹

Lesetips und Inhaltshinweise zu den einzelnen Kapiteln sowie Informationen zur Zielrichtung und Vorgehensweise des Projekts

2.1. DER BERICHT IM ÜBERBLICK

Der Bericht beinhaltet Hintergrundinformationen, begründende Teile und Vorschläge für betriebspraktisches Handeln.

- Wer sich ausschließlich für praktische Vorschläge interessiert, findet diese im Kapitel 4, *Frauenarbeit mit Perspektive: Ansatzmöglichkeiten zur Stabilisierung der Bekleidungsfertigung in Deutschland*.
- Dieses Kapitel, das Kapitel 2, gibt nach der Inhaltsübersicht einen Überblick über die Ausgangspositionen und die Zielsetzung des Projektes im Kontext bisheriger sozialwissenschaftlicher Forschung. Sie sind der Rahmen für die Untersuchung aktueller Entwicklungen sowie für die Entwicklung daran anknüpfender praktischer Gestaltungsvorschläge, und schließlich wird hier der Weg zur Gewinnung und Auswertung der Informationen beschrieben.
- Die betrieblichen Entwicklungen in den Bereichen Technikeinsatz, Arbeitsorganisation und Personaleinsatz sowie der Art und Weise betrieblicher Kooperation bilden die aktuelle Basis für die praktischen Vorschläge. Sie werden in Kapitel 3, *Anpassungswege in der Bekleidungsfertigung: Zukunftschancen für Frauen und Betriebe?*, entlang der genannten Bereiche analysiert. Als Rahmeninformation für die Analyse in Kapitel 3 wird vorab unter anderem ein Überblick über die untersuchten Betriebe gegeben. Darin gehen partiell auch Informationen über aktuelle Entwicklungen aus einem fünften Betrieb ein, der für uns insgesamt jedoch vor allem als ehemaliger Umsetzungsbetrieb im Rahmen des Forschungsprogramms zur Humanisierung des Arbeitslebens von Bedeutung war. Aus diesem Betrieb waren daher vor allem Informationen über die Wirkungen des damaligen Branchenprojektes *Neue Arbeitsstrukturen in der Bekleidungsindustrie* von Interesse.

- Der vorliegende Bericht bezieht sich ausschließlich auf die angegebene Forschung zur Bekleidungsindustrie sowie die aktuell erhobenen Daten. Denn es geht uns darum, Schlußfolgerungen zu entwickeln, die auf die spezifische Situation der Branche ausgerichtet sind. Entsprechend sollte mit dem Endbericht vor allem eine Diskussionsplattform für Praktiker/innen der Branche bereitgestellt werden. Es werden in diesem Bericht selbstverständlich viele Themenbereiche berührt, zu denen es in der sozialwissenschaftlichen Forschung zahlreiche Untersuchungen und weitverzweigte Diskurse gibt. Als drei zentrale Themenbereiche in diesem Zusammenhang sehen wir ›Gruppenarbeit‹, ›lernende Organisation‹ sowie ›Organisation und Geschlecht‹ an. Zur Hinführung auf diese Debatten stellen wir unter *Weitere Literaturhinweise* einige Texte vor.

Abschließend zum Lesehinweis noch eine Anmerkung zur Sprache in diesem Bericht: Die Mischform mit dem Zusatz ›-/innen‹ verwenden wir bei allgemeinen Aussagen. Bei Aussagen über spezifische Bedingungen und Entwicklungen verwenden wir die Mischform dann, wenn sie empirisch zutrifft; wo dies nicht der Fall ist, verwenden wir die empirisch zutreffende Form.

2.2. DAS PROJEKT IM ÜBERBLICK

Zielsetzung und Ausgangspositionen des Projekts

Das Ziel dieses Projektes ist es, Fragen leistungspolitischer Regulierung in der Bekleidungsindustrie mit solchen zur Neubewertung von Frauenarbeit unter den heutigen Bedingungen flexibler Fertigung zu verbinden und hierzu Vorschläge zu entwickeln. Die Zielsetzung beruht auf der These, daß Standortförderung und Frauenförderung im Sinne höherer Wirtschaftlichkeit und verbesserter Möglichkeiten gewerkschaftlicher Interessenvertretung miteinander verbunden werden können. Dieser These lagen Annahmen über aktuelle Entwicklungen in der Bekleidungsindustrie zugrunde, die sich aus sozialwissenschaftlichen Forschungsergebnissen zu Entwicklungen in der Bekleidungsindustrie und anderen Branchen speisen.

Vor allem wirtschaftliche Entwicklungen haben, so die Annahme, zu einer Zuspitzung betrieblicher Problemlagen und demzufolge zu verstärktem Handlungsdruck geführt, der die Betriebe zur Suche nach neuen Lösungen zwingt. Entsprechend gehen wir davon aus, daß sich in den Betrieben verschiedene Formen flexibler Fertigung zeigen, mit denen sie den Anforderungen veränderter Märkte Rechnung zu tragen suchen. Es ist zu vermuten, daß infolge des flexibleren Personaleinsatzes höhere Anforderungen

an technisch-organisatorische Qualifikationen entstanden sind, daß die Akkordentlohnung unter diesen Bedingungen kontraproduktiv geworden ist und daß dieser Prozeß mit Tendenzen zu einer Abkehr vom Akkordsystem und zur Einführung von Gruppenarbeit verbunden ist. Vor dem Hintergrund der bisherigen tayloristischen Fertigungsorganisation sind zwei Entwicklungslinien denkbar. Zum einen kann die Entwicklung in Richtung neotayloristischer Arbeitsstrukturen verlaufen, wobei die horizontale Arbeitsteilung modifiziert, die vertikale, auch geschlechtshierarchische Arbeitsteilung aber beibehalten und möglicherweise noch verschärft wird. Die andere denkbare Entwicklungsrichtung bestünde im grundlegend neuen Zuschnitt der Arbeitsbereiche auch in vertikaler Hinsicht. Diese beide Entwicklungslinien markieren die Pole eines Spektrums möglicher und empirisch vorfindlicher Wege, wobei nur der zuletzt genannte aus unserer Sicht die Chance bietet, Standortförderung und Frauenförderung im Sinne höherer Wirtschaftlichkeit und verbesserter Möglichkeiten gewerkschaftlicher Interessenvertretung miteinander zu verbinden.

Ein Problem liegt dabei in der anhaltenden Rezession. Strukturelle Barrieren sind zu verorten in der mittelständischen Branchenstruktur und im patriarchalen Führungsstil bei geringer Arbeitsteilung im Management, die die Wahrnehmung von Veränderungschancen blockieren, sowie in einer zunehmenden Abhängigkeit von Großabnehmern, die die Produktionsbedingungen erheblich beeinflussen. Da sich die Betriebe den zunehmenden Flexibilitätsanforderungen nicht entziehen können, ist ein steigendes Interesse an Organisationsveränderungen zu vermuten.

Unter ökonomisch und gesellschaftlich veränderten Bedingungen und mit einem breiten Fundament aus 20 Jahren sozialwissenschaftlicher Forschung bietet dieses Projekt einen erneuten, durch eigene Erhebungen zur aktuellen Situation gestützten Vorschlag zur Neugestaltung der Bekleidungsfertigung. Dabei behalten wir die »alte« HdA-Maßgabe bei, wonach »in der Bekleidungsindustrie bessere Arbeitsbedingungen, größere Flexibilität und Wirtschaftlichkeit sich einander nicht ausschließen, sondern ergänzen können«¹ – allerdings nur dann, wenn den Beschäftigungsperspektiven von Frauen dabei Rechnung getragen wird und die gewerkschaftliche und betriebliche Interessenvertretung beteiligt ist.

Umsetzungserfahrungen und Forschungsergebnisse

Die Analyse bisheriger Umsetzungsprojekte und Forschungsergebnisse in der Bekleidungsindustrie war Teil dieses Projektes. Sie war darauf gerichtet, die im Rahmen der

1 Aus dem Vorwort des damaligen Bundesministers für Forschung und Technologie, Dr. H. Riesenhuber, zu *Neue Arbeitsstrukturen in der Bekleidungsindustrie* (1983: 10).

früheren Projekte entwickelten und erprobten veränderten Formen der Arbeitsorganisation und Lohnfindungsverfahren sowie damalige Veränderungsbarrieren zu evaluieren.²

Im Rahmen des ab 1974 vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Forschung und Technologie geförderten Forschungsprogramms zur ›Humanisierung des Arbeitslebens‹ wurden Ende der 70er/Anfang der 80er Jahre in verschiedenen Bekleidungsbetrieben Umsetzungsprojekte durchgeführt. Bestimmend für die Entstehung war das Ziel der Humanisierung der Arbeitsbedingungen, das in Richtung technisch-ergonomischer sowie arbeitsorganisatorischer Veränderungen verfolgt wurde.³ Arbeitsorganisatorische Leitidee war die Einführung von Gruppenarbeit in einem umfassenden Sinn, nämlich der Umfangserweiterung von Ausführungsaufgaben in Verbindung mit der Einführung dispositiver Aufgaben in die Tätigkeitsprofile.

Die Umsetzung dieser arbeitsorganisatorischen Leitvorstellung wurde im wesentlichen durch die branchenspezifisch geprägten Flexibilisierungsinteressen der Betriebe im Hinblick auf einen möglichst störungsarmen Durchlauf bestimmt. Die Flexibilitätsinteressen in den HAKA-Betrieben blieben damals auf eine verbesserte Feinabstimmung in der stark arbeitsteilig organisierten Fertigung begrenzt, um die gestiegene Anzahl der Modellvariationen zu bewältigen, während in den Forschungsbetrieben aus anderen Branchensegmenten auch die Umstellung auf unterschiedliche Produktgruppen sowie wechselnde und kleiner werdende Losgrößen bewältigt werden mußten. Vor diesem Hintergrund wurden in den HAKA-Betrieben zwar einzelne Maßnahmen zur verbesserten Ablaufsteuerung eingeführt, jedoch keinerlei Veränderungen in Richtung Gruppenarbeit eingeleitet. In den anderen Betrieben wurde mit unterschiedlichen Formen der Gruppenarbeit experimentiert, die jedoch allesamt wieder zurückgenommen oder eingestellt wurden. Gemessen an den weitreichenden Zielen und grundsätzlich für die HAKA-Betriebe kann man daher davon sprechen, daß die Umsetzung von Gruppenarbeit damals gescheitert ist.

2 Ausführlich befaßt sich damit unser Projekt-Zwischenbericht, *Befangen im Möglichen. Über die Schwierigkeiten, Zukunftschancen für die deutsche Bekleidungsindustrie und ihre Beschäftigten zu entwickeln*, zu beziehen über die Hans-Böckler-Stiftung.

3 Die Ziele lauteten »Schutz des arbeitenden Menschen vor gesundheitlichen Gefahren und Abbau von Belastungen« und »Entwicklung und Einsatz moderner Technologien zur Entlastung des Menschen von schwerer und gefährdender körperlicher Arbeit bei gleichzeitiger Verbesserung der Arbeitsorganisation« (*Neue Arbeitsstrukturen in der Bekleidungsindustrie*, 1983: 10). Die Projekte wurden aus soziologischer, arbeits- und wirtschaftswissenschaftlicher sowie technischer und medizinischer Perspektive von unterschiedlichen Forschungsinstituten interdisziplinär bearbeitet. In den fünf Branchensegmenten DOB (Damenoberbekleidung), HAKA, BESPO (Berufs- und Sportbekleidung), Maschen- sowie Mieder- und Wäscheindustrie sollten neue Arbeitsstrukturen mit Modellcharakter für die gesamte Branche entwickelt und erprobt werden.

Es kam aus unterschiedlichen Gründen zu Umsetzungsschwierigkeiten. Sie ließen sich zum einen auf die Art und den Umfang der Flexibilisierungsanforderungen zurückführen. Zum anderen wurden in allen Betrieben und Branchensegmenten bestimmte soziale und regulative Bedingungen als Umsetzungshürden erkannt, so das Festhalten am Prinzip der Akkordentlohnung, die langjährig in den Betrieben abgeforderte Habitualisierung der Arbeiterinnen und im Zusammenhang damit deren Orientierung auf Mengenleistung beziehungsweise Verdienstgrad, verbunden mit realen oder befürchteten Lohnverlusten, schließlich die Befürchtungen von Führungskräften über drohenden Status-, Einkommens- oder Machtverlust. Damit sind wesentliche soziale Grenzen der Flexibilisierung benannt, oder auch, mit Blick auf unser Projekt und aktuelle betriebliche Anforderungen, Problembereiche vor allem für die langfristige Gewährleistung von Flexibilität. Gleichzeitig ist die damals gemachte Erkenntnis festzuhalten, daß erweiterte Arbeitsaufgaben von den Beschäftigten nicht per se als Humanisierung ihrer Arbeitsbedingungen wahrgenommen werden. Entlastenden Faktoren wie verringerter Monotonie stand eine erhöhte Belastung durch Zeitdruck gegenüber.⁴

Diese Kenntnisse über Veränderungsbarrieren und -widerstände gegenüber arbeitsorganisatorischer Gestaltung in der Bekleidungsindustrie wurden durch weitere Forschungsergebnisse erweitert und differenziert, ebenso wurden Ansatzpunkte zum Handeln vorgeschlagen.⁵ Dabei ging es vor allem um den Stellenwert von Technikeinsatz und -entwicklung für die Arbeitsorganisation und umgekehrt; um die Frage nach der Beteiligung, sprich nach dem Einfluß von Betriebsräten und Beschäftigten auf Gestaltungsmaßnahmen; schließlich um die Frage nach dem Stellenwert des Geschlechts für bisherige und zukünftige Formen technisch-organisatorischer Rationalisierung und die Rekrutierungs- und Personaleinsatzpolitik der Bekleidungsbetriebe sowie die damit verbundenen Konsequenzen für die in der Branche beschäftigten Frauen, aber auch für die Betriebe.

Damit zeichnen die sozialwissenschaftlichen Forschungsergebnisse ein komplexes Bild der strukturellen Verknüpfungen. Eine auf Geschlecht abgestellte Personal(einsatz)politik prägt demnach im Rückgriff auf gesellschaftliche Muster geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung und Lebensvorstellungen die Strukturen der Branche durchgän-

4 Ausführlich zu den ökonomischen Rahmenbedingungen, der betrieblichen Umsetzung und den dabei auftretenden Schwierigkeiten sowie den Möglichkeiten und Grenzen der Akkordentlohnung vgl. Adler (1984), Adler/Mayer (1986), Fischer u. a. (1983), Minssen (1985), Fischer/Minssen (1986), Gebbert (1984), Gebbert (1988), Gebbert (1993), sowie Berichte der beteiligten Betriebe im Sammelband *Neue Arbeitsstrukturen in der Bekleidungsindustrie* (1983).

5 Zum Thema Bedingungen für die Beteiligung von Betriebsräten bei Restrukturierungen Pollen/Srotzki/Wassermann (1982); hinsichtlich der Perspektiven und Auswirkungen von Technikentwicklung Adler (1986), Saalfrank/Wagenhals/Rohner (1993) und Weißbach (1984); sowie hinsichtlich des Einflusses gesellschaftlicher Rahmenbedingungen Wassermann (1985) und, unter Integration von und Konzentration auf das Geschlechterverhältnis, Aulenbacher (1991).

gig und in charakteristischer Weise. Innerhalb der Betriebe bestehen ungeschriebene, aber deshalb nicht minder wirksame Regeln darüber, wer aktiv in Veränderungsprozesse einbezogen wird und wer nicht. Darüber wird auch definiert, wer (auch in Zukunft) als relevant gilt und wer nicht. Unter anderem aufgrund der Klein- und Mittelbetriebsstruktur, der räumlichen Ansiedlung in ländlichen und strukturschwachen Regionen sowie der häufigen Praxis, informelle Regelungen zu treffen, sind die Handlungsvoraussetzungen für eine gestaltende Einflußnahme von Beschäftigten und Betriebsräten in der Bekleidungsindustrie schwieriger als in manchen anderen Branchen.⁶

Modifikationen hinsichtlich Zielsetzung und Untersuchungsperspektive aufgrund bisheriger Forschung und der vorgefundenen betrieblichen Bedingungen

Ziel der Primärerhebung ist es, die aktuellen Entwicklungen im Hinblick auf neue Entwicklungen, Modifikationen und Verschiebungen, aber auch Beständigkeiten zu analysieren, und zwar in den Bereichen Technikeinsatz und -entwicklung, Personaleinsatz und Entlohnung, Arbeits- und Produktionsorganisation⁷ sowie den damit verbundenen Handlungsbedingungen für unterschiedliche Akteur/innen. Für die Entwicklung des Modells ist zu prüfen, inwiefern frühere Konzepte oder Teile früherer Konzepte unter heutigen Bedingungen sinnvoll und gegebenenfalls modifiziert integrierbar sind. Angesprochen sind hier das Konzept der Gruppenarbeit, die Vorschläge zur Entlohnung, die in diesem Zusammenhang und im Kontext aktueller technischer Entwicklungen gemacht wurden, aber auch Vorschläge zur betrieblichen Beteiligung von Betriebsräten und Beschäftigten, zu gewerkschaftlichen Aufgaben und Umsetzungsmöglichkeiten sowie quer dazu zu Möglichkeiten der Entwicklung von Perspektiven für die Frauen in dieser Branche.⁸

6 Zur sexistischen »Unterlagerung« der Branchenstrukturen und ihr Zusammenwirken mit gesellschaftlichen Strukturen des Geschlechterverhältnisses insgesamt ausführlich Aulenbacher (1991). Erste Hinweise und Überlegungen hierzu im Zusammenhang mit speziellen Themen finden sich bei Gebbert (1984), Weißbach (1984), Minssen (1985), Raasch/Wahnschaffe (1985); Wassermann (1985). Zu Struktur und Entwicklung der Rahmenbedingungen für die Einflußnahme von Beschäftigten und Betriebsräten in Klein- und Mittelbetrieben vgl. Wassermann (1985), sowie zur diesbezüglichen Praxis im Rahmen der HdA-Projekte Pollen/Srotzki/Wassermann (1982).

7 Für den Stand zu Beginn der 90er Jahre hinsichtlich des Themas Technikeinsatz und Entlohnung hat dies die Untersuchung von Saalfrank/Wagenhals/Rohner (1993) getan.

8 Entsprechende Vorschläge mit unterschiedlichen Schwerpunkten wurden entwickelt von Pollen/Srotzki/ Wassermann (1982), Wassermann (1985), Aulenbacher (1991), Saalfrank/Wagenhals/Rohner (1993).

Gegenüber den Ausgangspositionen wurden für die Primärerhebung sowie die Zielsetzung des Projektes, die Entwicklung von Modellvorschlägen zur leistungspolitischen Regulierung, bereits zu Beginn der Durchführung Modifikationen vorgenommen. Zum einen war das ein Resultat der Sekundäranalyse sozialwissenschaftlicher Forschungen, zum anderen eine Reaktion auf vorgefundene betriebliche Entwicklungen. Die Branche stellte sich gegenüber Veränderungen weniger offen dar als angenommen. Dies hat das Gesicht der Primärerhebung ebenso geprägt wie es den Denkraum für Ansatzmöglichkeiten im Sinne des Projektes beeinflusst hat.

Gestaltungsvorschlag anstatt Modellvorschlag

Als Ergebnis der Sekundäranalyse wurde die Zielsetzung, Modellvorschläge zu entwickeln, frühzeitig aufgegeben. Statt dessen verwenden wir nun den Begriff Gestaltungsvorschlag. Diese veränderte Akzentsetzung für die Entwicklung von Handlungsmöglichkeiten im Rahmen des Projektes trägt der Erkenntnis aus dem Verlauf der HdA-Umsetzungsprojekte Rechnung, daß gezielte betriebsstrukturelle Veränderungen einen langwierigen Prozeß darstellen, in dem (mitunter gegensätzliche) Interessen unterschiedlicher Personen und Akteure zur Geltung kommen. Dies geschieht entweder verdeckt, womit Mißerfolge herausfordert werden, oder offen, womit gezielte Reorganisation ermöglicht wird. Jedwedes Modell der Entlohnung, der Ablauforganisation, der Hierarchiebildung und sonstiger Strukturen wird in einem solchen Prozeß immer modifiziert werden. Mehr noch, aufgrund der Tatsache, daß es sich um soziale Prozesse handelt, muß es sogar modifiziert und der betrieblichen Situation angepaßt werden, wenn es wirksam werden soll. Wirksamkeit heißt darüber hinaus dauerhafte Veränderung von Strukturen und schließt mit ein, daß Personen ihr Verhalten oder ihre Ansichten ändern müssen, beispielsweise über die ›richtige‹ Ablauforganisation oder die ›richtige‹ Aufgabenverteilung auf gleicher Ebene, in der Hierarchie oder zwischen den Geschlechtern.

Dafür kann es kein Modell geben, sondern nur die Möglichkeit der Argumentation, die auf Gründe und alternative Vorstellungen angewiesen ist. Ein Gestaltungsvorschlag muß demzufolge einerseits Gewicht auf die Entwicklung solcher alternativer Vorstellungen legen, aber ebenso auf Formen der Veränderung, die dem prozessualen Charakter betrieblicher Prozesse gerecht werden. Die Abkehr von der Zielsetzung ›Modellvorschläge‹ beinhaltet auch eine Entgegensetzung zu der möglicherweise auftretenden Erwartung, es könne ein organisatorisches Verfahren geben, das nur ›richtig‹ eingepaßt zu werden brauche (ähnlich wie eine Maschine aufzustellen ist) und das die Beteiligten der ›Arbeit am Prozeß‹ und den darin enthaltenen Unwägbarkeiten enthebe.

Es lassen sich folgende Punkte als erste Wegbestimmung für die spätere Entwicklung von Vorschlägen festhalten:

- Die Realisierung organisationsstruktureller Veränderungen ist ein sozialer Prozeß, der immer wieder neue Konsensbildungen verlangt. Da unterschiedliche Perspektiven und Wirklichkeitsichten die Ergebnisse von Gestaltungsprozessen beeinflussen, geht es immer auch um eine Neudefinition der ›richtigen Art des Zusammenarbeitens«. Wesentlicher Faktor für ein erfolgreiches Ergebnis bei der Entwicklung und Realisierung von Veränderungsmaßnahmen ist ein offener und kooperativer Prozeß, in dem unter Einbeziehung der unterschiedlichen Perspektiven von Akteur/innen gemeinsame Problemdefinitionen und Zielvorstellungen als Basis für tragfähige Lösungen entwickelt (nicht gesetzt) werden. Ein solcher Prozeß braucht daher Zeit zum Entstehen.
- Wesentlich hierfür sind Informationstransparenz und definierte Formen der Mitentscheidung – nicht nur für Betriebsräte, sondern auch für Beschäftigte, und nicht nur für eine Einführungsphase, sondern perspektivisch als regulärer Bestandteil der Arbeits- und Produktionsorganisation. Die traditionelle Alternative wäre das Festhalten an der strategischen Ausrichtung auf ein ausreichendes Potential alternativloser Arbeitskräfte auch in der Zukunft, in Verbindung mit dem – unserer Vermutung nach für viele Betriebe riskanten – Glauben, dies werde auch für künftige Anforderungen an die Fertigung am hiesigen Standort kein Problem sein.
- In diesem Kontext sind die widerstandsfähigsten Hindernisse unhinterfragte Vorstellungen über die ›richtige Art der Zusammenarbeit«, die ebenso unhinterfragte Vorstellungen der geschlechtsspezifischen und -hierarchischen Arbeitsteilung beinhaltet. Hier ist eine neue Kooperationskultur notwendig, die zur Entwicklung von Alternativen ein Hinterfragen alter Selbstverständlichkeiten möglich macht. Das heißt auch, daß die Entwicklung sachlicher Konzepte allein nicht ausreichend ist, sondern daß es parallel dazu um die Entwicklung von Bedingungen geht, die sie möglich machen.
- Ein solcher Prozeß, bei dem endgültige Ergebnisse nicht unmittelbar absehbar sind, gibt möglicherweise Anlaß zu Befürchtungen. Es ist in diesem Zusammenhang legitim und unvermeidbar, daß die unterschiedlichen betrieblichen Akteur/innen (Geschäfts- und Betriebsleitung wie Beschäftigte) die Risiken (Kosten, Statusverlust, Leistungsdruck) organisationsstruktureller Veränderungen für sich selbst abwägen und abzuwenden versuchen. Das wird dann zum Problem, wenn darüber das einmal entwickelte Ziel aus den Augen verloren wird. Eine Umgangsform mit dieser schwierigen Situation zu finden, in der die unterschiedlichen Interessen ernst genommen

werden, ist daher eine Voraussetzung dafür, erfolgsgefährdende Blockaden zu vermeiden.

Stellenwert oberer Hierarchiestufen

Ebenfalls als Ergebnis der Sekundäranalyse ließ sich feststellen, daß es sich in früheren Umsetzungsprojekten als wesentliches Erfolgshindernis erwiesen hat, die obersten Führungsebenen, die sogenannten ›Entscheider‹ (Betriebsleiter und/oder Geschäftsleiter und in kleineren Betrieben Eigentümer), nicht in die Veränderungen einzubeziehen. Zwar haben Seminare über einen veränderten Führungsstil stattgefunden. Die arbeitsorganisatorische Einbindung dieser Personen/Funktionen in den Betrieb beziehungsweise in die Abteilung Näherei ist jedoch unverändert geblieben, lag sozusagen außerhalb der Verhandlungsmasse. Es ist daher um so leichter nachzuvollziehen, daß sie gegenüber diesen Veränderungen offener waren als alle anderen Beteiligten – so eine Erkenntnis der sozialwissenschaftlichen Begleitforschung. Das gilt allerdings nicht mehr, sobald die Veränderungen auch die eigene Arbeitsweise betreffen. Die Entscheider sind jedoch Teil des Prozesses und seiner Veränderungen. Ohne Thematisierung auch ihrer Aufgaben und Kompetenzen werden Veränderungen blockiert. Vor diesem Hintergrund war es für uns im Zuge der Auswertung der Primärerhebung von Interesse, auch auf die Art und Weise zu achten, inwiefern und in welcher Weise diese Hierarchieebenen zu einer Blockade von Veränderungen beitragen.

Deutlichere Beharrungskräfte als erwartet

Die Annahme, daß in den Betrieben weitläufig mit unterschiedlichen Lösungsmustern in Richtung Gruppenarbeit experimentiert würde, hat sich nur bedingt als richtig erwiesen. Die von uns untersuchten Betriebe sind bis auf eine Ausnahme recht typische Beispiele für die vergleichsweise geringe Innovationsfähigkeit der Branche. In ihnen werden arbeits- und ablauforganisatorische Veränderungen nur vollzogen, wenn es sich nicht mehr vermeiden läßt, also im Falle von Produktionsverkleinerungen und Personalabbau. Auch in diesen Betrieben haben sich jedoch in diesem Zusammenhang unter der Hand Verschiebungen der Aufgabenbereiche entwickelt. Insofern sind die Arbeitsbedingungen in der Branche zwar in Bewegung, die Situation insgesamt ist jedoch nicht so offen wie erwartet oder wie die Existenz einiger innovativer Betriebe hat vermuten lassen. Wir haben die Entwicklungen entlang der Unterscheidungslinie zwischen Betrieben mit oder ohne gezielte Reorganisationsmaßnahmen beschrieben und

analysiert und diese beiden Wege des Umgangs mit veränderten Bedingungen als *gezielte Reorganisation* und *schleichende Anpassung* betitelt. Es wird im Anschluß an die Analyse zu beurteilen sein, inwiefern sich hierin die unterschiedlichen Entwicklungslinien »grundlegend neuer Zuschnitt der Arbeitsbereiche« und »neotayloristische Arbeitsstrukturen« identifizieren lassen, beziehungsweise ob diese Unterscheidung die Entwicklungen überhaupt in passender Weise faßt.

Durch die vorgefundenen überwiegend konservativen Betriebspolitiken veränderte sich die Ausrichtung der Primärerhebung. Ursprünglich orientiert auf eine offenere Branchensituation und eine breitere Palette an betrieblichen Lösungswegen und dementsprechend Ansatzmöglichkeiten zur Entwicklung des Gestaltungsvorschlags, lag nun größeres Gewicht auf der Frage, inwiefern sich auch unter diesen Bedingungen aufgrund latenter Verschiebungen Ansatzpunkte zur Entwicklung eines Gestaltungskonzepts bieten. Der Umstand, daß auch in den konservativen Betrieben einerseits eine Zuspitzung betrieblicher Schwierigkeiten von Anfang an erkennbar war, andererseits damit entgegen der Annahme aber kein steigendes Interesse an Organisationsveränderungen verknüpft war, war für uns überraschend. Es war das Signal, sehr genau darauf zu schauen, wo und wie im Detail in den Bereichen Technikeinsatz, Arbeits- und Produktionsorganisation sowie Personaleinsatz Schwierigkeiten bestehen, welche Konsequenzen damit verbunden sind und worauf sich das fehlende Interesse an Organisationsveränderung zurückführen läßt.

Vorgehensweise

Ziel des Projektes ist die Entwicklung eines anwendungsfähigen Vorschlages zur Neugestaltung und -bewertung von Frauenarbeit in der Bekleidungsfertigung – als Weg, sowohl die Wirtschaftlichkeit flexibler Fertigung zu erhöhen als auch die Einflußmöglichkeiten der Interessenvertretung auf die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Das Untersuchungsverfahren hierzu beruht auf der Sekundäranalyse sozialwissenschaftlicher Forschungen und betrieblicher Umsetzungserfahrungen aus früheren Modellversuchen, der Analyse aktueller Arbeits- und Produktionsformen im Übergang zu flexibler Fertigung sowie der begleitenden Diskussion von Zwischenergebnissen in Betrieben und Verbänden.

Auf die Analyse sozialwissenschaftlicher Forschungsergebnisse wurde bereits eingegangen. Die aktuelle Entwicklung von Arbeits- und Produktionsformen wurde ausschließlich bei HAKA-Herstellern untersucht. An der Untersuchung beteiligten sich vier Unternehmen. Bei einem fünften HAKA-Hersteller und ehemaligen HdA-Umsetzungs-

betrieb wurden Informationen zu den Umsetzungserfahrungen und -ergebnissen und in diesem Kontext auch zur aktuellen Situation erhoben. Die Konzentration auf HAKA erfolgte deshalb, weil dort die produkt- und produktionstechnischen Anforderungen eine Neugestaltung schwieriger machen und, damit verbunden, die Widerstände gegen Veränderungen größer sind als in anderen Branchensegmenten. Umgekehrt läßt sich jedoch ein am Maßstab dieser produkt- und produktionstechnischen Bedingungen entwickelter Gestaltungsvorschlag auch auf andere Branchensegmente übertragen.

Aufgrund der Prozeßhaftigkeit von Organisationsveränderungen ist für die Anwendungsfähigkeit des Gestaltungsvorschlags die Einbeziehung der unterschiedlichen Interessenperspektiven notwendig. Angesprochen sind das unternehmerische Interesse an lohnender Produktion am Standort, das Interesse der beschäftigten Frauen an zukunftsorientierten und einkommenssicheren Arbeitsplätzen sowie das Interesse von Betriebsräten an vorausschauender Gestaltungspolitik.

Die unterschiedlichen Perspektiven im Betrieb kommen auch im Untersuchungsvorgehen zum Tragen. Die Informationen zu betrieblichen Problemen und Lösungswegen in den Bereichen Technikeinsatz, Arbeits- und Produktionsorganisation und Personaleinsatz (Qualifikation, Arbeitszeit, Leistung und Entlohnung) sowie zu den HdA-Umsetzungserfahrungen wurden durch leitfadengestützte Interviews mit Betriebsleitern und Betriebsratsmitgliedern, Abteilungs-, Band- und Gruppenleiter/innen, Arbeiterinnen und Betriebsmechanikern erhoben. Bezüglich der aktuellen Entwicklungen wurde dies teilweise durch Gespräche und Interviews mit Personalsachbearbeiterinnen und REFA-Technikern, bezüglich der HdA-Erfahrungen um Interviews mit damaligen Verantwortlichen aus Betrieb, Gewerkschaft und Forschung ergänzt. Zusätzliche Informationen wurden durch einen schriftlichen Fragebogen zu betrieblichen Daten sowie durch betriebliche Dokumente gewonnen, die jedoch je nach Betrieb in sehr unterschiedlichem Umfang zur Verfügung gestellt wurden. Insgesamt wurden 41 Gruppen- und Einzelinterviews mit 61 Personen geführt. Zwischenergebnisse und Überlegungen zum Gestaltungsvorschlag wurden begleitend in den Untersuchungsbetrieben, in gewerkschaftlichen Seminaren mit Betriebsratsmitgliedern sowie mit den Verbänden diskutiert.

Die Auswertung der so gewonnenen Informationen erfolgte anhand von Auswertungsleitfäden zu den oben genannten Bereichen Technikeinsatz, Arbeits- und Produktionsorganisation, Personaleinsatz sowie HdA-Umsetzungserfahrungen. In allen thematischen Bereichen wurde dabei besonderes Augenmerk auf die Definition betrieblicher Probleme und die Aussagen zu Lösungswegen und Zukunftsoptionen durch unterschiedliche Akteur/innen, auf den innerbetrieblichen Stellenwert der Näherei und die

Zusammenarbeit mit der Näherei sowie die Entwicklung von Aufgabenbereichen innerhalb der Näherei gelegt. Sie geben Aufschluß über die betrieblichen Veränderungen und Schwierigkeiten und über die darin angelegten Perspektiven der Frauenarbeit. Ergebnis der Auswertung waren, als Zwischenschritt, Betriebsfallstudien. Diese waren die Grundlage für die vorliegende Analyse, aber auch für die Präsentation von Zwischenergebnissen, die dadurch in den Betrieben betriebsspezifischer diskutiert werden konnten als dies in der Analyse und den daran anschließenden Vorschlägen geschieht.

Die Analyse wird aus zwei Gründen nicht in Form von Betriebsfallstudien präsentiert. Zum einen kommt es uns darauf an, zur Entwicklung des Gestaltungsvorschlags Ansatzpunkte herauszukristallisieren, die betriebsübergreifend bestehen. Daher haben wir uns für eine themenorientierte Darstellung entschieden, wohingegen die Stärke von Fallstudien in der integrierten Vorstellung von Spezifika liegt. Zum anderen war eine der Voraussetzungen für unsere Feldzugänge die Gewährleistung von Anonymität. Sie wäre mit der Form der Betriebsfallstudien nicht möglich, weil die Branche für Insider sehr überschaubar ist und nicht nur Betriebe, sondern auch einzelne Personen dadurch identifiziert werden könnten.

3. ANPASSUNGSWEGE IN DER BEKLEIDUNGSFERTIGUNG: ZUKUNFTSCHANCEN FÜR FRAUEN UND BETRIEBE?

*Auswirkungen schleichender und gezielter Reorganisation
in der HAKA-Fertigung und darin enthaltene Risiken und Chancen
für Frauen und Betriebe.*

3.1. VORBEMERKUNGEN

Zu Beginn dieses Kapitels wollen wir eventuell verführerischen Kurzschlüssen vorbeugen. Einerseits ist eine Aneinanderreihung bestimmter Grunddaten zu den untersuchten Betrieben der kürzeste Weg, die empirische Grundlage des Gestaltungsvorschlags überschaubar zu machen. Andererseits verführt gerade eine solche Aneinanderreihung manchmal dazu, je nach Interessenlage unmittelbare Vergleiche vorzunehmen nach dem Muster »wer ist besser«, wer hat die niedrigsten/höchsten Löhne, wer hat wieviel Führungskräfte, wer hat wieviel ins Ausland verlagert, und so weiter. Diese Haltung begegnete uns sowohl in den Betrieben als auch bei uns selber, als es zu Beginn der Auswertung darum ging, uns einen ersten Überblick zu verschaffen. In der Gesamtheit ihrer konkreten Bedingungen sind Betriebe jedoch zu unterschiedlich, als daß sich einzelne Aspekte *unmittelbar* miteinander vergleichen ließen. Das ist kein Argument dagegen, auf diese einzelnen Aspekte einzugehen, sondern eines dagegen, »Kurzschlüsse« zu produzieren, also nur in Orientierung an einzelnen Aspekten Schlüsse zu ziehen und davon Maßnahmen abzuleiten. Die Chance zur Entwicklung zukunftssträchtiger Perspektiven für die Bekleidungsfertigung liegt unseres Erachtens darin, komplexe Zusammenhänge zur Kenntnis zu nehmen. Das heißt auch, das Bestehen konträrer Positionen und Interessenlagen nicht nur auf ein Problem der Durchsetzbarkeit der eigenen Position zu reduzieren, sondern diese als Argumente ernstzunehmen und inhaltlich zur Grundlage für betriebliche Strategien und die qualitative Gestaltung betrieblicher Bedingungen zu machen.

Nun war das Ziel unserer Untersuchung auch kein Vergleich, sondern die Entwicklung eines Gestaltungsvorschlags. Die Primärerhebung hat in diesem Zusammenhang die Aufgabe, aktuelle betriebliche Entwicklungen in unterschiedlichen Bereichen zu

erfassen, um zu sehen, wie Betriebe mit den Schwierigkeiten umgehen, welche Lösungswege sie suchen und wo alte »Selbstverständlichkeiten« erodieren.

Wir rücken hierzu drei komplexe Bereiche betrieblicher Entwicklungen und perspektivischer Ansatzmöglichkeiten ins Zentrum des Interesses:

- *Die (systematische) Anpassung betrieblicher Strukturen.* In der Bekleidungsindustrie wurden in einem jahrzehntelangen Prozeß betriebliche Strukturen und unternehmerische Strategien entwickelt, deren Prinzipien zunehmend unangemessener wurden, an denen jedoch gleichwohl festgehalten wurde. Sie sind charakterisiert durch einen hohen Grad an Arbeitsteilung, Gleichsetzung von Leistung mit Mengenleistung in Verbindung mit Akkordentlohnung, Anordnungsverhalten anstatt Kooperation. Wir richten unser Augenmerk in der Analyse auf die Entwicklung betrieblicher Praktiken, die den gewachsenen Strukturen widersprechen, so zum Beispiel der Abbau von Führungskräften, die enorme Erhöhung der personellen Flexibilität, die Relativierung der Akkordentlohnung durch unterschiedliche Formen der Ausgleichszahlungen. Mit unserem Gestaltungsvorschlag sollen diese Entwicklungen zum Ausgangspunkt für weitergehende strukturelle Veränderungen gemacht werden.
- *Die Arbeitskräfte und ihre Potentiale.* Jahrzehntlang hat die Bekleidungsindustrie auf Frauen in der Fertigung gesetzt, die ein schier unerschöpfliches Reservoir für jede Menge ungelernter Tätigkeiten darzustellen schienen. Wir untersuchen, ob dies heute immer noch gilt, inwiefern sich Veränderungen ergeben haben und was dies für die Betriebe bedeutet. Wir analysieren die Veränderungen ihrer Arbeitsaufgaben und das Potential, das darin für eine zukunftsorientierte Gestaltung der Fertigungsstrukturen liegt. Das macht es möglich, die Leistungen und Arbeitsinteressen der Frauen in der Bekleidungsfertigung zum systematischen Ausgangspunkt für Standortpolitik zu machen.
- *Die verbesserte Abstimmung betrieblicher Abläufe.* Wir achten auf Formen mangelnder Abstimmung und unzureichenden Informationsflusses in den Betrieben. Eine verbesserte Abstimmung in diesen Bereichen ist ein Beitrag zu einem effizienteren Gesamttablauf.

Überblick über die untersuchten Betriebe

Verallgemeinernd läßt sich feststellen: Alle untersuchten Betriebe haben ihre Fertigung weitgehend ins Ausland verlagert. Im Rahmen der jeweiligen Produktstrategie haben verschiedene Faktoren Einfluß auf den Umfang der Auslandsverlagerung, so die Reagi-

bilität auf Kundenwünsche und die Gewährleistung von Terminen, die Gewährleistung von Qualität, aber auch direkte Kundenwünsche sowie Herkunftsdeklarationen. Es besteht eine Tendenz, am Standort nur noch Sakkos zu fertigen (Musterteile ausgenommen). In nur zweien der fünf Betriebe werden noch in größerem Umfang Hosen gefertigt, in einem davon nicht im Stammbetrieb. Bis auf einen bewegen sich alle Betriebe mit ihren Produkten im gehobenen bis oberen Genre. Diese Struktur bestätigt eine schon vor 20 Jahren im Rahmen der HdA-Forschung zugrunde gelegte Erwartung über künftige Entwicklungen und Fertigungschancen im höherpreisigen Bereichen, zumal gerade in dem im mittleren Genre angesiedelten Betrieb der Kostendruck immer schärfer wird.

Die Altersstruktur in den Bekleidungsbetrieben hat sich verändert. Galt die Branche früher mit einem großen Anteil sehr junger Frauen zwischen 18 und 25 Jahren als junge Branche, gibt es mittlerweile in allen untersuchten Betrieben in den Fertigungsbereichen einen großen Anteil Beschäftigter, die älter sind als 46 Jahre.⁹ Das trifft auf die Arbeiterinnen, insbesondere aber auf die ausgebildeten Schneider/innen und die Gruppenleiter/innen zu, wofür bevorzugt Schneider/innen eingesetzt werden. Ebenfalls eine strukturelle Veränderung hat sich in unseren Untersuchungsbetrieben hinsichtlich des Anteils ausländischer Arbeiterinnen ergeben. Wo ihr Anteil aufgrund der ländlichen Lage der Betriebe auch früher schon kleiner war, sind sie heute fast völlig verschwunden; in den eher städtischen Lagen hat sich ihr Anteil verringert. Einzelne Betriebe nutzen das Potential ostdeutscher Arbeiterinnen oder ›deutschstämmiger‹ Arbeiterinnen aus Osteuropa.

Betrieb A

Betrieb A ist der einzige Betrieb des Unternehmens und hat 182 Beschäftigte. Das Unternehmen macht seinen Umsatz ausschließlich mit HAKA, vor allem mit Sakkos (35 %), Anzügen (20 %) und Mänteln (35 %), aber auch Hosen, Westen und Jacken im modisch-sportiven, mittleren Genre. Betrieb A beliefert vor allem Handelshäuser und steht dort unter hohem Preisdruck, verschärft durch zurückhaltendere Ausgaben der

9 Wir rechneten bei unserer schriftlichen Befragung damit, daß der Altersdurchschnitt in der Bekleidungsindustrie nicht mehr so jung ist wie er einmal war, und haben daher vier Kategorien abgefragt, die nach unten bei 25 Jahren und jünger und nach oben bei 46 Jahre und älter endeten. Nach unten reichte diese Grenzziehung bestens aus; nach oben jedoch mußten wir aufgrund von Gesprächen und Betriebsbegehungen die Erfahrung machen, daß für die meisten Betriebe eine Kategorie 56 Jahre und älter sinnvoll gewesen wäre. Insbesondere in den Nähereien gibt es einen größeren Anteil an Beschäftigten in diesem Alter. Daher sind die Belegschaften strukturell gesehen älter als wir es erfaßt haben.

Endverbraucher für Bekleidung. Da der Umsatz im klassischen HAKA-Bereich rückläufig war, wurde zu Beginn der 90er Jahre die Produktpalette um Jacken und Blousons erweitert, weil künftige Märkte im Freizeitbereich gesehen wurden.

Bis 1992 führte das Unternehmen in der Region einen zweiten Fertigungsbetrieb mit 70 Beschäftigten, der 1992 aufgelöst wurde. Die Hälfte der Beschäftigten wurde in den Stammbetrieb Betrieb A integriert, die andere Hälfte wurde entlassen. 1993/94 erfolgte ein weiterer Personalabbau um 40 Beschäftigte. Von den nun 182 Beschäftigten sind 121 Gewerbliche (darunter 11 Frauen mit Erziehungsurlaub) und 61 Angestellte, davon 25 technische Angestellte. Den relativen Anteilen nach sind 66,5 % der Beschäftigten Gewerbliche, 19,8 % kaufmännische Angestellte und 13,7 % technische Angestellte. Der Anteil der Frauen bei den Gewerblichen beträgt 84,3 %, bei den kaufmännischen Angestellten 63,9 % und bei den technischen Angestellten 28,6 %. 10 Personen insgesamt verfügen über einen Abschluß als Schneider/in, davon 7 Männer. Bei den Gewerblichen haben 56,3 % der Frauen und 44,4 % der Männer keine Ausbildung. Etwa ein Drittel dieser Beschäftigtengruppe ist 46 Jahre und älter, nur drei Personen sind 25 Jahre und jünger. Etwa 25 % der Gewerblichen sind ausländische Beschäftigte, und zwar Italiener/innen, Griech/innen oder Türk/innen.

In Betrieb A werden jährlich für die Produktgruppen Sakko, Anzüge, Mäntel und Jacken zwei Hauptkollektionen mit 40 Varianten und zwei Zwischenkollektionen mit 16 Varianten erstellt. Gefertigt werden in Betrieb A nur Sakkos, überwiegend kleine Serien (in der Regel zwischen 80 und 300 Teilen pro Form), Eilaufträge und Einzelteile, sowie die Musterteile für alle Produktgruppen. Der Anteil der Einzelteilfertigung ist jedoch mit unter 1 % verschwindend gering. Wurden 1992 in beiden Betrieben noch 1000 Teile pro Tag gefertigt, davon etwa 600 in Betrieb A, wird dort heute von einer Tagesproduktion von 300 Teilen ausgegangen. Die Lieferfrist ab Auftragseingang beträgt 13 Wochen, ab Produktionsbeginn bei den Vororders 7 Wochen und bei den Nachorders 4 Wochen. Die maximalen Durchlaufzeiten in Betrieb A wurden in den vergangenen Jahren sukzessive von 10 auf 8 Arbeitstage gesenkt, minimal betragen sie 2 Arbeitstage.

Im Inland arbeitet das Unternehmen mit keinen weiteren Herstellern zusammen, im Ausland mit mehr als 15 Unternehmen in fast ebenso vielen Ländern. Eigene Fertigungsstätten im Ausland gibt es nicht. Unterschiedliche Produktgruppen sowie unterschiedliche Qualitätsniveaus innerhalb einer Produktgruppe werden an verschiedene Hersteller vergeben. Zur Produktion vergeben werden die Produktgruppen Anzüge, Sakkos, Mäntel, Sportswear, Westen und Hosen. Zugekauft werden außerdem Anzüge, Hosen, Mäntel und Jacken. Nach unserer Kenntnis sind mindestens 14 Personen allein mit der Organisation der Auslandsfertigung befaßt (Logistik, Bereitstellung, Zoll, Trans-

port); dazu kommen mindestens 5 Reisetechner/innen zur Betreuung der Auslandsfertigung. Inlands- wie Auslandsfertigung werden vom Betriebsleiter koordiniert, der aus diesem Grund etwa 1fi Wochen monatlich im Ausland unterwegs ist.

Betrieb A ist Mitglied im Arbeitgeberverband. Es gibt einen Betriebsrat mit 7 Mitgliedern. Die Betriebsratsvorsitzende hat dieses Amt seit 5 Jahren inne und ist seit 25 Jahren Betriebsratsmitglied. Sie war aufgrund der Größe des Betriebes nie freigestellt und arbeitete früher als Akkordnäherin. Als die Kantine aufgelöst werden sollte, wurde ein Arrangement getroffen: Sie arbeitet nicht mehr in der Näherei als Springerin, sondern übernimmt die Kantinentätigkeit. Dadurch blieb die Institution Kantine erhalten, sie selbst gewann Zeit für Betriebsratstätigkeit, und in der Näherei gibt es – sowohl zur Entlastung des Betriebes als auch der Beschäftigten und ihrer selbst – keine Abstimmungsschwierigkeiten aufgrund ihrer Betriebsratstätigkeit mehr.

Betrieb B

Betrieb B ist ebenfalls einziger Betrieb des Unternehmens und hat 47 Beschäftigte. Das Unternehmen macht seinen Umsatz mit Anzügen, Sakkos, Hosen und Westen im mittleren bis gehobenen Genre. Traditionelles Standbein des Betriebes ist die Maß- und Einzelteillfertigung, überwiegend für Geschäftsleute. Auch Betrieb B bekommt in seinem Marktsegment die wirtschaftliche Situation durch zurückgehende Aufträge zu spüren; zudem bietet diese Maß- und Einzelteillfertigung keine ausreichenden Zukunftsperspektiven, da der Kundenstamm altersmäßig auf den Ruhestand zugeht und jüngere Generationen ein anderes Bekleidungsverhalten zeigen. Das Unternehmen hat sich daher schon vor einigen Jahren dafür entschieden, zum bisherigen Programm passende Marktsegmente zu erschließen und Corporate Fashion¹⁰ für Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sowie Vereine anzubieten. Darüber hinaus werden seit Mitte der 90er Jahre auch Factory Outlets¹¹ in der Region beliefert.

Dem Fertigungsbetrieb angeschlossen ist ein Verkaufsladen, über den am Ort und im Ausland hergestellte Produkte sowie Zukaufware auch direkt an den Endverbraucher verkauft wird. Dort wird auch für die Maß- und Einzelteillfertigung in Betrieb B Maß genommen. Bis 1994 war die gesamte Produktion im Inland und es wurden 100 Teile

10 Corporate Fashion bezeichnet speziell entworfene einheitliche Bekleidung für bestimmte Gruppen. Das kann ein Musikverein sein, aber auch – und hauptsächlich darauf richten sich die Erwartungen auf ein wachsendes Marktsegment – die Beschäftigten von Unternehmen.

11 Factory Outlets sind sozusagen die offensive Variante des Fabrikverkaufs. Ware zweiter Wahl, Musterteile oder auch speziell für diese Vermarktungsform hergestellte Produkte werden zumeist auf der grünen Wiese ohne Fachberatung kostengünstig angeboten.

pro Tag gefertigt. Grundsätzlich werden auch heute noch alle Produktarten in Betrieb B hergestellt, die Hosenfertigung ist allerdings auf einen geringen Anteil zurückgegangen. Mit dem Beginn der Auslandsfertigung wurde die gefertigte Stückzahl sukzessive auf heute 40 Teile pro Tag zurückgefahren. Für Maßfertigung besteht normalerweise eine Lieferzeit ab Auftragseingang von drei Wochen; es können jedoch auch kurzfristige Einzelbestellungen innerhalb von zwei Tagen geliefert werden.

Das Unternehmen vergibt Produktion sowohl ins Inland als auch ins Ausland. Im Inland wird mit zwei Unternehmen zusammengearbeitet; sie fertigen für Betrieb B Hosen und Westen, darunter auch Einzelaufträge. An ein Unternehmen im Ausland wird die Fertigung von Sakkos und Hosen in größeren Serien vergeben. Die Factory Outlets werden ausschließlich aus dieser Fertigung beliefert. Sowohl in der Zusammenarbeit mit anderen Fertignern als auch in der Zusammenarbeit mit Lieferanten setzt das Unternehmen auf Kontinuität und Zuverlässigkeit, so daß auch bei teilweise sehr kurzen Lieferzeiten hier kaum Probleme entstehen.

Betrieb B ist Mitglied im Arbeitgeberverband. Es gibt keinen Betriebsrat. Im Zuge der Fertigungsreduktion gab es keine Entlassungen, jedoch Personalabbau auf dem Wege des Nichtersetzens von Personal bei Fluktuation. Von den mittlerweile 47 Beschäftigten sind 30 Gewerbliche (63,8 %) und 17 Angestellte, davon 14 kaufmännische (29,8 %) und drei technische Angestellte (6,4 %). Der Anteil der Frauen beträgt bei den Gewerblichen 90 % und bei den kaufmännischen Angestellten 57,1 %; alle technischen Angestellten sind Männer. Insgesamt 8 Personen verfügen über einen branchenspezifischen Abschluß, ein Bekleidungsingenieur, eine Fertigerin und sechs Schneider/innen, davon fünf Männer. Mit Ausnahme der Fertigerin sind sie alle älter als 46 Jahre. Gut die Hälfte der Gewerblichen ist ebenfalls 46 Jahre und älter, nur eine Person ist unter 25 Jahre alt. Es gibt keine ausländischen Beschäftigten; die türkische Auszubildende wird nicht im Betrieb bleiben.

Betrieb C

Betrieb C gehört zu einem Unternehmen mit zwei Betrieben. Betrieb C ist der Fertigungsbetrieb, in etwa 100 km Entfernung befindet sich das Stammhaus mit Geschäftsleitung, Verwaltung, Vertrieb und Kreativabteilungen. Das Unternehmen kommt traditionell aus dem Branchensegment HAKA, hat die Produktpalette jedoch gezielt verbreitert. Der Umsatz heute (1997 erwartet: 150 Mio. DM) wird erreicht über HAKA- und DOB-Stammkollektionen (DOB-Anteil 1996: 46 %) im hochwertigen und hochpreisigen Bereich, einer hochwertigen sportiven Linie, die gesondert vertrieben wird, sowie zwei weiteren Kollektionen. Im HAKA-Bereich hergestellt werden Anzüge, Sakkos,

Hosen und Westen. Betrieb C ist der einzige der fünf in die Untersuchung einbezogenen Betriebe, der noch eine Ausbildungsabteilung besitzt und im größeren Rahmen ausbildet.

Betrieb C ist die ›Urzelle‹ des Unternehmens und war ursprünglich ein reiner Hosenfertiger im mittel- bis hochwertigen Bereich. Aus Vertriebsgründen, vor allem mit dem Ziel einer besseren Verkehrsanbindung, wurde in den 70er Jahren die gesamte Verwaltung inklusive einiger anderer Abteilungen ausgelagert. Es wurde einschließlich Betrieb C in drei Fertigungsbetrieben produziert. Bereits Anfang der 80er Jahre wurde begonnen, mit einer eigenständigen, exklusiven und hochwertigen Linie in einem vollkommen neu zu erschließenden Marktsegment eine Parallelstrategie zu den bisherigen Absatzbereichen aufzubauen. Diese Linie wuchs auch Ende der 80er Jahre, als andere Sparten im Unternehmen Schwierigkeiten bekamen, und trägt heute das gesamte Unternehmen, während mit Ausnahme der genannten sportiven Linie die früheren Linien aufgegeben wurden. Mit diesem Prozeß war auch ein Eigentümerwechsel, die Aufgabe der beiden anderen Fertigungsbetriebe und die strategische Entscheidung für eine Produktion im hochwertigen Genre verbunden. Es wurde begonnen, auch Sakkos zu produzieren, zunächst bei einem Zwischenfertiger im Inland. Zu Beginn der 90er Jahre wurde schließlich in Betrieb C eine komplett neue Ärmelteilfertigung aufgebaut und 1994 der Zuschnitt dorthin verlagert. Im selben Jahr wurden 120 Beschäftigte von Betrieb C entlassen, so daß der Personalstand von ehemals 300 Beschäftigten Mitte der 80er Jahre auf heute gut 150 Beschäftigte gesunken ist. Seit 1996 wurde begonnen, mit einer Maßfertigung im sehr hochwertigen Bereich ein weiteres Standbein zu schaffen.

Betrieb C fertigt heute wie gesagt Anzüge, Sakkos, Hosen und Westen. Die Hosenfertigung hat von ehemals 2500 Teilen heute der Auslegung nach noch eine Kapazität von 600 Teilen, gefertigt werden derzeit 400 Teile pro Tag. Die Durchlaufzeit beträgt in diesem Bereich 6fi Tage. Im Bereich Ärmelteile werden 200 bis 250 Teile gefertigt; die Durchlaufzeit hier beträgt 2fi bis 3fi Tage. Die Losgrößen bewegen sich meist zwischen 50 und 80, in seltenen Einzelfällen gibt es Umfänge von 600 bis 700. Durch die Vielzahl der Formen und Materialien ist die Anzahl der Musterteile enorm hoch; die Musterteile laufen komplett in der Produktion mit. Betrieb C fertigt die Maßteile, die schwierigen Formen, kleine Auftragsmengen und eilige Aufträge, Produkte für bestimmte Absatzländer sowie alle Produkte, bei denen sehr teure Materialien verwendet werden.

Das Unternehmen arbeitet im Inland mit keinen weiteren Herstellern zusammen. Die Fertigung von hochwertigen Hosen, sportiveren Hosen und Sakkos wird produktbezogen an drei Hersteller im europäischen Ausland vergeben. Die Zusammenarbeit ist auf Kontinuität angelegt. Der Aufbau der Kooperationen wurde vom Betriebsleiter und

Techniker/innen betreut. Mittlerweile hat Betrieb C mit der Auslandsfertigung jedoch wenig zu tun, setzt allerdings die Qualitätsstandards für die Produkte.

Das Unternehmen insgesamt beschäftigt heute etwa 450 Personen, davon (inklusive zwischen 20 und 30 Frauen im Mutterschutz) etwa 200 im Fertigungsbetrieb C. Es gibt dort eine kaufmännische und 10 technische Angestellte, die anderen sind Gewerbliche.¹² Die gewerblichen Beschäftigten sind größtenteils Frauen, ebenso die kaufmännische und vier der 10 technischen Angestellten. Betrieb C beschäftigt 30 ostdeutsche Frauen, die alle entweder eine branchenspezifische Ausbildung oder zumindest Berufserfahrung mitbrachten; drei Frauen sind ›deutschstämmige‹ Arbeiterinnen aus Rußland. Ausländerinnen arbeiten in Betrieb C nicht mehr; die wenigen Ausländerinnen, die ab den 70er Jahren beschäftigt waren, hatten bereits vor Beginn der ersten Entlassungswelle wieder aufgehört.¹³

Betrieb C war nie Mitglied im Arbeitgeberverband, ist mittlerweile beigetreten, allerdings ohne Tarifbindung. Es gibt einen Betriebsrat mit 7 Mitgliedern. Die Betriebsratsvorsitzende hat dieses Amt seit 10 Jahren inne und war früher Akkordarbeiterin. Seit der Einführung einer BDE-Anlage (Betriebsdatenerfassung) in der Näherei 1994 arbeitet sie dort.

Betrieb D

Betrieb D ist Teil eines Unternehmens mit drei Betriebsstätten, dem Stammsitz Betrieb D mit Verwaltung und Sakkofertigung, einem reinen Hosen-Fertigungsbetrieb sowie einem Auslieferungslager. Das Unternehmen macht seinen Umsatz ausschließlich mit HAKA, und zwar mit Anzügen und Kombinationen im hochpreisigen Genre. Über Zukauf werden zusätzlich Strickprodukte und Accessoires vertrieben. Vier Marken werden in Lizenz gefertigt; darüber hinaus gibt es eine eigene Stammkollektion. Die Lizenzgeber liefern Ideen, die Umsetzung der Entwürfe und die schnitttechnische Entwicklung obliegt jedoch Betrieb D. Betrieb D beliefert vor allem Fachhändler und Handelshäuser. 95 % der Produkte werden europaweit vertrieben.

Zu Beginn der 80er Jahre wurden in Betrieb D noch 450 Ärmelteile täglich hergestellt. 1995 erfolgte eine Verkleinerung der Produktion von 230 Teilen auf heute zwi-

12 Wir verfügen über keine Informationen über die Beschäftigtenstruktur am Stammsitz. Wenn dort – was aufgrund der Abteilungsstruktur zu vermuten ist – fast ausschließlich Angestellte beschäftigt sind, liegt das Verhältnis Gewerbliche:Angestellte im Unternehmen bei etwa 21 %:79 %.

13 Die Zahlenangaben zu Betrieb C beruhen auf unseren Schätzungen sowie denen einzelner Interviewpartner. Weitere Angaben zur Beschäftigungsstruktur sind daher nicht möglich.

schen 150 und 180 Teile. Im Zuge dieser Verkleinerung wurden 20 Beschäftigte entlassen; weiterer Personalabbau erfolgte über Fluktuation. Der Zweigbetrieb fertigt täglich 150 Hosen, die jedoch in Betrieb D geschnitten werden. 20 % der Ärmelteile sind Einzelbestellungen und Maßteile (letzteres nur in Ausnahmefällen). Ihr Anteil war früher größer; die Fertigung von Maßteilen wird nicht als Strategie gesehen oder ausgebaut. Betrieb D läßt in 10 Ländern im inner- und außereuropäischen Ausland produzieren. Alle Ärmelteile, auch die aus der Auslandsfertigung, werden in Betrieb D gebügelt; die Bügelei hat eine Kapazität von 1000 Teilen pro Tag.

Das Unternehmen insgesamt hat heute (inklusive Frauen in Mutterschutz) 295, Betrieb D 245 Beschäftigte. Von den 295 Beschäftigten des Unternehmens sind 220 Gewerbliche und 75 Angestellte (25,4 %). Von den 245 in Betrieb D beschäftigten Personen sind 180 Gewerbliche und 65 Angestellte (26,5 %). Etwa 10 % der Beschäftigten im gewerblichen Bereich sind Ausländer/innen; im Zweigwerk sind keine Ausländer/innen beschäftigt. Alle 35 Arbeitskräfte im Zweigbetrieb arbeiten in Job-Sharing. Es werden häufig Beschäftigte befristet für einige Monate eingestellt.¹⁴

Betrieb D hat einen Betriebsrat mit 7 Mitgliedern; aufgrund der Betriebsgröße ist kein Betriebsratsmitglied von der Arbeit freigestellt. Es gab auch keine Freistellung, als die Beschäftigtenzahlen dies noch zugelassen hätten. Untypisch im Vergleich zu anderen Bekleidungsbetrieben ist die Zusammensetzung des Betriebsrats – nur zwei der 7 Mitglieder sind Frauen. Der Betriebsratsvorsitzende hat diese Funktion seit knapp 20 Jahren inne. Es bestehen keine Betriebsvereinbarungen. Die Geschäftsleitung nimmt prinzipiell nicht an Betriebsversammlungen teil, und die Teilnahme von Führungskräften wird nicht gern gesehen.

Betrieb E

Betrieb E ist einziger Betrieb des Unternehmens; das Unternehmen ist Teil eines Konzerns. Von den 400 Beschäftigten insgesamt sind 220 Gewerbliche (55 %) und 180 Angestellte, davon 119 kaufmännische (29,8 %) 61 technische Angestellte (15,3 %). Das Unternehmen macht seinen Umsatz (1996: 137 Mio. DM) mit den Stammkollektionen in HAKA und DOB im oberen Genre, je einer weiteren Kollektion in HAKA und DOB sowie den Lizenzen einer Marke. Es ist geplant, die Stammkollektion um eine junge Linie zu ergänzen. Ein großer Teil der Produktion ist ins Ausland verlagert worden; der techni-

¹⁴ Wie in Betrieb C beruhen die Zahlenangaben zu Betrieb D auf unseren Schätzungen sowie denen einzelner Interviewpartner und sind weitere Angaben zur Beschäftigungsstruktur daher nicht möglich.

sche Leiter hat dadurch mittlerweile einen wesentlichen Arbeitsschwerpunkt in der Koordination der Auslandsfertigung. In Betrieb E wurden zum Erhebungszeitpunkt noch Sakkos, Westen und Hosen gefertigt, 230 Hosen und 260 Ärmelteile täglich. Die Aufgabe der Hosenfertigung bis Ende 1997 war jedoch schon beschlossen. Von perspektivischer Bedeutung für Betrieb E ist der steigende Anteil der Maßkonfektion, der im HAKA-Bereich mittlerweile etwa 20 % des Umsatzes ausmacht.

Betrieb E war Ende der 70er/Anfang der 80er Jahre einer der Forschungsbetriebe im Rahmen des HdA-Forschungsprogramms. Er ist Mitglied im Arbeitgeberverband. Es gibt einen Betriebsrat mit 9 Mitgliedern. 1997 vollzog sich durch den Ruhestand der Betriebsratsvorsitzenden und ihres Stellvertreters, der bereits Anfang der 80er Jahre zur Zeit des Umsetzungsprojektes im Rahmen des Forschungsprogramms zur Humanisierung des Arbeitslebens Betriebsratsmitglied war, ein Generationswechsel.

Betrieb E wird in die folgende Analyse nur punktuell und vor allem hinsichtlich der Entwicklungen im Anschluß an die Umstrukturierungsmaßnahmen im Rahmen des HdA-Programmes einbezogen.

3.2. TECHNIKEINSATZ IN BETRIEB UND NÄHEREI: DIE NÄHEREI AUF DEM RÜCKZUG

Zur Analyse der betrieblichen Anpassungswege im Bereich Technik befassen wir uns mit Entwicklungen im Investitionsverhalten, mit den Formen der Technikeinführung und -betreuung und sowie mit den Technikkompetenzen in Bezug auf die Näherei. Unter Technikkompetenzen verstehen wir formale Zuständigkeiten für technische Aufgaben und ihre arbeitspraktische Realisierung. Die Entwicklungen im Investitionsverhalten geben Aufschluß darüber, in welchem Ausmaß sich die seit Mitte der 80er Jahre forcierte computergestützte Modernisierung in den der Näherei vorgelagerten Abteilungen fortgesetzt hat und inwieweit dabei mittlerweile mehr als insuläre Lösungen erreicht sind. Dies gibt auch Aufschluß darüber, welche Situation sich im Kontext dieser Entwicklung für die Nähereien im Verhältnis zu den vorgelagerten Abteilungen ergeben hat. Komplettiert wird dieses technische Bild durch die Fragen danach, wie die Entscheidungsfindung für technische Investitionen und deren Einführung erfolgt, wo überhaupt kooperative Verfahren stattfinden, welche Personen oder Beschäftigtengruppen daran beteiligt sind und wem technische Kompetenz zugebilligt wird. Darüber wird auch deutlich, inwiefern die traditionelle Zuweisung von Technikkompetenz an die männlichen Experten weiterhin aufrechterhalten bleibt oder

Risse aufweist, und inwiefern diese Struktur beziehungsweise betriebliche Schwierigkeiten aufgrund dieser Struktur Veränderungen nahelegen und Ansatzpunkte hierfür bieten.

Entwicklungen im Investitionsverhalten

Die Betriebe setzen in ihrem Investitionsverhalten im vergangenen Jahrzehnt deutlich erkennbare Prioritäten. Das Hauptinteresse und der Schwerpunkt der Investitionen bezieht sich auf Teile von PPS (Produktionsplanungs- und Steuerungssystem) sowie die Bereiche CAD (Computer Aided Design) und Zuschnitt und deren informationstechnische Integration. Der Einsatz von BDE ist die Ausnahme.

In allen Betrieben werden Elemente von PPS eingesetzt, nämlich die computergestützte Lohnabrechnung und Zeitenberechnung/-pflege. Die Unterschiede zwischen den Betrieben liegen bei der Einführung von Zeiterfassungssystemen in der Fertigung und deren Verbindung mit der Lohnabrechnung. Dies erfolgt nur in einem Betrieb. In allen Betrieben wird CAD zur technischen Schnitterstellung, zum Gradieren und zum Erstellen der Lagebilder eingesetzt. Die Unterschiede bestehen in der Implementation von CAD in die Modellabteilungen, dem Einsatz von CAD bereits im Entwurf sowie im Umfang der Vernetzung. Bis auf einen arbeiten alle Betriebe im Zuschnitt mit Cuttern; die Unterschiede liegen im Automatisationsgrad (Unterschiede bei den Cuttern selbst, wird online oder über Lagebilder geschnitten, wie wird die Informationsübermittlung zu anderen Fertigungsstätten im In- und Ausland geleistet, gibt es automatische Legetische, besteht manueller Zuschnitt). CAD als Integrationstechnologie wird insgesamt zur Zeit forciert.

Die Unterschiede im einzelnen lassen Abstufungen erkennen. Unternehmen C arbeitet, zumindest im DOB-Bereich, bereits im Entwurf computerunterstützt mit einem CAD-Design-System, das gleichzeitig die Datenbasis für die technische Schnitterstellung der Modellmacherei liefert. Zunächst noch eine Insellösung, sollte im Laufe des Jahres 1997 der Anschluß an CAD/CAM erfolgen. Die gesamte Erstschnittkonstruktion erfolgt ebenso wie Modifikationen, Gradieren und Schnittbilderstellungen bereits computerunterstützt. Der Zuschnitt arbeitet nur für die eigene Fertigung und bearbeitet daher nur kleine und Einzellagen; das gesamte Material, Oberstoff, Futter und sämtliche Einlagen, wird online über Cutter geschnitten. Ebenfalls als einziger Betrieb arbeitet Betrieb C in der Näherei mit BDE. Die Zeiterfassung erfolgt je nach Fertigungsbereich direkt an den Maschinen oder an den Schnittstellen zwischen den Gruppen und ist auch Grundlage für die Entlohnung. Extern verfolgt Unternehmen C auf dem Wege der

Datenübertragung qua Satellit eine weitreichende, nach außen wie nach innen gerichtete Integrationsstrategie zwischen dem Stammhaus als zentralem Daten-Knotenpunkt, der eigenen Fertigungsstätte Betrieb C und den ausländischen Fertigungsstätten in Europa, bis hin zu dem Ziel, für die Zukunft auch mit Webereien und Textilveredlern eine derartige Integration zu entwickeln. Insofern steht Betrieb C mit einer weit vorangetriebenen technischen Integration innerhalb des Betriebes und über den Betrieb hinaus am einen Pol der Entwicklungen, die so in keinem der anderen Betriebe gegeben ist.

Die anderen Betriebe arbeiten – vorerst noch – an partiellen Lösungen und weniger integrationsorientiert. Betrieb E, der wie Betrieb C eine ausgeprägte eigenständige Markenstrategie verfolgt, konzentriert sich auf computerunterstützte Modellentwicklung. Der Einsatz von CAD erfolgt hier zur Beschleunigung der Entwicklung und wurde nach Anlaufschwierigkeiten in der HAKA zunächst in der DOB forciert. Dort werden mittlerweile etwa 50 % der Aufgaben computergestützt konstruiert; die Anwendung in der HAKA weitet sich aus. Der Zuschnitt arbeitet mit der zweiten Cutter-Generation und mit Legewagen, es werden aber auch manuell Teile geschnitten. Auch Betrieb B mit nur einem Modellmacher nutzt CAD in der Modellkonstruktion. Die Auslandsfertigung erfolgt dort jedoch zunehmend auf dem Wege, daß nicht mehr Modelle des Betriebes B gefertigt werden, sondern das Modell des ausländischen Betriebes zur Grundlage genommen wird. Wie in den anderen Betrieben arbeitet der Zuschnitt auch hier nur für die eigene Fertigung; es wird alles über den Cutter geschnitten, gelegt wird manuell. In beiden Betrieben wird online geschnitten.

In Betrieb D dagegen werden die Lagebilder geplottet und dann geschnitten; online werden nur Einlagen in Normalgrößen geschnitten sowie Oberstoff und Futter, wenn die Stoffbreite ausreichend ist. Oberstoff, Futter und Einlagen werden über den Cutter geschnitten; für den Fall, daß der Cutter überlastet ist, besteht noch die Möglichkeit, Kleinteile über Stanzformen zu stanzen. Die durch die Modellvielfalt bedingten vielen Einzelschnitte werden in Betrieb D in der Regel manuell geschnitten. Alle Lagebilder für die Auslandsfertigung werden in Betrieb D erstellt, geplottet oder zur Entlastung des Plotters über Lichtpausen vervielfältigt und mit dem Material zu den ausländischen Fertigungsstätten gefahren oder versandt. Betrieb A schließlich hat erst jüngst mit dem Einsatz von CAD in der Modellabteilung begonnen, die Schritte Gradieren und Lagebilder erstellen erfolgen bereits über CAD. Angeschlossen ist ein Plotter, über den Schnittbilder ausgedruckt werden. Die Datenübermittlung an ausländische Fertigungsstätten erfolgt in einem Fall über Disketten und ansonsten über den Mitversand der Schnittbilder. Der Zuschnitt schneidet nur für die eigene Fertigung. Er wurde Ende der 80er Jahre modernisiert und arbeitet mit Band- und Stoßmesser. Eine weitere Investition in

einen automatischen Legetisch erfolgte aus Kostengründen nicht und ist auch nicht abzusehen. Sowohl der Technikausstattung als auch der Integration nach steht Betrieb A am anderen Pol der Entwicklung. Wir gehen davon aus, daß diese Unterschiede zwischen den Untersuchungsbetrieben etwa die Spannbreite des Technikeinsatzes in HAKA-Bekleidungsbetrieben insgesamt repräsentieren.

Aus den gerade beschriebenen Investitionsschwerpunkten und -interessen werden über die Auslassungen auch die – je nach Betrieb mehr oder weniger – ausgegrenzten Bereiche und Abteilungen deutlich, nämlich Bügelei und Näherei. Beide Abteilungen sind nicht nur keine Investitionsschwerpunkte, sondern es sind auch (außer in Betrieb C über BDE) keine Entwicklungen erkennbar, sie in die technische Integration der Betriebe einzubeziehen. Mit Ausnahme von Betrieb C, der zu Beginn der 90er Jahre erst eine neue Fertigungslinie aufgebaut hat, wurden in beiden Abteilungen in den vergangenen Jahren vor allem Ersatzinvestitionen getätigt.

Die technische Ausstattung der Bügeleien besteht überwiegend aus programmgesteuerten Automaten und Halbautomaten; mit Ersatzinvestitionen in diesem Bereich wird das bestehende technische Niveau gehalten oder im Einzelfall verbessert. In der Näherei dagegen lassen sich sogar Tendenzen zu einem technischen Rückschritt ausmachen. Zum einen werden zwar weiterhin in allen Betrieben Automaten ersetzt, die für den Fertigungsablauf unerlässlich sind. Aufgrund der gesunkenen Stückzahlen wird jedoch in einigen Fällen mit Ersatzinvestitionen bis zum allerletzten Moment gewartet. Das führte vereinzelt bis hin zu dem Verhalten, daß zum Beispiel ein bestimmter Automat als ›stille Reserve‹ gekauft wurde aus der Befürchtung, daß bei nochmals sinkenden Stückzahlen dafür keine Mittel mehr bereitgestellt würden. Die Maschinen in den Nähereien sind in Einzelfällen drei bis sieben, überwiegend jedoch zwischen 10 und 20 Jahren alt, auch in Betrieb E, in dem erklärtermaßen auf moderne Ausstattung Wert gelegt wird. Zum anderen besteht das Gros der Maschinen in den Nähereien aus Automaten und DST-Maschinen mit einem CNC-Steuerungsmodul, das jedoch praktisch in allen Betrieben häufig nicht eingesetzt wird, weil die Losgrößen zu klein sind und das ständige Umstellen Zeit kostet. In manchen Fällen wird noch nicht einmal die automatische Vor- und Rückverriegelung eingeschaltet. Durchschnittlich etwa 25 % der Maschinen haben kein Steuerungsmodul, flexibel steuerbare Maschinen werden nur vereinzelt eingesetzt. Diese Mischung aus schwer zu erreichender Amortisation, Stagnation der technischen Entwicklung sowie teilweise sogar Fehlinvestitionen macht den relativen Rückschritt in den technischen Standards der Näherei aus.

Technikeinführung und -betreuung

Betrieblich relevant sind die Technikbetreuung und Anlagenwartung, die Entscheidungswege für Investitionen und die Art der Einführung neuer Maschinen und Technologien. Die Unterschiede zwischen den Betrieben bestehen darin, wie systematisch oder unsystematisch damit umgegangen wird, wer an den jeweiligen Entscheidungen wie beteiligt ist und welche Konsequenzen aus Entscheidungen folgen.

Technikbetreuung und Anlagenwartung

Hierfür sind in allen Betrieben die Betriebsmechaniker zuständig. Ausnahme ist Betrieb B, der keinen Betriebsmechaniker mehr beschäftigt. Dessen Zuständigkeiten sind dort überwiegend betriebsintern auf unterschiedliche Personen verteilt. Bei Schwierigkeiten, die sie nicht beheben können, greift Betrieb B auf einen Bekleidungsmaschinenmechaniker zurück, der am Produktionsort wohnt. Wartungsverträge, die für Cutter und CAD-Anlage einmal bestanden, wurden aufgelöst. Auch in allen anderen Betrieben wurde die Anzahl der Betriebsmechaniker reduziert. In einem Betrieb gibt es nur noch einen, in den anderen Betrieben zwei Betriebsmechaniker.¹⁵ Wo es noch zwei gibt, wird einer von ihnen auch für berufsfremde Arbeiten eingesetzt, etwa Besorgungen machen, Waren ausfahren, Gartenarbeiten und ähnliches. Trotz des formulierten Prinzips, daß beide alles können müssen, kommt es schon dadurch zu einer Art ›Chefmechaniker‹, der dann auch derjenige ist, der vorrangig Neues dazulernt. Eine Bereichsaufteilung nach Abteilungen ist allerdings aufgrund der verkleinerten Produktionen nicht mehr möglich.

In allen Betrieben gibt es eine informelle, technisch-ökonomisch begründete Prioritätenliste, nach der die Betriebsmechaniker bei Störungen und Defekten vorgehen. Sie setzt im Zweifelsfall das Prinzip ›wer zuerst kommt, mahlt zuerst‹ außer Kraft und richtet sich nach der Bedeutung der Anlage oder der Maschine für den betrieblichen Ablauf und lautet grob Dampfkessel – Cutter – Automaten in Bügelei und Näherei – sonstige Maschinen in der Näherei – sonstige Aufgaben (wie beispielsweise besondere Maschinenvorrichtungen für einzelne oder neue Arbeitsgänge herstellen). In zwei Betrieben haben sich in diesem Kontext die Arbeitsschwerpunkte der Betriebsmechaniker weg von der Näherei, hin zur Cutter- und CAD-Betreuung verschoben. Die Prioritätenliste fördert Nachlässigkeit gegenüber der Näherei und der Arbeitsbedingungen

¹⁵ Sie werden zum Teil im Zuschnitt zur Bedienung des Cutters eingesetzt, was die Fortschreibung geschlechtshierarchischer Arbeitsteilung begünstigt.

der Arbeiterinnen. Nachlässigkeit wird auch darin deutlich, daß nicht nur störungsbedingte Stillstandszeiten von Maschinen in keinem der Betriebe erfaßt oder berechnet werden, sondern vor allem auch diesbezügliche Kritik von Arbeiterinnen und Betriebsräten ignoriert wird.

Technische Störungen hängen auch davon ab, ob die Betreuung systematisch oder ad hoc erfolgt, und dies hängt wiederum mit betrieblichen Zielsetzungen und ihrer Realisierung in der betrieblichen Kooperation zusammen. In Betrieb C formulieren sowohl Betriebsmechaniker als auch der Betriebsleiter selbst ein Interesse daran, daß vorausschauend gearbeitet wird. Kesselarbeiten und Wartungsarbeiten am Cutter sind dort regelmäßig Arbeiten, die in Betriebsurlaubszeiten gelegt werden, um während der Fertigungszeit einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten und um das Risiko auszuschließen, unter Zeitdruck etwas zu übersehen, was Störungen nach sich ziehen könnte. Oberste Handlungsprämisse ist, Ausfälle auszuschließen. Das gilt auch für die Betreuung von Maschinen und Automaten. Entsprechend werden präventive Vorschläge des Mechanikers, beispielsweise ein Teil auszutauschen, um Ausfällen vorzubeugen, auch realisiert. Die Mechaniker in Betrieb C betreuen den gesamten Betrieb vom Kesselhaus bis hin zu Wartungsarbeiten an der BDE-Anlage, so daß so gut wie nie externe Experten benötigt werden – sie kommen normalerweise nur in Garantiefällen.

In dieser Form ist dies in den anderen Betrieben nicht üblich. Üblich ist zwar die prinzipielle Zuständigkeit für den gesamten Betrieb (mit Ausnahme von Betrieb D, wo nur ein Mechaniker beschäftigt ist und die auch für die Auslandsfertigung zuständige Bügelei ausschließlich durch den Maschinenhersteller betreut wird). Mit größeren Reparaturen werden in der Regel jedoch externe Mechaniker oder Experten der Herstellerfirmen betraut, wobei die Entscheidung, was im Hause behebbar ist und was nicht, bei den Mechanikern liegt. Die Betreuung der Maschinen erfolgt in der Regel nicht vorausschauend, sondern nach dem Muster, »wenn ein Teil defekt ist, wird ein Ersatzteil bestellt«. Es fehlt eine ausdrückliche betriebliche Zielsetzung, präventiv zu arbeiten, verbunden mit entsprechenden Möglichkeiten der Einflußnahme, beziehungsweise mit Vorschlägen Gehör zu finden. In einem Betrieb ließ sich sogar feststellen, daß entgegen dem Rat des Betriebsmechanikers präventive Wartungsmaßnahmen an betrieblichen Anlagen oder Maschinen aus Kostengründen *nicht* durchgeführt wurden, mit dem Ergebnis, daß zum Beispiel die Heizungsanlage ausfiel oder die Reparatur an einer Maschine dann teurer kam, als nötig gewesen wäre. Ablaufstörungen aus solchen Gründen werden in den Betrieben nicht thematisiert.

Ein Ansatzpunkt zur Verbesserung der Abläufe liegt demnach in der präventiven Technikbetreuung. Das setzt jedoch Formen der Zusammenarbeit voraus, in denen

die Kenntnisse der Beschäftigten auch gefragt sind und zu Informationen gemacht werden, die in Entscheidungen eingehen. Es müssten verbindliche Zuständigkeiten über die Tätigkeitsfelder der Mechaniker hinaus geschaffen werden. Dazu gehören verbindliche Ansprechpartner und transparente Entscheidungswege sowie die Bereitschaft zu problemorientiertem, nicht nur an kurzfristigen Kosten orientiertem Handeln.

Entscheidungswege für Investitionen und die Einführung neuer Maschinen und Technologien

Die Bandbreite der innerbetrieblichen Entscheidungswege für Investitionen reicht von einsamen Spontanentscheidungen von Betriebsleitern über mehr oder weniger unverbindliche Gespräche mit Betriebsmechanikern bis hin zur gezielten Suche unter Beteiligung unterschiedlicher Personen. Dabei spielen auch Art und Umfang der Investition eine Rolle. Größere Investitionen, genauer Investitionen in neue Technologien für Zuschnitt und Konstruktion, werden eher kooperativ entschieden als kleinere Investitionen, insbesondere für die Näherei.

In die 10 Jahre zurückliegende Entscheidungsfindung von Betrieb B, in einen Cutter und CAD zu investieren, um die Genauigkeit zu steigern und trotz kleiner Lagen rationell zu arbeiten, wurden die davon betroffenen Beschäftigten nach Angaben des Betriebsleiters einbezogen. Damit sollte sichergestellt werden, daß die neue Technik auch angenommen wird und die teure Investition effizient zum Laufen gebracht werden kann. Dieser Weg wird rückblickend als unverzichtbar angesehen. Für den Betriebsleiter ist es das A und O einer solchen Entscheidungsfindung, gerade auch Details offen zu besprechen. Allerdings wurden die Beschäftigten in unterschiedlicher Intensität einbezogen. Erkennbar aktiv an der Entscheidung beteiligt war nur der Modellmacher (der auch heute für die technische Betreuung der Anlagen zuständig ist, da Betrieb B keinen Betriebsmechaniker beschäftigt). Die Einbeziehung der Beschäftigten im Zuschnitt kann, nachdem in diesem Zusammenhang an keiner Stelle andere Personen genannt wurden, kaum anders als in Form begleitender Information und Transparenz des Entscheidungsstandes erfolgt sein.

Auch die Investition in eine BDE-Anlage in Betrieb C, um den für die Lohnerfassung und -berechnung erforderlichen Zeitaufwand zu senken und gleichzeitig Exaktheit und Transparenz zu erreichen, wurde maßgeblich vom Betriebsleiter initiiert. Hier wurde sie in Zusammenarbeit mit dem zuständigen REFA-Techniker vorangetrieben. Die konkrete Entscheidung fiel, oder besser gesagt, wurde entwickelt im Rahmen einer Projektgruppe, an der Vertreter der Geschäftsleitung, der EDV-Leiter sowie Experten des

Anbieter-Unternehmens beteiligt waren. Der Betriebsrat wurde ebenfalls mit einbezogen, stand dieser Technik zuerst jedoch sehr skeptisch gegenüber und ließ sich bei der erstmaligen Einführung als eine Art Experiment darauf ein.

In den beiden anderen Betrieben lassen sich keine Kooperationsformen zur Entscheidungsfindung erkennen. In Betrieb A besteht Skepsis gegenüber dem Einsatz neuer Technologien (in der Verwaltung, aber auch gegenüber CAD oder allein dem Gedanken an ein Zeiterfassungssystem). Sie werden dort vor allem in Zusammenhang gebracht mit Arbeitsplatzverlusten, zumal sich keine unternehmensstrategischen Optionen erkennen lassen, die auf anderes als unmittelbare Kostenreduktion gerichtet sind. Bei Investitionen in der Näherei ist wiederum in Betrieb C zumindest die Meinung des Betriebsmechanikers gefragt. Solange es noch eine Investitionsplanung gab, geschah dies vereinzelt auch in Betrieb A, nachdem es zuvor zu Fehlinvestitionen gekommen war. In Einzelfällen kommt es sogar zu Spontankäufen von Maschinen durch den Betriebs- beziehungsweise technischen Leiter, die sich dann als unbrauchbar erweisen.

Demnach lassen sich zwei Vorgehenstypen zur Entscheidungsfindung bei Investitionen unterscheiden. Kooperative Formen der Entscheidungsfindung entstehen dort, wo es um Investitionen in größere Anlagen geht und wo der Betrieb nicht allein auf Kostenreduktion, sondern auch auf Markenpflege setzt. Es wird jedoch nicht immer deutlich, wer genau wie einbezogen wurde, wenn von ›alle Betroffenen‹, ›die Mitarbeiter‹ oder ›die Leute‹ oder davon die Rede ist, daß Entscheidungen gemeinsam getroffen werden. Diese Redewendungen enthalten aber offensichtlich immer Abstufungen oder Ausblendungen darüber, wer für relevant gehalten wird. In Betrieb B galt der Modellmacher offensichtlich als ›Spitzenbetroffener‹. Für Arbeiter/innen heißt Einbeziehung bestenfalls, informiert zu werden, ansonsten werden sie mit Entscheidungen konfrontiert. Der betriebsinterne Kreis der Entscheidungsträger aus kaufmännischer Leitung und Betriebsleiter wird ausschließlich um ›Technikexperten‹ erweitert.

Die Entscheidungen für eine neue Maschine oder einen neuen Automaten für die Näherei oder Bügelei fallen dagegen unvermittelt, ohne langen Zeitvorlauf und überwiegend nur durch eine Person. Ihre Aufstellung erfolgt ebenso unvermittelt und in diesem Sinne konfrontativ. Die schmale Bandbreite an Unterschieden im Rahmen dieses konfrontativen Vorgehens besteht nur darin, ob und wer in der Folge technisch qualifiziert wird. Grundsätzlich kommen dafür Abteilungsleiter/innen, Gruppenleiter/innen und Betriebsmechaniker und Arbeiterinnen in Frage.

Regelmäßige betriebsinterne technische Qualifizierungsmaßnahmen für Maschinen und Automaten gibt es in keinem Betrieb. Regelmäßige Qualifizierung in Form des Besuchs von Schulungen existierte nur in Betrieb C, wo bis zum Neuaufbau der Sakko-

fertigung Anfang der 90er Jahre jeder der beiden Mechaniker mindestens einmal im Jahr einen Kurs bei einer Herstellerfirma besuchte (Betrieb C hat im Gegensatz zu den anderen Betrieben so gut wie keine Kosten für externe Mechaniker). Derzeit findet dies jedoch nicht mehr statt. Externe Schulungen sind auch aus Anlaß der Aufstellung computerunterstützter Maschinen oder Automaten eher die Ausnahme. Wo diese Form der Qualifizierung erfolgt(e), bleibt sie weitgehend den Betriebsmechanikern vorbehalten und wird zunehmend aufgegeben. Parallel dazu stellen auch die Maschinenhersteller aufgrund ihrer überwiegenden Orientierung auf ausländische Märkte derartige Schulungen mittlerweile hinten. In der Regel erfolgt die Qualifizierung für neue Maschinen oder Automaten begleitend zur Aufstellung durch den Mechaniker des Maschinenherstellers. Auch die Information der Gruppenleiter/innen erfolgt auf diesem Wege, allerdings auch dies nicht in jedem Betrieb und wenn, dann eher zufällig, wenn gerade Zeit dafür ist, eingebettet in ihre täglichen Aufgaben und daher nicht systematisch. Lediglich beim Aufbau der Sakkofertigung in Betrieb C (begonnen mit einer kleinen Anzahl Beschäftigter, die im Laufe eines Vierteljahres nach und nach vergrößert wurde), wurde auch eine kleine Anzahl Arbeiterinnen begleitend zur Aufstellung direkt durch Mechaniker des Maschinenherstellers informiert.

Alle Betriebe profitieren bei der Einführung von Technik, gerade im zentralen Feld neuer Technologien und computerunterstützter und -gesteuerter Maschinen und Anlagen, stark von der Eigeninitiative einzelner Beschäftigter, das heißt auch deren privaten Aufwendungen an Zeit und Geld. Es handelt sich dabei vor allem um Betriebsmechaniker, aber auch einzelne Abteilungsleiter oder REFA-Techniker. Insbesondere bei den Betriebsmechanikern, die noch nicht kurz vor dem Rentenalter stehen, kommt ein doppeltes Interesse zum Tragen, einerseits persönliches Interesse an Computertechnologie, andererseits das Bewußtsein, daß für die berufliche Perspektive und künftige Arbeitsplatzsicherheit Kenntnisse in diesem Bereich unabdingbar sind. Einige besitzen privat PCs und haben privat Grundlagenkurse und Programmierkurse besucht, so daß das persönliche Interesse den beruflichen Anforderungen entgegenkommt. Das gilt jedoch auch umgekehrt, denn die persönliche Neigung wird belohnt mit beruflicher Anwendbarkeit, beruflichem Selbstbewußtsein sowie der Anerkennung als »guter Mechaniker« und Experte. Je weniger dies der Fall ist, desto eher beschränken sich die betrieblichen Tätigkeiten auf die Mechanik und das Austauschen von Bauteilen und werden für weitergehende Anforderungen externe Experten benötigt. Eine derartige Unterstützung technischer beruflicher Anforderungen durch persönliche Interessen und umgekehrt ließ sich auch bei einem REFA-Techniker, einem Abteilungsleiter und einem Betriebsratsmitglied ausmachen. Die betriebliche Qualifizierung für diese Tätigkeitsbereiche erfolgt ausschließlich in Form von training-on-the-job: Dem externen Experten

wird bei der Aufstellung oder zu späteren Anlässen bei Störungen über die Schulter gesehen, das Handbuch wird gelesen, und der Betriebsmechaniker lernt durch die Behebung von Störungen, die er mit telefonischer Hilfe vornimmt.

Bezieht man *privates Engagement* und die Möglichkeit mit ein, im Prozeß der betrieblichen Arbeitstätigkeit Kenntnisse aufzubauen und zu entwickeln, so läßt sich überhaupt nur für die Gruppe der Betriebsmechaniker im Ergebnis von einer systematischen technischen Qualifizierung sprechen, vereinzelt trifft dies auch auf REFA-Techniker oder Abteilungsleiter/innen zu. Für Arbeitnehmerinnen und Gruppenleiter/innen erfolgt Qualifizierung, sofern sich von Qualifizierung in diesem Zusammenhang überhaupt sprechen läßt, aus dem Augenblick heraus. Gruppenleiter/innen haben zwar die Gelegenheit, sich während der Aufstellung von Maschinen Informationen zu verschaffen. Sie sind jedoch in der Regel aufgrund ihrer sonstigen Aufgaben in den täglichen Arbeitsablauf so eingebunden, daß für eine systematische Aneignung von Kenntnissen kaum Zeit bleibt und sie sich zuerst ihren unmittelbaren Aufgaben zuwenden. Für die Arbeiterinnen bleibt technische ›Qualifizierung‹ von vornherein darauf beschränkt, im Hinblick auf bloße und möglichst schleunige Ausführung angelernt zu werden.

Einige von ihnen formulieren Unbehagen gegenüber neuen technischen Anforderungen. Betriebsleiter, Gruppenleiter/innen und vor allem Betriebsmechaniker beklagen sich zwar über das technische Desinteresse der Arbeiterinnen, sind jedoch mehrheitlich der Ansicht, Näherinnen sind zum Nähen da, Mechaniker sind die Experten für die Maschinen, Gruppenleiter/innen sagen, was zu tun ist. Auch für die Zukunft sehen sie mehrheitlich ebenso wie die REFA-Techniker im technischen Bereich keinen Qualifizierungsbedarf für die Arbeiterinnen, sondern betonen vor allem die Anforderung an Arbeitsgang-Flexibilität. Für das Wechselspiel zwischen persönlichen Interessen und der Chance, diese durch Anwendbarkeit und Anerkennung im Beruf belohnt zu bekommen, fehlen den Arbeiterinnen die betrieblichen Grundlagen. Zukunftsvorstellungen, die sich einschließlic der Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern an traditionellen gesellschaftlichen und innerbetrieblichen Strukturen orientieren, schließen Optionen aus, im Interesse verbesserter Abläufe und beruflicher Perspektiven der Frauen Aufgabenfelder zu verändern.

An zwei Beispielen zur Einführung von BDE und von CAD wird deutlich, wie wichtig die Technikakzeptanz der Beschäftigten für deren Anwendbarkeit ist und wie komplex die Wirkungszusammenhänge sind, die dazu führen. Die Einführung von C-Technologien mobilisiert bei den Beschäftigten immer auch Befürchtungen und Ängste über veränderte Anforderungen, die Arbeitsplatzsicherheit sowie eine undurchschaubare und lückenlose Kontrolle. Letzteres hat vor allem Bedeutung für die Einführung von BDE im Bereich computergestützter Leistungserfassung und Lohnabrechnung. Auch im

Betrieb C war diese Ablehnung vorhanden, sowohl bei den Beschäftigten als auch im Betriebsrat. Dennoch wurde bereits Anfang der 90er Jahre in einem Teilbereich der Näherei teilweise eine Anlage installiert, die allerdings nach 10 Monaten wieder abgebaut wurde, weil sie technisch nicht den Anforderungen entsprach. Grundsatz der Betriebsleitung war, dabei alle Interessen offen auf den Tisch zu bringen und zu verhandeln. Viele der anfänglichen Bedenken der Arbeiterinnen konnten ausgeräumt werden, auch deshalb, weil diese Anlage für sie den positiven Effekt größerer Transparenz hatte, denn sie konnten jederzeit über ihre Leistungsdaten verfügen und ihre Lohnabrechnung einsehen und überprüfen. Bei der Installation eines anderen Systems zwei Jahre später waren aufgrund dieser Erfahrung die Vorbehalte wesentlich geringer. Doch nicht allein diese Erfahrung führte zu einer relativ reibungslosen Installation. Ausschlaggebend war auch, daß die Betriebsratsvorsitzende nach den gemachten Erfahrungen der Anlage positiv gegenüber und selbst an dieser Anlage arbeitete. Die nach wie vor vorhandenen Befürchtungen der Arbeiterinnen, über diese Anlage beständig und unbemerkt kontrolliert zu werden, werden dadurch verringert, daß die Betriebsratsvorsitzende durch ihren Arbeitsplatz dort unmittelbaren Einblick in und Einfluß auf den Umgang mit den Daten hat. Dies hat das Vertrauen und die Akzeptanz der Beschäftigten erhöht. Die Einführung von BDE in diesem Betrieb zeigt, daß nicht nur ein offener Umgang und die Würdigung unterschiedlicher Interessen sowie die Gewärtigung eines längerfristigen Einführungsprozesses für eine erfolgreiche Einführung von Bedeutung sind, sondern daß auch nach der Einführungsphase eine Konstellation gegeben sein muß, die Vertrauen gewährleistet und die Akzeptanz dauerhaft absichert.

Die Abwehr gegen die Veränderung gewachsener Tätigkeitsanforderungen, Strukturen und Hierarchien erschwert und verzögert die Einführung neuer Technologien. Diese Erfahrung machte Betrieb E bei der Umstellung der Modellmacherei auf CAD. Der Start im HAKA-Bereich hatte nur begrenzten Erfolg, auch aufgrund einer hierarchischen Arbeitsteilung unter den Modellmachern nach Oberstoff für die ›Chefs‹ und sonstige Tätigkeiten für die ›Lakaien‹. Im letzteren Bereich wurde mit CAD begonnen, die ›Chefs‹ ließen sich erst darauf ein, als es nicht mehr anders ging. Im DOB-Bereich dagegen arbeiteten einige junge Frauen, die auch schon in anderen Betrieben mit CAD zu tun hatten. Dort war die Einführung von vornherein weniger ein Problem und so wird mit einem neuen System mittlerweile etwa zur Hälfte computergestützt konstruiert – ein Umfang, der im HAKA-Bereich noch aussteht. Allein dieser Prozeßabschnitt zog sich über fast drei Jahre. Auch hier zeigt sich, daß innerbetriebliche Anknüpfungsmöglichkeiten an positive Erfahrungen bei Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen für technische Modernisierung von großer Bedeutung sind, seien sie nun im Betrieb selbst, in anderen Betrieben oder aufgrund persönlicher Neigung (wie am Beispiel der Betriebs-

mechaniker) zustande gekommen. Außerdem ist hier ein umgekehrtes Muster im betrieblichen Umgang mit technischen Kompetenzen festzuhalten, als es hinsichtlich der technischen Qualifizierung der Arbeiterinnen in der Näherei zu identifizieren ist. Sind Frauen dort ›zum Nähen da‹ und werden als aktive Trägerinnen von Veränderungen außer Betracht gelassen, sind sie im Fall der CAD-Umstellung in Betrieb E diejenigen, die die technische Modernisierung befördern. Das bestätigt die oben angesprochene wechselseitige ›Beförderungsdynamik‹ zwischen Qualifizierung und Anwendbarkeit der Qualifikation inklusive der damit verbundenen zumindest immateriellen Gratifikationen.

Zeichnen sich also außerhalb der Fertigung möglicherweise Brüche in der geschlechtsspezifischen Zuweisung von Technikkompetenz ab, so muß zunächst konstatiert werden, daß dies im Fertigungsbereich nicht der Fall ist. Nach wie vor fallen Arbeitsaufgaben im Zusammenhang mit computergestützter Technik an die Mechaniker oder Personen, die Mechanikeraufgaben mit übernehmen, und bleiben Maschineneinstellungen, die Aufgabe der Gruppenleiter/innen sind, aufgrund deren Qualifikations- oder Zeitmangel letztlich die der Mechaniker. Auf den zweiten Blick haben sich in die Statik dieser Struktur kleine Risse eingeschlichen, die allerdings bescheidener sind als sie sowieso schon aussehen. Zwar dominiert in der betrieblichen Praxis die verabsolutierende Zuweisung von Technikkompetenz an die Betriebsmechaniker, jedoch sind einzelne Betriebsmechaniker durchaus offen dafür, den Arbeiterinnen technische Kompetenzen zu übertragen. Das Argument hierfür ist die breitere Einsetzbarkeit, die voraussetzt, daß den Arbeiterinnen zumindest soviel technische Kenntnisse vermittelt werden, daß die Maschine kein Fremdkörper ist, vor dem man Angst haben muß. Entgegen der Vorstellung, daß dies vor allem für künftige Auszubildende bedeutsam ist, sieht zumindest einer der Mechaniker durchaus auch die Möglichkeit, den Arbeiterinnen begleitend etwas zu erklären. Allerdings gehen solche Ideen bislang nicht in die Praxis ein. Dennoch ist die Frage, ob sich ›unter der Hand‹ Veränderungen der Aufgabenbereiche entwickelt haben, die der traditionellen Struktur zuwiderlaufen.

Technikkompetenzen in der Näherei

Die Frage nach den Technikkompetenzen in der Näherei bezieht sich auf mehrere Aspekte. Einer davon ist der schon angesprochene Bereich der Qualifikation beziehungsweise der Zugang zu Qualifizierung, der sich wie beschrieben nach Beschäftigungstengruppen sowie persönlicher Neigung unterscheidet. Kompetenz umfaßt nach unserem Verständnis jedoch mehr als Qualifikation im Sinne von Fachwissen bezie-

hungsweise Erwerb von Fachwissen. Zur Kompetenz gehört die Zuständigkeit, oder nach den Regeln einer streng arbeitsteiligen Organisation formal die Befugnis, Fachwissen einzusetzen. Dazu gehört die Verantwortlichkeit im dem Sinne, daß die Aufgaben, für die man zuständig ist, auch offensiv ausgefüllt werden, und Autorität in dem Sinne, daß man für fähig gehalten wird, über Wissen zu verfügen und die Verantwortung zu übernehmen. In diesem Abschnitt geht es vor allem darum, wer welche Aufgaben hat, wie sie realisiert werden, inwiefern Aufgabengebiet und Arbeitspraxis auseinanderfallen und wem welche Fähigkeiten zugesprochen werden.

Die Betriebsmechaniker gelten nach wie vor als Experten für technisches Wissen und sehen sich auch als solche. Gütesiegel der Qualifikation ist jedoch nicht mehr die Vielseitigkeit auf Basis der Mechanik, sondern Vielseitigkeit unter Einbeziehung von Elektronik und Programmierkenntnissen. Die Einstellung computergesteuerter Maschinen (zum Beispiel die Stichzahl und Nahtlängen an Automaten, Spannung, Stichlänge) gehört zu ihrem Aufgabengebiet, aber auch zu dem der Band- beziehungsweise Gruppenleiter/innen. Zu deren Aufgaben gehört es auch, gegebenenfalls die richtige mechanische Einstellung von Maschine zu überprüfen und vorzunehmen. Das betrifft vor allem Tätigkeiten wie Nadel wechseln, Spannung einstellen, Fäden an der Spulenkapsel entfernen, Fußschendruck einstellen, ölen – Tätigkeiten, die zuerst Aufgabe der Arbeiterinnen sind, aber im Störfall überprüft werden müssen. In allen Betrieben sorgt Zeitdruck dafür, daß Arbeiterinnen Aufgaben an Gruppenleiter/innen und diese wiederum Aufgaben an Betriebsmechaniker abschieben, und letztere übernehmen dann auch (ungern) solche Tätigkeiten wie Nadel wechseln – nicht grundsätzlich, aber auch nicht nur in Einzelfällen. Dadurch werden Produktionsstörungen verringert, gleichzeitig wird durch diesen Prozeß der Expertenstatus der Betriebsmechaniker in der Praxis bis hin zu Kleinigkeiten immer wieder bestätigt und konsolidiert.

Dagegen wird ein anderer Bereich, der zum herkömmlichen Zuständigkeitsbereich der Betriebsmechaniker gehört, nämlich die Anpassung der Höheneinstellung von Maschinen auf die unterschiedlichen Beschäftigten, in den beiden Betrieben mit dem flexibelsten Arbeitskräfteeinsatz beiseite geschoben. Bei einem ständigen Wechsel von Beschäftigten zwischen Maschinen gilt dies als nicht oder allenfalls als Mittelweg machbar und wird ans Ende der Prioritätenliste gesetzt. Das funktioniert insofern, als eine unpassend eingestellte Maschine zwar die Beschäftigten beeinträchtigt, jedoch keine Produktionsstörung verursacht – zumindest keine sichtbare Produktionsstörung, denn Produktionsstörungen werden ja in keinem der untersuchten Betriebe erfaßt. Ohne Aufwand höhenverstellbare Maschinen sind zwar auf dem Markt, werden jedoch in den Betrieben kaum eingesetzt. Einer der Betriebsmechaniker bezeichnete derartige Anforderungen als »Überluxus«. Diese Sichtweise drückt nicht nur Nachlässigkeit

gegenüber den Arbeitsbedingungen der Arbeiterinnen und den gesundheitlichen Konsequenzen aus, sondern fungiert auch als Hindernis gegen technische Innovationen, die für die Arbeiterinnen zu geringeren Belastungen führen könnten.

Von einzelnen Arbeiterinnen und Betriebsratsmitgliedern wird kritisiert, daß die Betriebsmechaniker auf ihrem Expertenstatus bestehen und von ihrem Wissen nichts weitergeben. Wenn manche Betriebsmechaniker es für sinnvoll halten, bestimmte Zusammenhänge zu erklären und technisches Bewußtsein zu entwickeln, steht dahinter vor allem das Interesse, sich von den Kleinigkeiten zu befreien, welche die Tätigkeiten am Ende der Prioritätenliste oder die ihnen häufiger zugeschobenen mechanischen Einstellungs- und Kontrollaufgaben der Band- oder Gruppenleiter/innen in ihren Augen darstellen. Das Interesse der Mechaniker an Entlastung trifft sich hier mit dem betrieblichen Interesse an weniger Ablaufstörungen und dem Interesse von Arbeiterinnen an weniger Streß durch Wartezeiten.

Die betriebliche Interessenkonstellation bietet somit einen Ansatzpunkt zur technischen Qualifizierung der Arbeiterinnen, aber auch zum Hinterfragen bestehender Aufgabenzuschneide- und -zuweisungen. Hinsichtlich technischer Qualifizierung und Zuständigkeiten über die ›Kleinigkeiten‹ hinaus nämlich, etwa daß die Arbeiterinnen darüber hinaus auch selbst Maschineneinstellungen (zum Beispiel bei Programmsteuerung die Stichzahl oder die automatische Verriegelung) vornehmen und programmieren können, gibt es quer durch die Hierarchie und die Beschäftigtengruppen geteilte Ansichten. Einerseits sehen einzelne Produktionsleiter und Betriebsmechaniker, aber auch Arbeiterinnen dies für die Zukunft als sinnvoll und erforderlich an. Ausgeprägter ist jedoch wie schon angesprochen die Position, klassische Kenntnisse reichten auch in der Zukunft aus und Näherinnen müssen vor allem nahen. Sie wird meist als unumstößliche Wahrheit vertreten. Auch einige Arbeiterinnen vertreten diese Position, allerdings meist mit Verweis auf ihren faktischen Einsatz als Arbeitskräfte. Die vorgefundenen Formen der Arbeitsorganisation wirken als Bremse für die Entfaltung von Qualifizierungsinteressen der Arbeiterinnen, aber auch von Flexibilitätsressourcen für die Betriebe. Dies gilt auch für Betrieb C, der als einziger der Untersuchungsbetriebe gezielt arbeitsorganisatorische Veränderungen vorgenommen hat.

Zwischenfazit: Risiko Stagnation – Chance Reorganisation

Für den Untersuchungsbereich der HAKA-Fertigung muß mit Blick auf die technischen Modernisierungsbestrebungen in den Abteilungen ›vor der Näherei‹ insgesamt ein relativer Rückschritt der Nähereien konstatiert werden. Sie sind von Neuinvestitionen

weitgehend ausgeschlossen, was sich auf schwer zu erreichende Amortisation und Stagnation der technischen Entwicklung zurückzuführen läßt, und die bestehenden technischen Möglichkeiten werden häufig nicht ausgenutzt. Diese Entwicklung reflektiert auch, daß mittlerweile in den untersuchten Nähereien am Standort keine größeren Serien mehr gefertigt werden; damit bietet die Inlandsfertigung für den ohnehin exportorientierten Maschinenbau weniger denn je Marktchancen. Vor diesem Hintergrund technischer Stagnation können die Potentiale der Näherei nur im organisatorischen (Abläufe) und definitorischen (Tätigkeitsfelder) Bereich liegen. Wurden in früheren Forschungsarbeiten Überlegungen entwickelt, durch arbeitsorganisatorische Veränderungen die Voraussetzung für flexible Automatisierung zu schaffen, um daran anknüpfend verbesserte Arbeitsbedingungen und breitere Qualifikationsräume für die Arbeiterinnen zu erreichen, so ist mit der beschriebenen aktuellen Entwicklung fürs erste gegen diese aus technischer Sicht für die Näherei ergründete Entwicklungsoption entschieden worden. Neuinvestitionen werden auf absehbare Zeit in den meisten Betrieben nicht getätigt. Organisatorische und definitorische Gestaltungsvorschläge müssen für sich selbst stehen und können nicht mit dem Verweis oder im Hinblick auf die Möglichkeit flexibler Technisierung – also vorzunehmender technischer Investitionen – begründet und entwickelt werden. Das vor über 15 Jahren formulierte Dilemma, daß der durch Technisierung erreichte Gewinn an Flexibilität und Schnelligkeit »vor der Näherei« im Montagebereich wieder verloren zu gehen¹⁶ droht, hat sich damit zugespitzt. Gerade deshalb müssen jedoch veränderte Aufgabenfelder und Zuständigkeiten im Bereich Technik ebenso Bestandteil des zu entwickelnden Gestaltungsvorschlags sein wie das Hinterfragen der mit ihnen verbundenen Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern.

Die Zuweisung von Technikkompetenz in der Bekleidungsfertigung nach dem Muster, es kann »immer nur eine Frau eine Maschine optimal bedienen und ... [es ist] immer nur der Mechaniker für die Beseitigung der Störungen zuständig«¹⁷, hat sich im Großen und Ganzen nicht verändert. Zwei einander gegenläufige Aspekte müssen jedoch festgehalten werden. Zum einen hat sich die Struktur dadurch verschärft, daß die Betriebe durch ihren Bedarf an EDV-Kenntnissen insbesondere bei Mechanikern, aber auch bei Abteilungsleitern, REFA-Technikern mehr als früher auf privat erworbene Qualifikationen zurückgreifen. Dies funktioniert auf dem Wege, daß persönliche Interessen und betriebliche Anwendbarkeit sich ergänzen. Hingegen fände eine an Computern interessierte Näherin für privat angeeignete Kenntnisse im Rahmen der bestehen-

16 Weißbach (1984: 45).

17 Saalfrank/Wagenhals/Rohner (1993: 285).

den Strukturen keinerlei betrieblichen Resonanzboden, und gleichzeitig haben viele Frauen aufgrund einer traditionellen Arbeitsteilung in der Familie nicht die Zeit, sich zusätzlich zu beruflicher und Familienarbeit privat technische Kenntnisse anzueignen. Zum anderen besteht mit dem betrieblichen Interesse an weniger Ablaufstörungen beziehungsweise schnellerem Durchlauf, dem Interesse von Arbeiterinnen an weniger Wartezeiten und dem von Gruppenleiter/innen an weniger zusätzlichen Aufgaben sowie dem Interesse von Mechanikern an Entlastung eine Interessenkonstellation, die ein Hinterfragen der traditionellen Aufgabenzuschnitte und -zuweisungen und Schritte zu deren wenigstens partiellen Auflösung nahelegt.

Das Unbehagen im Umgang mit insbesondere neuer Technik bis hin zur Abwehr, die von einzelnen Näherinnen formuliert und vor allem von Betriebsmechanikern beklagt werden, sind nicht verwunderlich, denn es besteht keinerlei betrieblicher Qualifizierungsraum. Es werden keine Zeiträume für technische Qualifizierung eingeplant, noch wird hierfür insbesondere für die Näherinnen überhaupt die Notwendigkeit gesehen. Die Schaffung eines solchen Qualifizierungsraums wäre im Interesse flexiblerer Abläufe jedoch eine der betrieblichen Aufgaben. Der übliche Einwand, die Arbeiterinnen hätten daran kein Interesse, ist schon deshalb fehl am Platz, weil ein derartiges Engagement eben anders als bei den Betriebsmechanikern bislang auch durch die beruflichen Anforderungen und den Arbeitskrafteinsatz in der Näherei nicht unterstützt wurde. Im Gegenteil ist solches Engagement Privatvergnügen. Erst Qualifizierung plus Anwendbarkeit schaffen jedoch, wie sich bei der Einführung größerer Anlagen feststellen läßt, Technikakzeptanz und -kompetenz und bilden so die Basis für technische Modernisierung. Gleichzeitig verweist dies unabdingbar auf die Notwendigkeit einer veränderten Gestaltung von Aufgaben und Verteilung von Kompetenzen.

3.3. PRODUKTIONSORGANISATION UND AUFGABENZUSCHNITTE: DIE WIRKSAMKEIT TRADITIONELLER KONZEPTE UND IHRE EROSION

Nachdem sich aus der Perspektive der technischen Entwicklung die in der Näherei organisatorisch und/oder personell zu bewältigenden Flexibilitätsanforderungen zugespitzt haben, ist die Frage, in welcher Art und Weise diese Anforderungen dort realisiert werden. Diese Frage richtet sich jedoch nicht nur an die Näherei allein, sondern bezieht sich auch auf die Zusammenarbeit zwischen Näherei und anderen Abteilungen. Wir haben unsere Analyse hierzu auf die Bereiche konzentriert, in denen sich die größten Schwierigkeiten innerbetrieblicher Kooperation zeigten, sowie diejenigen, in denen

sich über Abteilungsgrenzen hinweg Aufgabenverschiebungen zeigten. Im Anschluß daran setzen wir uns mit den Entwicklungen innerhalb der Näherei auseinander. Wir untersuchen die Leistungsfähigkeit der Nähereien vor dem Hintergrund ihrer formalen Ablaufstruktur und hierarchischen Gliederung, und analysieren im Anschluß daran die Entwicklung des hierarchischen Aufbaus und der Aufgaben- und Kompetenzverteilung in den Nähereien sowie die Kritik der Arbeiterinnen und Gruppenleiter/innen an bestimmten Entwicklungen. Damit läßt sich erkennen, welche Risiken die unterschiedlichen Lösungswege für Betriebe und Beschäftigte bergen, aber auch, welche Handlungsressourcen und Gestaltungspotentiale bestehen.

Betriebliche Formen der Kooperation und Integration im Hinblick auf die Näherei

Verständigungsschwierigkeiten und mangelnde Kooperation zwischen Abteilungen

In allen untersuchten Betrieben bestehen Abstimmungsschwierigkeiten entlang der klassischen Trennlinie zwischen Einkauf und Verkauf einerseits und Fertigungsabteilungen andererseits. Die Trennlinie zum Verkauf resultiert aus der Termingestaltung, aus der sich für die Näherei Probleme in der Organisation der Termintreue ergeben. Diese haben aber auch mit der Hierarchie und der Aufgabenverteilung in der Näherei zu tun. Beides wird im folgenden diskutiert. Vorab läßt sich an dieser Stelle feststellen, daß die in der Aufgabenverteilung liegenden betrieblichen Ressourcen zur Organisation der Termintreue in der Näherei nur teilweise genutzt werden. Fast alle Betriebe haben zudem Schwierigkeiten im Zusammenhang mit der Materialbeschaffung, überwiegend deshalb, weil avisierte Liefertermine nicht eingehalten werden. Beide Faktoren tragen zur Diskontinuität des Fertigungsablaufes bei, erhöhen den Zeitdruck und schaffen Steuerungsanforderungen. Dies gilt zumal dann, wenn wegen unvollständiger Materiallieferung an Produktionsstätten im Ausland die ›Nachzüglerteile‹ aus Termingründen im Inlandsbetrieb gefertigt werden müssen.

Dazu kommen teilweise betriebspezifische Schwierigkeiten. In einem der Betriebe entstehen Abstimmungsprobleme dadurch, daß aufgrund der räumlichen Trennung von Fertigung und Verwaltungs- und Kreativabteilungen häufiger intern avisiertes Material im Fertigungsbetrieb nicht oder nicht ausreichend eintrifft, in einem anderen Betrieb kommt es zu Qualitätsproblemen, die teilweise materialbedingt sind, aber auch durch einen vorwiegend an Kostensenkung orientierten Einkauf verursacht werden, indem auf billigere Anbieter und schlechtere Ausgangsmaterialien ausgewichen wird.

Auch zwischen Entwurf und Modellabteilung einerseits und Näherei andererseits bestehen in allen Betrieben Verständigungsschwierigkeiten. Sie sind von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich und weniger verallgemeinerbar als diejenigen zwischen Einkauf/Verkauf und Näherei. Auch in demjenigen Untersuchungsbetrieb, in dem gezielt Organisations-veränderungen vorgenommen wurden, bestehen sie weiterhin. Das Hauptproblem liegt darin, Fehler, die irgendwo in der Kette vor der Näherei gemacht worden sind, aus der Näherei zurückzuverfolgen und vor allem zu berichtigen (beispielsweise falsche Zwicke). Modellmacherei und Gradierabteilung wehren Kritik aus der Näherei ab oder nehmen sie nicht ernst, schieben sich gegenseitig die Verantwortung zu, und häufig wird der Fehler eine ganze Saison über nicht behoben. Die Näherei muß dann in zweierlei Hinsicht eine Extra-Leistung erbringen. Gruppenleiter/innen müssen Zeit aufwenden, um den Fehler zu verfolgen und zu beweisen – Zeit, die sie häufig gar nicht haben; und die Arbeiterinnen müssen dafür sorgen, daß das Ergebnis trotzdem stimmt. Ergebnis heißt Termin und Qualität, so daß die Anforderungen nach erhöhter Aufmerksamkeit und Termindruck ineinanderlaufen und die Organisation von Termintreue erschweren. Dies spricht dafür, althergebrachte Prioritäten und Hierarchien zwischen den Abteilungen abzubauen, um den Gesamtprozeß effizienter zu gestalten. Dazu gehört, den klassischen Verantwortlichen der Ausführungsebene, Gruppenleiter/innen und Arbeiterinnen, Kompetenzen zuzugestehen und sie zur Ressource für betriebliches Handeln zu machen. Das heißt auch, Kritik zuzulassen und sie nicht nur als Ventil für Ärger zu sehen, sie ernst zu nehmen und vor allem Wege zu finden, sie umzusetzen. Einzelne Betriebsratsmitglieder kritisieren auch, daß die Kreativabteilungen Produkte ohne Rücksicht auf Kosten- und Produktionsgesichtspunkte entwickeln. Auch damit wird eingefordert, die Produktionsabteilungen zu berücksichtigen und ihnen Kompetenz zuzugestehen.

Am deutlichsten wurden die Abstimmungsmängel von Personen kritisiert, die auch ein ausdrückliches Interesse daran äußerten, dies zum betrieblichen Thema zu machen und Veränderungen zu erreichen. Diese Motivation ist nicht selbstverständlich und gehört zu den betrieblichen Ressourcen. Wie sich entgegen eines konstruktiven Umgangs mit Kritik der Status Quo durchsetzt, läßt sich an zwei Beispielen zeigen. In einem der untersuchten Betriebe hatte der Modellmacher zu Beginn Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit der Näherei, wenn es darum ging, modische Änderungen am Modell durchzusetzen. Er mußte lernen, daß dies nicht funktioniert, wenn er nicht »mit Gefühl« vorgeht und die »Mentalität« der Beschäftigten berücksichtigt. Die Tatsache, daß er heute weniger Schwierigkeiten als zu Beginn hat, führt er darauf zurück, daß er sich »ein bißchen angepaßt« hat. Gleichzeitig spricht er davon, daß sich modische Details nicht durchsetzen lassen,

»weil keiner da ist, der die Arbeit machen könnte«. Hier wurden Kritik und Schwierigkeiten offensichtlich nicht zum Anlaß für Veränderungen genommen, sondern haben zu Resignation und Anpassung an die Gegebenheiten geführt. In einem anderen Betrieb bekommen die Gruppenleiter/innen der Näherei zwar eine Liste über die neuen Modelle, die Modellmacher sind sich jedoch hinsichtlich der Verarbeitung nicht einig. Die Näherei muß sich so mit widersprüchlichen Vorgaben auseinandersetzen, ohne jedoch Möglichkeiten der Rückverfolgung von Fehlern nutzen zu können (verschärfter Zeitmangel durch Mitarbeit in der Produktion, teilweise auch fehlende Qualifikation). Der Mangel an Abstimmung wird hier weder von den Modellmachern von sich aus angegangen noch wird er mit dem Interesse von Veränderungen thematisiert. Er wird lediglich durch den Betriebsrat, allerdings wenig zielgerichtet, kritisiert.

Anforderungen an Steuerung und Koordination in der Näherei werden durch die mangelnde Kooperation ›hausgemacht‹ erhöht. Das ist insbesondere deshalb kontraproduktiv, weil parallel dazu auch die Abstände zwischen endgültiger Material- und Modellauswahl, Materialbestellung und Auslieferungstermin immer kürzer und ein diskontinuierlicher Ablauf und Zeitdruck verstärkt werden. Verbesserte Kooperation zwischen den Abteilungen wäre ein Beitrag zu erhöhter Qualität, Flexibilität und Reaktionsfähigkeit. Die Beispiele machen deutlich, daß individuelles Interesse und Engagement einen hohen Stellenwert für die Betriebe haben. Sie machen aber auch deutlich, daß beide eher zufällig zum Tragen kommt. Es wird auf eine besondere subjektive Hartnäckigkeit oder Kooperationsfähigkeit einzelner Personen vertraut, ohne daß diese jedoch strukturell gefördert oder unterstützt würde. Im Gegenteil wird damit Resignation gefördert, mit der Folge, daß Veränderungsimpulse sogar behindert werden. Mängel nicht anzusprechen oder allenfalls zu beklagen, mindert jedoch die Effizienz.

Die beschriebene Situation reflektiert zunächst die klassische Spannung zwischen Verkauf und Kreativabteilung einerseits und Produktion andererseits, die auch schon im Rahmen der HdA-Forschung konstatiert worden ist. Damit verbunden war die Erkenntnis, daß bei Abstimmungsprozessen zwischen Markt- und Produktionsentscheidungen zwar grundsätzlich System- oder Kettenentscheidungen denkbar sind, in der Regel jedoch Kettenentscheidungen ausgehend von Marktabteilungen getroffen werden. Nicht nur wurden Entscheidungen zur Marktstrategie innerbetrieblich als Marktanforderungen (im Hinblick auf Serien- und Losgrößen, Varianten, Genre) legitimiert und durchgesetzt, sondern es wurden Veränderungsmaßnahmen aus diesem Anlaß auch nicht als Gesamtprozeß-, sondern als Teiloptimierungen betrieben. Für die Näherei wurden damit die Veränderungsspielräume darauf eingengt, ohne Einbindung in

eine Gesamtoptimierung flexibler zu werden. Diese Flexibilitätsanforderungen galten als Grenze arbeits- und ablauforganisatorischer Veränderungen.¹⁸

Gegenüber diesem Szenario haben sich jedoch zumindest in Betrieb C die Bedingungen in einer Weise verändert, daß ein lineares Denken und Handeln entlang der Entscheidungskette (im Sinne von Kettenentscheidungen) nicht mehr angemessen ist. Gründe sind die bereits oben angesprochenen kurzfristigeren Bestellungen beziehungsweise Lieferzeiten für die Endprodukte, langes Offenhalten von Produktionen in den Kollektionen sowie steigende Materialvielfalt und Koordinationsanforderungen in der Materialbeschaffung, aber auch die zunehmende technische Integration und damit die Geschwindigkeit und Reaktionsfähigkeit ›vor der Näherei‹. Um hier langfristig die schnelle betriebliche (Re-)Aktionsfähigkeit zu gewährleisten, bedarf es auch hinsichtlich der Näherei eines auf Integration gerichteten Handelns, in dem Informationen dieser bislang im linearen Verständnis nachgeordneten Abteilung zur Ressource betrieblichen Handelns gemacht werden. Der Handlungsfokus des betrieblichen Gesamtzusammenhangs und eine veränderte Kooperationsweise und Zubilligung von Kompetenzen zwischen den Abteilungen – was die Organisation der Zusammenarbeit und die Zubilligung von Kompetenzen an die Näherei nicht unberührt lassen kann – drängen sich hier aus ökonomischen Gründen auf, wohingegen noch für die Zeit der HdA-Projekte die Schlußfolgerung gezogen werden konnte, breitere Tätigkeitsfelder und Kompetenzen für Arbeiterinnen in der Näherei stellten aus betrieblicher Perspektive eine normative Forderung vor, deren Umsetzung in HAKA-Betrieben in deren vergleichsweise geringen Flexibilitätsanforderungen ihre Grenze findet. Wie sich in den anderen untersuchten Betrieben zeigt, ist aus technischer Sicht diese Zuspitzung im Bereich der HAKA-Unternehmen insgesamt ein nach wie vor andauernder Prozeß. Die veränderten Marktbedingungen legen jedoch auch dort bereits heute am gesamtbetrieblichen Zusammenhang orientierte Veränderungen nahe.

Integration von Aufgabenbereichen

Parallel dazu, daß diese Entwicklungen eine veränderte Form der Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen nahelegen, läßt sich faktisch eine Integration von Aufgaben in der und in die Näherei feststellen. Dabei werden sowohl auf Ausführungsebene als auch auf Ebene der Gruppenleiter/innen Aufgaben in die Näherei integriert. Dieser Prozeß findet auf zwei Wegen statt, und zwar durch personelle Integration (sozusagen Fälle von ›Personalunion‹ bei der Übernahme von Aufgaben) und durch Verschiebungen zwischen Abteilungen hinsichtlich der Zuständigkeit für bestimmte Aufgaben, zum Teil verbunden mit Verschiebungen zwischen Hierachiestufen.

¹⁸ Vgl. dazu v.d. Knesebeck in Fischer u. a. (1983).

In den Fällen, in denen einzelne Funktionsträger außerhalb der Näherei bestimmte Zuständigkeiten für die Näherei haben oder umgekehrt, lassen sich auch jeweils spezifische Schwierigkeiten feststellen. In Betrieb B beispielsweise meldet der Modellmacher Verarbeitungswünsche an und nimmt in diesem Zusammenhang auch Einfluß auf die Fertigungsorganisation in der Näherei. Dadurch kommt es zu Kompetenzstreitigkeiten zwischen ihm und dem Fertigungsleiter. Zudem war er immer auch zuständig für Qualitätskontrolle, hat dafür aber aufgrund seiner vielfältigen Aufgaben nur noch wenig Zeit. Außer diesen beiden Personen ist in Betrieb B auch noch eine Gruppenleiterin für Arbeitsablauf und Qualitätskontrolle zuständig, die wiederum ihrerseits gleichzeitig noch Aufgaben außerhalb der Näherei hat. Für die Arbeiterinnen ergeben sich dadurch Anforderungen von mehreren Seiten und es kommt immer wieder zu widersprüchlichen Anweisungen, wann was wie zu tun ist. Damit werden Zeitdruck und Abstimmungserfordernisse verursacht. Im Umgang mit dieser Situation halten sich die Arbeiterinnen an eingespielte Verfahren und an die eingespielte Abstimmung mit ihren Kolleginnen. In Betrieb C sind zwei Personen für die Steuerung der Hosenfertigung zuständig, der Bandleiter sowie eine Frau, die ihn unterstützen soll, aber auch Aufgaben in einer anderen Abteilung hat. Sie hat daher ausgerechnet in der Musterphase, wenn die Unterstützung besonders notwendig wäre, besonders wenig Zeit für die Hosenfertigung. Faktisch ist der Bandleiter allein verantwortlich. Er steht daher unter enormem Zeitdruck. Um so schwieriger ist es für ihn, aus vorgelagerten Abteilungen ankommende Fehler zurückzuverfolgen und abzustellen. Konsequenz ist, daß der Zeitdruck an die Arbeiterinnen weitergegeben und fortgeschrieben wird. Der Anspruch auf Qualität muß gegen diese kontraproduktive Bedingung realisiert werden.

In zwei der untersuchten Betriebe haben Beschäftigte der Näherei in Folge von Personalabgängen Aufgaben in der Bügelei bekommen. Im einen haben einige der Arbeiterinnen der Näherei bestimmte Bügelarbeiten übernommen, im anderen wurde der (einzige männliche) Gruppenleiter der Näherei zum Leiter der Bügelei gemacht. Während letzteres als erweiterte Verantwortung gesehen wird, geschieht die Übernahme von Bügeltätigkeiten durch einzelne Arbeiterinnen »nebenher«. Abgesehen von dieser unterschiedlichen Würdigung der erweiterten Aufgaben, die dem traditionellen Muster der Ausblendung von Leistungsbestandteilen bei Frauen und der bevorzugten Übergabe weiterer Verantwortung an Männer entspricht, wird dadurch für beide der Zeitdruck erhöht, denn es werden weder Zeitbudgets für die neu hinzugekommenen Tätigkeiten eingeplant noch die neu entstandenen Aufgabenzuschnitte insgesamt auf ihre Zeitanforderungen hin überprüft. Üblich ist vielmehr der Hinweis, daß ja schließlich weniger Teile gefertigt würden, daher die Beschäftigten weniger zu tun hätten und kein höherer Zeitbedarf bestünde. In dieselbe Richtung weist die Praxis mehrerer

Betriebe, ehemals bestehende spezielle Funktionsstellen für die Qualitätsüberwachung aufzugeben und zur Aufgabe von Gruppenleiter/innen und Arbeiterinnen zu machen. Auch dies geschieht gleichsam »automatisch« im Zuge betrieblicher Umstrukturierung vor dem Hintergrund von Produktionsverkleinerungen und Personalabbau.

In diesem Zusammenhang ist es interessant, weil gegen diesen Trend gerichtet, daß in Betrieb C mit dem Aufbau der Sakkofertigung gerade eine exponierte Stelle zur Qualitätssicherung geschaffen wurde, mit der übergreifenden Zuständigkeit für die Qualität des Produktes Sakko vom Nähen bis zur Endabnahme. Diese Funktion ist auf denjenigen zugeschnitten, der auch für den Aufbau der Sakkofertigung wesentlich verantwortlich war. Das liegt einerseits aus der betrieblichen Entwicklung heraus nahe. Gleichwohl wird damit das Muster geschlechtshierarchischer Arbeitsteilung fortgesetzt. Im Trend liegen dagegen die Integrationspraxen, mit der Verrentung des Ausbildungsleiters die Ausbildungsabteilung aufzulösen und die Erstausbildung komplett in die Näherei zu integrieren, sowie einzelnen Personen (im betreffenden Betrieb der Modellmacher, unterstützt von den Gruppenleiter/innen) Aufgaben der Abteilungsleitung zu überlassen, wenn der Betriebsleiter (zeitlich zunehmend) für die Auslandsfertigung unterwegs ist. Auch dies erfolgt sozusagen »automatisch«, ohne systematische Überlegung über Tätigkeitsprofile und notwendige Zeitbudgets für bestimmte Tätigkeiten.

Aus den in diesem Abschnitt dargestellten Abstimmungsschwierigkeiten und Integrationsformen ergeben sich einige Hinweise für den zu entwickelnden Gestaltungsvorschlag. Zum einen ist in der Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen ein Kooperationsstil vonnöten, der auf gegenseitiger Akzeptanz beruht und Kooperation als gemeinsames Lösen von Problemen versteht und nicht als Verhältnis von Vorgeben und Ausführen. Auch dieser anzustrebende Kooperationsstil ist *nicht per se problem- und konfliktfrei*. Es geht vielmehr darum, in einem schrittweisen Prozeß sowohl eingefahrene Handlungsweisen kritisch zu überprüfen als auch tragfähige Umgangsweisen für Konflikte zwischen unterschiedlichen und ungleichen Beteiligten zu entwickeln. Einen solchen Prozeß zu vermeiden heißt, langfristig abwendbare Schwierigkeiten in Kauf zu nehmen und im Interesse aller nutzbare betriebliche Ressourcen zu verschenken. Zum anderen muß festgehalten werden, daß bei Aufgabenintegration über bestehende Abteilungs- und Funktionsgrenzen hinweg die vormalig eigenständig organisierten Tätigkeiten nicht einfach wegfallen oder überflüssig werden, sondern als Leistung erbracht werden müssen. Es kann auch nicht lapidar behauptet werden, dies diene der Auslastung vormalig nicht (mehr) ausgelasteter Beschäftigter.

Unabhängig davon, daß auch geplante Veränderungen nicht immer so erfolgen wie gedacht, finden diese Veränderungen in den meisten Betrieben statt, ohne daß über-

haupt veränderte Aufgabenbereiche geplant waren. Obwohl sie einen Teil der strukturellen Veränderungen der Aufgabenbereiche und Leistungsprofile insgesamt ausmachen, gelten sie daher als Ausnahme oder vorübergehende Lösungen und nicht als systematisch auszubauende Entwicklungen. Dies wird sich auch im folgenden Abschnitt bestätigen, wo es um die betrieblichen Entwicklungen im Bereich der Hierarchie, Aufgaben- und Kompetenzverteilung geht.

Entwicklungen der Hierarchie, Aufgaben- und Kompetenzverteilung in der Näherei

Zunächst untersuchen wir die Effizienz der Nähereien vor dem Hintergrund ihrer formalen Ablaufstruktur und ihres hierarchischen Aufbaus. Grundlage hierfür ist die jeweilige quantitative Relation von Arbeiterinnen zu Führungskräften, wobei hier noch einmal zwischen reinen Führungskräften und mitarbeitenden Gruppenleiter/innen zu unterscheiden ist, im Verhältnis zur durchschnittlich produzierten Stückzahl pro Tag. Die Stückzahl allein kann kein aussagefähiges Kriterium sein, sondern muß im Kontext des Genres und der Diversität der Produkte sowie der üblichen Seriengröße gesehen werden. Dieser Vergleich läßt sich gegebenenfalls als Aufforderung zum Nachdenken über andere betriebliche Lösungswege interpretieren, ist für sich allein jedoch keine sinnvolle Basis für die Beurteilung betrieblicher Entwicklungen. Für uns ist er vielmehr der Ausgangspunkt dafür, die Entwicklung der Leistungsbedingungen im einzelnen zu untersuchen, da in ihnen die wesentlichen innerbetrieblichen Ressourcen für die betriebliche Entwicklung und dementsprechend das Gestaltungspotential für die Zukunft liegt. Dementsprechend befassen wir uns anschließend mit den jeweiligen formalen Funktionen und Aufgabenbereichen in den Nähereien, damit, inwiefern sich Verschiebungen unterhalb der Ebene der ›offiziellen‹ Funktionen und Aufgabenbereiche ergeben haben, und welche Kritik formuliert wird.

Effizienz von Fertigungsorganisation und Hierarchieebenen

Die Unterschiede zwischen den Nähereien bestehen zum einen in der Anzahl und der vertikalen Staffellung der Hierarchieebenen, zum anderen je nach gruppenorientierter oder arbeitsplatzorientierter Ablauforganisation. Da nur zwei der untersuchten Betriebe überhaupt in größerem Umfang Hosen fertigen, und nur einer der beiden im untersuchten Stammbetrieb, konzentrieren wir uns im folgenden auf die Ärmelteilfertigung, beziehen jedoch die Hosenfertigung in Betrieb C soweit als möglich ein.

Traditionell gibt es oberhalb der Ausführungsebene Gruppen- und Bandleiter/innen, Abteilungs-, Fertigungs- und Betriebsleiter. Die strukturellen Veränderungen kommen in den Betrieben auch dadurch zum Ausdruck, daß ein- und dieselben Personen einmal als Band-, dann wieder als Gruppenleiter/in bezeichnet werden. Grob gesagt, läßt sich für die Nähereien der untersuchten Betriebe demgegenüber noch von drei Hierarchieebenen sprechen, nämlich Betriebsleiter, Gruppenleiter/innen und Arbeiterinnen.

In den drei größeren Nähereien¹⁹ sind die Aufgaben der Fertigungs- und Abteilungsleitung an den Betriebsleiter gefallen, Abteilungsleiter für die Näherei gibt es dort nicht mehr. Unterhalb dieser Ebene gibt es in zwei dieser drei Betriebe die Gruppenleiter/innen, aber keine Bandleiter/innen mehr, versteht man darunter die Zuständigkeit für ein gesamtes Arbeitssystem (Ärmelteil- oder Hosenfertigung). Etwas abweichend davon gibt es in Betrieb C in der Hosenfertigung einen Band-, aber keine Gruppenleiter/innen, und in der Ärmelteilfertigung zwar ebenfalls nur Gruppenleiter/innen, davon eine aber mit Zuständigkeit für das gesamte Arbeitssystem. Somit lassen sich in den Betrieben zwar durchaus unterschiedlich umfangreiche Zuständigkeiten der Führungskräfte in Bezug auf Fertigungsabschnitte feststellen; diese sind jedoch nicht gleichzusetzen mit einer hierarchischen Stufung. Im kleineren Betrieb B²⁰ sind aufgrund der Betriebsgröße und anderer, hier unerheblicher Spezifika die Tätigkeitsfelder anders zugeschnitten. Oberhalb der Ebene Gruppenleitung gibt es hier noch einen Fertigungsleiter, auf den ersten Blick und formal gesehen also eine Hierarchiestufe mehr. Bei näherer Betrachtung sieht das jedoch anders aus. Die Gruppenleiterin ist gleichzeitig im Verkauf tätig. Sie und der Fertigungsleiter teilen sich sozusagen die Aufgabe der Nähereiorganisation. Die Abstufung ist dort somit auch nicht ausgeprägter als in den anderen Betrieben.

Durch die Verlagerung der Nähereileitung auf die Betriebsleiter läßt sich von einer strukturellen Polarisierung der Zuständigkeit sprechen. Die Abflachung der hierarchischen Gliederung findet im Bereich der unteren Führungskräfte statt, ohne daß Aufgaben oberer Hierarchieebenen dorthin integriert würden. Diese Polarisierung wird dadurch verstärkt, daß in der Hälfte der Untersuchungsbetriebe alle Gruppenleiter/innen nach Bedarf mitarbeiten. In Betrieb A geschieht das selbstverständlich, in Betrieb D ist es seitens des Betriebsleiters ausdrücklich unerwünscht, wird aber von den Gruppenleiter/innen als unvermeidlich angesehen. Jedenfalls den faktischen Aufgabenbereichen nach wird hier die Trennung zwischen Gruppenleiter/innen- und Arbeiterinnen-Ebene verringert, während die Trennung zur oberen Führungsebene erhalten

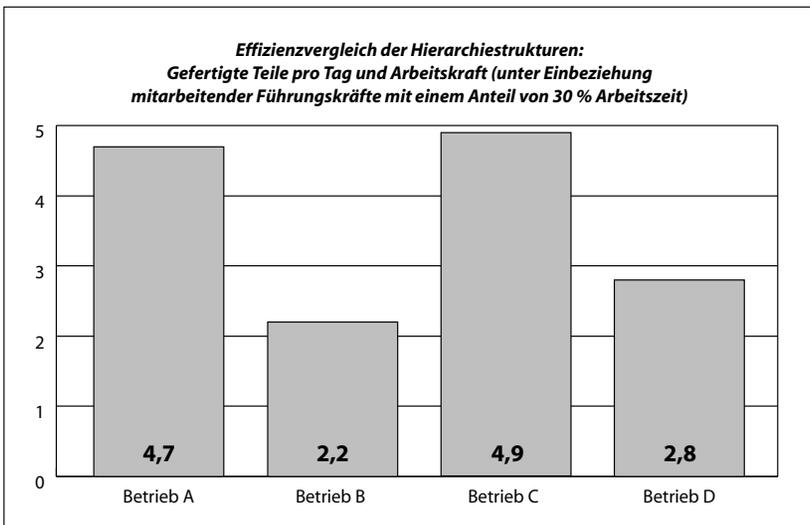
19 Zwischen 50 und 80 Arbeiterinnen plus Führungskräfte.

20 Unter 20 Arbeiterinnen in der Näherei.

bleibt. Bezieht man mit ein, daß es in Betrieb C unterhalb der Ebene Band- oder Gruppenleiter/innen entsprechend der Ablaufstruktur zudem Gruppensprecherinnen gibt, ist hier insgesamt die vertikale Gliederung am differenziertesten.

Gleichzeitig hat unter den drei größeren Betrieben Betrieb C insgesamt den höchsten Führungskräfteanteil. Bezieht man die Ebene des Betriebsleiters mit ein, bewegen sich die Anteile der Führungskräfte in den Betrieben zwischen 9,5 % und 16,7 %. Definitiv ist diese Einbeziehung gerechtfertigt insofern, als Betriebsleiter teilweise auch Abteilungsleiteraufgaben mit übernehmen. Ihre Einbeziehung gibt jedoch keine Hinweise auf die regelmäßige Steuerungspraxis und Produktivität der Hierarchiestruktur, sondern sie überzeichnet, vor allem aufgrund der unterschiedlichen Betriebsgrößen, die Relationen. Ohne Einbeziehung der Betriebsleiter werden die quantitativen Unterschiede geringer. Der relative Anteil der Führungskräfte, respektive Gruppenleiter/innen, bewegt sich dann etwa zwischen 8 und 11 Prozent.

Für einen Effizienzvergleich der Hierarchiestrukturen ist jedoch relevant, zwischen mitarbeitenden und nicht mitarbeitenden Gruppenleiter/innen zu unterscheiden. Für die Betriebe A und D, in denen die Gruppenleiter/innen mitarbeiten, haben wir dies mit einem Anteil von 30 % der Arbeitszeit berücksichtigt.²¹ Die Grafik zeigt, welche Stückzahl durchschnittlich täglich pro Kopf mit den gegebenen Strukturen erreicht wird und gibt Hinweise auf die Leistungsfähigkeit der Fertigungsorganisation.



21 Diese Einbeziehung drückt die Effizienzzahl. Der einbezogene Anteil von 30 % liegt unter den Angaben, die in den Gesprächen gemacht wurden, da wir die Effizienzahlen nicht dramatisierend «kleinrechnen» wollten.

Betrieb A erreicht mit einem Führungskräfteanteil von 7,9 % Mitarbeitender Gruppenleiter/innen rechnerisch eine pro-Kopf-Stückzahl von 4,7 Teilen. Betrieb D dagegen bleibt mit einem Führungskräfteanteil von 8 % Mitarbeitenden Gruppenleiter/innen deutlich unter 3 Teilen. Betrieb C mit einem Anteil von 8,9 % nicht Mitarbeitender Führungskräfte erreicht in der Ärmelfertigung eine pro-Kopf-Stückzahl von 4,9, während Betrieb B mit einem Anteil nicht Mitarbeitender Führungskräfte von 11 % mit der pro-Kopf-Stückzahl unter 2,5 bleibt.

Selbstverständlich haben mehrere Faktoren Einfluß auf den möglichen Output, so die Vielfalt und die Qualität der zu verarbeitenden Materialien, die Modellvielfalt, und die Stückzahlen, die zusammen wesentlich die Losgrößen ausmachen, ebenso die Terminplanung, die die Durchlaufkontinuität beeinflusst. Die Anforderungsunterschiede zwischen den Betrieben sind in dieser Hinsicht jedoch nicht so gear- tet, daß sie die gravierenden Unterschiede erklären könnten. Die im Vergleich niedrige Effizienzzahl von Betrieb B läßt sich teilweise damit erklären, daß dort fast ausschließlich Einzelteile gefertigt werden. Da die Betriebe C und D beide im hochwertigen Genre angesiedelt sind, können unterschiedliche Genreanforderungen den gravierenden Effizienzunterschied nicht erklären. Dasselbe gilt für die Produktvielfalt und die Losgrößen, zumal Betrieb C die gesamte Musterteilproduktion in den Fertigungsablauf integriert hat und zudem auch Einzelteile herstellt. Da wiederum die Genreanforderungen in Betrieb A niedriger liegen als in Betrieb C, legen die Vergleichszahlen eine höhere Effizienz nahe als sie in Kenntnis der Voraussetzungen besteht. Dies gilt um so mehr, als in Betrieb A manche Musterteile und komplizierte Teile nach Möglichkeit vor allem Aufgabe von Gruppenleiter/innen oder Springerinnen sind, die Musterteilproduktion dort demnach nicht vollständig in den Fertigungsablauf integriert ist.

Mit dem Effizienzvergleich läßt sich ein in den Betrieben immer wieder anzutreffendes Argument in Frage stellen. Gemünzt auf die Fertigungsverkleinerungen heißt es nämlich häufig, aus Kostengründen müsse der ›Wasserkopf‹, sprich die Anzahl der Führungskräfte weiter verringert werden, und zwar bezogen auf die aktuelle Anzahl der Gruppenleiter/innen, von der wir in dieser Aufstellung ausgegangen sind. Mit den Effizienz Zahlen läßt sich jedoch zeigen, daß ein relativ hoher Führungskräfteanteil und eine deutliche Differenzierung allein auf den erreichten Output keinen negativen Einfluß hat. Im Gegenteil erreicht der Betrieb mit der höchsten vertikalen Differenzierung und dem (unter den drei größeren Betrieben) höchsten Führungskräfteanteil (ohne Mitarbeit in der Fertigung) die höchste Effizienz. Das spricht nicht per se für eine solche hierarchische Gliederung. Über eine bestimmte Anzahl Gruppenleiter/innen mit rein dispositiven Aufgaben wird in der Abteilung ein bestimmtes Zeitbudget für eben diese

Aufgaben eingeplant und zur Verfügung gestellt, das auch zumindest teilweise in die Gruppe verlagert werden könnte.

Ein rechnerisch annähernd gleiches Niveau erreicht mit Betrieb A allerdings auch einer der beiden Betriebe mit wenig differenzierter Hierarchiestruktur und geringerem Führungs-kräfteanteil. Die relativ hohe Effizienz der Betriebe A und C führen wir darauf zurück, daß beide ihre Fertigung in Form von Gruppenarbeit organisiert haben, während die weniger effizienten Betriebe B und D an einer arbeitsplatzorientierten linearen Organisation festhalten.²² Jedoch täuscht wie gesagt die Nähe der beiden Werte 4,7 und 4,9 über die qualitativ unterschiedlichen Bedingungen hinweg. Den dadurch größeren Effizienzunterschied, als auf den ersten Blick suggeriert wird, führen wir darauf zurück, daß Gruppenarbeit in Betrieb A nicht systematisch eingeführt und die Veränderungen nicht durch andere Maßnahmen begleitet wurden. Insgesamt ergibt sich ein deutlicher Effizienzvorsprung des gezielt reorganisierten Betriebs im Vergleich zu den schleichend angepaßten Betrieben A, B und D.

Der Stellenwert der Fertigung und betriebliche Strukturen im Hinblick auf die Gewährleistung von Flexibilität

Im Vergleich zur Zeit der HdA-Projekte haben »absatzmarktbezogene Flexibilitätserwartungen«²³ in den HAKA-Betrieben einen deutlich größeren Stellenwert bekommen. Neben Modellvariationen müssen die HAKA-Fertigungen heute auch eine flexible Abstimmung schwankender Produktionsmengen, wechselnde Produktqualitäten sowie wechselnde und kleine Seriengrößen bewältigen. Die Auslagerung aller größeren Serien in Verbindung mit veränderten Marktanforderungen oder gezielten Marktstrategien haben die heute noch bestehenden Fertigungen in eine Situation gebracht, die damals auch mit dem Begriff »Restfertigung«²⁴ betitelt wurde. Quantitativ trifft der Begriff sicherlich zu. In keinem der Untersuchungsbetriebe werden noch mehr als 20 % der Produkte im Inland gefertigt²⁵; bezieht man Zukäufe von Accessoires oder einzelner

22 Siehe hierzu den folgenden Abschnitt.

23 Begriff von v.d. Knesebeck in Fischer u. a. (1983). Er unterschied damals fünf Flexibilitäts- beziehungs-weise Abstimmungsanforderungen, von denen die letzten drei bei den damaligen Umsetzungsprojekten in der Bekleidungsfertigung eine Rolle spielten: Abstimmung von Gesamtproduktmenge und Gesamt-arbeitskraftmenge, Bewältigung wechselnder Produktqualitäten, Bewältigung störungsarmer Umstellung bei unterschiedlichen Produktgruppen, Bewältigung wechselnder und stark abnehmender Seriengrößen sowie störungsarme Bewältigung von Modellvariationen. In den HAKA-Fertigungen bestand damals nur die letztgenannte Anforderung, was mit ausschlaggebend dafür war, daß Modifikationen in der Feinabstimmung für ausreichend angesehen wurden und Gruppenarbeit in diesem Bereich nicht umgesetzt werden konnte.

24 Gebbert (1984), Gebbert (1988).

25 Im Inland heißt in der Regel im eigenen Unternehmen. Zwischenmeister im Inland werden nur in Ausnahmefällen eingesetzt. Es gibt noch Betriebe, die über dem 20 %-Anteil liegen. Sie stellen jedoch eine fast schon exotische Ausnahme dar.

Produktgruppen mit ein, ist der Anteil der Inlandsproduktion am Gesamtvolumen sicherlich noch einmal deutlich geringer. Qualitativ ist der Begriff eher unzutreffend, denn die noch verbliebenen Fertigungen haben einen strategischen Stellenwert: Sie sind Grundlage für die Sicherung von Know-how, für die Gewährleistung von Qualität, für schnelle und kundennahe Reaktionsfähigkeit.

Die Frage dieses Abschnitts lautet also, wie heute in HAKA-Betrieben, die noch vor knapp zwei Jahrzehnten Veränderungen am skeptischsten gegenüberstanden, Flexibilität organisiert wird. Wird Gruppenarbeit angewandt, wenn ja, in welcher Form, wenn nein, welche ablauforganisatorischen Veränderungen haben dann stattgefunden? Wer übernimmt welche Tätigkeiten, damit Flexibilitätsanforderungen erfüllt werden, und inwiefern widersprechen diese Tätigkeitsbereiche den »offiziellen« Aufgabenbereichen? Wie wird mit Widersprüchen zwischen faktischen und offiziellen Aufgabenbereichen umgegangen und welche Regelungen kommen in diesem Zusammenhang zum Tragen? Wie wurden die Veränderungen eingeführt? Welche Art der Akzeptanz findet die betriebliche Praxis bei wem? Die Antworten auf diese Fragen geben gleichzeitig Aufschluß über die Bedingungen, unter denen die im vorangehenden Absatz erläuterten Effizienzunterschiede zustande kommen.

Jenseits der betrieblichen Spezifika läßt sich vorab und verallgemeinerbar festhalten, daß in allen Nähereien die Entwicklung betrieblicher Flexibilität die Zusammenlegung von Tätigkeiten beinhaltet. Damit werden die Zuständigkeitsbereiche vor allem für Arbeiterinnen, aber auch für Führungskräfte *quantitativ* vergrößert. Beides bewegt sich auf der Ebene horizontaler Veränderungen. Die Gruppenleiter/innen sind in der Näherei für größere Fertigungsabschnitte zuständig als bisher, vereinzelt bekommen sie wie weiter oben beschrieben Aufgaben über die Näherei hinaus. Für die meisten Arbeiterinnen heißt diese quantitative Erweiterung, daß sie (häufig deutlich) mehr als einen Arbeitsgang ausführen müssen. In allen Betrieben außer Betrieb C erfolgt(ten) diese Veränderungen *ausschließlich* als Reaktion auf die Verringerung von Personal (in größerem Umfang bei Entlassungen, in kleinerem Umfang bei Fluktuation). Die Entwicklung betrieblicher Flexibilität bleibt auf diese beiden Schritte beschränkt. Nur in Betrieb C erfolgt(e) die Organisationsgestaltung gezielt im Kontext einer Gesamtstrategie und geht dort auch über diese beiden Anpassungsschritte hinaus.²⁶

Auch in den schleichend angepaßten Nähereien gibt es also keine Stammpplätze mehr in der Art, daß eine Arbeiterin nur für einen Arbeitsgang zuständig ist. Die veränderten Aufgabenzuschnitte wurden dort allerdings immer in der Orientierung vorge-

26 So wurde die Entlohnung verändert, Gruppenbesprechungen eingeführt, extern moderierte Problembesprechungen in Gruppen durchgeführt – dazu weiter unten mehr.

nommen, daß eine bestimmte Arbeitsgang-Kombination der künftige ›feste‹, eben quantitativ erweiterte Platz ist. Alle drei Betriebe bleiben damit der traditionellen Ablauforganisation verhaftet. Jedoch haben sich auch über diese rein quantitative Erweiterung hinaus Verschiebungen hinsichtlich der faktisch erbrachten Zuständigkeiten und Steuerungsleistungen ergeben. Die Betriebe profitieren davon, daß ›offizielle‹ Strukturen beziehungsweise Kompetenzzuweisungen und ›inoffizielle‹ Tätigkeitsprofile voneinander abweichen – sei es, daß die Arbeiterinnen ihre eigenen Arbeitsgänge mit Blick auf die nachfolgenden Beschäftigten so einteilen, daß es zu möglichst wenig Störungen kommt, daß sie sich untereinander abstimmen oder daß sie ohne Anordnung von Gruppenleiter/innen einander aushelfen oder sich umsetzen. In Abhängigkeit von der Art der Ablauforganisation und dem Charakter der hierarchischen Gliederung ist das Ausmaß dieser Verschiebungen in den Betrieben unterschiedlich. Dies wirkt sich auf die Effizienz aus.

In den Betrieben B und D hat die traditionelle tayloristische Orientierung zu einer nach wie vor linear arbeitsplatzorientierten Fertigungsorganisation geführt. Die Ärmelteilfertigung in Betrieb D ist in vier Fertigungsabschnitte mit 12 bis 20 Arbeiterinnen untergliedert, für die je ein Gruppenleiter zuständig ist. Der Bereich Ärmel einnähen ist in einer kleinen spezialisierten Gruppe zusammengefaßt, für die zum Untersuchungszeitpunkt kein/e Gruppenleiter/in zuständig war²⁷. Betrieb B verzichtet auf weitere Unterteilungen, was auf die Betriebsgröße zurückzuführen ist. In beiden Betrieben sorgt die Hierarchiestruktur jeweils spezifisch dafür, Ausmaß und Stellenwert der Steuerungsleistungen der Arbeiterinnen zu begrenzen.

In Betrieb B ist die Hierarchiestruktur charakterisiert durch eine klar abgegrenzte Trennung von Ausführungs- und Steuerungsaufgaben. Die Führungskräfte arbeiten nicht mit. Der Statusabstand zwischen beiden Ebenen wird auch durch Qualifikationsunterschiede gewährleistet. Die beiden Führungskräfte haben die Qualifikation Schneiderin und Bekleidungsingenieur, die Arbeiterinnen sind fast ausschließlich angelernte Arbeiterinnen. Diese deutliche Trennung wird allerdings auch durchbrochen: Arbeitsplatzwechsel der Arbeiterinnen erfolgen auf Anordnung, nötigenfalls helfen sich die Arbeiterinnen jedoch untereinander, ohne daß es des Eingriffs von Führungskräften bedarf; die Führungskräfte geben eine Arbeitsverteilung oder terminbedingte Reihenfolgen vor, die Arbeiterinnen stimmen sich jedoch aufgrund ihrer Routineerfahrung zeitlich aufeinander ab und passen diese Vorgaben in ihre Abstimmung ein, um Ablaufstörungen zu vermeiden. Diese Art der Mikrosteuerung fungiert als Ergänzung, um Steuerungslücken zu füllen und Abläufe zu glätten beziehungsweise zu verhindern,

27 Dies deshalb, weil aufgrund des Betriebsklimas und des Führungsstiles niemand aus der Näherei daran Interesse zeigte.

daß abrupte Eingriffe Abläufe verunstetigen. Dabei ist in Betrieb B zu beachten, daß insofern »ruhigere« Rahmenbedingungen für die Fertigung bestehen, als eine relativ kontinuierliche Stückzahlauslastung vorhanden ist und aufgrund der Kundenstruktur und der Produktstrategie modisch bedingte Anforderungen geringer sind als in den anderen Betrieben. Andererseits gibt es in Betrieb B keine Springerinnen, so daß jenseits des hier beschriebenen Ablaufsystems keine »Flexibilitätsreserven« liegen. Aufgrund der begleitenden Mikrosteuerung brauchen die Führungskräfte manche Probleme gar nicht erst zu lösen und wird durch gar nicht erst auftretende Schwierigkeiten die Angemessenheit der hierarchischen Gliederung nicht in Frage gestellt. Im Gegenteil wird sie durch die Mikrosteuerung der Arbeiterinnen sogar gestützt und bestätigt. Wenngleich die Arbeiterinnen sich durchaus über ihre Steuerungsleistungen bewußt sind, schreiben nicht nur Betriebsleitung und Führungskräfte, sondern auch sie selbst Dispositions- und Kontrollkompetenz allein den Führungskräften zu.

In Betrieb D ist die eindeutige Trennung der Hierarchieebenen dadurch durchbrochen, daß die Gruppenleiter nach Bedarf mitarbeiten. Das tut jedoch dem Anspruch des Betriebsleiters und der Gruppenleiter selbst auf die traditionelle Abgrenzung und eindeutige Zuweisung von Steuerungs- und Kontrollzuständigkeit an die Gruppenleiter keinen Abbruch und wird von den Arbeiterinnen auch so hingenommen. In keinem der untersuchten Betriebe ist die vertikale Arbeitsteilung so prägnant und schon klischeehaft identisch mit der Aufgabenzuweisung nach Geschlecht. In keinem der untersuchten Betriebe ist auch der Führungsstil so autoritär. Sämtliche Gruppenleiter sind Gruppenleiter. Sie verfügen allesamt über eine Schneiderausbildung, während fast alle Arbeiterinnen angelernt sind. Beides zusammen macht die ausgeprägte Status-Trennlinie zwischen beiden Ebenen aus. Im Hinblick auf die faktische Wahrnehmung von Aufgaben haben sich aber auch in Betrieb D Verschiebungen ereignet. Die Gruppenleiter arbeiten in der Produktion mit, um Ablaufschwankungen und Personalausfälle auszugleichen, wenn die Anzahl der Springerinnen hierfür nicht ausreicht. Diese Situation ergibt sich fast schon zwangsläufig dadurch, daß die Springerinnen in den festen Ablauf integriert und ihnen feste Plätze zugeteilt sind, so daß immer Lücken entstehen, wenn sie ihrer Springerinnen-Funktion nachkommen. Notwendige Arbeitsplatzwechsel der Arbeiterinnen erfolgen ausschließlich auf Anordnung der Gruppenleiter, sie teilen die Arbeit zu und legen die Reihenfolge fest. Die Arbeiterinnen übernehmen in deutlich geringerem Umfang als in Betrieb B Feinsteuerungsaufgaben. Sie bleiben weitgehend darauf begrenzt, sich kurzfristig gegenseitig auszuhelfen. Diese Praxis wird auch dann aufrechterhalten, wenn ein Gruppenleiter nicht da ist. In diesem Fall ist ein anderer Gruppenleiter für die Steuerung von dessen Gruppe mitverantwortlich, wobei die Arbeiterinnen dann allerdings zwangsläufig mehr Feinsteuerungsaufgaben (Abspra-

chen, Arbeitseinteilung) übernehmen müssen. Insgesamt haben die Steuerungsleistungen der Arbeiterinnen hier weniger begleitenden als lediglich sporadischen Charakter und können im Rahmen der gegebenen Strukturen nur partiell zur Kontinuierlichkeit des Durchlaufs beitragen.

Im dritten schleichend angepaßten Betrieb, Betrieb A, hat sich trotz der tayloristischen Orientierung keine linear arbeitsplatzorientierte Ablauforganisation entwickelt. Hier sind im Zuge der Fertigungsverkleinerung fünf modulare Gruppen entstanden, aufgeteilt nach Ärmel- und Futterfertigung, Fertigung von Vorder- und Rückenteilen sowie Endmontage. Die wesentlichen Unterschiede zu einer bloßen Abschnittsunterteilung wie in Betrieb D liegen darin, daß bestimmte Produktabschnitte eines Teils parallel gefertigt werden, sowie in der Kooperation der Arbeiterinnen. Für alle Gruppen ist ein/e Gruppenleiter/in zuständig. Die eindeutige Trennung der Hierarchieebenen ist durchbrochen. Zum einen arbeiten die Gruppenleiter/innen nach Bedarf mit. Das wird weder als Notwendigkeit in Frage gestellt noch wird der Anspruch formuliert, es gehöre nicht zu den eigentlichen Aufgaben der Gruppenleiter/innen. Zum anderen sind die qualifikationsbedingten Statusunterschiede zwischen Gruppenleiter/innen und Arbeiterinnen geringer als in den anderen Untersuchungsbetrieben. Es gibt in Betrieb A Gruppenleiter/innen ohne, mit zwei- und mit dreijähriger Berufsausbildung, und etwa die Hälfte der Arbeiterinnen verfügt über einen Ausbildungsabschluß (zumeist Näherin, also einjährige Berufsausbildung).

Vor allem im Kontrast zu Betrieb D ist diese tendenzielle Nivellierung mit einer Auflösung der Zuordnung von Steuerungs- und Ausführungsaufgaben nach Geschlecht verbunden, jedoch schlicht und einfach deshalb, weil es nur noch einen Gruppenleiter gibt. Jenseits der Relation Gruppenleiter/innen – Arbeiterinnen in der Näherei kann davon jedoch nicht die Rede sein, und der Gruppenleiter ist nichtsdestoweniger zuständig für die ›Herzstücke‹ der Ärmelteilfertigung (Ärmel einnähen und Endmontage) und hat darüber hinaus die Verantwortung für die Bügelei übertragen bekommen. Damit ist er andererseits zeitlich so gefordert, daß die Durchlaufsteuerung ohne Steuerungsleistungen der Arbeiterinnen nicht denkbar ist. Die meisten Gruppenleiterinnen sehen sich selbst eher als Kolleginnen denn als Vorgesetzte und werden auch von den Arbeiterinnen so angesehen, als unkollegial angesehenes Verhalten wird kritisiert. Die Gruppenleiterin mit der Qualifikation Schneiderin, zu der es qualifikationsbedingt einen deutlicheren Statusunterschied geben könnte, arbeitet nur halbtags, so daß die Arbeiterinnen sich auch ohne sie organisieren können müssen. Der Wechsel von Arbeiterinnen zwischen den Gruppen erfolgt auf Anordnung der Gruppenleiter/innen. Beim gruppeninternen Wechsel bestehen Unterschiede zwischen den Gruppen. In einer der Gruppen (Futterfertigung) beherrscht praktisch jede Arbeiterin

jeden Platz und es wird nach Bedarf gewechselt. In den anderen Gruppen sind die Arbeitsplätze spezifischer zugeordnet und erfolgen Wechsel auch hier auf Anordnung der Gruppenleiter/innen. Auch werden innerhalb der anderen Gruppen Springerinnen eingesetzt, die eine größere Anzahl an Arbeitsgängen beherrschen. Ablaufschwankungen und Personalausfälle, aber auch besondere Schwierigkeiten (Neuerungen; Muster Teile, sofern sie nicht in der Mustergruppe hergestellt werden) werden zunächst über sie aufgefangen; aus denselben Gründen arbeiten die Gruppenleiter/innen mit.

Springerinnen und Gruppenleiter/innen stellen damit in Betrieb A ein gesondertes Flexibilitätspotential. Dennoch fungieren Absprachen der Arbeiterinnen dort nicht nur als sporadische Ergänzung oder begleitende Mikrosteuerung, um Steuerungslücken zu füllen oder den Durchlauf zu glätten, sondern sie sind beständiger Bestandteil der Ablaufsteuerung. Damit weisen sie über die traditionellen formalen und undeutlich gewordenen Zuständigkeitsgrenzen hinaus. Wir führen die vergleichsweise hohe Effizienz in Betrieb A vor allem auf diese Entwicklung zurück. Das heißt noch nicht, daß dieser Umstand im Betrieb auch so gesehen wird – eher das Gegenteil ist der Fall. Indem diese Veränderungen nicht aufgrund einer bewußten strategischen Umorientierung vorgenommen wurden, sondern wie in den anderen beiden Betrieben im Rahmen einer im Taylorismus verhafteten Orientierung entstanden sind, geht es in der betrieblichen Wahrnehmung vor allem um die geschickte Zusammenfassung von Arbeitsgängen zu neuen erweiterten Stammarbeitsplätzen. Weitergehende und anderweitige Veränderungen wie die Verschiebung dispositiver Aufgaben fallen damit aus dem Blickfeld.

Setzt man die unterschiedlichen Wege schleichender Anpassung ins Verhältnis zu den im vorherigen Absatz vorgestellten Effizienzzahlen (die von Betrieb A lag deutlich über denen der Betriebe B und D), so lassen sich die Effizienzunterschiede der drei Betriebe durch das Ausmaß erklären, in dem die Hierarchiestruktur jeweils Steuerungsleistungen der Arbeiterinnen unterbindet oder zuläßt. Als zweiter Erklärungsfaktor muß die berufliche Qualifikation der Arbeiterinnen berücksichtigt werden.²⁸

Eine grundsätzlich andere Situation besteht in Betrieb C. Im Rahmen einer langfristigen und schrittweisen, jedoch grundlegend neuen Ausrichtung in der Produktstrategie wurde dort eine Fertigungslinie neu aufgebaut, wohingegen in den anderen Betrieben ausschließlich Fertigungsumfänge reduziert und Produktlinien abgebaut wurden. Während die anderen Betriebe immer klassische HAKA-Hersteller waren und dort immer Hosen und Ärmelteile produziert wurden, war Unternehmen C früher ein Hosen-spezialist. Heute produziert nur noch einer der anderen drei Betriebe in Deutschland (in

28 Näheres hierzu unter Kapitel 3.4., Personaleinsatz und Qualifikationsstrukturen.

einem Zweigbetrieb) Hosen, die anderen haben die Hosenfertigung nach und nach aufgegeben, und alle drei haben die Ärmelfertigung reduziert. Auch Betrieb C hat die Hosenfertigung reduziert und in diesem Zusammenhang Personal abgebaut, gleichzeitig aber die Ärmelfertigung neu aufgebaut.

Es geht daher in Betrieb C nicht um eine bloße Veränderung eingespielter Ablaufstrukturen, sondern um die erstmalige Gestaltung eines Fertigungsablaufs. Dafür wurden allerdings keine Beschäftigten neu eingestellt, sondern es wurden Beschäftigte aus der Hosenfertigung herangezogen. Damit geht es hier durchaus auch um die Veränderung eingespielter Arbeitsgewohnheiten und Orientierungen. Bestimmte Grundlagen für das Festhalten an traditionellen Arbeiten, die bei einer angestrebten Veränderung Konflikte nähren, sind jedoch weniger ausgeprägt, und zwar die Gewöhnung an eingespielte Routinen, die daraus resultierende Mengenleistungsfähigkeit und damit verbundene Anerkennung der (Mengen-) Leistung, die Entlohnungshöhe und Befürchtungen der Arbeiterinnen über Lohnverluste, gewohnte soziale Bezüge sowie die ständige Möglichkeit eines Vorher-Nachher beziehungsweise Besser-Schlechter-Vergleichs. Selbstverständlich verschwinden die gemachten Erfahrungen nicht, aber die Arbeiterinnen und Gruppenleiter/innen werden auch nicht nur mit der Anforderung einer bloßen Veränderung der Regeln konfrontiert. Es werden neue Aufgaben gestellt, die auch jenseits einer Einführung von Gruppenarbeit die Veränderung eingefahrener Routinen erfordern.

Auch in Betrieb C war Personalabbau der äußere Anlaß für die strukturelle Anpassung in der Fertigung. Die Entwicklung in der Hosenfertigung und der Aufbau der Ärmelfertigung müssen im Zusammenhang gesehen werden. Die Abläufe beider Fertigungsbereiche wurden in Zusammenarbeit mit einer Unternehmensberatung gestaltet, wie in Betrieb A nach dem Prinzip der Parallelfertigung von Produktteilen in den Gruppen. Für die Ärmelfertigung hat sich dabei dieselbe Gruppenunterteilung ergeben wie in Betrieb A, die Hosenfertigung ist aufgeteilt in die parallele Fertigung von Vorder- und Hinterhose, anschließend Endmontage und Bundfertigung. In beiden Fertigungslinien sind (nicht mitarbeitende) Gruppenleiter/innen für die Ablaufsteuerung eingesetzt. Sie werden darin pro Gruppe von einer Arbeiterin unterstützt, die von den Gruppenmitgliedern zur Gruppensprecherin gewählt wurde und im Unterschied zu den Gruppenleiter/innen nach wie vor vollständig mitarbeitet. Die Gruppensprecherinnen haben eine besondere Verantwortung für die Mikrosteuerung. So haben sie die Aufgabe, bei Bedarf Arbeitsplatzwechsel innerhalb und zwischen den Gruppen zu organisieren, bei technischen Problemen einen der Mechaniker zu rufen, bei einzelnen freien Tagen Urlaubsabsprachen zu organisieren, sowie auf den Ablauf innerhalb der Gruppe zu achten und sich nötigenfalls um Arbeitsplatzwechsel der Arbeiterinnen zu

kümmern. Soweit das formale System, das für beide Fertigungsbereiche gleichermaßen gilt.

Wir haben keine Vergleichsmöglichkeit mit Hosenfertigungen anderer Betriebe, was die Effizienz von Fertigungsorganisation und Hierarchieebenen anbelangt. Für Betrieb C ist jedoch zu konstatieren, daß die Durchlaufzeiten in der Hosenfertigung erheblich (etwa das 2 1/2-fache) höher liegen als in der Sakkofertigung. Auch wenn hier wiederum von einem Ursachenbündel ausgegangen werden muß, lassen sich, ähnlich wie beim Effizienzvergleich der Sakkofertigungen, unterschiedliche Hierarchiestrukturen zur Erklärung heranziehen.

Zunächst einmal läßt sich eine quantitativ unterschiedliche Ausstattung der beiden Bereiche mit Führungskräften feststellen. Für die Steuerung der Ärmelteilfertigung mit etwa 45 Beschäftigten sind ein Gruppenleiter und zwei Gruppenleiterinnen eingesetzt, von denen eine gleichzeitig für den Gesamtablauf zuständig ist. Zusätzlich besteht für die Ärmelteilproduktion insgesamt (Näherei, Bügelei, Endabnahme) eine spezielle Stabsstelle für die Qualitätssicherung. Daran ist zwar keine Vorgesetztenfunktion angeschlossen, jedoch hat sie nicht nur eine nach Produktionsabschnitten umfangreichere Zuständigkeit, sondern auch den höheren Status gegenüber der Leitung der Ärmelteilproduktion.²⁹ Demgegenüber wird zur Steuerung der Hosenfertigung mit etwa 35 Beschäftigten de facto nur ein Gruppenleiter eingesetzt, der zwar in seiner Arbeit durch eine weitere Person unterstützt werden soll, die jedoch aufgrund anderweitiger Aufgaben dafür nicht zur Verfügung steht.

In beiden Fertigungsbereichen wird den Gruppensprecherinnen, die die Gruppenleiter/innen in ihren Steuerungsaufgaben unterstützen sollen, in der Praxis häufig die Kompetenz für die ihnen zugewiesenen Aufgaben abgesprochen. Wenn es um Personalwechsel zwischen den Gruppen geht, muß häufig erst ein/e Gruppenleiter/in bemüht werden, damit es zu einer Lösung kommt. Ebenso reagieren die Mechaniker häufig erst auf Anforderung durch eine/n Gruppenleiter/in und nicht schon auf die der Gruppensprecherin. Dies ist weniger darauf zurückzuführen, daß die Mechaniker die erweiterte Zuständigkeit der Gruppensprecherinnen unmittelbar nicht akzeptieren, als vielmehr darauf, daß es eine Reihenfolge in der Wichtigkeit von zu reparierenden Maschinen gibt und außer ihnen niemand dafür zuständig ist (und Zeit hat oder bekommt). Wenn dann mehrere Dinge gleichzeitig wichtig sind, fungiert das Reagieren erst auf Druck der Gruppenleiter/innen als zeitlicher Selektionsmechanismus. Nichtsdestoweniger wird darüber jedoch die traditionelle hierarchische Aufgabenteilung fortgeschrieben.

²⁹ Siehe hierzu Kapitel 3.3., Integration von Aufgabenbereichen. Zu der Melange aus sachlichen und geschlechterstereotypen Aspekten siehe Kapitel 3.4., Personaleinsatz und Qualifikationsstrukturen.

Die Mikrosteuerung obliegt sowohl in der Hosen- als auch in der Ärmelteilfertigung weitgehend den Arbeiterinnen und ist angestrebter systematischer Bestandteil der Ablauforganisation. Die Aufgabe und die Einflußnahme der Gruppensprecherinnen ist in dieser Hinsicht vor allem ergänzenden und unterstützenden Charakters. Die beschriebenen Mängel in der Übereinstimmung von Aufgaben und Kompetenzzuschreibung der Gruppensprecherinnen haben im Bereich der Ärmelteilfertigung keinen erkennbaren Einfluß auf die Steuerungskapazität (aufgrund der/s umfangreicheren Personalausstattung/Zeitbudgets als in der Hosenfertigung). Es gibt dort allerdings Hinweise, daß die ausgeprägte Funktionstrennung zwischen den nicht mitarbeitenden Gruppenleiter/innen und den Arbeiterinnen, die an traditionelle Hierarchiestrukturen erinnert, die Entwicklung größerer Flexibilität behindert.

In der Hosenfertigung wird der Gruppenleiter durch die knappe Personalausstattung in eine Art Bandleiterposition gedrängt, die zudem seiner langjährigen Betriebssozialisation entspricht. Die Gruppensprecherinnen verfügen weder über den Status und die Autorität noch die Zeit, die traditionell Gruppenleiter/innen unterhalb der Bandleiterebene haben, und er bekommt die Steuerungsaufgaben sozusagen wieder zurück und wird dadurch überfordert. Der beschriebene Widerspruch zwischen offizieller Aufgabenstellung und inoffizieller Kompetenzzuweisung der Gruppensprecherinnen wiegt somit schwerer und hat negativen Einfluß auf die Steuerungskapazität, da durch diese Praxis Abstimmungsprobleme auch erst geschaffen werden. Das auch in diesem Betrieb angeführte Argument, es würden weniger Teile gefertigt und deshalb reiche mittlerweile eine Person, kommt hier an seine Grenzen. Der durch den verringerten Fertigungsumfang reduzierte Arbeitsanfall reicht offensichtlich nicht aus, um die reduzierte Führungskräfteanzahl und die strukturellen Unzulänglichkeiten zu kompensieren, die ihrerseits zum Teil erst durch die mangelnde Zeitausstattung geschaffen werden. Die Art der Aufgaben- und Kompetenzverteilung in der Hosenfertigung behindert eine flexiblere Durchlaufsteuerung und damit ein mit der Einführung der Gruppenarbeit angestrebtes Ziel. Gleichzeitig wird in diesem Fall die traditionelle geschlechtersegregierende Aufgabenzuweisung reetabliert. Dieser Struktur entspricht, daß die zeitliche Belastung des Gruppenleiters im Betrieb zumindest thematisiert wird, die Belastung der Gruppensprecherinnen, die durch den Widerspruch zwischen offizieller Aufgabenstellung und inoffizieller Kompetenzzuweisung entsteht, (außer bei ihnen selbst) jedoch kein Thema ist.

Was die Arbeitsgangflexibilität innerhalb der Gruppen angeht, gibt es in beiden Fertigungsbereichen nach wie vor Arbeiterinnen, die nur für einen Arbeitsgang eingesetzt werden. Dabei handelt es sich einerseits um Schlüsselplätze mit einer besonders hohen Qualitätsanforderung und dementsprechender Qualifikation und Berufserfahrung der

Arbeiterin (in der Ärmelteilfertigung: zum Beispiel Ärmel einnähen, Spitzfason nähen), andererseits um Arbeitsgänge, die von der Stückzahl her häufig genug vorkommen, um eine Arbeiterin damit auszulasten und bei denen es daher besonders auf die Geschwindigkeit ankommt (in beiden Bereichen: versäubern; zwischenbügeln). Hier macht sich immer noch der traditionelle Leistungsbegriff bemerkbar, der der Schnelligkeit über Vielfältigkeit und Selbständigkeit setzt. Dennoch hat die Bereitschaft zu kooperieren dadurch, daß dies beständiges Thema bei der Einführung der Gruppenarbeit war, einen hohen Stellenwert bekommen. Die Mikrosteuerung durch die Arbeiterinnen erfolgt vor allem durch eigenständige Wechsel zwischen den ihnen zugeteilten Arbeitsgängen, orientiert am möglichst störungsfreien Durchlauf in der Gruppe. Eben dadurch gibt es nach wie vor Tätigkeiten, die nur eine Arbeiterin ›kann‹, das heißt, die die qualitativen Anforderungen erfüllt und vor allem schnell genug ist. Ehemalige Springerinnen sind in beiden Fertigungsbereichen in den normalen Ablauf integriert, einzelne von ihnen werden bei Bedarf jedoch zuerst für den Arbeitsplatzwechsel zwischen beiden Fertigungsbereichen eingesetzt. In beiden Bereichen ist Arbeitsgangflexibilität nicht in dem Umfang erreicht worden, daß bei schwierigen Formen keine Ablaufstörungen verursacht werden. Trotz gezielter Einführung von Gruppenarbeit werden die Qualifikationen nicht zielstrebig genug verbreitert, sondern es wird nach wie vor kurzfristig angelehrt.

Die Unterschiede in den Durchlaufzeiten zwischen den beiden Fertigungsbereichen in Betrieb C lassen sich nicht dadurch erklären, daß die Arbeitsgangflexibilität der Arbeiterinnen unterschiedlich ist. Auch sie lassen sich auf die Frage zurückführen, ob die Hierarchiestruktur die Steuerungsleistungen zuläßt oder behindert. Dabei ist unerheblich, ob es sich um Steuerungsleistungen handelt, die von der Aufgabenzuweisung her gewollt sind, oder um solche, die in schleichend angepaßten Betrieben gegen bestehende Strukturen erfolgen müssen.

Daß es dennoch nicht nur auf das Zulassen dieser Steuerungsleistung ankommt, sondern auch darauf, sie zu thematisieren und bewußt in den Fertigungsablauf einzubinden, zeigen die Unterschiede zwischen den Betrieben A und C. In Betrieb A werden die Verschiebungen wie gesagt nicht thematisiert. Die Grenzen zwischen den Aufgabebereichen, sei es zwischen Näherinnen und Springerinnen oder zwischen Arbeiterinnen und Gruppenleiter/innen, verschwimmen und geraten in Widerspruch zu offiziellen Aufgabenzuweisungen. Zwar ist es unsinnig zu unterstellen, ›offizielle‹ Aufgabebereiche und faktische Tätigkeiten entsprächen sich jemals zu 100 % – damit müßte man zum Beispiel auch unterstellen, es gäbe keine Beschäftigten, die sich besonders engagieren und über ihren Aufgabebereich hinausdenken. Ebensowenig ist es sinnvoll, derartiges anzustreben. Läßt sich allerdings feststellen, daß sie systema-

tisch auseinanderfallen, weist dies durchaus auf ungenügende oder unangepaßte betriebliche Regelungen und Einteilungen hin. In diesem Widerspruch liegen unausgeschöpfte Flexibilitätspotentiale für die Betriebe und Chancen zur Entwicklung beruflicher Perspektiven für Frauen.

Weiter oben wurde als Schlußfolgerung aus aktuellen betrieblichen Entwicklungen festgehalten, daß eine veränderte Kooperationsweise zwischen den Abteilungen aus ökonomischen Gründen sinnvoll ist und dies die Art der Zusammenarbeit und der Zubilligung von Kompetenzen in der Näherei nicht unberührt lassen kann. Auch die Veränderungen innerhalb der Nähereien im Bereich der Organisationsformen, Hierarchiestrukturen und Aufgabenbereiche weisen angesichts der Effizienzunterschiede auf ökonomische Gründe für eine systematische Veränderung der Arbeitsformen hin. Aus der Perspektive der Effizienz spricht alles für die Einführung von Gruppenarbeit und eine Neudefinition der Aufgabenfelder von Gruppenleiter/innen und Arbeiterinnen, die letzteren ausdrücklich Steuerungskompetenzen zugesteht.

Damit ist noch nicht festgelegt, welche Hierarchie- und Aufgabenstrukturen im einzelnen sinnvoll sind. Allerdings erscheint nicht nur eine Erweiterung der dispositiven Kompetenzen der Arbeiterinnen und eine veränderte vertikale Arbeitsteilung angebracht, sondern damit verbunden auch die gezielte Verringerung geschlechtshierarchischer Arbeitsteilungen. Der Effizienzvergleich der unterschiedlichen Arbeitsformen zeigt, daß ein hoher Anteil an Führungskräften, der gleichbedeutend damit ist, daß der Betrieb ein angemessenes Zeitbudget für Steuerungs- und Qualitätsaufgaben einplant und finanziert, der Effizienz nicht nur nicht im Wege steht, sondern dienlich sein kann. Die trotz niedrigem Führungskräfteanteil relativ hohe Effizienz in Betrieb A macht jedoch auch deutlich, daß dieses Zeitbudget zwar in Form einer ausgeprägten Hierarchiestruktur umgesetzt werden kann, aber nicht muß. Denkbar ist auch, für die Arbeiterinnen Zeitbudgets für Steuerungsaufgaben einzuplanen und zu bezahlen.

Bisher haben wir die aktuellen Entwicklungen der Organisationsformen in den Nähereien aus der Perspektive betrieblicher Flexibilitätsanforderungen analysiert. Es geht indes auch um die »Akzeptanz (...) veränderter Formen von Arbeit«, und dies erfordert eine »Beteiligung aller unmittelbar oder mittelbar Betroffenen am Veränderungsprozeß«³⁰ nicht nur aus Gründen der Effektivität. Ihre Sicht ist auch nicht nur eingedenk humanisierender oder »inhumanisierender« Konsequenzen von Interesse, sondern es geht um veränderte Arbeitsformen, die das Einbringen von Know-how und Kritik über die Einführungsphase struktureller Veränderungen hinaus dauerhaft ermöglichen. Im folgenden Abschnitt geht es daher um die Kritikpunkte der Arbeiterinnen und Grup-

30 Fischer/Minssen (1986: 246).

penleiter/innen an den gegenwärtigen betrieblichen Bedingungen und daraus zu ziehenden Schlußfolgerungen für mögliche strukturelle Veränderungen.

Ressource Kritik: Belastungen der Beschäftigten – Bruchstellen im Ablauf und Ansatzpunkte für arbeitsorganisatorische Veränderungen

Was das Thema Belastung angeht, ist gestiegener Zeit- beziehungsweise Leistungsdruck in allen Betrieben vorrangiges Thema. Hinsichtlich der Ursachen werden unterschiedliche Argumente angeführt. Bezogen auf Ablauforganisation und Produktionsanforderungen und akteursunspezifisch werden regelmäßig die veränderte Auftragsstruktur (Stückzahlen, Materialien, Modellvielfalt als Ursachenbündel für kleine Losgrößen), knappere Auftragstermine sowie höhere Qualitätsanforderungen genannt. Diese Argumente beschreiben zwar die zu bewältigenden Anforderungen für die Fertigung am Standort, vermitteln dabei aber auch den Anschein, dies sei eine äußere Entwicklung, der der Betrieb eben ausgesetzt ist. Sie bieten keinen Ansatzpunkt für betriebliche Handlungsalternativen und dienen unter Umständen sogar der Legitimation, keine Alternativen zu entwickeln. In diesem Sinne sind sie passivierende Argumente. Jedoch kommt es darauf an, wie die Betriebe ihren Umgang mit diesen Anforderungen organisieren. Die Art der Bewältigung der Anforderungen hat Einfluß auf Belastungen wie Zeit- und Leistungsdruck. Argumente, die in diese Richtung weisen und Ansatzpunkte für Ablaufverbesserungen bieten, kommen fast ausschließlich von Arbeiterinnen und Betriebsrätinnen, vereinzelt von Gruppenleiter/innen. Inhaltlich konzentrieren sie sich auf die gestiegene Anzahl an Arbeitsgängen und Arbeitsplatzwechseln sowie besonders nachdrücklich auf die Zusammenarbeit in der Hierarchie.

Auch das Argument der erhöhten personellen Flexibilität zählt einerseits zu den passivierenden Argumenten. Daß sie notwendig ist, ist allgemeiner, wenn auch teils widerwilliger Konsens. Unabhängig davon machen in allen Betrieben Arbeiterinnen und Betriebsräte das Ausführen mehrerer Arbeitsgänge und häufige Arbeitsplatzwechsel für den gestiegenen Zeitdruck verantwortlich, und vor allem ältere Arbeiterinnen beschreiben, daß sie sich nach einem Arbeitstag heute wesentlich ausgelaugter und leerer fühlen als früher. Gleichzeitig sehen alle befragten Arbeiterinnen diese Art des Arbeitens als abwechslungsreicher und ›schöner‹ an, und sie charakterisieren die notwendige Zusammenarbeit und Absprache mit anderen Arbeiterinnen als positiv und problemlos. Dieser Teil der betrieblichen Flexibilisierungsrealität kommt demnach trotz der wahrgenommenen Belastung den arbeitsinhaltlichen Interessen der Arbeiterinnen

durchaus entgegen. Einerseits können die Betriebe also trotz subjektiv gestiegener Belastungen durch Zeitdruck bei betrieblichen Flexibilisierungsbestrebungen auf das Engagement der Arbeiterinnen zählen. Andererseits wird auch deutlich, daß dieses Engagement nicht selbstverständlich ist, sondern Interessen der Arbeiterinnen entgegenkommen muß. Bei schleichender Anpassung ist die Frage von Interesse, wann die Grenze der Belastung erreicht ist, jenseits derer sich das Engagement in Resignation bis hin zur stummen inneren Kündigung verwandelt. Gleiches gilt bei gezielter Reorganisation, nur hier verbunden mit dem Risiko des Scheiterns. Eine solche Grenze läßt sich nicht im voraus und objektiv festlegen, sondern es lassen sich »nur« die Zusammenarbeit und die Arbeitsbedingungen so gestalten, daß sie nicht überschritten wird.

Vor diesem Hintergrund befassen wir uns mit Aussagen der Arbeiterinnen zum Thema Ablaufsteuerung, die im Zusammenhang mit der Hierarchiestruktur und den Kompetenzzuweisungen stehen. Sie zeigen, wenn auch in unterschiedlicher Schärfe, für alle Betriebe außer Betrieb C dasselbe Problemfeld auf. In vielen Fällen, in denen Gruppenleiter/innen mit Anordnungen in die Arbeitsverteilung (von Gruppen) und die Reihenfolge (bei Gruppen und Einzelpersonen) eingreifen, »verschlimmbessern« sie die Arbeitssituation, indem sie die erfahrungsorientierte oder abgesprochene Abstimmung unter den Arbeiterinnen stören, dadurch für Zeitdruck sorgen und insgesamt eher verlangsamt als beschleunigend wirken. Es gibt auch das Problem, daß die Gruppenleiter/innen untereinander nicht kooperieren, sondern ausschließlich ihren eigenen Fertigungsabschnitt beziehungsweise ihre Gruppe im Auge haben. Beispielsweise Einigungen über Personalwechsel zwischen den Gruppen sind dann nur über den Umweg über den Betriebsleiter möglich, oder es werden gar Informationen vorenthalten, um als der/die Fähigere dazustehen. In Betrieb C wurden keine derartigen Kritiken geäußert. Die Steigerung der personellen Flexibilität ist demnach besonders problematisch, wenn sie schleichend erfolgt und nicht mit der gezielten Verlagerung dispositiver Kompetenzen auf die Arbeiterinnen einhergeht.

Als ebenso belastend und demotivierend wie die »handfesten« Ablaufprobleme wird von den Arbeiterinnen die Wertschätzung – oder besser gesagt: Nicht-Wertschätzung – ihrer Kompetenz angesehen, die über die Art der Steuerung (durch Anordnen) vermittelt wird. Das trägt dazu bei, Probleme gar nicht erst wahrzunehmen oder Problemlösungen zu verhindern. Diese Kritik, daß von ihnen angesprochene Probleme ignoriert oder beiseite geschoben und ihre Erfahrungen bei Anordnungen nicht berücksichtigt werden oder gar überhaupt keine Veränderungen absehbar sind, kommt in allen Betrieben vor. Wir sehen in der Anerkennung der Kompetenz der Beschäftigten den zentralen Schlüssel nicht nur zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen, sondern ebenso zur Verbesserung betrieblicher Abläufe.

Die Kritik an der Art der Zusammenarbeit hat in den schlechend angepaßten Betrieben eine andere Stoßrichtung als im gezielt reorganisierten Betrieb. In den schlechend angepaßten Betrieben, in denen sich die Mikrosteuerung der Arbeiterinnen gegen aufrechterhaltene klassische Hierarchiestrukturen durchsetzen muß beziehungsweise wo Aufgabenzuweisung und -ausführung auseinanderfallen, trifft solche Kritik insbesondere die Gruppenleiter/innen, bezieht sich aber auch auf andere Personen, die in den Ablauf der Näherei eingreifen (REFA-Techniker, Modellmacher, Betriebsleiter). Etwas anders gelagert ist diese Kritik in Betrieb C, wo mit den Gruppenbesprechungen³¹ ein Forum zur Verfügung steht, auf dem Schwierigkeiten und Anregungen zur Sprache gebracht werden können und werden. Inhaltlich äußern auch hier die Arbeiterinnen eine ähnliche Kritik, nur bezieht sie sich weniger auf die Gruppenleiter/innen als auf die Gruppenbesprechungen, genauer darauf, daß häufig unverbindlich und ohne erkennbare Lösungsschritte mit den dort angesprochenen Schwierigkeiten umgegangen wird und einige Probleme so auch dort liegengelassen werden. Es handelt sich dabei also nicht um eine nur personalisierende Kritik. Außerdem ist Betrieb C der einzige der Untersuchungsbetriebe, in dem Gruppenleiter/innen und Arbeiterinnen (einschließlich Gruppensprecherinnen) eine parallele Problemwahrnehmung formulieren, die sich eben auf die Ausgestaltung der Institution Gruppenbesprechung richtet. Wir sehen dies als Anzeichen dafür, daß teilweise Hierarchieunterschiede zwischen Arbeiterinnen und Gruppenleiter/innen in Unterschiede von Aufgabenbereichen übergehen und auf diesem Weg eine qualitative Verflachung der Hierarchien stattfindet.³² Bestandteil dieser Entwicklung sind vorsichtige Forderungen nach veränderten Formen der Zusammenarbeit auch über die Relation Arbeiterinnen – Gruppenleiter/innen hinaus. Sie richten sich vor allem auf die Dezentrierung von Zuständigkeiten einzelner Abteilungen (insbesondere Modellmacherei) und Funktionen (insbesondere Betriebsleiter) bei gleichzeitig verbesserter Absprache und Informationstransparenz.

Zwischenfazit: Risiko ausgeprägte und männliche Hierarchie – Chance Kooperation

Die Rahmenbedingungen für die Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation im Branchensegment HAKA haben sich im Vergleich zu denen der HdA-Projekte in zweier-

31 Sie wurden im Rahmen der Einführung von Gruppenarbeit zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat vereinbart und sollen regelmäßig stattfinden, um bestimmte Lohnfragen und aktuelle Schwierigkeiten zu klären und zu regeln. Dazu mehr unter Kapitel 3.4., Entlohnungsformen und Leistungskriterien.

32 Im Unterschied zum Verfahren, flachere Hierarchien vor allem durch den Wegfall einzelner Ebenen zu erreichen.

lei Hinsicht geändert. Zum einen gibt es überhaupt Betriebe, die, ob nun gezielt reorganisiert oder schleichend angepaßt, Formen von Gruppenarbeit einsetzen – und sie tun dies erfolgreich, so daß dem Argument, in der HAKA-Fertigung ginge das nicht, empirisch der Boden entzogen ist. Die Gliederung der Fertigung dort entspricht dem Prinzip bauteilbezogener Gruppen, das als Schlußfolgerung aus den HdA-Umsetzungsverläufen für dieses Branchensegment als sinnvoll angesehen wurde.³³ Zum anderen haben sich nicht nur dort Widersprüche zwischen ›offizieller‹ und faktischer Aufgabenverteilung entwickelt, wo ohne gezielte Gestaltung eine rudimentäre Form der Gruppenarbeit entstanden ist, sondern auch in den Betrieben, die noch linear arbeiten. Mikrosteuerung durch die Arbeiterinnen ist überall dadurch unverzichtbar geworden, daß mehrere Arbeitsgänge zum Arbeitsplatz gehören und die Tätigkeiten zeitlich aufeinander abgestimmt werden müssen. Hinsichtlich darüber hinausgehender Koordinationsleistungen gehen die betrieblichen Entwicklungen je nach Hierarchiestruktur und Zielgerichtetheit der Veränderungen auseinander. Der Weg zu grundlegenden arbeitsorganisatorischen Veränderungen ist heute dadurch kürzer geworden, daß es möglich ist, an bereits erfolgten Verschiebungen anzuknüpfen und sie zur Grundlage für weitergehende systematische Veränderungen zu machen.

Ebenso werden aber auch die Grenzen einer schleichenden Anpassung in den Näheren deutlich, und mit ihnen die nach wie vor wirksamen Mechanismen gegen gezielte arbeitsorganisatorische Veränderungen überhaupt. Verschiebungen ehemals eindeutiger Grenzziehungen der vertikalen Arbeitsteilung im Rahmen der alltäglichen Arbeitspraxis machen einen wesentlichen Teil der schleichenden Anpassung aus. Es ist jedoch gerade Charakteristikum dieses Anpassungswegs, daß sie unter der Hand geschehen und genau nicht Bestandteil der ›offiziellen‹ Betriebsstrukturen sind und als Leistungsbestandteile ausgeblendet werden. Bestehende inadäquate (geschlechts-) hierarchische Aufgabenverteilungen und Kompetenzzuweisungen werden dadurch gestützt und fortgeschrieben, daß die latenten Verschiebungen für ihre ›scheinbare‹ Funktionsfähigkeit sorgen, die aber gegen sie erreicht wird. Deutlich wird dies im Vergleich zu den Betrieben, wo die Übernahme von Steuerungsleistungen durch die Arbeiterinnen behindert wird. Sie zahlen den Preis niedriger Effizienz. In beiden Fällen ist die Kehrseite für die Betriebe, betriebliche Ressourcen zur Verbesserung von Abläufen nicht wahrzunehmen. Kehrseite für die Beschäftigten sind ein erhöhter Zeitdruck für die Arbeiterinnen und eine beständige latente Konfliktkonstellation zwischen Arbeiterinnen und Gruppenleiter/innen, die für beide zur zusätzlichen Belastung wird.

33 Fischer/Heise in Fischer u. a. (1983), Fischer/Minssen (1986).

Für den Konservatismus von Führungskräften gegenüber arbeitsorganisatorischen Veränderungen wurden in der Auswertung der HdA-Umsetzungsprojekte zwei Ursachenbereiche angenommen, zum einen die Angst um die eigene Position und das Interesse, Status-, Einkommens- oder Machtverlust zu verhindern, zum anderen der dominierende Aufstiegsweg über langjährige Betriebszugehörigkeit, der mit der Anerkennung und Verinnerlichung eingefahrener Verhaltensweisen verbunden ist.³⁴ Die unterschiedliche Offenheit der Hierarchiestrukturen für Steuerungsleistungen der Arbeiterinnen in der aktuellen Entwicklung läßt sich über langjährige Betriebszugehörigkeiten nicht erklären, da in allen untersuchten Betrieben fast alle Führungskräfte darüber verfügen. Auch das Interesse, Einkommensverlust zu verhindern, läßt sich allen unterstellen. Der Konservatismus aus dem Interesse, Macht- und Statusverlust zu verhindern, ist dagegen offensichtlich insbesondere ein Konservatismus gegenüber einer Ausweitung der Zuständigkeiten von Arbeiterinnen.

Auch die Einführung von Gruppenarbeit und das Setzen auf die Mikrosteuerung der Arbeiterinnen bietet keine Gewähr gegen die Fortschreibung geschlechtshierarchischer Aufgabenverteilungen und Kompetenzzuweisungen unter dann eben veränderten Umständen. Exemplarisch hierfür steht die zwiespältige Situation der Gruppensprecherinnen in Betrieb C. Am Beispiel der Hosenfertigung wird deutlich, daß für erweiterte Zuständigkeiten Zeit eingeplant werden muß, anderenfalls kann die traditionelle, im Widerspruch zum Flexibilisierungsziel stehende Hierarchiestruktur weder ihrer hierarchischen noch ihrer geschlechtsbezogenen Aufgabentrennung nach aufgelöst werden. Folge ist die Fortschreibung traditioneller Strukturen und ein kontraproduktiver Widerspruch zwischen Soll- und Ist-Aufgabenverteilung, in diesem Fall nicht wie in den schleichend angepaßten Betrieben aufgrund dessen, daß die Entwicklung dem Konzept vorausgeeilt ist (Mikrosteuerung bei Festhalten am traditionellen Arbeitsteilungs- und Hierarchiekonzept), sondern weil das Konzept (Gruppenarbeit und Selbststeuerung) bestimmte Voraussetzungen (Zeitbudget beziehungsweise Personalausstattung) nicht berücksichtigt. Nimmt man die Zusammenarbeit mit den Mechanikern hinzu, wird deutlich, daß Zuständigkeiten nicht nur auf einer Ebene erweitert, sondern als Netzwerk horizontaler und vertikaler Aufgaben neu definiert werden müssen, sollen nicht Ablaufstörungen, unnötiger Zeitdruck für die Beschäftigten³⁵ und Unzufriedenheit entstehen.

Insgesamt wird damit einerseits Aulenbachers Feststellung bestätigt, wonach »informelle >Grenzüberschreitungen« des zugewiesenen Platzes in der Hierarchie ... bei *unver-*

34 Ebd.

35 In diesem Fall bedeutet es unnötigen Zeitdruck für Arbeiterinnen, Gruppensprecherinnen, Gruppenleiter/innen und Mechaniker.

ändertem Arbeitssystem³⁶ keinen Ansatzpunkt für emanzipatorische Entwicklungen bieten, denn die Grenzüberschreitungen gehen entweder von vornherein nicht weit genug oder unterstützen die bestehende Hierarchie, und wo das nicht der Fall ist, erhöhen sich (wie in den anderen Fällen auch) die Belastungen der Arbeiterinnen. Aber diese strukturellen Entwicklungen bieten nicht nur keinen Ansatzpunkt im Hinblick auf zukünftig tragfähige Bedingungen der Frauenarbeit, sondern sie bilden auch keine geeigneten Voraussetzungen für flexible Fertigung. Allerdings sehen wir in den faktischen Verschiebungen der Zuständigkeiten jenseits des Willens und teilweise sogar entgegen der Vorstellungen der Entscheider und unbemerkt von den Akteur/innen außer den Arbeiterinnen selbst eine Entwicklung, die angesichts der Fertigungsanforderungen anscheinend unvermeidbar ist. Der Effizienzvergleich bietet zumindest einen argumentativen Anhaltspunkt dafür, daß das Festhalten an alten Hierarchiestrukturen sowohl der Aufgaben- und Kompetenzzuweisung und des Führungsstiles als auch der geschlechtsbezogenen Aufgabenteilung nach kontraproduktiv geworden ist. Unter der Voraussetzung feststellbarer schleichender Verschiebungen in den Betrieben sehen wir einen Ansatzpunkt gerade darin, die Wahrnehmung und Kritik der Arbeiterinnen ernstzunehmen, die schon vollzogenen Prozesse zu thematisieren und damit verhandelbar und beides zum Startpunkt für systematische Veränderungen zu machen. Bereits erbrachte, aber ausgeblendete Leistungen der Arbeiterinnen müssen in das betriebliche Selbstkonzept integriert werden, um sie im Hinblick auf eine künftige Hierarchiestruktur zu verankern, damit nicht die neuen Aufgaben- und Kompetenzzuweisungen die alte geschlechtshierarchische Arbeitsteilung geradezu herausfordern und fortschreiben.

Damit geht es nach wie vor auch um eine perspektivische Neuorientierung des Managements zur Entwicklung von Produktionskonzepten, die dem Markt und den Beschäftigten angemessenen sind, wie sie Aulenbacher zu Beginn der 90er Jahre forderte. Für die Betriebsleiter geht es indes um mehr. Denkt man die Strukturverschiebungen zu Ende, sind es aus der Perspektive der Näherei (oberhalb der Gruppenleiterebene und neben den hier von uns vernachlässigten REFA-Technikern) sie, die ›starken Männer‹ oder ›Entscheider‹, die langfristig zur Veränderung ihrer eigenen Arbeitsweise bereit sein müssen. Grundlegende Veränderungen in der Organisationsstruktur der Näherei setzen nicht nur eine Entscheidung über die künftige Entwicklung eines betrieblichen Bereichs voraus, sondern verlangen in der beschriebenen Form auch eine künftig veränderte Lenkungspraxis der Entscheider, die ähnlich wie für die Gruppenleiter/innen nur heißen kann: Delegation von Verantwortung und entsprechenden Ent-

36 Aulenbacher (1991:215, Herv. Autorin).

scheidungsbefugnissen anstelle der Maxime ›alles geht über meinen Schreibtisch‹, Transparenz von Informationen anstelle der Maxime ›nichts geht ohne mich‹, Begründung (und damit Befragbarkeit) von Entscheidungen anstelle von Anordnungen. Auch für die Entscheider gilt indes, was in der Auswertung der HdA-Umsetzungsprojekte im Hinblick auf untere Führungskräfte formuliert wurde: Es »stellen sich bescheidene Umstrukturierungen vielleicht bedrohlicher dar, als es angemessen wäre, und lösen Widerstände und Ablehnung aus«, jedoch »in dem Maße, wie sich durch unmittelbare Erfahrung Befürchtungen und Bedenken als gegenstandslos erweisen, werden die skeptischen Einstellungen abgebaut«³⁷.

Wenn Fischer/Minssen 1986 konstatierten, daß Beschäftigteninteressen in der Umsetzung von Gruppenarbeit nur nach Maßgabe ihrer Übereinstimmung mit Managementinteressen aufgenommen wurden, so bezeichnet dies einerseits die um so größere potentielle Hürde gegen arbeitsorganisatorische Veränderungen heute. Es geht nicht allein um das Durchsetzen von Interessen, sondern gleichzeitig um die langfristige Veränderung der Arbeitsweise derer, gegen die (unter anderem) im Zweifelsfall Interessen durchgesetzt werden müssen. Andererseits haben sich die betrieblichen Bedingungen in der Weise verändert, daß arbeitsorganisatorische Veränderungen nicht nur aufgrund von Zukunftsannahmen über die Branchenentwicklung strategisch sinnvoll erscheinen, sondern ganz aktuelle Effizienzgründe für sie sprechen. Daher ist erst noch die Frage, ob die auf den ersten Blick größere Hürde nicht auf den zweiten Blick die eher zu bewältigende darstellt.

Auch ein Gestaltungsvorschlag, der die Verschiebung von Zuständigkeiten von der Ebene der Arbeiterinnen bis hin zur Ebene der Entscheider, und dabei nicht nur die Hierarchieabstufung an sich, sondern auch das darin eingelassene Geschlechterverhältnis ins Blickfeld und als Planungsgegenstand nimmt, steht in dem Risiko, daß am Ende einer Umsetzung auch höhere Belastungen und schädigende Wirkungen insbesondere für die Frauen, damit aber auch kontraproduktive Wirkungen für den Betrieb stehen können. Jenseits denkbarer Beteiligungsverfahren können dagegen letztlich langfristig nur veränderte Formen der Zusammenarbeit, die im Verlaufe einer Umsetzung entwickelt werden müssen, Gewähr bieten. Ohne derartige Risiken verniedlichen zu wollen, muß allerdings auch festgehalten werden, daß vor allem eine schleichende Anpassung ganz umstandslos mit steigenden Belastungen insbesondere der Arbeiterinnen sowie mit kontraproduktiven Wirkungen für die betriebliche Effizienz verbunden ist.

37 Fischer/Heise in Fischer u. a. (1983: 202, 204).

3.4. PERSONALSTRUKTUREN UND PERSONALEINSATZ: IGNORANZ GEGENÜBER FRAUEN UND IHREN LEISTUNGEN – AUSBLENDEN VON ORGANISATIONALTERNATIVEN

Im vorhergehenden Kapitel wurden Effizienzunterschiede zwischen den Betrieben festgestellt und daraus erklärt, in welcher Weise den Arbeiterinnen Mikrosteuerung möglich ist. In den schleichend angepaßten Betrieben geschieht dies informell, und zwar in um so begrenzterem (und damit effizienzminderndem) Umfang, je ausgeprägter die vertikale Arbeitsteilung einer geschlechtshierarchischen Arbeitsteilung entspricht. Offizielle Leistungsdefinition und praktische Leistungserbringung stehen in Kontrast. Dies legt nahe, daß diese Betriebe systematisch (nicht unbedingt gezielt) Qualifikationsressourcen jenseits ihrer formalen Qualifikationsstrukturen nutzen, und wirft die Frage auf, ob und wenn ja, in welcher Weise das auf dem offiziellen Leistungsbegriff aufgebaute Entlohnungssystem korrigiert wird. Im Fall gezielter Reorganisation ist die Frage, ob und inwiefern diese Widersprüche reproduziert, verringert oder sogar aufgelöst werden. Sowohl für die schleichende Anpassung als auch für die gezielte Reorganisation ist im Hinblick auf die Perspektiven von Frauenarbeit und die dauerhafte Flexibilisierungsfähigkeit der Betriebe die Frage, welche geschlechtshierarchischen Fortschreibungen in der Qualifikations-nutzung, in der Leistungsdefinition und bei der Entlohnung vorgenommen werden und welche Öffnungen sich ergeben.

Der Unwillen einiger Betriebe, per Fragebogen Informationen zur Verfügung zu stellen, erschwerte vor allem die Analyse in diesem Kapitel. Viele Grundinformationen (beispielsweise über Ausbildungsabschlüsse) und daran anschließende Strukturen (beispielsweise Geschlechterspezifik der Ausbildungsabschlüsse) lassen sich über Interviews oder Hintergrundgespräche erschließen. Schwieriger ist dies bei Entlohnungsstrukturen, für die Überblicksinformationen unverzichtbar sind. Erschwerend wirkte außerdem, daß die zur Verfügung gestellten Informationen teilweise einander widersprachen. Das hat auch damit zu tun, daß in den Betrieben selbst undeutliche Zuordnungen oder widersprüchliche Definitionen und Begriffsverwendungen verwendet werden. Hier zwei Beispiele für begriffliche Schwierigkeiten: Wir meinten, die Unterscheidung zwischen Akkord-, Prämien- und Zeitlohn sei eindeutig und unproblematisch; wir mußten jedoch feststellen, daß, wo in den Betrieben von Zeitlohn die Rede war, häufig und von unterschiedlichen Akteur/innen der Durchschnittslohn auf Basis früherer Akkordverdienste gemeint war. Ebenso gingen wir davon aus, daß die Unterscheidung zwischen Band- und Gruppenleiter/innen eindeutig sei; wir mußten feststellen, daß sie aufgrund struktureller Veränderungen teilweise synonym verwendet werden. Zwei Beispiele für widersprüchliche Zahlen: Angaben über Beschäftigtenzahlen

enthalten nicht nur Differenzen aufgrund von Fluktuation, sondern auch deshalb, weil Frauen im Erziehungsurlaub einmal mitgezählt werden und einmal nicht, beziehungsweise überhaupt nur »in etwa« mitgezählt werden. Angaben über die Anzahl von Führungskräften differieren unter anderem deshalb, weil einzelne Führungskräfte nicht nur in einer Abteilung tätig sind. Wo Unklarheiten durch Rückfragen nicht aufgehoben werden konnten, werden sie in der Analyse thematisiert.

Personaleinsatz und Qualifikationsstrukturen

Betriebliche Beschäftigtenstrukturen insgesamt

Die Entwicklung der Beschäftigtenstruktur in den Betrieben ist insgesamt geprägt von Personalabbau, gleichbedeutend mit einer strukturellen Verschiebung zuungunsten gewerblicher Beschäftigter. In allen Betrieben wurde in den vergangenen Jahren Personal abgebaut, entweder auf dem mittelbaren Wege, ausgeschiedene Beschäftigte nicht wieder zu ersetzen, oder auch auf dem unmittelbaren Weg von Entlassungen und Sozialplan. Der Personalabbau betraf fast ausschließlich die Fertigungen und fertigungsnahen Abteilungen³⁸ und erfolgte in allen Betrieben in einer Größenordnung von etwa einem Drittel der Beschäftigten³⁹. Er traf wie selbstverständlich fast ausschließlich Frauen, stell(t)en sie doch zwischen 80 % und 90 % der Gewerblichen insgesamt und einen noch etwas höheren Anteil der Beschäftigten in den angesprochenen Abteilungen. Auch die Zahl der Angestellten – mittlere und untere Führungskräfte, je nach Betrieb überwiegend oder ausschließlich Männer – wurde in diesen Abteilungen reduziert. Hier wurde jedoch überwiegend der Weg des mittelbaren Personalabbaus gegangen (das heißt, verrentete Führungskräfte wurden nicht ersetzt).

Die Art des Personalabbaus erscheint in der Regel sachlich (abteilungsbezogen beziehungsweise über die Qualifikation) vermittelt. Erkennbar spielen jedoch unterschiedliche Wertschätzungen der Geschlechter beziehungsweise von Männer- und Frauenarbeit eine Rolle. Exemplarisch sei ein Betriebsleiter zitiert, der auf die Näherei und die in der Betriebsverfassung veränderten Rahmenbedingungen der Sozialauswahl bei Entlassungen bezogen äußert, zum Glück sei es heute mit dem Arbeitsrecht so, daß es »nicht stur nach dem Sozialen geht«, das heißt »man auch eine Person halten kann, die erst 5 Jahre da ist, aber mehr kann, anstatt einer, die schon 20 Jahre da ist, aber auch vom Geistigen her nicht fähig ist«. In dieser Sichtweise sind die Frauen in der

38 Zuschnitt, Musterabteilung, Näherei, Bügelei, Endkontrolle.

39 Betrieb D macht hier mit etwa 9 % eine Ausnahme; allerdings wurde dort schon vor 20 Jahren im Kontext von Produktionsverlagerungen in uns nicht genanntem Umfang Personal abgebaut.

Näherer Dispositionsmasse für betriebliche Selektionsinteressen, unabhängig von ihrer Betriebszugehörigkeit oder von den sozialen Konsequenzen, verbunden mit einer Herabwürdigung ihrer bisherigen Leistungen und ihrer Person. Im Hinblick auf den Personalabbau in männlich dominierten Bereichen (Führungskräfte, Stabsstellen wie REFA) hört sich das zwar auch nicht sehr freundlich, aber dennoch nicht persönlich herabwürdigend an: »Zum Glück gab es im Angestelltenbereich einige altersbedingte Abgänge, denn es geht irgendwann auch nicht mehr, immer nur die Produktion einzuschränken und der Wasserkopf bleibt erhalten«. Zu dieser Sichtweise gehört der Anspruch, daß nicht selektiert, sondern »sozial verträglich« gehandelt wird.⁴⁰

Abgesehen von den angeführten strukturellen Konsequenzen des Personalabbaus sieht das Zahlenverhältnis zwischen Angestellten und Gewerblichen in den Unternehmen sehr unterschiedlich aus. Der Anteil der Angestellten liegt bei etwa 58 % im Unternehmen C, 45 % in Betrieb E, 36 % und 33 % in den Betrieben B und A, und 25 % im Unternehmen D. Die Unterschiede lassen sich auf die unterschiedliche Breite der Produktpaletten sowie die Spannweite der Absatzmärkte und die Vertriebswege zurückführen, aber auch auf die Art und den Umfang der Fertigungsverlagerung (je umfangreicher und komplexer die Auslandsverlagerung, desto höher der relative Angestelltenanteil). Die Angestelltenanteile von einem Drittel oder weniger finden sich in den Unternehmen, die sich auf HAKA beschränken, die beiden hohen Angestelltenanteile dort, wo auch DOB zum Programm gehört. Erst bei hohen Angestelltenanteilen kann man von einem hohen Stellenwert der Produktentwicklung ausgehen, während mittlere und niedrige Anteile auf deren begrenzten Stellenwert hinweisen. Daß Betrieb B einen mittleren Anteil erreicht, hängt mit der Betriebsgröße sowie dem in diesem Rahmen möglichen spezifischen Vertriebskonzept zusammen (über die Hälfte der Angestellten sind für den Vertrieb zuständig); die Anforderungen an die Produktentwicklung sind aufgrund der konservativen Kundeninteressen und der gewählten Marktnische dort weniger ausgeprägt. Der mittlere Anteil in Betrieb A beinhaltet einen hohen Anteil Angestellter (über ein Drittel), die mit der Organisation der Auslandsfertigung befaßt sind, wohingegen Modellentwurf und Kollektionsplanung weniger als 10 % der Angestellten ausmachen. Der niedrige Anteil in Betrieb D dürfte zum einen dadurch beeinflußt sein, daß der Entwicklungsaufwand durch die überwiegende Lizenzfertigung geringer ist, und zum anderen durch einen originär höheren Anteil

40 So komprimiert hörten wir Äußerungen dieses Tenors ansonsten in den Interviews selten. Die Selektionskriterien »geistige Beweglichkeit« für Frauen und »strukturell überflüssig« für Männer, die eine unterschiedliche Wertschätzung implizieren und mit unterschiedlich scharfen Formen des Personalabbaus verbunden sind, lassen sich jedoch als Beurteilungskriterien bei allen Akteur/innen und in allen Betrieben (nicht: alle Befragten) erkennen. Diese Zitate als exemplarisch zu bezeichnen, ist also insofern gerechtfertigt, als sie nur besonders ehrlich die übliche Praxis und (Selbst-)Wahrnehmung beschreiben.

Gewerblicher deshalb, weil Betrieb D als einziger Betrieb die gesamte Auslandsfertigung selbst bügelt.⁴¹

Qualifikationsstrukturen, Qualifikationsressourcen und Personaleinsatz in der Näherei und weiteren Fertigungsbereichen

Insbesondere vor dem Hintergrund der Feststellung, daß in allen Betrieben, wenn auch in unterschiedlichem Umfang, die Mikrosteuerung durch die Arbeiterinnen an Bedeutung gewonnen hat, stellt sich angesichts des unmittelbaren oder mittelbaren Personalabbaus in den Fertigungen und fertigungsnahe Abteilungen die Frage, inwiefern sich dort auf diesem Weg betriebliche Qualifikationsstrukturen oder -ressourcen verschoben haben. Im Hinblick auf die unterschiedliche Rigidität der Hierarchiestrukturen und die daraus resultierenden Mikrosteuerungsgrade und Effizienzbedingungen in den Betrieben lautet die Frage, in welcher Weise die entstandenen Qualifikationsstrukturen in die Hierarchiestruktur eingehen, sie bestätigen oder ihr entgegenwirken. Ausgangspunkt unserer Auseinandersetzung ist die formale Qualifikationsstruktur, also welche und wieviel Personen über branchenspezifische Ausbildungsabschlüsse verfügen und welche Funktionen in den Fertigungsabteilungen damit verbunden sind. Qualifikationsnutzung beschränkt sich allerdings nicht auf die verfügbaren formalen Qualifikationen. Dazu gehört, wer über welche Zusatzqualifikationen verfügt und wie sie erworben wurden, inwiefern Berufserfahrung aufgrund langjähriger Betriebszugehörigkeit oder Berufstätigkeit in der Branche vorhanden ist, welche branchenunspezifischen Qualifikationen einfließen, und inwiefern diese Qualifikationsbestandteile in der betrieblichen Praxis Bestandteile von Tätigkeitsprofilen sind.

Die Art und Weise, in der informell Qualifikationsbestandteile genutzt werden, die vorfindlichen Altersstrukturen in den Fertigungsabteilungen und die gegenwärtige Erstausbildungspraxis geben in Verbindung mit Aussagen über künftige Qualifikations- und Flexibilitätsanforderungen und Angaben zu Rekrutierungspotentialen (Arbeitskräfte für die Näherei und Auszubildende) Aufschluß über die Entwicklung der Qualifikationsressourcen. Auf dieser Grundlage lassen sich die Nachhaltigkeit betrieblicher Qualifizierungspolitiken und potentielle Schwierigkeiten beziehungsweise Risiken für die betriebliche Gesamtstrategie sowie Ansatzmöglichkeiten für die zukünftige Gestaltung von Frauenarbeit erkennen.

Aufgrund der Datenlage können eventuell unterschiedliche strukturelle Entwicklungen in den Fertigungsabteilungen nur schwer eingefangen werden. Festhalten läßt

41 Der Beschäftigtenanteil der Bügelei an den Beschäftigten insgesamt beträgt in Betrieb D etwa 10 %; in den anderen Betrieben bewegt er sich zwischen 3,1 % und 4,3 %.

sich: Die personalstrukturellen Verschiebungen zuungunsten der gewerblichen Bereiche seit Mitte der 90er Jahre haben die fertigungsnahen Abteilungen in unterschiedlicher Weise getroffen, und haben innerhalb beziehungsweise zwischen den Abteilungen nach Geschlechterrelationen und Qualifikationsstruktur zu Verschiebungen geführt. Im folgenden setzen wir uns mit Strukturentwicklungen in den Abteilungen Näherei, Zuschnitt und Bügelei auseinander.

Innerhalb der Abteilung Zuschnitt zeichnet sich in allen Betrieben außer Betrieb C eine die geschlechtshierarchische Arbeitsteilung fortschreibende, wenn nicht verschärfende Entwicklung ab. Traditionell sind mindestens ein Viertel bis ein Drittel der Beschäftigten im Zuschnitt Männer. Sie sind in der Regel Herrenschneider, die außer als Abteilungsleiter an Arbeitsplätzen eingesetzt werden, die als handwerklich besonders anspruchsvoll gelten (Schneiden mit Band- und Stoßmesser, manueller Einzelzuschnitt beziehungsweise Maßzuschnitt, auch Lagen legen bei schwierigen Materialien). Wo diese Bereiche in handwerklicher Form weiter bestehen, werden sie auch weiterhin von Herrenschneidern ausgeführt. Wo neue Technologien eingesetzt werden, die neue und technisch anspruchsvolle Aufgaben beinhalten (Cutter), wird ihre Bedienung ebenfalls Männern (Herrenschneidern, Technikern oder Betriebsmechanikern) zugewiesen. In den Qualifikationsstrukturen drückt sich diese Entwicklung wie folgt aus: In Betrieb B sind fünf der acht Beschäftigten im Zuschnitt Frauen, alle ohne Berufsausbildung, die drei Männer sind Herrenschneider. In Betrieb D sind 11 der 14 Beschäftigten Frauen ohne Berufsausbildung, die drei Männer sind Herrenschneider. In Betrieb A sind vier der neun Beschäftigten Frauen, zwei davon Fertigerinnen, die fünf Männer sind Herrenschneider (hinsichtlich dieser höheren Zahl ist zu beachten, daß in Betrieb A kein Cutter eingesetzt wird, der Anteil der handwerklichen ›männlichen‹ Tätigkeiten ist somit höher). Neue Technologien wie der Einsatz einer automatischen Fixierpresse führen zum einen zu verändert dequalifizierten Tätigkeitsfeldern, in denen weiterhin Frauen eingesetzt werden, und zum anderen zu Arbeitsplatzverlusten für die in den dequalifizierten Tätigkeitsfeldern eingesetzten Frauen. Weniger ausgeprägt als in den anderen drei Betrieben ist die geschlechtshierarchische Arbeitsteilung im Zuschnitt von Betrieb C. Nur zwei der etwa 20 Beschäftigten dort sind Männer, ein ehemaliger (angelernter) Bügler sowie ein früherer Betriebsmechaniker. Ein Teil der Frauen verfügt über eine branchenspezifische Ausbildung oder Branchenerfahrung⁴². Für die regelmäßige Wartung des Cutters ist ausschließlich der Mechaniker zuständig. Die Bedienung des Cut-

42 Soweit wir in Erfahrung bringen konnten, kommt etwa die Hälfte der Frauen aus Ostdeutschland. Sie verfügen teilweise über branchennahe Berufserfahrung oder formale Abschlüsse, die sich jedoch nicht mit den westdeutschen Formalqualifikationen decken. Sie scheinen in der betrieblichen Praxis lediglich in Form informeller Nutzung eine Rolle zu spielen.

ters, der bei ausgedehnter Betriebsnutzungszeit und in Teilschichten mit überlappender Arbeitszeit betrieben wird, obliegt ihm sowie einer der Frauen, so daß eine Fortschreibung geschlechtshierarchischer Arbeitsteilung in Form der Etablierung männlicher Technikexperten in dieser Hinsicht nicht gegeben ist.

Die Anforderungen und der personelle Umfang der Bügelei sind vom Genre und der Fertigungsstrategie geprägt. Jedoch werden in allen schleichend angepaßten Betrieben diese Anforderungen auch jenseits des Kriteriums ›formale Qualifikation‹ in geschlechtshierarchische Arbeitsteilung und Aufgabenzuweisung ›übersetzt‹. In der Bügelei von Betrieb D, in der die gesamte Auslandsproduktion an Sakkos gebügelt wird, arbeiten etwa 25 Beschäftigte, davon etwas mehr als die Hälfte Frauen. Die Arbeitsaufgaben, die für das ›Gesicht‹ des Sakkos als prägend gelten beziehungsweise auf die besonders viel Wert gelegt wird (alle Bügelarbeiten an Ärmel und Schulter, Finish und Fassung bügeln), sind mit Männern (überwiegend Herrenschneider) besetzt, ebenso die Endabnahme. Für Bügelarbeiten an Teilbereichen des Sakkos (beispielsweise Taschen bügeln, Kragenpresse), ebenso bei allem, was mit der Verarbeitung von Knöpfen (anzeichnen und per Automat oder auch per Hand annähen) und Knopflöchern zu tun hat, werden hingegen ausschließlich angelernte Frauen eingesetzt⁴³. Bei diesen Tätigkeiten kommt es auf Genauigkeit, Aufmerksamkeit und handwerkliche Fähigkeiten an, der Tätigkeitsbereich gilt jedoch als einfache Arbeit und als ein Bereich, in dem nicht viel ›kaputtgemacht‹ werden kann. In Betrieb B ist die Bügelei aufgrund der reduzierten Stückzahl in der Produktion nur noch ein sehr kleiner Bereich, so daß man schon gar nicht mehr von einer Abteilung sprechen kann. Sie besteht nach dem Ausscheiden eines Beschäftigten nur noch aus zwei Personen, und zwar einem Bügler, der gleichzeitig auch für die Endabnahme zuständig ist und der die gerade angesprochenen ›gesichtgebenden‹ Tätigkeiten übernimmt, sowie einer Arbeiterin, der die Tätigkeiten Futter und Brust bügeln sowie Knöpfe annähen zugewiesen sind. Diese geschlechtshierarchische Arbeitsteilung kann nicht über die formale Qualifikation vermittelt sein, denn beide verfügen nicht über eine Berufsausbildung.

Etwas anders sehen die Strukturen in Betrieb A aus. Hier sind in der Endkontrolle nur Frauen beschäftigt, in der Bügelei zur Hälfte Männer und Frauen. Mit Ausnahme eines Fertigers hat niemand eine Ausbildung. Eine den anderen Betrieben vergleichbare geschlechtshierarchische Arbeitsteilung läßt sich jedoch auch hier feststellen. Auch in Betrieb A sind die drei Bügler für das ›Gesicht‹ des Sakkos zuständig (Schulter bügeln, Finish und Fassung bügeln). Der Personalabbau in Endabnahme und Bügelei in den ver-

43 Unter der Voraussetzung, daß es stimmt, daß im Betrieb so gut wie keine Frau über eine Ausbildung verfügt (siehe die folgende Fußnote).

gangenen Jahren war im Vergleich zu Zuschnitt und Näherei überproportional (die Hälfte gegenüber jeweils etwa einem Drittel) und erfolgte vor allem (zu drei Vierteln) zu Lasten der Frauen. In Betrieb C schließlich läßt sich auch hinsichtlich des Personaleinsatzes in Bügelei und Endabnahme keine Fortschreibung geschlechtshierarchischer Arbeitsteilung erkennen. In beiden Bereichen (Hosen und Ärmelteile) arbeiten insgesamt 25 Beschäftigte, davon etwa drei Viertel Frauen. Mit Ausnahme eines Schneiders sind alle Beschäftigten angelernt. Es gibt keine geschlechtsspezifische Zuweisung von Tätigkeiten, die für das Endresultat als besonders relevant gelten. Der Qualitätsexperte der Näherei ist auch für diese beiden Bereiche zuständig; seine Hauptfunktion liegt jedoch in der Näherei.

Die niedrigsten Anteile branchenspezifisch ausgebildeter Arbeiterinnen finden sich in den Betrieben mit der ausgeprägtesten geschlechtshierarchischen Arbeitsteilung, in den Betrieben B und D. In beiden Betrieben bewegen sich deren Anteile etwa in derselben Größenordnung. Von insgesamt 27 Arbeiterinnen in Betrieb B verfügen nur zwei (7,4 %) über eine Ausbildung, eine Schneiderin und eine Fertigerin. Erstere ist in der Näherei eingesetzt (ein Anteil von 5,6 %), letztere als Musternäherin in der Musterabteilung. Wie in den anderen Fertigungsbereichen verfügt somit keine der anderen Arbeiterinnen in der Näherei über eine Ausbildung. In Betrieb D haben von etwa 70 Arbeiterinnen in der Näherei nach Interviewangaben nur drei bis vier einen branchenspezifischen Berufsabschluß. Geht man davon aus, daß bei diesen Angaben möglicherweise zwei oder drei Ausbildungen übersehen worden sind, liegt der Anteil bei vielleicht 10 %, vermutlich aber darunter. Das gilt wie gesagt noch deutlicher für Zuschnitt und Bügelei⁴⁴. In den Betrieben A und C mit einer weniger ausgeprägten Hierarchiestruktur liegen die Anteile branchenspezifisch ausgebildeter Arbeiterinnen deutlich höher. Auch in diesen beiden Betrieben bewegen sie sich in etwa derselben Größenordnung. In Betrieb A verfügen etwa 44 % der Arbeiterinnen insgesamt über eine Berufsausbildung. In der Näherei sind dies knapp 40 %, im Zuschnitt etwa 20 %, keine in der Bügelei. In Betrieb C liegt nach unserer Schätzung der Anteil ausgebildeter Arbeiterinnen in der Näherei bei etwa 50 %; auch in Zuschnitt, Bügelei und Endabnahme liegen die Anteile etwas höher als in Betrieb A.

Die Unterschiede zwischen den Nähereien im Hinblick auf die Verfügbarkeit formaler Qualifikationen verlaufen somit in etwa parallel zu den unterschiedlichen Charakte-

⁴⁴ Dazu ist anzumerken: Die Angaben stammen alle von männlichen Führungskräften und beziehen sich auf Arbeitsformen, in denen berufliche Qualifikationen ausgeblendet werden. Insofern kann es sein, daß vorhandene Qualifikationen von Frauen übersehen werden. Zudem arbeiten in Betrieb D im Verhältnis mehr Ausländerinnen und sogenannte Deutschstämmige aus Osteuropa als in den anderen Betrieben. Wir halten es gut für möglich, daß insbesondere von ihnen mitgebrachte formale Qualifikationen übersehen werden.

ren der Hierarchiestruktur und den unterschiedlichen Graden der Mikrosteuerung durch die Arbeiterinnen. Diese Parallelität ist nicht weiter überraschend, drückt sich in ihr doch der Zusammenhang zwischen Hierarchiestruktur und Personaleinsatz- und Rekrutierungskonzept aus. Wie der Vergleich der schleichend angepaßten Betriebe zeigt, besteht er in einer Art Platzanweiserfunktion der Hierarchiestruktur für die Frauen – zum einen in der Weise, daß um so stärker an einer eindeutigen vertikalen Arbeitsteilung und restriktiver Aufgaben- und Kompetenzzuweisung für die Arbeiterinnen festgehalten wird, je ausgeprägter diese mit einer Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern identisch ist, zum anderen auch in einer sozusagen »negativ präventiven« Weise, indem berufliche Qualifikationen der Frauen (der zukünftigen beziehungsweise zu rekrutierenden Arbeiterinnen) von vornherein als verzichtbar und überflüssig gelten und entsprechend rekrutiert wird.

Das drückt sich auch in den nach wie vor unterschiedlichen formalen Qualifikationsausstattungen von Männern und Frauen aus. Nicht nur ist der Anteil ausgebildeter Frauen durchweg niedriger als der ausgebildeter Männer. Nach wie vor sind auch nur wenige oder einzelne Frauen Schneiderinnen. Fast alle Arbeiterinnen mit Berufsausbildung haben den Fertigerinnen-Abschluß. Die Schneiderausbildung ist in allen untersuchten Betrieben eine Domäne der Männer. Ausbildung ist bei ihnen gleichbedeutend mit Schneiderausbildung, und sie stellen damit zwischen 70 % und 90 % aller Schneider/innen in den Betrieben. Einige von ihnen verfügen über formale Zusatzqualifikationen. Diese wurden, was maschinentechnische Qualifikationen anbelangt, auf vom Betrieb bezahlten Schulungen erworben. Anderweitige Zusatzqualifikationen wie Zuschneidekurse sowie Kurse in Kommunikation und Menschenführung wurde jedoch außerhalb der Arbeitszeit, aus persönlichem Interesse und privat finanziert, erworben. Dieses Muster der Qualifizierungspraxis ist dem der Mechaniker vergleichbar: Unmittelbar notwendige und insofern unumgängliche Qualifizierung durch betrieblich finanzierte Kurse, darüber hinausgehende Qualifizierung privatisiert. Nicht ganz so eng gekoppelt, aber angesichts der männlich dominierten Führungskräftepositionen ähnlich wie bei den Mechanikern, verlaufen auch bei ihnen persönliche Interessen und Investitionen gleichsinnig mit beruflicher Anwendbarkeit. Berufliches Selbstbewußtsein, die Anerkennung als »guter Facharbeiter« und berufliche Anwendbarkeit, wenn auch nicht immer der Aufstieg in eine Führungsfunktion (Gruppen- oder Abteilungsleiter) sind damit verbunden. Die Unternehmen nutzen damit auch formale Qualifikationen, für deren Zustandekommen sie keine Verantwortung tragen. Umgekehrt sind formale Qualifikationen ein Selektionskriterium, wenn Personalabbau erfolgt. Beides begünstigt die Aufrechterhaltung der bestehenden betrieblichen geschlechtshierarchischen Strukturen, in denen kaum Voraussetzungen für die Anwendung und Aner-

kennung von hohen formalen Qualifikationen für Frauen gegeben sind, und über die dadurch auch die Grundlage für entsprechende Interessen entzogen wird.

Am Beispiel des Personalabbaus in Betrieb A ist zu erkennen, daß die Betriebe vorhandene Kompetenzen von Frauen jenseits der formalen beruflichen Qualifikationen nutzen, und daß sie sich dessen bewußt sind – anderenfalls wäre es nicht möglich, daß im Fall von Personalabbau in der Näherei dort auch Qualifikationsbestandteile zum Selektionskriterium werden, die im betrieblichen Alltag nicht als Qualifikation wahrgenommen werden. Die schon angesprochene Floskel des Betriebsleiters, man habe nur die besten und geistig beweglichen Leute behalten, beschreibt nicht nur einen Selektionsmechanismus, sondern beinhaltet vor dem Hintergrund der mit der Fertigungsverringerung verbundenen Ablaufveränderungen auch eine Aussage über Anforderungen an technische und handwerkliche Qualifikationen (hohe Arbeitsplatzbeziehungsweise personelle Flexibilität), an Zusammenhangswissen über den Arbeitsbereich sowie an soziale Qualifikationen (die Fähigkeit zur Zusammenarbeit). Gleichzeitig beinhaltet sie in dieser Form der Personalisierung von Qualifikationen eine Herabwürdigung der Frauen. Die Qualifikationen werden zwar wie selbstverständlich gefordert, gelten aber nicht als solche, sondern sie gelten als persönliches Attribut – ähnlich wie dies Aulenbacher für die gezielt geübte Geschicklichkeit im Umgang mit Materialien festgestellt hat, die sich später auf einmal in eine geschlechtsspezifische Eigenschaft verwandelt⁴⁵. Die Floskel weist darauf hin, daß persönlich (biographisch und ohne Zutun des Betriebes) ebenso wie im Verlauf des Arbeitslebens (in der Branche und/oder im Betrieb) erworbene Qualifikationen der Frauen eine bedeutsame Rolle für die Qualifikationsnutzung des Betriebs spielen. Indem diese Fähigkeiten als persönliches Attribut gelten, werden nicht ›nur sachlich‹ Qualifikationen, sondern die Frauen als solche beurteilt und selektiert – ein herabwürdigendes Verfahren im Vergleich zum Umgang mit Männern, für die in allen betrieblichen Gesprächen im Rahmen des Projektes nicht einmal auch nur die Forderung nach geistiger Flexibilität erhoben wurde.

Jenseits dieser sexistischen Ausprägungen zielt bestehende Qualifikation als Ausgangspunkt für Selektion auf eine passive Steigerung des betrieblichen Qualifikationsniveaus beziehungsweise in einzelnen betrieblichen Bereichen, sei es im Rahmen von Personalabbau wie in Betrieb A, sei es im Rahmen des Neuaufbaus einer Fertigungslinie wie in Betrieb C, wo für den damit verbundenen Beginn mit Gruppenarbeit vor allem ausgebildete Arbeiterinnen und Springerinnen ausgesucht wurden. Auch dies ist als ein Erklärungsfaktor für die höhere Effizienz in beiden Betrieben heranzuziehen. Mit

45 Aulenbacher (1991:191f).

diesem Vorgehen ist für die Unternehmen zunächst einmal die Möglichkeit verbunden, Qualifizierungsanstrengungen und -kosten aus dem Weg zu gehen. Nach dem Motto ›aus den Augen, aus dem Sinn‹ ist allerdings damit auch das Risiko verbunden, für eine flexible Ablauforganisation notwendige Qualifikationsbestandteile auszublenden und sich somit eines Ansatzpunktes für die Verringerung von Ablaufproblemen zu berauben. Wenn in Betrieb C die zu hohen Durchlaufzeiten in der Hosenfertigung beklagt werden, obwohl auch dort der Ablauf (soweit als möglich) nach dem Muster parallel arbeitender Gruppen gestaltet wurde, liegt es gerade im Vergleich zur eigenen Ärmelteilfertigung nahe, die Gründe hierfür (und entsprechend die Ansatzpunkte) darin zu suchen, daß nicht nur wie weiter oben beschrieben die Zeitbudgets für Steuerungsaufgaben, sondern auch die für Qualifizierungsprozesse unterschätzt wurden beziehungsweise werden. Entsprechend kann es einer der beiden Verantwortlichen für die Umstrukturierung als angemessen ansehen, daß in der Hosenfertigung die Anzahl reiner Führungskräfte proportional zur Stückzahlreduzierung reduziert wurde, ohne veränderte Flexibilitäts-, also Steuerungs- und Koordinationsanforderungen in Rechnung zu stellen. Vor allem im Hinblick auf die Ärmelteilfertigung formuliert er hingegen deutlich die Anforderung an verändertes Arbeiten: »Erst findet das Umdenken im Kopf statt, wenn man etwas tut, denn sonst, wenn man es nicht versteht, tut man es nicht, oder tut es nicht mit Überzeugung«. Damit wird zwar der Tatsache Rechnung getragen, daß flexible Zusammenarbeit in Gruppen nur in einem Prozeß mit den Beschäftigten eingeführt werden kann und daß sie des Verstehens und Akzeptierens der veränderten Arbeitszusammenhänge bedarf. Die in diesem Zusammenhang notwendigen erweiterten arbeitstechnischen und dispositiven Kenntnisse sowie die soziale Kompetenz zur Organisation der Zusammenarbeit werden aber stillschweigend vorausgesetzt. In beiden Betrieben beinhalten die Vorgehensweisen daher das Problem, notwendige Qualifikationsprozesse zu negieren beziehungsweise deren Notwendigkeit und die dafür erforderliche Zeit zu übersehen.

Über die Platzanweiserfunktion, die männlich dominierte Hierarchiestrukturen für Frauenarbeit haben, die betriebliche Nutzung außerbetrieblich erworbener Qualifikationen sowie die passive Steigerung von Qualifikationsniveaus wird das Ausblenden von betrieblich notwendigen Qualifikationsbestandteilen betrieben und die geschlechtshierarchische Arbeitsteilung fortgeschrieben. Das gilt auch im Zusammenhang mit den üblicherweise von Männern eingebrachten, außerbetrieblich erworbenen formalen Qualifikationen. Frauen mit Familie und insbesondere Kindern fehlt im Rahmen der gesellschaftlich nach wie vor üblichen Arbeitsverteilung die Zeit, in vielen Fällen aber auch das Geld, derartige Qualifikationen zum Beispiel in Abend- oder Wochendenschulungen, im Falle von Zuschneidekursen zum Teil auch einwöchigen

Lehrgängen, zu erwerben. Das Ausblenden dieser Qualifikationen birgt für die Betriebe das Risiko, eigene Produktionsvoraussetzungen und gleichzeitig Ansatzpunkte für Problemlösungen zu übersehen. Kurzfristig kann man sich aus der Perspektive der Betriebe auf den Standpunkt stellen, es funktioniere und es bestehe kein Bedarf zur Veränderung: Die Frauen arbeiten unter restriktiven Bedingungen, und außer- und innerbetrieblich erworbene Qualifikationen werden eingebracht, auch wenn sie nicht als solche angesehen werden und als selbstverständlich gelten. Es ist allerdings die Frage, wie selbstverständlich dieser Status quo tatsächlich ist und ob die Voraussetzungen für seine Aufrechterhaltung überhaupt noch vorhanden sind – das heißt, es ist die Frage, ob angesichts der bestehenden Altersstrukturen und der gegenwärtigen Rekrutierungsbedingungen davon ausgegangen werden kann, daß die betrieblichen Anforderungen auch künftig wie gewohnt realisiert werden können. Um dies zu klären, setzen wir uns mit den Alterstrukturen, dem Rekrutierungsbedarf und den Rekrutierungschancen der Betriebe auseinander.

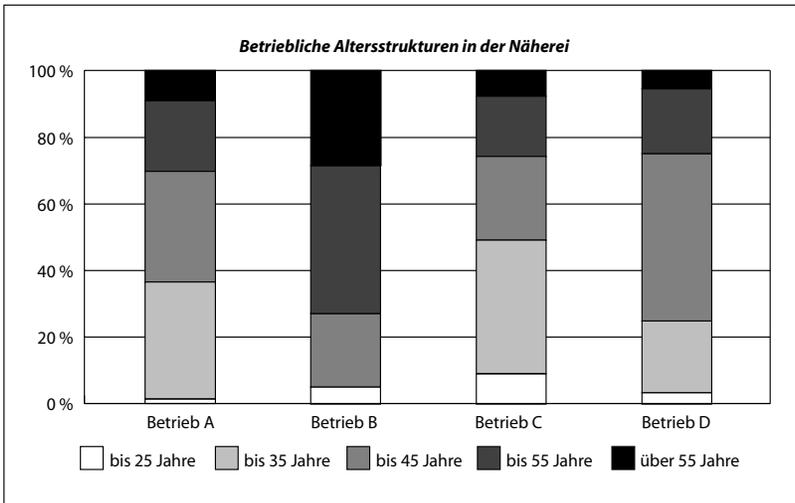
Die Führungskräfte (mit Ausnahme der Leiterin der Sakkofertigung in Betrieb C) gehören in allen untersuchten Nähereien durchweg zur Gruppe der über 45-Jährigen. Insbesondere die Schneider in Führungsfunktionen stehen in vielen Fällen kurz vor der Rente. Ähnliches gilt für die Gruppe der Schneider/innen insgesamt – nur wenige sind jünger als 45 Jahre. Im Bereich Führungskräfte steht somit unter der Voraussetzung unveränderter Bedingungen und Strukturen in den nächsten fünf Jahren ein Generationswechsel an. Ab spätestens diesem Zeitpunkt ist für die meisten Betriebe auch das Problem der Sicherung von Nachwuchsqualifikation akut.

Der mittlerweile hohe Altersdurchschnitt⁴⁶ in den Nähereien verweist zum einen auf langjährige Betriebszugehörigkeiten⁴⁷ und Berufserfahrung und damit auf einen weiteren Weg der passiven Steigerung des betrieblichen Qualifikationsniveaus, zum anderen verdeutlicht er den Bedarf an Nachwuchsqualifikation auch für die Fertigung. Die mit Abstand älteste Beschäftigtenstruktur in der Näherei weist Betrieb B auf. Über ein Viertel der Arbeiterinnen sind hier älter als 55 Jahre, insgesamt fast drei Viertel über 45 Jahre. Die einzige Auszubildende wird nach ihrem Fertigerinnen-Abschluß nicht im Betrieb bleiben, so daß dann die Gruppe der bis zu 35-jährigen nicht nur fast, sondern völlig fehlt. Nachdem in den vergangenen 10 bis 15 Jahren zwei Drittel der Bekleidungsbetriebe in der Region geschlossen haben, finden sich nach Aussage des Betriebsleiters keine Interessent/innen mehr für eine Ausbildung. Allerdings wurde in

46 Vgl. Fußnote 9.

47 Mangelnde Arbeitsplatzalternativen sorgen dafür, daß kaum eine/r der im Betrieb verbliebenen Beschäftigten den Arbeitsplatz aufgibt, es sei denn, um aus dem Erwerbsleben auszuschneiden. Das heißt in der Regel bei Männern wie Frauen Rente.

Betrieb B auch zuvor kaum ausgebildet, zum letzten Mal vor etwa 25 Jahren (ein Schneider). Es gab in den vergangenen Jahren (vermutlich im Zusammenhang mit den vielen Betriebsschließungen) zwar fast 30 Bewerber/innen für einen Arbeitsplatz; alle waren jedoch über 45 Jahre alt.



Etwas ausgewogener sehen die Altersstrukturen in den anderen Nähereien aus. Der Anteil der über 45 Jahre alten Arbeiterinnen bewegt sich dort zwischen 24 % und 30 %, der der über 55-jährigen unter 10 %, so daß hier die Frage der Rekrutierung von Nachwuchs erst mittelfristig akut wird. Daß dies mit unterschiedlich großen Schwierigkeiten verbunden sein wird, deutet sich bereits in den Verteilungen bei den beiden mittleren Altersgruppen und insbesondere dem Anteil der unter 25-Jährigen an. Die letztgenannte Altersgruppe bleibt in den Betrieben A und D auf einzelne Personen begrenzt. Während in Betrieb A jeweils etwa ein Drittel der Arbeiterinnen bis zu 35 beziehungsweise bis zu 45 Jahre alt sind, liegt der Anteil der bis zu 35-Jährigen in Betrieb D bei etwa einem Fünftel, derjenige der bis zu 45-Jährigen macht die Hälfte aller Arbeiterinnen aus. Beide Betriebe bilden nicht mehr aus, Betrieb A als Folge einer bereits Anfang der 90er Jahre getroffenen Entscheidung, die Ausbildungsabteilung aufzulösen und damit die Ausbildung aufzugeben. In Betrieb D gab es nie eine Ausbildungsabteilung, sondern es wurde immer ›im Band‹ ausgebildet. Einige der dort ausgebildeten Schneider arbeiten noch im Betrieb, von den Fertigerinnen und Näherinnen blieb so gut wie keine. Seit einigen Jahren gibt es keine Interessent/innen mehr für eine Ausbildung. In Betrieb A hat sich in den vergangenen Jahren niemand um einen

Arbeitsplatz beworben. Dasselbe gilt auch für Betrieb D; vereinzelt kamen hier Erziehungsurlauberinnen zurück in den Betrieb, ansonsten werden über das Arbeitsamt Saisonarbeitskräfte rekrutiert.

Die jüngste Altersstruktur findet sich in Betrieb C. Hier ist etwa ein Viertel der Arbeiterinnen bis zu 45, über 40 % bis zu 35 und immerhin knapp 10 % bis zu 25 Jahre alt. Betrieb C bildet als einziger der untersuchten Betriebe aus, jährlich etwa vier bis sechs Personen. Es wird gezielt mit Schulen zusammengearbeitet, und es werden sogenannte ›Schnupperwochen‹ angeboten. Es bewerben sich ausschließlich Mädchen aus der näheren Umgebung, bis vor einigen Jahren vor allem Sonderschülerinnen, in der Phase des Personalabbaus auch aus diesem Kreis sehr wenige. Wir führen dies auf die mangelnde Arbeitsplatzattraktivität und -sicherheit zurück. Seit zwei Jahren, also nach Beendigung des Arbeitsplatzabbaus und dem erfolgten Aufbau der neuen Fertigungslinie, gibt es wieder mehr Interessentinnen, auch nicht mehr nur Sonderschülerinnen. Bei Bedarf ist der Betrieb zuerst daran interessiert, ehemals entlassene Arbeiterinnen wieder zurückzuholen.

Aus der Entwicklung von Altersstrukturen und Rekrutierungspotential ergeben sich für die Betriebe unterschiedliche Problemkonstellationen. Betrieb B steht bereits kurzfristig vor dem Problem, für die Zukunft jüngere Beschäftigte für die Näherei rekrutieren und qualifizieren zu müssen, ohne jedoch ausreichend attraktiv zu sein, um jüngere Frauen zu halten oder gar auszubilden und zu halten. Das mangelnde Interesse (an Ausbildung) wird vom Betriebsleiter auf den schlechten Ruf der Branche in der Region zurückgeführt, nachdem in den letzten anderthalb Jahrzehnten zwei Drittel der Betriebe geschlossen haben, sowie auf die »Traumberufsvorstellungen«⁴⁸ junger Frauen, für die der Beruf »Näherin ganz unten angesiedelt« ist. Offensichtlich ist jedoch nicht nur die Arbeitsplatzunsicherheit in der Branche und das mangelnde Interesse junger Frauen an der Branche, sondern auch die berufliche Perspektive im Betrieb ausschlaggebend, denn nicht nur bewerben sich nach seiner Auskunft nur diejenigen, die woanders keine Chance haben, sondern auch sie wollen nicht »ewig an der Maschine sitzen und nähen«. Gerade wenn seiner Einschätzung nach die Zukunft des Berufes und gute Verdienstmöglichkeiten in Ausbildung und Weiterqualifizierung liegen, heißt dies für eine nachhaltige Rekrutierungsfähigkeit für die Näherei, daß Bedingungen geschaffen werden müssen, die die Anwendung von Qualifikationen und gute Verdienste auch möglich machen.

In Betrieb D stellt sich das Rekrutierungsproblem erst mittelfristig, und unter etwas anderen Bedingungen. Auch hier lassen sich in der Altersstruktur Schwierigkeiten

48 Angesprochen wurde Arzthelferin.

erkennen, jüngere Frauen zu halten (von denjenigen, die vor etwa 10 bis 15 Jahren dort ausgebildet wurden, ist nur noch eine im Betrieb), auch hier finden sich derzeit weder Interessenten noch Interessentinnen für eine Ausbildung. Auf angelernte Frauen und wie seit einigen Jahren üblich bei Bedarf auf Saisonarbeiterinnen zu setzen, ist vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Altersstruktur und im Rahmen der rigiden Hierarchiestruktur sicherlich zunächst möglich. Längerfristig sind bei dieser Vorgehensweise jedoch weiter sinkende Effizienz, Qualitätsmängel und der Verlust an Know-how zu erwarten. Mit dem Verlust an Rekrutierungsfähigkeit wird zudem die künftige betriebliche Reaktionsfähigkeit untergraben. Noch dazu ist die Frage, inwieweit sich diese rigide Hierarchiestruktur von der Führungskräfte-Ebene her aufrechterhalten läßt. Der betriebsinterne Versuch, Gruppenleiterinnen aus dem Kreis der Arbeiterinnen zu gewinnen, mißglückt aufgrund des hohen Drucks, der infolge des autoritären Betriebsklimas auf diese Funktion entsteht, und die Nichtbesetzung der Funktion ist ein Indiz dafür, daß auch die externe Rekrutierung nicht mehr selbstverständlich gelingt.

Auch für Betrieb A stellt sich das Rekrutierungsproblem erst mittelfristig, dann aber in schärferer Form als in Betrieb D. Die hohe Effizienz der Fertigung ist ohne die Mikrosteuerungsleistungen und die personelle Flexibilität der Arbeiterinnen nicht zu denken. Die hierfür betrieblich genutzten Qualifikationsressourcen bestehen in einem vergleichsweise hohen Anteil ausgebildeter Fertigerinnen sowie der langjährigen Berufserfahrung aller Arbeiterinnen. Damit wird es unmöglich, beziehungsweise ist es ausgerechnet für den besonders unter Kostendruck stehenden Betrieb mit Effizienzverlusten und Qualitätsrisiken behaftet, diese Frauen bei Bedarf kurzfristig durch angelernte Arbeiterinnen zu ersetzen. Die Ausbildung wurde jedoch aufgegeben. Das Dilemma wird durchaus gesehen, spätestens in 10 Jahren, so der Betriebsleiter, »ist das Thema auf dem Tisch«. Angesichts der derzeit noch bestehenden betrieblichen »Reserve« und mit der vagen Hoffnung auf überbetrieblich Ausgebildete wird das Thema jedoch »verdrängt«. Mit der Fortsetzung dieser Vorgehensweise beraubt sich der Betrieb mittelfristig seiner eigenen Arbeitsvoraussetzungen, zumal nach Auflösung der Ausbildungsabteilung schon zu Beginn der 90er Jahre und unter der Voraussetzung der bestehenden Hierarchiestruktur und der in ihrem Rahmen ausgeblendeten Zeitbudgets für Steuerungsaufgaben zunächst überlegt werden müßte, wie denn eine Wiederaufnahme der Erstausbildung in der Fertigung überhaupt organisiert werden kann (Zuständigkeiten, Kompetenzen, Zeit).

Betrieb C ist offensichtlich der einzige Betrieb, der langfristig seine eigene Qualifikationsbasis erhalten kann. Dafür spricht der vergleichsweise hohe Anteil jüngerer Arbeiterinnen sowie die Tatsache, daß weiterhin ausgebildet wird und es dafür auch wieder mehr Interessentinnen gibt. Nach wie vor werden überwiegend Fertigerinnen ausge-

bildet. Künftige Qualifikationsanforderungen gehen, folgt man der Einschätzung des für die Umstrukturierung mitverantwortlichen REFA-Technikers, über eine rein personelle (Arbeitsplatz-) Flexibilität hinaus. Die allgemeine Äußerung, daß man »flexibel denken muß«, bedeutet konkreter, daß breites Fachwissen und Kenntnisse des Gesamtablaufs immer wichtiger werden, denn »wenn ich um die Hintergründe weiß, verhalte ich mich anders«, kann auf Probleme und Schwierigkeiten angemessener und schneller reagiert werden. Der Betrieb ist interessiert daran, Schneiderinnen auszubilden und unterstützt auch weitergehende Qualifizierung, jedoch entscheiden sich kaum Auszubildende für das dritte Ausbildungsjahr zur Schneiderin. Verantwortlich gemacht werden auch hier nur die Frauen selbst: Sind sie wirklich am Beruf interessiert oder (»es ist ja ein reiner Frauenbetrieb«) machen sie nur eine Ausbildung, damit sie später mal einen Beruf haben. Jedoch ist auch der Betrieb verantwortlich für das Interesse. Die Arbeiterinnen selbst sind unabhängig von ihrer Berufsausbildung nämlich der Ansicht, die zweijährige Ausbildung zur Fertigerin reiche, denn wenn sie in der Praxis drei oder vier Plätze zugewiesen bekämen, könnten sie breitere Kenntnisse sowieso nicht anwenden. Allerdings ist eine der flexibler eingesetzten Schneiderinnen gleichzeitig auch der Ansicht, daß sie auf ihre breiteren beruflichen Kenntnisse nicht verzichten kann. Auch in Betrieb C sind demnach die Bedingungen des Personaleinsatzes in der Näherei nach wie vor so, daß sie keinen Ansatzpunkt bieten für die Einsetzbarkeit breiterer Qualifikationen, und schreiben damit die geschlechtshierarchische Arbeitsteilung auf betrieblicher Ebene fort. Mit dieser Verfahrensweise untergräbt der Betrieb zwar nicht seine Rekrutierungsfähigkeit und damit seine Voraussetzungen. Allerdings zieht er damit seiner künftigen schnellen Reaktionsfähigkeit strukturelle Grenzen, die nicht »auf die Schnelle« umzukehren sind.

Die einzelnen betrieblichen Situationen zeigen Facetten der Branchenentwicklung, ihre Risiken und Anforderungen. Die Betriebe sind in der Falle der mangelnden Attraktivität der Branche gefangen, die sie selbst jahrzehntelang mit herbeigeführt haben, und sind nun mittelfristig aus ökonomischen Gründen (Effizienz, künftige Reaktionsfähigkeit und Flexibilität, Rekrutierungsfähigkeit) gefordert, traditionelle hierarchische Strukturen zu verändern. Dies auf Dauer so zu tun, daß nicht aus neuen Strukturen wieder eine veränderungsresistente Hierarchie wird, kann um so besser gelingen, wenn in diesem Prozeß auch geschlechtshierarchische Strukturen abgebaut werden. Die künftige Attraktivität der Branche für Frauen ist indes nicht »nur« an veränderte Arbeitsformen gebunden. Wie die Entwicklung von Betrieb C zeigt, ist auch die Perspektivenausstrahlung in der engeren Region (in der die Beschäftigten und die potentiellen Beschäftigten leben und reden) von Bedeutung, beziehungsweise trägt eine fehlende Perspektivenausstrahlung zur mangelnden Rekrutierungsfähigkeit bei. Betrieb C hat

gegen die übliche Praxis der Branche, und von dem einen oder anderen Gesprächspartner im Laufe des Projektes als »unvernünftig« betitelt, als Teil einer Gesamtstrategie in die Fertigung investiert und nicht lediglich Personal abgebaut, während die anderen Betriebe der allgemeinen Branchentendenz beziehungsweise dem Branchenimage nichts entgegensetzen, zwei der Betriebe personell für Rückgang stehen und einer für rigide Arbeitsbedingungen und ein schlechtes Betriebsklima. Attraktivitätsfaktoren sind neben beruflichen Perspektiven vor allem die erwartbare Arbeitsplatzsicherheit sowie die Entlohnung und Arbeitszeiten, worum es im folgenden Abschnitt geht.

Entlohnungsformen und Leistungskriterien

In den Nähereien haben sich in unterschiedlicher Weise Abweichungen von der traditionellen linearen, tayloristischen Ablauforganisation entwickelt und damit haben sich auch die faktischen Tätigkeitsfelder der Beschäftigten verändert. Jahrzehntlang waren restriktive Arbeitsplätze für Frauen und das Ausblenden anderer Leistungsaspekte als der Geschwindigkeit Leitbild der Entlohnung. Vernachlässigte Zeitenpflege oder willkürliche Zeitsetzungen waren in diesem Zusammenhang Mittel der Lohnkostensenkung. Vor diesem Hintergrund ist die Frage, in welcher Weise die aktuelle Entwicklung in das Entlohnungssystem eingeht, ob und inwiefern Leistungsbestandteile außer Mengenleistung integriert werden. Für die Beurteilung von Ansatzmöglichkeiten ist die Frage, ob und inwiefern die aktuelle Praxis von den Akteur/innen akzeptiert wird, ob und aus welchen Gründen Veränderungen für nötig gehalten werden oder nicht. Außer unmittelbaren Äußerungen zu diesem Thema ist hierfür ein Indikator, welcher Leistungsbegriff von wem vertreten wird. Über den Leistungsbegriff werden auch motivierende und demotivierende Wirkungen der gegenwärtigen Praxis deutlich. Darüber hinaus weist die Diskrepanz zwischen einem engem (Mengen-) Leistungsbegriff und breiterer Leistungswirklichkeit auf (parallel zu den Leistungsbestandteilen) ausgeblendete betriebliche Ressourcen hin, was mit negativen Konsequenzen für die Betriebe (Effizienz) und die Arbeiterinnen (Zeitdruck und Streß) verbunden ist.

Entlohnungsformen und Leistungsbegriff in der Näherei

In Betrieb C war die Veränderung des Entlohnungssystems in der Hosenfertigung der erste Schritt zur Umgestaltung der Fertigung. Ausgangspunkt war die Überlegung, daß die Zeitenpflege angesichts der gestiegenen Produktvielfalt eines so hohen und steigenden Personal- und Kostenaufwands bedarf, daß alternative Lösungen notwendig werden. Außer der Einführung von EVD zur Lohnabrechnung auch in der Näherei

wurde in Zusammenarbeit zunächst mit einer Unternehmensberatung, dann mit einem Gewerkschaftsexperten das Entlohnungssystem modifiziert. Eingeführt wurde dort eine Art Gruppenakkord und ein Entlohnungssystem, das aufgebaut ist auf Grundlohn (Lohngruppe IV), Punkten nach einer Flexibilitätsmatrix (Anzahl und Beherrschung der Arbeitsgänge nach einer fünfstufigen Skala) sowie jeweils einem Bonus für die individuelle und die Gruppen(mengen)leistung. Die Beschäftigten haben in diesem System zudem die Möglichkeit, sich über unterschiedliche Schlüssel (technische Störung, schwierige Form oder schwieriges Material, um- und anlernen, Krankheit⁴⁹) aus dem Akkord abzumelden und bekommen diese Zeiten dann entsprechend ihres persönlichen Durchschnittslohns bezahlt.

Beim Aufbau der Ärmelteilfertigung wurde dieses System nicht übernommen, vor allem, weil die Betriebsleitung die damit steigenden Löhne bremsen wollte, aber auch, weil die nach wie vor weiterbestehende Orientierung der Arbeiterinnen auf die individuelle Mengenausbringung die flexible Zusammenarbeit erschwert. Zur zeitlichen Durchlaufplanung und Sollbestimmung wurden Produktklassen eingeführt, in die unterschiedliche Ärmelteiltypen zusammengefaßt werden. Entlohnt wird nach einem Prämiensystem, das sich wie in der Hosenfertigung aus Grundlohn und Flexibilitätspunkten zusammensetzt, jedoch wird die Mengenausbringung nur noch gruppenbezogen berücksichtigt. Basislohngruppe ist die Lohngruppe IV, die Prämie für die Mengenleistung beginnt bei 85 % und endet inoffiziell bei einer Obergrenze von 115 %. Inoffiziell deshalb, weil keine Vereinbarung darüber besteht, die Übersicht hierzu aber bei 115 % endet und wohl de facto aufgrund der Zeitvorgaben auch kaum überschritten werden kann. Für die 100 %-Leistung wird der ehemalige Durchschnittslohn von 120 % angesetzt. Darüber hinaus besteht ein gestaffeltes Zuschlagssystem zwischen 10 % und 25 % für Losgrößen unter 51 Teilen. Musterteile (die im Durchlauf integriert gefertigt werden) werden generell mit einem Zuschlag von 30 % versehen. Die Lohn-differenzierung innerhalb der Gruppen erfolgt über ein Flexibilitätspunkte-System, in dem die Anzahl der beherrschten Arbeitsgänge und der Grad ihrer Beherrschung bewertet werden.

Das Verfahren wurde während einer Einführungsphase getestet und modifiziert. Während eines Zeitraumes von knapp drei Jahren wurde in der Ärmelteilfertigung der vormalige Durchschnittslohn bezahlt und parallel dazu eine sogenannte Schattena-brechnung durchgeführt⁵⁰. Dadurch wurde der Aufbau der Ärmelteilfertigung sowie

49 Dieser Schlüssel wurde eingeführt, um zu erreichen, daß die Arbeiterinnen trotz beispielsweise Kopfschmerzen sich nicht krankmelden oder heimgehen, sondern weiterarbeiten. Die dadurch bedingte geringere Mengenausbringung wird dann wie andere ›Störungen‹ im persönlichen Durchschnittslohn bezahlt.

50 Die Dauer von drei Jahren ist allerdings nicht nur der Einführung einer veränderten Entlohnung geschuldet, sondern ist in dem Kontext zu sehen, daß in dieser Zeit die Ärmelteilfertigung überhaupt aufgebaut wurde.

die Umorientierung der Arbeiterinnen auf die Zusammenarbeit und eine künftige Entlohnung nach Gruppenleistung nicht durch zusätzliche Konflikte um den Lohn belastet, und es konnte eine zumindest während der Einführungsphase insgesamt akzeptierte neue Entlohnungsform entwickelt werden.

Die Flexibilitätspunkte werden im Rahmen von Gruppenbesprechungen festgelegt, an denen jeweils alle Gruppenmitglieder, der/die Gruppenleiter/in, der REFA-Techniker und die Betriebsratsvorsitzende, häufig auch der Betriebsleiter teilnehmen. Die Arbeiterinnen benennen die von ihnen ausgeführten Arbeitsgänge und schätzen deren ›Beherrschungsgrad‹ anhand einer fünfstufigen Gliederung ein, die von ›Lernphase‹ bis ›sehr gute Leistung‹ reicht. Unsere Vermutung, daß mit diesem Verfahren möglicherweise Arbeitsgänge übersehen werden oder nicht alle Frauen sich gleichermaßen einbringen, bestätigte sich nicht. Zwar bestehen selbstverständlich Unterschiede im Selbstbewußtsein, sich zu äußern oder insbesondere bei Nachfragen des REFA-Technikers die eigene Position zu behaupten, jedoch unterstützen die Frauen sich gegenseitig und ermuntern zaghaftere Kolleginnen, nur ja nichts zu vergessen oder sich zu unterschätzen. Wenn sich jemand nach überwiegender Meinung zu hoch einschätzt, wird dies zwar nicht geschätzt, aber nicht im Rahmen der Gruppenbesprechung thematisiert. Die Selbsteinschätzung nach der fünfstufigen Gliederung halten viele Arbeiterinnen für schwierig, da die Kriterien hierfür nicht näher definiert sind. Die Formulierungen Lern- und Einarbeitungsphase, durchschnittliche, gute und sehr gute Leistung klingen nach einer Umschreibung früherer Akkordverdienstgrade und legen eine Orientierung auf die Mengenausbringung nahe, und die Arbeiterinnen orientieren sich mangels anderweitiger Kriterien auch daran.

Trotz der gezielten Einführung von Gruppenarbeit und den formulierten Anforderungen nicht nur an Arbeitsgangflexibilität, sondern auch an Steuerungs- und Koordinationstätigkeiten bleibt festzustellen, daß letztere nach wie vor nicht in die Entlohnungskriterien und damit die Entlohnungshöhe eingehen. Nicht nur das Flexibilitätspunkte-System im Grundsatz, sondern auch das Verfahren zu ihrer Festlegung bleibt damit der traditionellen Orientierung an der Mengenausbringung und dem herkömmlichen Leistungsbegriff treu. Dennoch macht der Ablauf der Gruppenbesprechungen deutlich, daß diese einen Ansatzpunkt für den Aufbau gegenseitiger Akzeptanz und damit für den Abbau geschlechtshierarchischer Arbeitsteilung bieten können, wenn sie ein Forum dafür bieten, daß die Arbeiterinnen ihre Arbeits- und Leistungsbedingungen thematisieren.

Kritische Äußerungen von Arbeiterinnen beziehen sich nicht auf einen verengten Leistungsbegriff, sondern vor allem auf zu knappe Planzeiten und die zu langsame Reaktion auf ihre diesbezügliche Kritik. Beides führt zu Verärgerung und Resignation. So

meinte eine Arbeiterin: »Ich reklamiere schon seit einem Jahr, daß gestoppt werden soll. Ich habe immer wieder nachgefragt, es hieß, ja ja, wir kommen. Der Stopper weiß selbst, daß die Zeit nicht in Ordnung ist, aber ich predige das nun seit einem Jahr«. In der täglichen Zusammenarbeit sorgt die beibehaltene Entlohnung der Mengenleistung für eine Orientierung auf möglichst hohen Output und führt zu Konflikten bei Wechseln zwischen den Gruppen (zum Beispiel im Falle von Krankheitsvertretungen, die dann nicht dieselbe Leistung erreichen), aber auch innerhalb der Gruppe. Über die Akzeptanz nach Ende der Schattenabrechnungsphase läßt sich wenig sagen, denn zum Untersuchungszeitpunkt stand dieser Übergang erst noch bevor. Aus späteren Gesprächen wissen wir jedoch, daß die Kritik der Arbeiterinnen an zu knappen Zeiten schärfer geworden ist. Ebenfalls fand zwischenzeitlich ein extern moderiertes Seminar statt, in dem die Schwierigkeiten im täglichen Arbeitsablauf thematisiert wurden. Die grundsätzliche Überlegung zu einem solchen Seminar bestand zwar schon zum Untersuchungszeitpunkt, offensichtlich haben aber die Konflikte nach dem Übergang aus der Schattena-brechnung so zugenommen, daß die Überlegung auch realisiert werden mußte.

Wurde in Betrieb C die Leistungsentlohnung von Akkord auf Prämie umgestellt, so haben sich in den schleichend angepaßten Betrieben die Entlohnungssysteme »am Rande des Akkords« entwickelt – sie schleichen sich auch aus dem Akkordsystem. In keinem der Betriebe wird de facto nach dem Akkordprinzip entlohnt. Jeweils unterschiedliche Modifikationen sind systematischer Bestandteil der regelmäßigen Entlohnung, so daß sich mit Fug und Recht von einer Transformation sprechen läßt – einer Transformation freilich, in deren Verlauf einerseits sämtliche Leistungsbestandteile außer Schnelligkeit beziehungsweise Mengenleistung gar nicht erst ins Blickfeld geraten, und in der andererseits auch die Mengenleistung zunehmend zu einem immer weniger offen ausgetragenen und nachvollziehbar geregelten Thema wird. Entstanden ist in diesen Betrieben eine Melange aus Entlohnung nach Beibehaltung eines früher erreichten individuellen Durchschnittslohns, ausnahmsweise höher liegendem Verdienstgrad und Zeitlohn.⁵¹

Die Betriebe A und B halten nach wie vor verbal an der Akkordentlohnung in der Näherei fest. In Betrieb B kommt dies fast einer Karikatur gleich. Nirgends wird so deut-

51 Kein Thema wird so umgangen wie die Lohnhöhen, und bei keinem erscheint uns die Verwendung von Zahlen so heikel – daß Betriebsleiter sich allein auf Lohnsenkung als Strategie orientieren, ist immer noch keine rein theoretische Option, sondern eine höchst praktisch anzutreffende Verhaltensweise. Abgesehen davon, daß wir sie für viel zu kurz-sichtig halten, sehen wir uns natürlich in dem Zwiespalt, daß jedwede Zahlen hierfür als Legitimationsgrundlage genutzt werden können. Allerdings lassen sich beim Thema Lohn schlechterdings kaum Entwicklungen und Zusammenhänge analysieren, wenn Zahlen außen vor gelassen werden. Wir verwenden im folgenden hauptsächlich Zahlen über Verdienstgrade. Die zugrundeliegende Lohngruppe ist für Arbeiterinnen in den Nähereien überwiegend die Lohngruppe IV, zum Teil aber auch nur Lohngruppe III.

lich, daß der mit dem Einzelakkordsystem bezweckte Mengen-/Lohnanreiz in keiner Weise mehr gegeben ist und angesichts der Fertigungsbedingungen ins Leere läuft, und gleichzeitig ist es nirgends sämtlichen Akteur/innen so selbstverständlich, de fakto die Entlohnung anders zu begründen. Entsprechend sehen alle betrieblichen Akteur/innen das Lohnsystem als faktischen Stundenlohn an. In der Näherei funktionieren Leistungserbringung und Entlohnung wie folgt: Es werden feste Zeiten für bestimmte Arbeitsgänge zugrunde gelegt, die auf standardisierte Zeiten zurückgehen. Die festen Zeiten reflektieren nicht die (infolge der personell und der Stückzahl nach verkleinerten Fertigung) veränderten Arbeitsplatz- und Tätigkeitsprofile. Wurde auf ihrer Basis bis vor einigen Jahren durchschnittlich noch ein wenn auch nur wenig über 100 % liegender Verdienstgrad erreicht, so erreichen die Arbeiterinnen mittlerweile (rechnerisch) in der Regel nur noch zwischen 80 und maximal 95 %. Grundlage für ihre Entlohnung ist jedoch der früher einmal erreichte Durchschnittslohn. Über die Differenz wird ein Zuschlag bezahlt. Wird die Durchschnittslohn-Marge ausnahmsweise überschritten, wird die höhere Summe bezahlt.

Dieser Differenz-Zuschlag muß von den Arbeiterinnen nicht reklamiert werden, sondern er wird von vornherein gewährt. Gleichwohl ist dies eine informelle Regelung und ist die Differenz auch Anlaß für Nachfragen durch Vorgesetzte, warum bestimmte Zeiten nicht erreicht wurden. Insofern wird zwar faktisch ein Fixlohn bezahlt, über den sich die Frauen in letzter Konsequenz jedoch nie ganz sicher sein können. Für Unmut sorgt indes weniger dieses Quentchen Unsicherheit oder etwa die Lohnhöhe, die auf der Basis eines durchschnittlichen Verdienstgrades von 104 % im Vergleich zu anderen Betrieben sehr niedrig ist, sondern die Mißachtung, die in den niedrigen Prozentsummen liegt. Dieser Durchschnitt war in der Näherei nie sehr hoch, das heißt er lag nie über 110 % bis 115 %. Die Frauen haben sich angesichts bestimmter Vorteile – zum Beispiel Wohnortnähe als Voraussetzung für Kinderbetreuung oder unproblematischere Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Hausarbeit – damit arrangiert; zudem gelten diese Löhne für diese Branche und Region als üblich. Die niedrigen Prozentsummen wirken dagegen wie ein Urteil, daß die Tatsache, täglich die geforderte Stückzahl zu erreichen und dafür flexibel zu arbeiten, dennoch keine ausreichende Leistung ist – keine hundertprozentige Leistung eben. Für Betriebs- und Fertigungsleiter bedeutet das Festhalten am Akkord vor allem, über die Auflistungen an der Leistungskontrolle festzuhalten; ein Lohnanreiz wird damit nicht verbunden. Neben dem angesprochenen Quentchen Unsicherheit über den Fixlohn bedeutet dies für die Arbeiterinnen vor allem, angesichts des beständigen (rechnerischen) Unterschreitens der 100 %-Marge permanent unter einem latenten Rechtfertigungsdruck zu stehen, daß nicht ihre Arbeitsleistung unzureichend ist, sondern bestimmte Voraussetzungen Schwierigkei-

ten verursachen. Sie sind in diesem Zusammenhang also nicht nur damit konfrontiert, daß sie Flexibilitäts- und Mikrosteuerungsaufgaben erfüllen, die nicht als Leistung wahrgenommen werden, geschweige denn als Kriterien für die Entlohnung gelten, sondern darüber hinaus damit, ihre eigene Leistung, die sich aus unterschiedlichen Bestandteilen zusammensetzt, am einzigen Kriterium (geringere) Mengenleistung zu rechtfertigen. Läßt sich in den anderen Betrieben bei besonders schnellen Akkordarbeiterinnen feststellen, daß hohe Prozentsummen auch eine Bestätigung der Leistungsfähigkeit und des eigenen Könnens beinhalten, so fehlt dies in Betrieb B völlig.

Auch Betrieb A hält wie gesagt verbal an der Akkordentlohnung fest. Auch dort besteht das Grundmuster fester zugrunde gelegter Zeiten, die die veränderten Arbeitsplatz- und Tätigkeitsprofile nicht reflektieren, sowie der Orientierung an früheren Durchschnittslöhnen für die Höhe der Entlohnung. Unterschiede bestehen lediglich darin, auf welche Weise die Differenzen ausgeglichen werden. Die Lohnabrechnung in Betrieb A basiert nach wie vor auf einem Bonsystem, bei dem in einer täglichen Leistungsabrechnung für jeden abgeleisteten Arbeitsgang und die entsprechende Menge ein Bon abgegeben wird. Die Gruppenleiter/innen haben die Befugnis, bei bestimmten Schwierigkeiten Zuschläge zu verrechnen. Genannt werden in diesem Zusammenhang form- und insbesondere materialbedingt höhere Zeitaufwände bei der Verarbeitung. Die Gruppenleiter/innen tun dies nicht von sich aus beziehungsweise aufgrund ihrer Kontrolle der Fertigungsbedingungen, sondern reagieren auf Reklamationen der Arbeiterinnen. Nach deren Angaben führen zwar vor allem wechselnde Bündelgrößen zu Zeitverlusten, diese sind jedoch für die unmittelbare Zurechnung von Zuschlägen kein Thema. Zeitaufnahmen aus diesem Anlaß werden von den Arbeiterinnen zwar hin und wieder reklamiert, in der Regel aber nicht durchgeführt. Die zentrale Instanz für die monatliche Lohnhöhe ist letztlich die monatlich durchgeführte Lohnbesprechung. An ihr nehmen der Betriebsleiter, die Betriebsratsvorsitzende und der/die jeweilige Gruppenleiterin teil. Die Betriebsratsvorsitzende ist diejenige, die kontrolliert, ob Beschäftigte der Leistungsabrechnung nach weniger verdienen haben als üblich, und aus diesem Anlaß wird nach den Gründen gefragt. In der Regel wird offensichtlich der persönliche Durchschnittslohn bezahlt. Die Arbeiterinnen werden hierbei nicht einbezogen; sie reklamieren allenfalls dann, wenn nach dieser ausgehandelten »Nachbesserung« die Lohnsumme niedriger ist als üblich.

Die Näherinnen in Betrieb A müssen mittlerweile fast ebenso flexibel arbeiten wie Springerinnen, haben aber keinen Fixlohn (zum Untersuchungszeitpunkt festgelegt auf einen Verdienstgrad von 129,2 %) wie diese. Teilweise erreichen sie eine höhere Schnelligkeit als die Springerinnen, weil sie in ihren stabileren Arbeitsgangkombinationen über eine größere Routine verfügen. Das gilt jedoch nicht für alle. Alle müssen aber

diese Geschwindigkeit erbringen, um erst einmal diesen Fixlohn zu erreichen. Dadurch kommt es zu Spannungen zwischen beiden Gruppen, die sich seitens mancher Näherinnen im Herabsetzen der Leistung von Springerinnen entlädt. Man brauche zwei von ihnen, um eine Näherin zu ersetzen, und sie verteuerten dadurch das Produkt. Die Springerinnen sind durchaus auch der Ansicht, daß die Näherinnen unter einem höheren Zeitdruck stehen, sehen aber auch deutlich, daß bei »unterschiedlichen Tätigkeiten am Tag eben keine 120 % zu erreichen« sind. Ausgeübt wird dieser Zeitdruck nicht nur unmittelbar über die Orientierung auf das Entlohnungssystem Akkord, sondern auch darüber, daß bei Personalabbau die Arbeitsgänge auf der Basis der unter früheren Akkordbedingungen entstandenen Vorgabezeiten verteilt werden und diese die Grundlage für die weitere Zeitplanung bleiben. »Es sind sehr viele kleine Päckchen inzwischen. Abgestoppt sind wir mit der Zahl 20, da ist dreimal umfädeln drin. Jetzt kommen auf einmal zehn Päckchen mit drei. Sie müssen umfädeln, müssen auseinandermachen, sie müssen ... – und die Zeit ist nicht da«, beschreibt eine Arbeiterin die Situation.

Die Arbeiterinnen müssen bestimmte Stückzahlen nicht nur erreichen, um ihre Lohnhöhe zu gewährleisten, sondern auch, um den Ablauf nicht durcheinander zu bringen. Reichen die Stückzahlen von der Auftragslage her nicht, kümmern sich die meisten Arbeiterinnen aktiv darum, zusätzliche Arbeitsgänge auszuführen; nur einige warten nach wie vor darauf, daß ihnen Arbeit zugewiesen wird. Bei ausreichender Auftragslage stehen diejenigen mit vielen Arbeitsgängen besonders unter Zeitdruck und es kommt die Kritik an denjenigen, die ausschließlich ihre Stamm-Arbeitsgänge ausführen (die Rede ist von etwa der Hälfte). Der Lohn ist in den vergangenen Jahren unter diesen Bedingungen gesunken, und zwar offensichtlich nicht nur für die vom REFA-Techniker als leistungsschwach bezeichneten Frauen, sondern insgesamt. Die 129,2 % Fixlohn für Springerinnen werden heute von den Näherinnen üblicherweise nicht mehr erreicht, sondern heute gilt ein Verdienstgrad von 125 % bis 130 % nach seiner beiläufigen Bemerkung als »über normal«. Die Lohnbesprechung ist demnach nicht in der Lage, dieser schleichenden Lohnsenkung entgegen zu wirken.

In Betrieb D war es schwierig, aus den widersprüchlichen Angaben überhaupt ein Bild zu gewinnen, wie die Entlohnung in der Näherei aufgebaut ist. Die Gruppenleiter haben nach eigenen Angaben nichts mit der Entlohnung zu tun, diese sei in der Firma insgesamt ein Geheimnis. Anlässlich nicht näher spezifizierter Umstellungen mit Hilfe einer Unternehmensberatung im Jahr 1994 wurde offensichtlich auch die Entlohnung verändert. Vermutlich wurde Akkord nicht eigentlich abgeschafft, sondern es wird der ehemals durchschnittliche Verdienstgrad in Höhe von 115-120 % konstant bezahlt, und wer ausnahmsweise darüber liegt, bekommt dies ausbezahlt. Die Näherinnen selbst

sind mit dieser Art der Entlohnung zufrieden, da sie sich auf konstante monatliche Einkünfte verlassen können – zumal sie auch zuvor kaum einen höheren Verdienst erreichen konnten. Diese Lohnhöhe gilt allerdings nicht für diejenigen, die (befristet) neu eingestellt werden⁵² – sie bekommen Lohngruppe III ohne jegliche Zuschläge.

Leistungsbegriffe

Ein breiterer offizieller Leistungsbegriff wäre, wenn überhaupt, dann in Betrieb C vermuten, wo gezielt unstrukturiert wurde. Das neu entwickelte Prämienlohnsystem dort baut jedoch, wie schon erwähnt, vor allem auf den beiden Leistungskriterien Arbeitsgang-Anzahl und Schnelligkeit auf. In den Gruppenbesprechungen wird bei Unklarheiten des Begriffs ›beherrschen‹ bei der Selbsteinschätzung durch die Näherinnen immer wieder an frühere Akkord-Verdienstgrade erinnert – je schneller, desto höher der Verrechnungsfaktor zur Bestimmung des Lohn-Plus oberhalb des Grundlohns. Nicht nur für die individuelle Lohnhöhe bleibt auf diese mittelbare Weise die bevorzugte Definition von Leistung als Mengenleistung erhalten. Noch deutlicher geschieht dies durch die gezielte Entlohnung der Mengenleistung der Gruppe, die den gruppeninternen Druck verstärkt und somit ein wesentliches Mittel zur Erhöhung des Outputs darstellt. Andere Leistungsaspekte werden im Entlohnungsaufbau nicht reflektiert, wohl aber gefordert. Zwar ging es bei der Einführung der Gruppenarbeit für die Näherinnen auch darum, Arbeitsgänge neu zu lernen, jedoch ist aus Sicht sämtlicher Führungskräfte das Umdenken das größere Problem. Arbeit ist nicht mehr nur ausführen, sondern es geht darum, bestimmte Abläufe zu kennen und zu verstehen, in ständiger Reaktionsbereitschaft mit anderen zusammen zu arbeiten, und diese Arbeitsbedingungen zu akzeptieren, denn »wenn man etwas nicht versteht, tut man es nicht, oder man tut es nicht mit Überzeugung«. Für die Näherinnen gelten im Arbeitsprozeß ganz selbstverständlich die genannten Anforderungen an die Zusammenarbeit ebenso wie die Anforderungen an Schnelligkeit und Qualität.

Dieselben Leistungskriterien bringen die Arbeiterinnen auch in den anderen Betrieben zur Sprache. Sofern sie auch bei vielen Plätzen noch hohe Verdienstgrade erreichen, sind sie stolz auf ihre Leistung, die in diesem Fall ausschließlich als Mengenleistung verstanden wird. So noch vorhanden, ist dies auch das Vergleichskriterium zu den Springerinnen. Weitere Leistungskriterien werden vor allem daran deutlich, welche Punkte als Konfliktthemen in der Zusammenarbeit benannt werden. Als Punkte genannt werden, daß jemand manchmal keine Lust hat zu arbeiten, oder so arbeitet, daß nachfolgende Arbeiterinnen in Schwierigkeiten geraten. Hinsichtlich der Lei-

⁵² Im Unterschied zu anderen Betrieben arbeitet Betrieb D in Stoßzeiten mit befristet eingestellten Arbeiter/innen. Den Abteilungen nach betrifft dies vor allem Näherei und Lager, aber auch die Bügelei.

stungskriterien ist es unerheblich, ob diese Kritikpunkte im Einzelfall zutreffen oder nicht. So oder so machen die Kritiken deutlich, daß unterschiedliche Leistungsfähigkeiten ebenso wie wechselnde »Tagesformen« Störfaktoren darstellen, die entweder entschuldigt werden beziehungsweise legitimiert werden müssen oder aber zu offenen Konflikten führen. Ebenso wird die implizite Anforderung deutlich, den eigenen Arbeitsablauf so in Rücksicht auf die Kolleginnen zu organisieren, daß diese ebenfalls möglichst störungsfrei arbeiten können. All diese Aspekte gehen ganz selbstverständlich, aber verdeckt in die alltäglichen Leistungsanforderungen ein. Mit Ausnahme von Betrieb C wurden sie an keiner Stelle in unseren Interviews von Vorgesetzten als Leistungsanforderung formuliert, sondern sie sind Teil der Kooperation der Arbeiterinnen untereinander. Ohne sie könnte das geforderte Arbeitspensum nicht erreicht werden.

Etwas anders sieht es bei der Anforderung an Qualität aus. Sie geht zwar ebenfalls nicht in die Entlohnungssysteme ein, in allen Betrieben gehört sie jedoch zu den Leistungsanforderungen zwischen den Näherinnen, und wird die Forderung nach Qualität im Unterschied zu den eben genannten Aspekten von den Führungskräften sehr betont. Ein Unterschied läßt sich jedoch feststellen, was die Ansprüche auf Kompetenzen anbelangt. In den Betrieben A und B sind die Führungskräfte der Ansicht, daß sie sich in puncto Qualität auf die Näherinnen verlassen können. Zumindest in Betrieb A stellen sie auch fest, daß sie dadurch, daß die Beschäftigten ihre eigene Arbeit kontrollieren müssen, auch von Kontrolltätigkeiten entlastet sind: »Man kennt jeden, die braucht man nicht zu kontrollieren«. In Betrieb D dagegen mit seiner rigiden Hierarchiestruktur sind die durchgängig männlichen Führungskräfte der Ansicht, daß man die Qualitätskontrolle nicht den Näherinnen überlassen kann, und daß dies auch nach wie vor Aufgabe der Gruppenleiter ist.

All das ändert allerdings nichts daran, daß in den schleichend angepaßten Betrieben offiziell unter Leistung nach wie vor Mengenleistung verstanden wird, und dies um so eindeutiger, je höher jemand in der Hierarchie steht und je deutlicher die formale Aufgabentrennung von Anordnen und Ausführen gleichzeitig eine segregierende Aufgabenzuweisung an Männer und Frauen bedeutet – was in den untersuchten Betrieben für Geschäftsleiter, Betriebsleiter, REFA-Techniker/Arbeitsvorbereiter durchgängig gilt. Wenn die Arbeiterinnen aufgrund veränderter Anforderungen geringere Stückzahlen erreichen, gilt ihnen dies häufig als »die haben weniger gearbeitet«. Passend dazu wird die Fähigkeit der Arbeiterinnen, sich auf die veränderten Bedingungen einzustellen (das heißt noch schneller zu werden, aber auch die Koordination mit den Kolleginnen zu lernen, und dabei auf die Qualität zu achten), nicht als Aneignung von Qualifikationen gesehen (bewußt qualifiziert wurde sowieso nicht), sondern als Gewöhnung oder Eigenschaften der Frauen.

Das fortgesetzte Ausblenden von Leistungsbestandteilen wendet sich nicht nur gegen die Frauen, sondern auch gegen die Betriebe, denn die unattraktiven Arbeitsbedingungen beeinträchtigen die Rekrutierungsfähigkeit und halten somit die Abwärtsspirale der Produktionsverlagerung mit in Gang. Es werden damit auch Leistungsbestandteile und Qualifikationen ausgeblendet, auf die man für Veränderungen zurückgreifen könnte. Dies geschieht nicht zuletzt deshalb, weil die oberen Führungskräfte traditionell vorrangig an einer Begrenzung der Lohnhöhen interessiert sind. Im Hinblick auf organisatorische Überlegungen einen breiteren Leistungsbegriff zu entwickeln und ihn zum systematischen Bestandteil von Veränderungen zu machen, bedeutet aus dieser Sicht zuerst und zumeist ausschließlich die Gefahr höherer Löhne. Damit werden Alternativen ausgeschlossen, bevor sie überhaupt zur Überlegung gelangen. Nicht gesehen wird die Erosion traditioneller Arbeitsstrukturen, nicht gesehen wird die Tatsache, daß der Weg zu grundlegenden Veränderungen weniger weit ist als es das Festhalten an traditionellen Vorstellungen über das »richtige« Arbeiten und die »richtige« Rollen- und Kompetenzverteilung suggeriert, nicht gesehen werden pragmatische Ansatzmöglichkeiten, die in den schleichend bereits verschobenen Aufgabenbereichen liegen.

Dieser Aspekt der Fortschreibung traditioneller Strukturen wird durch tarifvertraglich gesetzte Rahmenbedingungen für Arbeitszeitregelungen befestigt. Auf der Grundlage des Tarifvertrags über Jahresarbeitszeit und Arbeitszeitgestaltung, in dem die Flexibilisierung der Jahresarbeitszeit geregelt wird, können die Betriebe unter anderem abweichend von der regelmäßigen tariflichen Arbeitszeit für den gesamten Betrieb oder auch nur einzelne Abteilungen die Arbeitszeit absenken. Dies ist möglich bis zu einem Umfang von 130 Stunden pro Jahr und schließt auch die vorübergehende Einstellung der Arbeit ein, ohne daß hierfür Kurzarbeit beantragt werden muß⁵³. Zweck dieser Regelung ist es, Entlassungen zu vermeiden. Für den Zeitraum einer in diesem Rahmen abgeschlossenen Betriebsvereinbarung dürfen daher keine betriebsbedingten Kündi-

53 Zuvor war dies nur im Rahmen der Beantragung von Kurzarbeit möglich. Kurzarbeit und die Gewährung von Kurzarbeitergeld in Höhe von 67 % beziehungsweise 60 % des üblichen Entgeltes muß beim Arbeitsamt beantragt werden und ist an dessen Genehmigung gebunden. Kriterien für die Gewährung sind laut § 64 I AFG (Arbeitsförderungsgesetz) ein Arbeitsausfall aufgrund wirtschaftlicher Ursachen oder betrieblicher Strukturveränderungen oder die Unvermeidbarkeit des Arbeitsausfalls, bezogen auf einen Zeitraum von mindestens vier Wochen und 10 % der Arbeitszeit eines Drittels der Beschäftigten pro Betrieb oder Abteilung. Kurzarbeitergeld wird jedoch »nicht gewährt, wenn der Arbeitsausfall überwiegend branchenüblich, betriebsüblich oder saisonbedingt ist ...« (§ 64 III AFG). Im Unterschied hierzu sind im Rahmen des Tarifvertrages keine Kriterien festgelegt, die Rede ist lediglich von »z.B. bei Auftragsrückgang«. Während die Voraussetzungen des AFG Begründungen erfordern, die in der saisonal arbeitenden Bekleidungsindustrie nicht ganz einfach sind, machen die tarifvertraglichen Voraussetzungen dies faktisch nur vom Abschluß einer freiwilligen Betriebsvereinbarung abhängig, während deren Laufzeit niemand betriebsbedingt gekündigt werden darf. Es gibt jedoch keine Aussage über den Erhalt von Beschäftigtenzahlen, das heißt zum Beispiel, der Ersatz altersbedingter oder sonstiger Abgänge ist kein Thema.

gungen ausgesprochen werden. Zum Untersuchungszeitpunkt wurde in einem der Untersuchungsbetriebe diese Regelung genutzt. Für die Fertigungsabteilungen wurden für das Jahr 1997 zwei Wochen Betriebsschließung vereinbart. Damit die Beschäftigten für diesen Zeitraum nicht ohne Entlohnung bleiben, wurden die fehlenden Arbeitstage auf 12 Monate umgelegt. Ausbezahlt wurden regelmäßig nur der Lohn für 20 Arbeitstage, der Rest wurde »angespart«. Ergänzt wurde dieser Betrag um einen 50-prozentigen Abzug von der tariflichen Jahressonderzahlung⁵⁴.

Bei den Beschäftigten der Näherei, bei den Arbeiterinnen ebenso wie bei den Gruppenleiter/innen, trifft diese Vereinbarung auf wenig Gegenliebe. Schon seit längerer Zeit haben viele Frauen (vor allem Alleinerziehende sowie Frauen, deren Partner arbeitslos ist) eine Zweittätigkeit angenommen, weil das Einkommen nicht ausreicht, um die monatlichen Ausgaben zu decken. Dies geschieht offensichtlich in so einem Ausmaß, daß die Firma schriftlich erklärt hat, sie habe nichts gegen die Ausübung einer Nebentätigkeit, sie müsse nur angemeldet werden. Mit dem Korridor wurde nun das monatliche Einkommen noch niedriger. Entsprechend sehen sich einige Arbeiterinnen als im Stich gelassen an und können nicht akzeptieren, daß ein Tarifvertrag abgeschlossen wurde, der den Unternehmen diese Möglichkeit eröffnet. Der Betriebsrat argumentiert bei dieser Regelung mit der Sicherung von Arbeitsplätzen. Dieses Argument wird zwar durchaus gesehen, hat aber nur begrenzte Überzeugungskraft. Der Abschluß der »Korridorregelung« wird insbesondere von den Arbeiterinnen auch als Symbol für den drohenden Niedergang des Unternehmens erachtet und löst Befürchtungen darüber aus, wie lange überhaupt noch produziert werden wird.

Über diese Regelung wird eine Einkommenssenkung betrieben und der Rückzug von Frauen aus der Erwerbsarbeit begünstigt – so tragen sich einige ältere Frauen mit dem Gedanken, bei einer weiteren Verschlechterung der Entlohnung die Arbeit aufzugeben, weil es sich nicht mehr lohnt. Wo dies nicht möglich ist, im Gegenteil die Frauen gar auf den Verdienst aus einer zusätzlichen Tätigkeit angewiesen sind, werden sie dort um so mehr in schlecht entlohnte Zweitarbeitsverhältnisse und als minderwertig gesehene Tätigkeiten gezwungen. Gleichzeitig wird die Verlagerung von Produktion mit angetrieben. Nachdem der Betrieb mit dieser Vereinbarung über eine wesentlich vereinfachte Möglichkeit verfügt, vorübergehend die Fertigung einzustellen und Lohnkosten zu sparen, gibt es um so weniger Anlaß, diejenigen kurzfristigen Terminaufträge, die sich im Ausland fertigen lassen, am Standort zu fertigen. Entsprechend kann der Betriebsleiter ganz offensiv äußern: »Wenn es einmal Engpässe gibt, haben wir durch

54 Laut Tarifvertrag stehen den Beschäftigten 82,5 % des Monatsverdienstes als Jahressonderzahlung (Weihnachtsgeld) zu. Mit der neuen Betriebsvereinbarung werden nur noch 40,5 % hierfür verwendet, die restlichen 42 % zur Deckung des »Korridors« eingesetzt.

manche Betriebe im Ausland den Vorteil, daß auch mal Teile in einer Woche geliefert werden können«. Das Mißtrauen der Arbeiterinnen erscheint vor diesem Hintergrund mehr als berechtigt.

Zeitorganisation: Arbeitszeit und Urlaubsregelungen

Die Organisation von Arbeitszeit und Urlaub in den Fertigungsbereichen der Bekleidungsbetriebe ist auf das Nachvollziehen saisonaler Schwankungen ausgerichtet, wobei insbesondere die Interessen der Arbeiterinnen hintangestellt werden. Um vor allem beim Thema Urlaub überhaupt zu verlässlichen Regelungen zu kommen, hat sich seit langem die Praxis komplett betrieblich verplanter Urlaubsblöcke durchgesetzt. Sie sind jedoch immer schwieriger zu erreichen. Auch die Organisation von Arbeitszeit und Urlaub interessiert im Hinblick darauf, inwiefern mit ihnen Flexibilität innerhalb der Betriebe organisiert beziehungsweise verhindert wird, wie die gegenwärtige Praxis von den Akteur/innen beurteilt wird, und inwiefern die betrieblichen Regelungen widersprüchlich werden.

Arbeitszeiten, Flexibilität und Zeitsouveränität

In allen Nähereien arbeiten relativ viele (12 % bis 16 %) Frauen halbtags, überwiegend vormittags⁵⁵. Sie sind durchgängig die ersten, die bei Bedarf gefragt oder aufgefordert werden, länger zu bleiben, und fungieren so als Flexibilitätspuffer für die Arbeitszeitorganisation. In den besonders konservativen Betrieben B und D kommt bei Betriebs- und Fertigungsleitern dennoch ganz klar die normative Orientierung auf Vollzeitarbeit, den ›Normalarbeitstag‹, zur Geltung. So wird die Ansicht vertreten, eine Halbtagskraft habe heute mehr Chancen als früher, weil »da auch die Qualifikation gesehen wird, und da wird das immer noch geduldet. Früher hat man gesagt, Du mußt ganz da sein, sonst brauchen wir Dich gar nicht«. Oder es wird davon gesprochen, daß einem Ganztagskräfte schon immer lieber waren und »nur ein paar« Teilzeitkräfte im Betrieb arbeiten.

Zwei Fakten werden damit ausgeblendet. Erstens waren die Betriebe noch nie in der Lage, Arbeitskräfte so zu rekrutieren, daß diese Norm völlig durchgesetzt werden konnte. Nicht erst heute bei flexibleren Arbeitsanforderungen und höheren Anforderungen.

55 In Betrieb D arbeiten zudem im Zweigwerk, wo die Hosen hergestellt werden, alle Frauen in Job-Sharing-Arbeitsverhältnissen. In beiden Nähereien zusammen ergibt sich dadurch ein Teilzeitkräfte-Anteil von über 40 %. Während im Hauptwerk von Geschäfts- und Betriebsleitung Vollzeitarbeit gewünscht ist und davon abweichende individuelle Arbeitszeiten auf die Interessen der Frauen zurückgehen, läßt sich für das Zweigwerk davon ausgehen, daß Vollzeit-Arbeitsplätze dort gar nicht erst angeboten werden.

rungen an die Qualifikation mußten auch die beiden genannten Betriebe Konzessionen an die Arbeitszeitinteressen von Frauen machen, Familie und Erwerbsarbeit miteinander vereinbar zu organisieren. Nach Aussage von Arbeiterinnen aus Betrieb B gab es daher schon immer nicht nur Teilzeitarbeit, sondern auch »so ein bißchen gleitende Arbeitszeit«, das heißt die Möglichkeit, mit dem Chef abzusprechen, am nächsten Tag beispielsweise eine halbe Stunde später zu kommen. Auch in Betrieb D gibt es derartige ›Abweichungen‹ als Faktum. Jedoch können sie hier nur unter der Hand mit den Gruppenleitern abgesprochen werden. Zweitens sind Anteile von 12 % bis 15 % Teilzeit arbeitender Frauen in der Näherei höher als die Bemerkung ›ein paar‹ nahelegt. In Betrieb B akzeptieren es die Frauen zwar, als ›Puffer‹ für kurzfristig anfallende Überstunden⁵⁶ zu fungieren, solange sie selbst davon überzeugt sind, daß es notwendig ist. Sie bestehen allerdings auch darauf, daß dies keine Selbstverständlichkeit ist, und daß Anforderungen außerhalb des Betriebes dem nicht einfach untergeordnet werden können: »Wenn es nicht geht, dann geht es eben nicht«. In Betrieb D geht aufgrund des angespannten Betriebsklimas die Motivation der Frauen hierzu allerdings gegen Null; Überstunden sind hier eine reine Anordnungssache. Obwohl sie die Flexibilität der Fertigungsorganisation stärken, werden die Teilzeitarbeitskräfte im Rahmen dieses Normalarbeitstagsdenkens eher als Störung der Normalität denn als Unterstützung der Arbeit angesehen, beispielsweise wenn davon die Rede ist, daß es manchmal Terminverschiebungen gibt, weil die Halbtagskraft eben nachmittags nicht da ist.

Diese Arbeitszeitflexibilität kommt den Betrieben unmittelbar zugute. Sie profitieren davon aber auch indirekt. Indem die Teilzeit-Frauen einen Teil der Engpässe abfangen, werden in der Näherei Konflikte über Arbeitszeiten sowie ein angespannteres Betriebsklima aufgrund von Überstunden von vornherein begrenzt. Diese Art der Arbeitszeitflexibilität hat unterschiedliche Auswirkungen und Stellenwerte in den Betrieben. In Betrieb B mit einer aufgrund der Kundenstruktur und Vertriebsweise vergleichsweise überschaubaren und regelmäßigen Produktion ist sie ausreichend, um unvorhergesehene Engpässe auszugleichen; darüber hinaus fallen Überstunden in der Näherei kaum an⁵⁷. In Betrieb A fallen aufgrund der konsequenten Verlagerung von Produktion ins Ausland in der Näherei so gut wie keine Überstunden an. Im Unterschied zu den Betrieben C und D besteht die Diskontin-

56 Sofern es sich um Jahresarbeitszeitregelungen handelt, ist ›Überstunden‹ eigentlich der falsche Begriff, denn er impliziert eine regelmäßige tägliche Arbeitszeit, die nur ausnahmsweise überschritten wird und dann (zumindest bei Vollzeitkräften) höher entlohnt wird. Daher ist der in diesem Zusammenhang in den Betrieben häufig verwendete Begriff ›Vorholzeit‹ einerseits zutreffender. Andererseits orientieren sich die Beschäftigten nach wie vor an einer regelmäßigen täglichen Arbeitszeit, und ihre Überschreitung wird gerade für die Arbeiterinnen zur Mehrbelastung, was der Begriff ›Überstunden‹ weniger neutral und deshalb wiederum zutreffender ausdrückt.

57 Die Rede ist von »keine drei Mal am Freitagnachmittag« und »selten abends eine Stunde länger«.

ität dort weniger in Form saisonaler ›Spitzen‹, sondern in Form saisonaler ›Täler‹, in denen die Fertigungsabteilungen sehr wenig Arbeit haben und daher im Rahmen der ›Korridorregelung‹ wie eben beschrieben vorübergehend stillgelegt werden. In den beiden anderen Betrieben wird mit den ›Spitzen‹-Phasen auf sehr unterschiedliche Weise umgegangen – passend zur Form der Arbeitsorganisation und der Hierarchiestruktur. Der restriktiv organisierte Betrieb D deckt saisonal unterschiedliche Arbeitszeitanforderungen (nicht nur in der Näherei, sondern im gesamten Betrieb) je nach Bedarf auch mit befristet Eingestellten ab. Aus Perspektive der betrieblichen Ablauforganisation werden Flexibilitätsanforderungen damit externalisiert. Der Umstand, daß es in den schleichend angepaßten Betrieben den Teilzeitkräften so gut wie unmöglich ist, die angesammelten Stunden zu einem anderen Zeitpunkt wieder ›abzufeiern‹, sondern diese Stunden in der Regel entweder stehenbleiben oder von vornherein ausbezahlt werden, ist ein Kennzeichen der mangelnden Organisationsflexibilität.

Auf einem höheren Flexibilitätsniveau gilt dies jedoch auch für Betrieb C. Dort wurde schon vor mehreren Jahren eine Jahresarbeitszeit-Regelung eingeführt, um die regelmäßige tägliche Arbeitszeit den saisonalen Anforderungen anzupassen. Zumal im Rahmen dieser Regelung die Personaldecke knapp gehalten wird, sind alle Arbeiterinnen der Näherei regelmäßig von Überstunden betroffen, auch wenn zuerst von den Teilzeitkräften gefordert wird, länger zu bleiben. Dabei kommt es in der Näherei zu täglichen Arbeitszeiten bis zu 10 Stunden. Vollzeit- wie Teilzeitkräfte bauen auf diesem Weg Guthaben auf, die unter den gegenwärtigen Bedingungen kaum wieder abbaubar sind, wenn sie nicht in die per Betriebsvereinbarung festgelegten Betriebsurlaube integriert werden. Als hohe Stundenkonten gelten Umfänge von 50 bis 80, in Einzelfällen auch bis zu 100 Stunden. Nicht ohne Selbstironie beschreibt der Betriebsleiter, man sei nervös geworden ob der großen Stundenkonten. An die Gruppenleiter/innen wurden Guthabenlisten ausgegeben und diese angewiesen, daß die Stunden bis zum Jahresende abgebaut werden sollen, jedoch: »Damit weist man dann wieder etwas an, wo man vier Wochen später den Schwanz einzieht, denn wenn die alle Urlaub machen würden, liefe der Betrieb nicht mehr«.

Weder in den schleichend angepaßten Betrieben noch im untersuchten Fall gezielter Reorganisation kommt somit ihre individuelle Arbeitszeitflexibilität den Frauen in Form persönlicher Zeitsouveränität zugute. Auf unterschiedlichen Niveaus liegt für die Betriebe darin gleichzeitig eine Begrenzung ihrer Flexibilitätsmöglichkeiten. Beides wird noch besonders deutlich angesichts der zum Untersuchungszeitpunkt nach wie vor üblichen starren kollektiven Urlaubsregelungen.

Urlaubsregelungen und ihre Konsequenzen

Noch stärker als an der Norm einer fixen Arbeitszeit in der Näherei wird in den Betrieben an starren kollektiven Urlaubsregelungen festgehalten. Drei der sechs zur Verfügung stehenden Wochen wurden bislang üblicherweise in den Sommer gelegt, die anderen drei Wochen je nach betrieblicher Situation in einem oder zwei längeren Blöcken sowie in Form von sogenannten ›Brückentagen‹ (einzelnen Tagen zwischen Feiertagen und Wochenende) festgelegt. An solchen längeren Blöcken festzuhalten, verschärft in der Regel die Diskontinuität der Abläufe und Arbeitszeiten im Jahresablauf, die sowieso schon saisonal bedingt existiert. Mögen diese Regelungen einmal adäquat gewesen sein in einer Situation, in der (eventuell ergänzt durch zwei Zwischenkollektionen) jährlich zwei große Hauptkollektionen auf den Markt gebracht wurden, und die in einem starren hocharbeitsteiligen Ablauf ohne Flexibilitäts- und Steuerungsanforderungen an die Arbeiterinnen hergestellt wurden, so werden kollektiv festgelegte Urlaubsblöcke mittlerweile zu einem Problem. Heute werden vier bis sechs Kollektionen pro Jahr auf den Markt gebracht, die zudem mehr Artikel umfassen, es gibt mehr Messetermine und die Hauptmessen wurden von den Monaten März/September auf Februar/August verschoben, es gibt mehr Liefertermine und kürzere Lieferfristen, und gleichzeitig liefern auch die Stoffhersteller immer kurzfristiger beziehungsweise haben selbst Flexibilitätsprobleme und sorgen damit für Beschaffungsprobleme.⁵⁸

Diese veränderte Situation wird vor allem in den Betrieben C und D deutlich. Dort wird es für die Betriebsräte immer schwieriger, Urlaubsblöcke festzulegen, insbesondere aber, überhaupt einen Betriebsurlaubsblock im Sommer durchzusetzen. In Betrieb D wurde mit Ausnahme einiger ›Brückentage‹ der gesamte Jahresurlaub im Jahr 1998 auf die Monate April und November verteilt – entgegen der Interessen vieler Beschäftigter, den Urlaub mit Familie und Kindern zu verbringen. In Betrieb C wurden entgegen der früheren Praxis, einmal im Jahr drei Wochen zusammenhängenden Urlaub zu gewährleisten, im Jahr 1997 vier Urlaubsblöcke von jeweils zwei Wochen vereinbart, um wenigstens zwei Wochen Urlaub während der Sommerferienzeit zu sichern. Alle Beteiligten sind mit dieser Regelung unzufrieden. Der Betriebsleiter ist der Ansicht, daß der Betrieb eigentlich ständig produktionsbereit sein müßte. Den Beschäftigten insgesamt und insbesondere den Arbeiterinnen bietet diese Regelung zuwenig Erholungsmöglichkeit, zumal Überstunden (außer in der Musterungszeit) vor allem und regelmäßig vor Urlaubsblöcken anfallen. Die Praxis der Urlaubsblöcke erhöht den Arbeitsstreß

58 Eine Entwicklung, die aus veränderten Marktstrategien resultiert, um im Wettbewerb und gegenüber den Forderungen von Handelshäusern bestehen zu können, beziehungsweise hinsichtlich der Messe- und Liefertermine von den Händlern vorgegeben ist.

und die Diskontinuität der Produktion. Das Festhalten daran sorgt dafür, daß gleichzeitig der Erholungsbedarf gesteigert und die Erholungsmöglichkeiten abgebaut werden. Eine Arbeiterin beschreibt das wie folgt: »Die Leute müssen über Wochen länger arbeiten, und irgendwann bleibt das Menschliche auf der Strecke. Nach ein paar Wochen sind sie urlaubsreif, und dann ist der Urlaub zu knapp, um sich auszukurieren. (...) Wieviel Frauen stehen hier morgens um halb sechs auf, kommen in der Überstundenzeit um halb sechs nach Hause, und haben dann noch Haushalt und Kinder«. Eine Verstetigung der Produktion im Jahresverlauf käme nicht nur betrieblichen Interessen entgegen, sondern auch denen der Arbeiterinnen. Eine formuliert das so: »Am besten finde ich immer noch, keine Überstunden zu machen. Ich brauche nicht vier Mal im Jahr Urlaub, wenn ich dafür keine Überstunden machen muß«.

Auch wenn ein großer Umfang an Überstunden in Betrieb C ebenfalls im Rahmen der Urlaubsblöcke verplant wird, besteht die Möglichkeit, in Absprache mit der Gruppe außer der Reihe sogenannten ›Sonderurlaub‹ zu bekommen. Auf den ersten Blick mag es dadurch etwas leichter erscheinen, Urlaubstage oder Stundenguthaben auch nach persönlichem Interesse zu nutzen, entfällt doch der Schritt, bei Gruppenleiter/in oder Betriebsleiter anzufragen. Das Gegenteil ist jedoch der Fall. Aufgrund des hohen Zeitdrucks während der Fertigungsperioden besteht innerhalb der Gruppen ein enormer Druck, nicht zu fehlen. Das ging im Einzelfall schon soweit, daß ein ein halbes Jahr zuvor abgesprochener und eingereicherter Urlaub von der Gruppe aufgrund eines Engpasses wieder bestritten wurde. Obwohl der Betriebsleiter mit der Gruppe zusammen eine Lösung entwickelte, nahm die Frau letztlich eher den Ärger in der Familie in Kauf, als ihren Sonderurlaub zu nehmen. Das betriebliche Interesse an beständiger Fertigungsfähigkeit in Betrieb C ist groß genug, daß mittlerweile ganz vorsichtig begonnen wird, mit dem Tabu festgelegter Urlaubsblöcke zu brechen. Es wurde eine Regelung getestet⁵⁹, eine Woche festgelegten Betriebsurlaub mit jeweils einer Woche davor und danach zu kombinieren, in denen die Beschäftigten entsprechend ihres persönlichen Interesses Urlaub nehmen konnten oder nicht. Nachdem der Betriebsrat mit der Einführung von Gruppenarbeit von Beginn an die Vorstellung verbunden hat, Gleitzeit und eine teilweise Freigabe von Urlaub müsse ermöglicht werden, haben nun Betriebsleiter und REFA-Techniker – gegen ihre eigene Skepsis, wie sie freimütig eingestanden – diesen Versuch gewagt und festgestellt: »Der Betrieb bricht nicht zusammen, es funktioniert«. Eine Ausdehnung dieses Versuchs ist daher geplant, heißt langfristig jedoch unseres Erachtens, daß die Guthabenstunden in die Ablaufplanung integriert werden müssen, daß die Anforderungen an Flexibilität insbesondere im Hinblick auf dispositive Leistungsbestandteile größer werden und entsprechend die Mengenleistung an relativem Gewicht verliert, und daß die Personalbesetzung so geplant werden muß, daß Fehlzeiten aufgrund von Urlaub gedeckt sind.

Zwischenfazit: Risiko Business-as-usual – Chance Blick auf die Realität

Hinsichtlich der von Aulenbacher (1991) festgestellten geschlechtsspezifischen Aspekte von Qualifikationsentwicklung und Personaleinsatz lassen sich in den untersuchten Betrieben allenfalls im Detail Veränderungen erkennen. Nach wie vor gilt, daß die Mehrheit der Frauen nicht alle drei Stufen der Ausbildung absolvieren. Zum einen wird das dritte Ausbildungsjahr zur Schneiderin nur nach einem Selektionsschritt nach Abschluß des zweiten Ausbildungsjahres angeboten, zum anderen sehen die meisten Frauen eine längere Ausbildung im Rahmen der bestehenden Ablauforganisation in der Näherei als überflüssig an. Das gilt nicht nur für die schlechend angepaßten Fertigungen, sondern auch für den reorganisierten Betrieb. Aussagen einzelner »führender Männer« (Geschäfts-, Betriebs-, Abteilungsleiter, REFA-Techniker), die für die Zukunft der Ausbildung breitere Qualifikationen im Hinblick auf Technik, betriebliche Abläufe und Fertigungszusammenhänge oder dispositive Aufgaben für notwendig halten, folgt zumeist eine dem widersprechende und strukturkonservative Position á la »vor allem müssen sie nähen können«. In keinem Betrieb folgt ersteren Ansichten die praktische Konsequenz, nur noch dreijährige Ausbildungsgänge anzubieten oder dies langfristig anzustreben. Angesichts der Tatsache, daß formale Qualifikationen im Falle von Personalabbau ein Selektionskriterium sind, leistet dies nicht nur einer Begrenzung späterer Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten Vorschub, sondern auch der geringeren Arbeitsplatzsicherheit von Frauen.

Ebenso gelangen Frauen nach wie vor nur in mittlere Führungspositionen. Verschiebungen ergeben sich möglicherweise im Bereich Zuschnitt, im dem wir immerhin zwei Abteilungsleiterinnen antrafen⁶⁰. Offen ist dabei allerdings geblieben, inwieweit dies auf das Bestreben von Lohneinsparungen im Führungskräftebereich zurückzuführen ist. Ansonsten werden in den Abteilungen Zuschnitt und Bügelei Männern und Frauen überwiegend nach wie vor Arbeitsplätze in unterschiedlichen Bereichen zugewiesen, verbunden mit der mittelbaren Benachteiligung von Frauen in der Entlohnung⁶¹. Weiterhin auch beinhaltet in allen Betrieben die Entlohnung die systematische Ausblendung dispositiver Leistungen der Arbeiterinnen in der Näherei, und zwar sowohl hinsichtlich der Entlohnungskriterien als auch der Vorgabezeiten. Bezieht man mit ein,

59 Im Herbst, außerhalb einer Phase größten Saison-Zeitdrucks.

60 Unter Einbeziehung von Betrieb E.

61 Sie läßt sich zwar nicht mit Zahlen belegen, ist aber so selbstverständlich Gegenstand beiläufiger Aussagen, daß darüber kein Zweifel bestehen kann.

daß auch die veränderungsresistentesten Betriebe sich offensichtlich schleichenden Verschiebungen der Tätigkeitsfelder nicht entziehen können, hat sich in diesem Bereich die Schere zwischen erbrachten Leistungen und anerkannten/entlohnenden Leistungsbestandteilen zuungunsten der Frauen weiter geöffnet.

Lohn- und Leistungsbedingungen werden in gewisser Weise zunehmend dethematisiert. Das bezieht sich nicht darauf, daß die Lohnhöhe nicht mehr Gegenstand von Aushandlungsprozessen oder Konflikten wäre. In den meisten Betrieben sichern in diesem Zusammenhang unterschiedliche und unterschiedlich transparente Verfahren die Stabilität des monatlichen Einkommens ab – allerdings nur nominell (Gewährleistung eines früher einmal erreichten Durchschnittslohns). Schleichende relative Lohnsenkungen (unveränderte Zeitbudgets für umfangreichere Tätigkeiten) erscheinen darin nicht und werden zumeist auch nicht als solche wahrgenommen. Der zentrale Bereich der schleichend erfolgten oder bewußt in Gang gesetzten Veränderungen, die Verschiebung der Tätigkeitsprofile, findet in diesem Rahmen keine Resonanz, Kompetenzen und Qualifikationen bleiben dethematisiert. Gleichzeitig sind jedoch auch bestimmte Aspekte der Entlohnung, an denen sich im Akkord-Kontext unterschiedliche Interessen zeigten und Konflikte entwickelten (Einarbeitungszeiten, wechselnde Losgrößen, Zeitaufnahmen), nur noch bedingt Thema oder auch gar kein Thema mehr.

An die Stelle der Auseinandersetzung über diese Themen tritt in den schleichend angepaßten Betrieben die unmittelbare Aushandlung oder Setzung von Lohnhöhen in Anlehnung an frühere Durchschnittslöhne, im Falle gezielter Reorganisation ein den Akteur/innen nach erweiterter Aushandlungsprozeß (Betriebsleiter, Betriebsrat und betroffene Beschäftigte), in dem (im Vergleich zum Akkord-Kontext) weitere Leistungsanforderungen formuliert werden (Arbeitsgangflexibilität, Qualität, Zusammenarbeit in der Gruppe). Letztere bleiben jedoch durch die nach wie vor zentrale Orientierung auf die Mengenausbringung als Kriterien diffus und gehen mit Ausnahme der Arbeitsgangflexibilität nicht in die Entlohnung ein. Damit läßt sich eine paradoxe Feststellung treffen: Zwar besteht ›eigentlich‹ eine für Aushandlungen, in der die unterschiedlichen Interessen zum Tragen kommen, geöffnete Situation, insofern die betrieblichen Leistungsbedingungen brüchig sind; Leistungsbestandteile, die wesentlicher Bestandteil der Leistungsbewertung und der veränderten Aufgabenbereiche sind, bleiben jedoch dennoch dethematisiert.

Inwiefern sich in dieser Praxis des ›Business-as-usual‹ auch die branchenspezifischen Schwierigkeiten der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung ausdrücken und wiederfinden, ist Gegenstand des folgenden Abschnittes. Der 1997 abgeschlossene Lohnrahmentarifvertrag, mit dem den veränderten Bedingungen Rechnung

getragen wird⁶², bietet unseres Erachtens unter § 3 außer der Arbeitsgangflexibilität mindestens zwei Kriterien (›Verantwortung‹ und ›Fachkönnen‹), über die die ausgeblendeten dispositiven Leistungsbestandteile thematisiert und auf dem Wege einer höheren Eingruppierung in die Entlohnung integriert werden können. Nachdem bereits die Integration der Arbeitsgangflexibilität aufgrund des Interesses der Unternehmen an Lohnbegrenzung in der Fertigung umstritten war, wird allein bereits die Thematisierung aus demselben Grund schwierig sein. Dennoch halten wir diese Herangehensweise angesichts der mittelfristig mit dem neuen Tarifvertrag erst einmal festgezurrten Rahmenbedingungen für sinnvoll, um die dispositiven Leistungsbestandteile zu integrieren. Wir schließen uns hier dem von Saalfrank/Wagenhals/Rohner (1992) vorgeschlagenen Weg einer breiteren Definition von Tätigkeitsfeldern an⁶³.

Wir nehmen hiermit das Interesse der Arbeiterinnen an langfristig stabilen und angemessenen Einkommen auf. Die aktuellen betrieblichen Entwicklungen zeigen jedoch, daß es auch unternehmerisch gute Gründe gibt, diesen Weg zu gehen. Dies sind die Nutzung des Beschäftigten-Know-hows als Ressource, um die Abläufe zu verbessern und Effizienzverluste zu verringern; die Steigerung der Attraktivität der Arbeit und die Entwicklung beruflicher Perspektiven in der Näherei, um mangelnder Rekrutierungsfähigkeit und begrenzter schneller Reaktionsfähigkeit etwas entgegenzusetzen; Arbeitszeitregelungen, in die unterschiedliche Interessen der Arbeiterinnen systematisch und verlässlich einbezogen werden (was wiederum ein Attraktivitätsfaktor wäre), um durch die schrittweise Einführung weniger starrer Urlaubsregelungen Ablauf-, Qualitäts- und Termenschwierigkeiten aufgrund von selbst organisiertem Zeitdruck zu vermeiden und eine im Jahresverlauf höhere Fertigungsbereitschaft zu erreichen.

3.5. BETEILIGUNG, KOOPERATION UND INFORMATION

Diese Thematik ist nicht nur auf die Einflußnahme und die Handlungsmöglichkeiten der Betriebsräte zu begrenzen, sondern schließt unterschiedliche Beschäftigtengruppen und betriebliche Akteur/innen im Hinblick auf ihre Einbindung in den Informationsfluß und die Verbindlichkeit von Regelungen und Zuständigkeiten ein. Nachdem

62 Allerdings vor allem hinsichtlich der Einbeziehung der Arbeitsgang-Flexibilität, die eingruppierungs-relevant geworden ist. In welcher Weise dies geschehen soll, wird in den Richtbeispielen in den Anlagen zum Tarifvertrag erläutert. Die Art der Einbeziehung der in § 3 darüber hinausgehend benannten insgesamt sieben Kriterien wird nicht näher ausgeführt und bleibt somit der Auslegung nach den Betrieben überlassen.

63 Die Autoren dachten damals allerdings nicht an die Integration dispositiver Leistungsbestandteile, sondern daran, aus technischen Veränderungen resultierende Belastungen für die Arbeiterinnen nicht im Nachhinein als Belastung finanziell zu honorieren, sondern durch ihre Einbeziehung in die Definition gar nicht erst entstehen zu lassen.

wir darauf bereits im Rahmen der einzelnen Abschnitte des vorhergehenden Kapitels eingegangen sind, werden wir die damit verbundenen Schlußfolgerungen in das Zwischenfazit dieses Kapitels einbeziehen und konzentrieren uns unter dieser Überschrift auf die Betriebsräte.

Einflußnahme und Handlungsbedingungen der Betriebsräte

In drei der vier Untersuchungsbetriebe sowie in Betrieb E existiert ein Betriebsrat. Keiner der Untersuchungsbetriebe erreicht eine Beschäftigtenzahl von 300, so daß es keine Freistellungen gibt. Die Betriebsratsarbeit ist überall stark auf die/den Betriebsratsvorsitzende/n zugeschnitten. Insbesondere sie, aber auch die meisten anderen sind langjährige Betriebsratsmitglieder.⁶⁴ Mit Ausnahme von Betrieb D sind überwiegend Frauen im Betriebsrat und stellen sie auch die Vorsitzende. In Betrieb D dagegen sind fast alle Betriebsratsmitglieder Männer, und ein Mann ist Vorsitzender. Diese Ausnahme läßt sich auf die rigide Hierarchiestruktur zurückzuführen, in der generell nur Männer etwas zu sagen haben, sowie das äußerst angespannte und autoritäre Betriebsklima, das grundsätzlich schwierige Voraussetzungen zur Interessenvertretung bietet, es aber insbesondere den Arbeiterinnen erschwert, sich überhaupt Zeit für Betriebsratstätigkeit zu nehmen. Angesichts dieser Situation finden sich nur wenige Kandidatinnen und werden gleichzeitig bevorzugt Männer gewählt.

Auch in den anderen Betrieben ließ sich jedoch bei den vergangenen Wahlen feststellen, daß immer weniger Arbeiterinnen aus der Näherei bereit sind zu kandidieren. Hauptursache ist auch hier der gestiegene Zeitdruck in den Nähereien. Angesichts der noch dazu auf die/den Vorsitzenden zugeschnittenen Arbeitsweise ist es unter den bestehenden Bedingungen so gut wie unmöglich, diese Funktion mit der Arbeit in der Näherei oder anderen fertigungsnahen Abteilungen zu verbinden. Nur der Betriebsratsvorsitzende in Betrieb D arbeitet denn auch in einer dieser Abteilungen (der Näherei), ist dort aber nicht in den Fertigungsablauf eingebunden, sondern für Änderungen zuständig. Die Vorsitzende in Betrieb C arbeitet in der Arbeitszeiterfassung, diejenige in Betrieb A ist für die Kantine verantwortlich. Die Betriebsratsvorsitzende dort war früher Akkordnäherin und arbeitete in der Näherei zuletzt als Springerin. Als sie schließlich den Vorsitz übernahm, zu einem Zeitpunkt, als Überlegungen angestellt wurden, die

64 Die Betriebsratsvorsitzenden sind zwischen 15 und 27 Jahren Mitglied im Betriebsrat und zwischen 5 und 20 Jahren Vorsitzende/r.

Kantine zu schließen, schlug sie sozusagen zwei Fliegen mit einer Klappe, übernahm die Kantine und kann sich daher ihre Betriebsratsarbeit relativ unabhängig organisieren.

Nimmt man als Indikator für die Einflußmöglichkeiten den Abschluß von Betriebsvereinbarungen, also betrieblich verbindlicher Regelungen, so lassen sich deutliche Unterschiede zwischen den Betrieben feststellen. Während in Betrieb E wesentliche Themen wie Entlohnungsgrundsätze, Entlohnungsmethoden, Urlaubs- und Arbeitszeitregelungen, Einsatz neuer Technologien grundsätzlich in schriftlichen Betriebsvereinbarungen geregelt sind, nach Bedarf differenziert nach Abteilungen, steht am anderen Pol der Verbindlichkeit Betrieb D, in dem (mit Ausnahme einer Vereinbarung über die Lage des Betriebsurlaubes im Jahr 1997) keine einzige schriftliche Betriebsvereinbarung existiert. In den beiden anderen Betrieben ist die Situation weniger ausgeprägt. In Betrieb A sind in geringerem Umfang, aber grundsätzlich ähnlich wie in Betrieb E Entlohnungsfragen, Urlaub und Arbeitszeit per schriftlicher Betriebsvereinbarung geregelt. In Betrieb C bestehen zwar ebenfalls Betriebsvereinbarungen zu diesen Themenbereichen, jedoch beruht beispielsweise die Praxis der gegenüber der Hosenfertigung veränderten Entlohnungsweise in der Ärmelteilfertigung auf Vereinbarungen, die über mehrere Jahre hinweg beständig modifiziert, jedoch nicht schriftlich niedergelegt wurden.

Diese Umstände geben erste Hinweise auf die unterschiedlichen Handlungsbedingungen der Betriebsräte. Zwar bestehen zu einer ganzen Reihe von Themenbereichen betriebsverfassungsrechtliche Anforderungen auf Abschluß einer Betriebsvereinbarung, in Betrieb D müßte im Hinblick darauf jedoch erst einmal der Anspruch auf verbindliche Regelungen entwickelt werden. Bislang nimmt der Betriebsrat offensichtlich lediglich bei der Absprache von Urlaubsregelungen Einfluß. In Betrieb E dagegen ist die Inanspruchnahme dieser rechtlichen Voraussetzungen selbstverständlich und ist die Gestaltung von Arbeitsbedingungen ohne diese nicht denkbar. Die Situation in Betrieb C weist darauf hin, daß es nicht sinnvoll ist, Überlegungen über künftige Möglichkeiten der Einflußnahme auf die Realisierung gegebener rechtlicher Rahmenbedingungen zu begrenzen – zumal auch im Falle ihrer Realisierung in einem zweiten Schritt beachtet werden muß, inwieweit abgeschlossene Vereinbarungen wiederum eingehalten werden und in diesem Sinn verbindlich sind.

Im folgenden setzen wir uns damit auseinander, inwieweit abgeschlossene Regelungen zuverlässig sind beziehungsweise in welchen Bereichen es schwieriger geworden ist, verbindliche Regelungen zu vereinbaren. Inhaltlich gehen wir zuerst auf die Lohn-/Leistungsproblematik ein, da sich dort am nachhaltigsten Veränderungen ereignen und die Widersprüche zunehmen, anschließend auf die von den Betriebsräten schwer-

punktmäßig genannten Problematiken. Auch ist im Hinblick auf künftige Ansatzpunkte die Frage, welche Aufschlüsse die Art der Einbeziehung/Einflußnahme des Betriebsrates bei den Veränderungen in Betrieb C gibt.

Leistung und Entlohnung und die Einflußnahme der Betriebsräte

Die Betriebsräte sind generell der Ansicht, daß die Fertigungen nicht mehr akkordfähig sind. Im Interesse stabiler und angemessener Löhne favorisieren sie dort, wo nach wie vor nominell am Akkord festgehalten wird, die Veränderung der Entlohnungsmethode (orientiert an der Sicherung des Durchschnittslohns plus X). Mit dieser Position stoßen sie auf die Befürchtungen der obersten Führungsebenen, dann würde zu wenig Leistung erbracht, und damit noch auf denselben Granit wie die HdA-Projekte vor knapp zwei Jahrzehnten. Unter diesen Bedingungen gelingt es den Betriebsräten nur begrenzt, das Einkommen der Beschäftigten abzusichern. Das Schlüsselproblem hierbei ist die Zeitplanung, zurückzuführen auf den Umgang mit Zeitaufnahmen. Durch die kleinen Losgrößen infolge von Produktionsverlagerungen, Produkt- und Materialvielfalt sind theoretisch die Anforderungen an die Zeitenpflege und der dafür notwendige Bedarf an Personal und Arbeitsstunden erheblich gestiegen – praktisch wird damit so umgegangen, daß unter anderen Anforderungsbedingungen entstandene Vorgabezeiten faktisch, wenn auch zumeist nicht erklärtermaßen, als Planzeiten für die aktuelle Fertigung gelten. Solange die Arbeiterinnen mit diesen Zeiten ›hinkommen‹, also durch schleichende Arbeitsintensivierung (Geschwindigkeit sowie stillschweigende Übernahme zusätzlicher Tätigkeiten) ihren nominellen Standard halten können, entstehen darüber kaum Konflikte (dafür aber die Kritik an steigender Belastung). Erst wenn dies nicht mehr gelingt oder der Leistungsdruck als zu stark empfunden wird, reklamieren sie dies, in der Regel bei den Gruppenleiter/innen, aber auch beim Betriebsrat. Teilweise ergreift der Betriebsrat von sich aus die Initiative.

Ohne auf diesbezügliche Erfolge oder Mißerfolge in Einzelfällen eingehen zu können, lassen sich jedoch die Implikationen unterschiedlicher Vorgehensweisen festhalten. In Betrieb E werden derartige Konflikte einzelfallbezogen gelöst, gleichzeitig setzt sich der Betriebsrat aber auch mit der Lohnentwicklung auseinander. Damit wird auch der Anspruch auf korrekte Vorgabezeiten als betriebliches Thema und als Anlaß für Kritik aufrechterhalten. Die Verfahrensweise in Betrieb D dagegen sorgt für die nahezu völlige Dethematisierung von Lohn und Leistung. Die Entlohnungsweise bleibt mangels Vereinbarungen der Betriebs- beziehungsweise Geschäftsleitung überlassen, Reklamationen erfolgen weder über Gruppenleiter/innen (die sich für das Thema Entlohnung nicht zuständig fühlen) noch über den Betriebsrat (der hierzu für inkompetent

gehalten wird). Das Verfahren der monatlichen Lohnbesprechung in Betrieb A schließlich führt zumindest außerhalb der Lohnbesprechung zur Dethematisierung von Lohn und Leistung. Im Rahmen der Lohnbesprechung werden potentielle Konfliktpunkte präventiv zwischen Betriebsleiter, Gruppenleiter/innen und Betriebsrat verhandelt. Sie bietet somit für den Betriebsrat ein Forum, aufgrund der Beobachtung der Lohnentwicklung antizipierte Reklamationen (stellvertretend für die Arbeiterinnen) einzubringen. Das Verhältnis von Lohn und Leistung wird im Rahmen dieses Verfahrens nicht betriebsöffentlich ausgehandelt, und der Anspruch auf korrekte Vorgabezeiten wird nicht nur nicht aufrechterhalten, sondern durch die Institutionalisierung sogar symbolisch aufgegeben. Vorgabezeit-Reklamationen von Arbeiterinnen, die unter Hinweis auf veränderte Bedingungen dennoch erfolgen, finden häufig bei Gruppenleiter/innen wie Betriebsrat gleichermaßen kein Gehör. Beispielsweise wird die Angemessenheit des Anspruchs bestritten, wenn es sich um Reklamationen aufgrund deutlich kleinerer Bündel handelt, als sie bei der Vorgabezeitermittlung zugrunde lagen. Dies geschieht mit dem Hinweis darauf, daß auch nicht reklamiert wird, wenn die Bündel größer sind. Auch zieht sich der Betriebsrat in dem Interesse, die Entlohnungshöhe zu sichern, darauf zurück, daß Zeitaufnahmen nur bei neuen Maschinen und grundlegenden Arbeitsplatzveränderungen gemacht werden, und dies nicht stattgefunden hat. Die Gruppenleiter/innen sehen keinen Grund für Reklamationen, weil die Arbeiterinnen ja mittlerweile an den neuen Ablauf gewöhnt seien, bestreiten also den Anspruch auf höhere Entlohnung. Mit den beiden letztgenannten Vorgehensweisen wird die Unangemessenheit der betrieblichen Entlohnungsweise verdeckt, und dadurch wird weder ein Raum für die Thematisierung von Ansprüchen noch für Interessen an Veränderung eröffnet.

Angesichts der Entwicklungen in den schleichend angepaßten Betrieben ist zu fragen, welchen Einfluß der Betriebsrat bei der Einführung der Veränderungen in Betrieb C hatte. Hinsichtlich der erfolgreichen (das heißt funktionierenden, jedoch im Detail nicht immer unumstrittenen) Einführung eines neuen Entlohnungssystems sind zwei Hintergründe interessant. Zum einen läßt sich die Akzeptanz der unter anderem zur Lohnerfassung und -berechnung installierten BDE-Anlage wesentlich auf den vergleichbar offensiven Umgang des Betriebsrates mit dieser neuen Technologie zurückzuführen⁶⁵. Daß die Betriebsleitung an einer Veränderung interessiert war, läßt sich, neben anderen Gründen, wiederum auch auf eine zuvor veränderte Betriebsratspolitik infolge eines Wechsels in der Betriebsratszusammensetzung zurückführen. Diese

65 Vgl. hierzu Kapitel 3.2., Technischeinführung und -betreuung, sowie Kapitel 3.4., Entlohnungsformen und Leistungskriterien.

bestand inhaltlich in einem veränderten Umgang mit der Entlohnung, dem Vorgehen nach in einem veränderten Umgang mit Informationen und in der Herstellung von Betriebsöffentlichkeit. Zunächst gab es scharfe Auseinandersetzungen um die Teilnahme neuer Betriebsratsmitglieder an Seminaren der GTB (Gewerkschaft Textil-Bekleidung). Als ein Resultat aus der letztlich doch erfolgten Teilnahme setzte der Betriebsrat in einem längeren Prozeß seine Teilnahme an Zeitaufnahmen durch. Dies wirkte auf Betriebsleitung und insbesondere (den früheren) REFA-Techniker zunächst wie ein Affront, mit der Zeit war die veränderte Praxis jedoch etabliert. Im Verlauf dieses Prozesses wurden Zeitaufnahmen und die darüber beeinflusste Entlohnungshöhe zu einem betriebsöffentlichen Thema, unterstützt dadurch, daß die Arbeiterinnen ermuntert wurden, auch selbst nachzufragen. Diese Entwicklung begann anfangs der 80er Jahre. Als etwa 10 Jahre später zuerst mit Hilfe einer Unternehmensberatung, dann in Zusammenarbeit mit der GTB ein verändertes Entlohnungssystem für die Hosenfertigung entwickelt wurde, geschah dies also im Kontext einer vergleichsweise ›jungen‹ und bewußten ›Tradition‹, Lohn und Leistung im Betrieb zu thematisieren. Dadurch aber konnte die Unangemessenheit der Akkordentlohnung als Problem auch besonders deutlich werden.

Ausgangspunkt der dann in Angriff genommenen Veränderungen war das Entlohnungssystem in der Hosenfertigung, zurückzuführen auf das eben näher beleuchtete Interesse der Betriebsleitung, den Aufwand für die Zeitenpflege zu reduzieren. Dort fungierten weiterhin die betriebsinternen Vorgabezeiten als Grundlage für ein modifiziertes Entlohnungssystem, das es den Arbeiterinnen ermöglicht, sich aus unterschiedlichen, definierten Anlässen aus dem Akkord abzumelden und entsprechend des Durchschnittslohnes bezahlt zu werden. Dadurch fallen unzureichende Vorgabezeiten weniger ins Gewicht als bei den bisher beschriebenen Regelungen, und es liegt ohne weitere Reklamationsinstanz von vornherein im Beurteilungsspielraum der Arbeiterin, wann sie dies tut. Für den Aufbau der Ärmelfertigung wurde diese Regelung nicht übernommen, und es wurden keine eigenen Zeiten genommen, sondern externe Planzeiten zugrunde gelegt. Dies geschah gegen die Position des Betriebsrates und im Rahmen des experimentellen Charakters der Aufbau- und Implementations-Situation, über die jedoch keine differenzierte Betriebsvereinbarung abgeschlossen wurde. Gleichzeitig besteht seitens des Betriebsrates die Haltung, wenn die Arbeiterinnen mit den Vorgabezeiten zurechtkommen, kann man sie bestehen lassen, wenn nicht, müssen sie neu ermittelt werden. Praktisch geschieht dies, wenn überhaupt, jedoch nur nach mehrmaligem Reklamieren durch die Arbeiterinnen (im Vergleich zum ehemaligen Zwischenfertiger für Ärmelteile liegen mittlerweile die Vorgabezeiten um 20 % niedriger). Zwar besteht insbesondere mit den Gruppenbesprechungen ein Forum, in dem derartige

Schwierigkeiten thematisiert werden können und auch thematisiert werden, jedoch fehlen hierfür Regeln beziehungsweise Vereinbarungen über Zuständigkeiten und Verfahren verbindlicher Problemlösung. War zuvor ähnlich wie in Betrieb E der Anspruch auf korrekte Vorgabezeiten betrieblich etabliert und Anlaß für Konflikte, so ist zum Untersuchungszeitpunkt noch offen, inwiefern dies durch den Abschluß einer neuen Betriebsvereinbarung beziehungsweise überhaupt die Einführung bestimmter verbindlicher Regelungen so bleibt oder aber aufgrund mangelnder Wirksamkeit von Reklamationen wieder in den Hintergrund tritt.

Mögen diese letztgenannte Situation wie auch die vorher beschriebenen Bedingungen aus Unternehmensperspektive auf den ersten Blick und aus dem Interesse der Lohnkostenbegrenzung erfreulich aussehen – die Dethematisierung des Verhältnisses von Lohn und Leistung beinhaltet den Verzicht auf betriebsinterne Antriebskräfte zu Veränderungen, die den aktuellen Entwicklungen angemessen sind. An der Entwicklung in Betrieb C läßt sich positiv erkennen, daß Kritik und Konflikte einen Beitrag zur erfolgreichen Veränderung betrieblicher Strukturen liefern, umgekehrt zeigen die Entwicklungen in den Betrieben A und D, wie auf ganz unterschiedliche Weise der Bedarf an Veränderungen verdeckt wird. Während im ersten Fall Chancen für die Arbeiterinnen und für Veränderungen der Frauenarbeit bestehen, wenn auch nicht sozusagen automatisch mit entstehen, läßt sich für letztere Bedingungen davon ausgehen, daß sie keine Chancen eröffnen.

Zeitorganisation: Schwierigkeiten für betriebliche Regelungen und für Handlungsbedingungen der Betriebsräte

Alle Betriebsräte sehen sich aufgrund des Zeitdrucks in wachsendem Ausmaß Schwierigkeiten gegenüber, Betriebsratsarbeit zu betreiben, bis hin zu Schwierigkeiten, überhaupt Termine für die Durchführung von Betriebsratssitzungen zu vereinbaren. Dieser Zeitdruck wird noch verstärkt durch Kommunikationsmängel und teilweise durch Personalknappheit. Diese Schwierigkeiten bestehen auch für die Durchführung der Gruppenbesprechungen in Betrieb C, an denen regelmäßig mindestens ein Betriebsratsmitglied teilnehmen soll – wiewohl durch den Termindruck diese Besprechungen sowieso schon weniger regelmäßig als geplant stattfinden. Die Ad-hoc-Steuerung im Betrieb nötigt offensichtlich zur Ad-hoc-Betriebsratsarbeit.

So sehr die Einführung verbindlicher Zeitrahmen sicherlich teilweise helfen könnte, diesen Schwierigkeiten zu begegnen, so wenig ist dies andererseits angesichts der betrieblichen Bedingungen zu erwarten. Unsere Überlegung, Betriebsräten über ein Forum wie Gruppenbesprechungen Einflußnahme auf die Gestaltung von Arbeitsbe-

dingungen zu ermöglichen (sei es als Ergänzung der traditionellen Betriebsratsarbeit, sei es, um überhaupt Möglichkeiten der Einflußnahme zu etablieren), stößt zwangsläufig an die Grenzen dieses Zeitdrucks. Innerhalb dieser Grenzen bieten Gruppenbesprechungen dennoch grundsätzlich eine Möglichkeit informeller Einflußnahme. Damit können sie vor allem für den Umgang mit schlecht verregelbaren Prozessen wertvoll sein. Wenn beispielsweise die Mitglieder eines Betriebsrats betonen, daß im Hinblick auf die Entwicklung von Qualifizierungsinteressen und die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen nach wie vor insbesondere Frauen unterstützt werden müssen, sich in Erinnerung zu bringen, und hierzu vor allem informelle Möglichkeiten gesehen werden, so könnte dies durch ein Forum wie Gruppenbesprechungen unterstützt werden.

Zur Zeit sind für die meisten Betriebsräte zunehmend Arbeitszeit- und Urlaubsregelungen problematische Themen. Dies ist vor allem durch betriebliche Anforderungen bedingt, aufgrund derer die Betriebsleiter an der Anpassung der Arbeitszeiten und Urlaubsregelungen an die im Jahresablauf schwankenden Produktionsanforderungen interessiert sind, aber auch durch unterschiedliche Interessen der Beschäftigten, wenn auch nach wie vor die Arbeiterinnen mehrheitlich an einer feststehenden geregelten Arbeitszeit und zusammenhängendem Urlaub interessiert sind. Die Probleme im einzelnen sind ebenso unterschiedlich wie der Umgang der Betriebsräte damit.

Gemeinsam ist allen Betrieben wie gesagt nach wie vor eine fixe tägliche Arbeitszeit und die kollektive Festlegung von Urlaubstagen und gegebenenfalls Zeitausgleichsphasen für Überstunden. In allen Betrieben sind diese kollektiven Festlegungen vor allem im Übergang von Produktions- zu Nicht-Produktionsphasen mittlerweile problematisch geworden. Das läßt sich daran feststellen, daß festgelegte Zeiträume kurzfristig, häufig von einem Tag auf den anderen, wieder umgeworfen werden, weil sonst Termine nicht eingehalten werden können. Vor allem diese mangelnde Verbindlichkeit empört die Arbeiterinnen, aber auch die Mißachtung jeglicher anderer außer den betrieblichen Interessen: »Im Januar, als dieser Zirkus war, haben wir am Montag gesagt bekommen, der Tag ist frei, dann hat es am Dienstag geheißen, ihr müßt arbeiten, mittwochs hieß es wieder andersherum. Dann hieß es, ihr wollt nicht arbeiten. Das ist nicht wahr, denn die Leute haben sich zum Beispiel Arzt-Termine geben lassen, damit sie nicht während der Arbeitszeit zum Arzt gehen müssen. (...) Man kann sich nicht darauf verlassen, daß man am Montag nicht zu kommen braucht, auch wenn das am Freitag gesagt wird.« Diese Art der Unzuverlässigkeit bei eigentlich verbindlich vereinbarten Urlaubsphasen trägt zu einer Erosion der Akzeptanz des Betriebsrates bei, denn »der weiß es ja selbst«.

Je üblicher derartige Unzuverlässigkeiten über vereinbarte Urlaubsphasen werden, je schwieriger es demnach offensichtlich wird, sie auch zu garantieren, desto proble-

matischer wird es für Betriebsräte auch, an ihnen festzuhalten. Mit Ausnahme des Betriebsrates in Betrieb C⁶⁶ tun dies bislang jedoch alle, und zwar aus dem Interesse heraus zu verhindern, daß die den Beschäftigten von Näherei, Zuschnitt und Bügelei zustehenden Urlaubstage und Zeitausgleichsstunden zur Dispositionsmasse für Produktionsschwankungen werden. Wenn dann allerdings hinzukommt, daß Urlaubsphasen immer weniger in attraktiven Jahreszeiten vereinbart werden können, wird nicht allein von den betrieblichen Bedingungen, sondern auch von den Interessen der Beschäftigten her die Legitimität dieser Praxis brüchig.

An diesem Problembereich wird deutlich, wie sich die sowieso schon schwierigen Handlungsbedingungen von Betriebsräten zuspitzen, und wie eine Umgangsweise mit dieser Situation, die allein auf die Bewahrung bisher üblicher Regelungsweisen setzt, nicht nur den veränderten Bedingungen nicht gerecht wird, sondern durch Akzeptanzverlust zusätzlich Gefahr läuft, den Handlungsspielraum der Betriebsräte und damit auch die Möglichkeiten der Einflußnahme durch die Beschäftigten weiter einzuschränken. Ein ähnlicher Problembereich, in dem Akzeptanzverlust stattfindet, ist der Abschluß von ›Korridorregelungen‹, von denen sich die Frauen im Stich gelassen sehen⁶⁷. Derartige Schwierigkeiten resultieren aus dem komplexen Geflecht zwischen veränderten Rahmenbedingungen und der Fähigkeit der Betriebsräte, unter diesen Bedingungen vertretbare und zuverlässige Regelungen zu erreichen. Wenn jedoch kritisiert wird, daß bei unpopulären Urlaubsvereinbarungen nicht vorher mit den Beschäftigten gesprochen und die Regelung nur kurzfristig per Aushang kundgetan wird, lassen sich auch Akzeptanzprobleme erkennen, die auf mangelnde Einbeziehung und/oder Information der Beschäftigten durch die Betriebsräte zurückzuführen sind.

Zwischenfazit: Risiko defensives Aushandeln – Chance Kritik und verbindliche Regelungen

Investitionen oder arbeitsorganisatorische Veränderungen sind in allen Betrieben Sache von Betriebs- beziehungsweise Geschäftsleitern, teilweise unter Einbeziehung von oder nach Rücksprache mit REFA-Technikern, einzelnen Abteilungsleitern oder Betriebsmechanikern. Die Analyse unterschiedlicher betrieblicher Entwicklungen in den vorangehenden Kapiteln gab Anlaß zu der Schlußfolgerung, daß auch und gerade die ›Entscheider‹ und die ›starken Männer‹ zur Abkehr von einer patriarchal-autoritären

66 Vgl. dazu S. 103f.

67 Vgl. Kapitel 3.4., Entlohnungsformen und Leistungskriterien.

Führung bereit sein müssen, um im Interesse effizienterer Abläufe und eines besseren Informationsflusses eine Veränderung der Aufgaben- und Kompetenzverteilung und tragfähige Kommunikationsformen zu erreichen. Der Weg schleichender Anpassung in den meisten Betrieben ist Ausdruck des (wie gezeigt zweifelhaften) Erfolges, dies genau nicht zu tun und entsprechende Veränderungen möglichst minimal zu halten. Ein betriebliches Interesse an gezielter Reorganisation bedeutet umgekehrt noch nicht, daß Veränderungen oberhalb der mittleren Führungsebene mitgedacht werden.

Das Beispiel unseres Untersuchungsbetriebes C zeigt allerdings, daß der Erfolg technologischer und arbeitsorganisatorischer Veränderungen von der Entwicklung dauerhafter und tragfähiger Formen der Zusammenarbeit mit Beschäftigten und Betriebsrat abhängt. Sie bilden die Grundlage dafür, auftretende Probleme zu lösen oder »einfach nur« den Produktionsalltag zu unterstützen, sowie dafür, die Akzeptanz neuer betrieblicher Bedingungen und Regelungen zu sichern (was etwas anderes ist, als sie zu erdulden). In institutionalisierter Form bieten sie die Möglichkeit eines kontinuierlichen Reflexionsforums und damit eine Grundlage für weitergehende Kritik und die Verhandlung von Themen, die perspektivisch und auf längerfristige Prozesse ausgerichtet sind.

Gruppenbesprechungen, die verbindlich, das heißt auch der Zeitplanung nach in die betrieblichen Abläufe integriert sind, können ein solches Forum darstellen. Für Betriebsräte könnte die Entwicklung derartiger Foren und die Beteiligung daran eine Möglichkeit darstellen, Einfluß auf die Ausgestaltung betrieblicher Arbeitsbedingungen zu bekommen beziehungsweise ihn zu erweitern. Das steht nicht in Konkurrenz zu betriebsverfassungsrechtlichen Mitbestimmungs- und Informationsrechten, sondern stellt dort, wo sie wahrgenommen werden, eine Ergänzung dar, und bietet dort, wo es Schwierigkeiten gibt, sie wahrzunehmen, eine Möglichkeit, dennoch Einfluß zu nehmen und die Schwierigkeiten möglicherweise zu verringern. Überlegungen in dieser Richtung sind vor allem deshalb wichtig, weil anscheinend im Vergleich zum Beginn der 90er Jahre die Schwierigkeiten für Betriebsräte, Betriebsvereinbarungen abzuschließen, zugenommen haben.

Für die Beschäftigten und die Entwicklung verbesserter Beschäftigungsperspektiven für Frauen liegen nur Chancen in einer wenigstens zu einigen Problembereichen betriebsöffentlichen Überprüfung und Verhandlung ihrer Arbeitsbedingungen; betriebsöffentlich ist dabei zu verstehen als »unter ihrer Beteiligung und Einflußnahme«. Dies heißt mehr Kommunikation, Information und Transparenz und bietet den Betrieben die Ressource zur Verringerung von Abstimmungsproblemen. Für die Betriebsräte könnte darin eine Entlastung liegen, in diesem Zusammenhang weniger stellvertretend für als mehr gemeinsam mit den Beschäftigten zu agieren. Auch wenn eine solche Ein-

wicklung manch einem ›Entscheider‹ ein Dorn im Auge sein mag – würde sie realisiert, entstünde ein ›kontinuierlicher Verbesserungsprozeß‹, der nicht auf einen ›kontinuierlichen Kostensenkungsprozeß‹ reduziert ist.

4. FRAUENARBEIT MIT PERSPEKTIVE: ANSATZMÖGLICHKEITEN ZUR STABILISIERUNG DER BEKLEIDUNGS- FERTIGUNG IN DEUTSCHLAND

*Vorschläge für Näherei und Betrieb
sowie die wesentliche Zielrichtung bei Veränderungen*

4.1. BETRIEBLICHE ENTWICKLUNGEN IN DER BEKLEIDUNGSFERTIGUNG – PERSPEKTIVEN FÜR FRAUENARBEIT?

Das Projekt im Kontext aktueller Entwicklungen

Im Verlauf unseres Projektes wurden wir überwiegend mit einer resignativen Grundhaltung konfrontiert, die sich in etwa wie folgt zusammenfassen läßt: Die Bekleidungs-fertigung hat ihre Zukunft in Deutschland bereits hinter sich, es ist nur noch eine Frage der Zeit, bis alles im Ausland gefertigt werden kann, denn mit den billigen Löhnen in Osteuropa oder Asien läßt sich hier nicht konkurrieren. Die noch existierenden Ferti-gungsbetriebe betreiben eine Restfertigung, deren Verlagerung nur hinausgezögert werden kann, wenn die Kosten so niedrig wie möglich gehalten werden. Diese Restfer-tigung können sich die Betriebe auch nur aufgrund der Mischkalkulation leisten, mit der die hiesige Fertigung durch kostengünstigere Produktion im Ausland gleichsam subventioniert wird.

Diese Grundhaltung, nach der die Bekleidungs-fertigung ihre Zukunft in Deutschland bereits hinter sich hat, ist ein vielfach reproduziertes Bild in der Branche. Es wird getra-gen von gehetzten Betriebsleitern mit ausschließlichem Blick auf die Kosten, Betriebs-rät/innen mit dem Rücken an der Wand, frustrierten Abteilungs-, Band- und Gruppen-leiter/innen sowie resignierten Arbeiterinnen. Trotz aller bestehenden Schwierigkeiten beschreibt dieses (Selbst-) Bild nur einen Ausschnitt der Branchensituation. Darüber hinaus ist es auch noch problematisch, weil es die Abwärtsentwicklung nicht lediglich zur Kenntnis nimmt, sondern sie aktiv verstärkt. Positive Entwicklungen und Ansatz-möglichkeiten werden in diesem trüben Licht übersehen oder mit skeptischer Miene als Ausnahme abgetan. Nach unserer Analyse sind wir der Ansicht, daß einiges dafür

spricht, diese resignative Interpretation zu überprüfen. Angesichts der fertigungstechnischen und strategischen Bedeutung der ›Restfertigung‹ verspricht es für die Betriebe lohnend zu sein, Maßnahmen für eine verbesserte Ablauforganisation und Informationstransparenz zu entwickeln, bei der die Arbeitssituation der Arbeiterinnen ins Zentrum der Überlegungen gestellt werden.

In der Tat ist es so, daß bundes- oder regionalpolitische Entscheidungen eine bedeutende Rolle spielen, ein Argument, das wir im Laufe unserer Untersuchung vor allem von Betriebsleitern immer wieder zu hören bekamen. Es wurden wieder und wieder Maßnahmen zur Kostensenkung verlangt. Setzt man wie wir an der betrieblichen Ebene an, muß selbstverständlich festgehalten werden, daß der Kostendruck massiv und die Situation am Absatzmarkt und gegenüber dem Handel schwierig ist, und daß seit über zwei Jahrzehnten ein enormer Arbeitsplatzabbau stattfindet. Jedoch entheben weder schwierige Rahmenbedingungen noch politische Entscheidungen über deren Veränderung die Betriebe ihrer Verantwortung für Produkt- und Fertigungsstrategien.

Es geht weder darum, diese Entwicklungen und Schwierigkeiten zu beschönigen oder auszublenden, noch darum, einen x-ten Vorschlag zur unmittelbaren Kostensenkung zu entwickeln. Dieser Weg wurde und wird, in Verbindung mit der Verlagerung von Produktion in alle möglichen Regionen der Erde, tagtäglich in den Betrieben beschritten. Für zahlreiche Betriebe, die nicht mehr existieren, hat er sich als Mißerfolgsstrategie erwiesen, und er zerstört Know-how und Motivation. Unser Ansatzpunkt war daher die Suche nach Alternativen zu diesem Weg. Wir haben danach gefragt, welche Entwicklungsoptionen sich in den aktuellen betrieblichen Arbeitsstrukturen und Regelungsformen in der Bekleidungsfertigung abzeichnen, welche Chancen und Risiken für die künftige Fertigung am Standort darin eingeschlossen sind, und welche Chancen und Risiken darin für die Beschäftigten insgesamt, aber insbesondere für die aktuell und künftig dort beschäftigten Frauen liegen.

Drei komplexe Bereiche betrieblicher Entwicklungen und perspektivischer Ansatzmöglichkeiten standen im Zentrum, und zwar der Anpassungsprozeß betrieblicher Strukturen, die Arbeitskräfte und ihre Potentiale sowie die Abstimmung betrieblicher Abläufe. Die Entwicklungen in diesen Bereichen legen eine systematische Veränderung der Arbeitsformen in den zumeist nur schleichend angepaßten Nähereien nahe, die sich an den gegen die traditionellen Arbeitsformen und Hierarchien entstandenen Tätigkeitsprofilen der Arbeiterinnen orientiert und diese ausbaut. Ergänzt werden muß dies durch eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen allen Hierarchiestufen unter Einbeziehung der Entscheider sowie insbesondere zwischen Modellabteilung beziehungsweise Produktentwicklung und Näherei.

An diesen Punkten anzusetzen, um betriebliche Veränderungen zu gestalten, verändert nicht die angesprochenen schwierigen Rahmenbedingungen der Branche. Wir sind allerdings im Laufe dieses Projektes zu der Ansicht gekommen, daß die Branche ihre schwierigen Rahmenbedingungen noch verschärfen wird und einzelne Betriebe sich sogar selbst den Boden für die weitere Fertigung in Deutschland entziehen werden, wenn unbeirrt von zunehmenden Schwierigkeiten und Widersprüchen weiterhin an der bestehenden geschlechtshierarchischen Aufgabenverteilung festgehalten wird. Wenn die unmittelbare und kurzfristige Kostensenkung der alleinige Ratgeber für die Organisation und den Aufbau der Näherei wie die betrieblichen Abläufe insgesamt bleibt, dann werden auch weiterhin die für eine Fertigung in Deutschland durchaus gegebenen Potentiale nicht nur nicht gesehen, sondern zerstört.

Eine aktuelle ökonomische Studie hat es noch einmal deutlich aufgezeigt: Es geht darum die spezifischen Stärken gezielt zu entwickeln, und sie liegen »in der Fähigkeit, sich von den Wettbewerbern über flexible Kleinserienproduktionen, über hochmodische und innovative Produkte sowie über Qualität und Liefergeschwindigkeit zu differenzieren«⁶⁸. Nach den Erkenntnissen dieser Studie gewinnen neben Marken-, Spezialisierungs- und Nischenstrategien produktbegleitende immaterielle Leistungen an Bedeutung. Mit ihnen wird »aktiv auf den Faktor Mensch« gesetzt, um den Kunden die »gesamte Leistung eines Unternehmens« zu präsentieren und sich gegenüber Wettbewerbern unverwechselbar zu machen. Eine Strategie, die vorrangig Produktionsverlagerungen aus Kostengründen setzt, birgt in diesem Zusammenhang die Gefahr, nicht nur bestehende »Kernkompetenzen abzubauen und langfristig an Wettbewerbskraft einzubüßen«. Verschärfend fügen wir hinzu, unter Umständen wird der Auf- oder Ausbau einer Produktstrategie in den genannten Bereichen unmöglich gemacht.

Um die angesprochene Abwärtsspirale zu bremsen, ist eine aktive und systematische, gezielte und längerfristige Gestaltung des betrieblichen Technik- und Personaleinsatzes und einer adäquaten Arbeitsorganisation und Kompetenzhierarchie unverzichtbar. Die Ressourcen dafür liegen wesentlich in den Beschäftigten, insbesondere in den Arbeiterinnen. Sie sind der eben zitierte Faktor Mensch, der in den Bekleidungsbetrieben das Potential für den Auf- oder Ausbau einer Produktstrategie im gehobenen und oberen Genre darstellt. Eine systematische Gestaltung betrieblicher Bedingungen kann nur kooperativ mit ihnen und, wo vorhanden, mit den Betriebsräten erfolgreich sein. Eine technische Modernisierung in Orientierung auf eine CIM-Strategie (Computer Integrated Manufacturing) »um die Näherei herum« reicht nicht aus, wenn die Zukunftschancen der BekleidungsHersteller im gehobenen und oberen Genre liegen.

68 Dies und die folgenden Zitate: Hermann (1997: 544f).

In diesem Sinne denken wir, daß es an ein in der Branche selbst vorhandenes Stimmungsbild anzuknüpfen gilt, wie es beispielsweise in verschiedenen Podiumsdiskussionen der IMB 1997 zutage trat: »Die ohne Frage vorhandenen Kräfte bündeln, lautet jetzt das Credo«⁶⁹. Unsere Projektergebnisse bestätigen einmal mehr die in diesem Zusammenhang gemachte Aussage, daß es »gilt, weit mehr als die Lohnkosten zu berücksichtigen«. Das ist keine neue, aber nichtsdestoweniger eine wichtige Erkenntnis. Die sozialwissenschaftliche Forschung zur Bekleidungsindustrie hat seit den 70er Jahren eine Fülle von Erkenntnissen darüber zusammengetragen, welche Einflüsse in der Entwicklung und in den Bedingungen der Branche zum Tragen kommen. Es fehlte auch nicht an Lösungsvorschlägen – allein, sie wurden nicht aufgenommen. Mit diesem Projekt gingen wir auch der Frage nach, worin die Gründe hierfür liegen und welche Schlußfolgerungen daraus zu ziehen sind – natürlich in der Hoffnung, mit unseren an den aktuellen betrieblichen Entwicklungen orientierten Vorschlägen dem Stapel ›unerhörter‹ Vorschläge zu entkommen.

Probleme, Veränderungswiderstände und Ansatzpunkte

Aktuelle betriebliche Problemfelder und ihre Konsequenzen

Die zentralen Probleme in der Näherei bestehen in der Sicherung von Know-how und der Ausbildung qualifizierten Nachwuchses, der zukunftsfähigen Verteilung von Zuständigkeiten und Kompetenzen sowie der Einbindung der Abteilung in den betrieblichen Gesamtprozess. Hierfür Lösungen zu finden, ist eine Anforderung an alle Fertigungsbetriebe. In der Auswahl der untersuchten Betriebe ist es die (erfolgreiche) Ausnahme, zu diesem Zweck gewachsene Strukturen und Regulierungen (die Arbeits- und Ablauforganisation, Aufgabenzuschneide, Entlohnungssystem) auf den Prüfstand zu stellen und systematische Veränderungen zu entwickeln. Diesen Weg zu gehen beinhaltet, die Näherei in die strategische Entwicklung des Betriebes einzubeziehen und sich nicht nur an kurzfristigen Kosten, sondern auch an längerfristigen Perspektiven und den hierfür erforderlichen Kriterien zu orientieren. Bis auf einen gehen die untersuchten Betriebe in der Näherei jedoch den Weg einer schleichenden Anpassung, orientiert an den kurzfristigen Kosten. Unsere Gespräche mit Vertreter/innen der Verbände und Praktiker/innen der Branche legen nahe, daß auch insgesamt in der Branche systematische Veränderungen in der Näherei nach wie vor die Ausnahme sind.

69 Dies und das folgende Zitat: BW (Bekleidung & Wear) 14/1997.

Das erste Problemfeld, die Sicherung von Know-how und Ausbildung qualifizierten Nachwuchses, besteht vor allem in den schleichend angepaßten Betrieben. Die mangelnde Einbeziehung der Näherei in langfristige Perspektiven drückt sich dort offensichtlich auch in der Vernachlässigung dieser Bereiche aus. Diese Betriebe leben in puncto Qualifikationssicherung von der Substanz. Die Beschäftigtenstruktur ist überaltert, viele Arbeiterinnen sind älter als 50 Jahre, ebenso die Mehrheit der Gruppenleiter/innen. Auch die ausgebildeten Schneider/innen sind überwiegend in dieser Altersgruppe zu finden. Die Betriebe bewältigen ihre aktuellen Flexibilitätsanforderungen mit gut ausgebildeten oder erfahrenen Arbeitskräften, von denen viele in den nächsten Jahren ausscheiden. Gleichzeitig bilden sie nicht aus oder finden keine Interessentinnen für eine Ausbildung. Geht man nicht von einer kontinuierlichen Verkleinerung der Fertigungen am Standort aus, kommt es unter diesen Bedingungen zu Nachwuchsproblemen und einer Qualifizierungslücke. Rekrutierungsprobleme werden jedoch verdrängt. Es wird davon ausgegangen, daß man bei Bedarf genügend Arbeitskräfte zum Anlernen findet. Dies steht jedoch im Widerspruch zu steigendem Zeitdruck und wachsenden Flexibilitätsanforderungen. Die Arbeitsplätze für die Beschäftigten erscheinen unter diesen Voraussetzungen unsicher, Resignation wird gefördert, und die Älteren konzentrieren sich auf die Hoffnung, daß der Betrieb wenigstens noch so lange besteht, bis sie in Rente gehen. Damit erschweren sich die Betriebe die Voraussetzungen, veränderte Arbeitsformen zu entwickeln, die das Engagement der Beschäftigten verlangen.

Die beiden anderen Problemfelder, die zukunftsfähige Verteilung von Zuständigkeiten und Kompetenzen sowie die Einbindung der Abteilung in den betrieblichen Gesamt Ablauf, gelten für alle untersuchten Betriebe. Dazu gehört auch die Praxis, daß Betriebsleiter Zuständigkeiten und Entscheidungen an sich ziehen. Dies macht die alltägliche Zusammenarbeit schwerfälliger und führt selbst auch zu Abstimmungsschwierigkeiten und Fehlentscheidungen. Je nach Art ihres Veränderungswegs und beeinflusst vom produzierten Genre und betrieblich entstandenen Arbeitsformen und -strukturen führen diese Problemfelder in unterschiedlicher Schärfe zu Effizienzproblemen für die Betriebe und Arbeitsbelastungen für die Beschäftigten.

Es ist Kennzeichen der schleichenden Anpassung, soweit als möglich an gewachsenen Arbeitsstrukturen und Regulierungen festzuhalten. Das gelingt nur begrenzt, die Lösungswege bleiben auf die erhöhte Anzahl der auszuführenden Arbeitsgänge und die Anpassung der Arbeitszeit der Arbeiterinnen an den betrieblichen Bedarf beschränkt. Auch in den schleichend angepaßten Betrieben ist indes die traditionelle Aufgabenverteilung zwischen Näherinnen und Springerinnen beziehungsweise zwischen Arbeiterinnen und Gruppenleiter/innen brüchig geworden – mehr noch, die erreichte Flexibilität beruht auf diesen ›inoffiziellen‹ und unbeachteten Verschiebun-

gen. Flexible Näherinnen müssen bei Bedarf andere flexible Näherinnen ersetzen; die Anzahl der von ihnen beherrschten Arbeitsgänge gleicht sich der der Springerinnen an. Dabei entstehen aufgrund unterschiedlicher Kombinationen der Arbeitsgänge Abstimmungsprobleme. Diese Schwierigkeiten entstehen auch, wenn dafür Springerinnen eingesetzt werden. Gleichzeitig übernehmen die Näherinnen »inoffiziell« Feinsteuerungs- und Koordinationsaufgaben, ohne die der Gesamt Ablauf nicht funktionieren würde. Sie sind eigentlich Aufgabe der Gruppenleiter/innen, die diese aber nicht mehr bis ins Detail erfüllen können. In manchen Betrieben wird die Entwicklung, daß alte Grenzen von Arbeitsaufgaben brüchig werden, dadurch verstärkt, daß die Gruppenleiter/innen in der Produktion mitarbeiten. Die Effizienz wird auf diesem (Schleich-) Weg gebremst, Flexibilität wird nur begrenzt und allein durch steigende Belastungen der Beschäftigten erreicht, ohne daß damit für diese berufliche Perspektiven verbunden wären.

Auch dort, wo systematische Veränderungen in der Näherei eingeführt wurden (Gruppenarbeit und erweiterte Arbeitsaufgaben, Veränderung der Entlohnung), bestehen Abstimmungsmängel und erhöhte Arbeitsbelastungen, weil die Veränderungen bislang nicht weitgehend genug waren. Die Arbeitsgangflexibilität innerhalb der Gruppen ist nicht ausreichend, die Verlagerung dispositiver Aufgaben zu den Arbeiterinnen erfolgt nicht konsequent genug, die Integration und Erweiterung technischer Fähigkeiten ist kein Thema. Dennoch wird dort die höchste Effizienz erreicht und scheinen die Arbeitsplätze wenigstens mittelfristig sicher zu sein, und mit den bisher vorgenommenen Veränderungen ist eine Dynamik in Gang gekommen, die weitere Veränderungen erfordert und ermöglicht (noch im Zeitraum unseres Projektes bereits geschehen hinsichtlich der Zusammenarbeit in den Gruppen, die verstärkt zum Inhalt von Gruppenbesprechungen wurde, sowie der Einführung individuellerer Urlaubsregelungen).

In allen Betrieben ist die Näherei als Abteilung nur mangelhaft in den betrieblichen Informationsfluß eingebunden. Informationen über Modelle oder Modelländerungen sind unzureichend oder kommen zu spät, Informationen über Termine werden zu unübersichtlich zur Verfügung gestellt oder bleiben in der Hierarchie stecken. Kritik an dieser Situation bleibt zumeist ohne Resonanz. Insbesondere in der wichtigen Zusammenarbeit zwischen Näherei und Modell- beziehungsweise Entwicklungsabteilungen wird die durchaus existente Kritik aus der Näherei von diesen beiden Abteilungen erst einmal zurückgewiesen. Kritisierte Fehler oder Mängel werden dadurch entweder gar nicht oder häufig erst am Ende einer Saison behoben.

Geschlechtsspezifische und -hierarchische Aufgabenzuweisungen verstärken die Schwierigkeiten der Zusammenarbeit und tragen gleichzeitig dazu bei, daß Probleme nicht behoben werden. So läßt sich eine unterschiedliche Offenheit der Hierarchie-

strukturen für Steuerungsleistungen der Arbeiterinnen feststellen. Die inoffizielle und unbeachtete Übernahme dispositiver Aufgabenbereiche durch die Arbeiterinnen in der Näherei geht dort besonders weit, wo fast alle Gruppenleiter/innen Frauen sind. Die Widerstände aus dem Interesse, Macht- und Statusverlust zu verhindern, sind hier offensichtlich geringer als in männerdominierten Führungskräfte-Strukturen. Umgekehrt wird an einer rigiden Arbeitsteilung zwischen dispositiven und ausführenden Aufgaben besonders stark dort festgehalten, wo es nur Gruppenleiter gibt. Dort herrscht auch ein ausgeprägt autoritärer Führungsstil, der die Eigeninitiative und die Übernahme von Verantwortung lähmt. Der Strukturkonservatismus dort ist insbesondere ein Konservatismus von Gruppenleitern gegenüber einer Ausweitung der Zuständigkeiten von Arbeiterinnen. Diese Unterschiede machen sich deutlich in der Effizienz der Fertigung bemerkbar. Dort, wo durch die ausgeprägte geschlechtshierarchische Aufgabenzuweisung die Beibehaltung der rigiden Arbeitsteilung forciert wird, liegt die pro-Kopf-Produktivität um etwa ein Drittel niedriger. Dasselbe Strukturproblem wie in der Zusammenarbeit zwischen Hierarchieebenen besteht auch in der Zusammenarbeit zwischen Arbeiterinnen der Näherei und Betriebsmechanikern, zwischen Näherei (Arbeiterinnen und Gruppenleiter/innen) und Modellabteilung (Modellmacher).

Die Schwierigkeiten der Zusammenarbeit und die verhärteten Arbeitsstrukturen, die nicht angegangen werden, führen nicht nur zu Effizienzverlusten für die Betriebe. Ihre Vernachlässigung steigert zusätzlich den Zeitdruck und erhöht den Arbeitsstreß und die nervliche Belastung aller Beteiligten, insbesondere aber der Arbeiterinnen und Gruppenleiter/innen. Diese Bedingungen ebenso wie mangelnde Resonanz von Kritik wirken demotivierend und fördern Gleichgültigkeit gegenüber der Arbeit. Das trägt zu den aktuellen Effizienzverlusten bei, ist aber insbesondere für die Zukunft der Fertigung ein Problem, für die motivierte und engagierte Beschäftigte benötigt werden.

Veränderungswiderstände und Ansatzpunkte

Als Ausgangspunkt des Projektes sind wir von zwei denkbaren Entwicklungslinien in der Bekleidungsindustrie ausgegangen. Eine Entwicklungsrichtung wurde als neotayloristischer Weg beschrieben, bei dem die horizontale Arbeitsteilung modifiziert, die vertikale Arbeitsteilung jedoch beibehalten wird, verbunden mit einer möglicherweise verschärften geschlechtshierarchischen Strukturierung. Der andere Entwicklungsweg bestünde demgegenüber in der Einführung eines grundlegend neuen Zuschnitts der Arbeitsbereiche auch in vertikaler Hinsicht. Nach der Analyse nun läßt sich festhalten, daß die Veränderungen im Bereich der horizontalen Arbeitsteilung in allen Nähereien in ähnlicher Weise erfolgen und bestehende geschlechtsspezifische Aufgabenzuweisungen aufrechterhalten werden. Deutliche und effizienzrelevante Unterschiede im

Detail bestehen im Bereich der vertikalen geschlechtshierarchischen Arbeitsteilung. Insgesamt liegen die betriebsstrukturellen Entwicklungen weniger weit auseinander als es im Rahmen der angegebenen konträren Entwicklungslinien denkbar wäre.

Wird im Rahmen der vorherrschenden schleichenden Anpassung in der Näherei die horizontale Arbeitsteilung ohne Veränderung der geschlechtsspezifischen Strukturierung modifiziert, so wird die vertikale Arbeitsteilung hier nur latent und dann vor allem in den Bereiche modifiziert, wo die Hierarchiestufung nicht mit einer geschlechtshierarchischen Aufgabenzuweisung einhergeht. Mit anderen Worten, die Modifikationen sind auf das Verhältnis zwischen Ausführungs- und unterer Führungskräfteebene begrenzt. Wo systematisch neue Arbeitsformen eingeführt wurden, wurden begrenzt dispositive Aufgaben von der unteren Führungskräfteebene auf die Arbeiterinnen verlagert. Bestehende geschlechtshierarchische Strukturen blieben jedoch auch hier erhalten. Geschlechtshierarchische Strukturen stellen, in betriebspezifisch unterschiedlicher Ausprägung, einen einflußreichen effizienzmindernden Faktor dar. Er wirkt passiv, das heißt, bestehende Voraussetzungen in diesem Bereich werden hingenommen, anstelle sie zum Gestaltungsziel zum machen.

Die Hindernisse gegenüber systematischen Veränderungen der Arbeitsorganisation überhaupt sowie gegenüber weitergehenden Veränderungen der vertikalen Arbeitsteilung sind der patriarchale Führungsstil, die Nichtbeachtung der Interessen der Beschäftigten und das Ausblenden der Fähigkeiten und Leistungen der Arbeiterinnen. Sie werden dadurch zu Hindernissen, daß die beteiligten Personen die bestehenden Bedingungen als gegeben ansehen und davon ausgehen, daß diese in der Bekleidungsfertigung nicht anders möglich sind. Bestandteil dieser Position sind geschlechterbezogene Klischees und Kompetenzzuschreibungen. Diese sind durch die jeweilige Ausprägung der geschlechtshierarchischen Arbeitsteilung in den Unternehmen beziehungsweise zwischen verschiedenen Bereichen (Hierarchieebenen, Abteilungen) beeinflußt. Je ausgeprägter diese ist, desto geringer die Bereitschaft von Führungskräften oder Beschäftigten ›vorrangiger‹ Abteilungen, Kompetenzen abzugeben beziehungsweise die Überlegung zuzulassen, daß dies sinnvoll sein könnte, und desto gehemmt der Prozeß der inoffiziellen Übernahme von Leistungen durch die Arbeiterinnen. Dieser strukturbedingte Unwillen gegenüber Alternativen blockiert das Interesse an Organisationsveränderungen. Dies ist bei unseren Überlegungen zu einem weitergehenden Neuzuschnitt von Arbeit umgekehrt zu berücksichtigen.

Die Argumente für Veränderungen sind das Interesse der Betriebe an höherer Effizienz, hoher Qualität und Flexibilität, das Interesse der jeweils betroffenen Beschäftigten an der Reduzierung von Belastungen durch unnötige Ablauf- und Koordinations-

schwierigkeiten, sowie das Interesse der Frauen an Arbeitsplätzen, die sowohl hinsichtlich der beruflichen und der Arbeitszeit-Möglichkeiten als auch hinsichtlich eines verlässlichen und guten Einkommens Zukunftsperspektiven bieten. Diese Interessen von Frauen zur Grundlage für die Entwicklung neuer Arbeitsformen zu machen, zielt aus betrieblicher Perspektive auf die Freisetzung von Ressourcen, um höhere Effizienz, hohe Qualität und Flexibilität zu erreichen. Insofern ergänzen sich bessere Arbeitsbedingungen, größere Flexibilität und Wirtschaftlichkeit nicht nur, wie in Kapitel 2 angesprochen, sondern bedingen einander.

Die Ansatzpunkte für Veränderungen sehen wir darin, in Orientierung an diesen Interessen zum einen Alternativen der Organisationsgestaltung zu entwickeln, um dem Argument, es ginge nicht anders, zu begegnen. Daher müssen sich die entsprechenden Vorschläge an den betrieblichen Bedingungen orientieren und praktikabel sein. Gleichwohl können sie nur ein Ideengeber für betriebliche Gestaltung sein. Wesentlich für die Reichweite von Veränderungen und ihren Erfolg ist jedoch zum anderen die Entwicklung von Arbeitsformen, die einen Prozeß organisationalen Lernens ermöglichen. Sie sind die Voraussetzung für die Umsetzung von Ideen. Diese Arbeitsformen müssen das Einbringen der unterschiedlichen Interessen und daher die Einflußnahme der unterschiedlichen Akteur/innen ermöglichen. Nur darüber können verdeckte und brachliegende Ressourcen erkannt und verhandelbar gemacht werden, und nur tragfähige Formen der Zusammenarbeit können verhindern, daß Konflikte, die bei Organisationsveränderungen unausweichlich sind, zu einem Scheitern der angestrebten Veränderungen führen.

Die Vorschläge im Überblick: Vorschlagsbereiche, Schwerpunkte, Voraussetzungen

Die Vorschlagsbereiche und ihr Stellenwert

Der Gestaltungsvorschlag insgesamt umfaßt zwei Bereiche, organisationstechnische Vorschläge und Vorschläge zu Kommunikations- und Kooperationsforen. Unter organisationstechnischen Vorschlägen verstehen wir Gestaltungsvorschläge zu den Bereichen Ablaufgestaltung und Aufgabenbereiche in der Näherei, Qualifizierung und Ausbildung, Leistungsbegriff und Entlohnung sowie flexiblere Urlaubsplanung und tägliche Arbeitszeiten. Die Vorschläge zu Kommunikations- und Kooperationsforen beziehen sich auf betriebsinterne Seminare, Gruppenbesprechungen sowie Jahresgespräche zu Schwerpunktthemen. Beide Vorschlagsbereiche sehen wir für unser Konzept als unerlässlich an. Sie haben jedoch innerhalb des Konzeptes einen je verschiede-

nen Stellenwert. Auch diese Gewichtung der Vorschlagsbereiche ist wesentlicher Bestandteil des Konzepts.

Die organisationstechnischen Vorschläge sind gedacht als *Ideengeber* für die betriebliche Gestaltung. Es sind praktikable und miteinander kompatible Vorschläge. Sie basieren entweder auf bereits betrieblich, in einem Fall zwischen den Verbänden praktizierten Vorgehensweisen, die für dieses Konzept modifiziert wurden, oder aber sie schließen an ›schleichende‹ betriebliche Entwicklungen an, die damit zum Gegenstand systematischer Gestaltung genommen werden. Auf dem Wege der Verbesserung der Beschäftigungsperspektiven von Frauen, insbesondere durch Schritte zum Abbau der geschlechtsspezifischen und -hierarchischen Zuweisung von Arbeitsaufgaben und Tätigkeitsfeldern, bieten sie Gestaltungslösungen für die wesentlichen betrieblichen Problembereiche in der Näherei und in der Zusammenarbeit mit der Näherei.

Diese organisationstechnischen Vorschläge stellen *kein Modell* dar, das so und nicht anders eingeführt werden müßte, damit es funktioniert. Daß sie so aussehen, wie sie aussehen, begründet sich aus der Analyse betrieblicher Bedingungen. Sie bieten eine an der aktuellen Situation orientierte Alternative zur traditionellen Ausgestaltung von Abläufen und Funktionen und stellen damit ein Argument gegen die immer wieder erhobene Behauptung dar, es ginge nicht anders. Damit dies ein ernstzunehmendes Argument ist, haben wir in der Entwicklung dieses Konzeptes mehr Wert auf Praktikabilität als auf Originalität gelegt. Wir haben nicht nur gern erfolgreiche Vorgehensweisen aufgegriffen, sondern auch ›alte‹ Konzepte aus der sozialwissenschaftlichen Forschung, sofern sie uns passend erschienen.

Auch wenn man unsere Überlegungen teilt, sollte man in ihnen kein Modell sehen, denn darin liegt eine trügerische Vorstellung schneller Lösungen und die Gefahr, die notwendige ›Arbeit am Prozeß‹ und entsprechend den Zeitbedarf zu unterschätzen. Die Veränderung von Organisation und Regeln der Zusammenarbeit ist immer ein Prozeß, in dem eingangs formulierte Vorstellungen modifiziert und Interessen mit Möglichkeiten der Einflußnahme für alle beteiligten Akteur/innen neu austariert werden müssen, damit die Veränderungen stattfinden können. Dieser Prozeß braucht vor allem (den Willen zur) Zeit, den häufig zitierten ›langen Atem‹, Ziele nicht vorschnell aufzugeben. Im Rückblick auf die HdA-Projekte zur Umsetzung von Gruppenarbeit läßt es sich als ein wesentlicher Faktor der Umsetzungsresistenz ansehen, diese mittlerweile vielleicht häufig wiederholte, aber keineswegs belanglose Erkenntnis zu unterschätzen. Ähnliches gilt für eine Herangehensweise, die daran festhält, Veränderungen von vornherein auf ein bestimmtes Segment zu beschränken. Während der HdA-Projekte beispielsweise wurde zunächst das Thema Entlohnungssystem ausgeklammert, um anschließend festzustellen, daß die Steuerungswirkungen der Akkordentlohnung den

Gruppenarbeitszielen sowie den damit intendierten Flexibilisierungsinteressen zuwiderlaufen. Umgekehrt läßt sich heute ein Interesse vieler Bekleidungsunternehmen erkennen, das Entlohnungssystem zu verändern. Ohne eine entsprechend veränderte Arbeits- und Ablauforganisation und veränderte Aufgabenzuschnitte als Konsequenz aus einer bereits unterschwellig veränderten Arbeits- und Ablauforganisation besteht das Risiko, mit einer solchen Ein-Punkt-Bewegung in eine nur anders aufgestellte ›Widerspruchs-Falle‹ zu laufen.

Zentral für unseren Gestaltungsvorschlag ist der Aufbau von Kooperations- und Teiligungsformen, die eine betriebsbezogene Offenlegung von Problemen und die darauf bezogene gemeinsame Entwicklung von Lösungen ermöglichen. Obwohl sich in den Betrieben eine ganze Reihe an typischen Schwierigkeiten feststellen lassen und die meisten davon nicht grundsätzlich neu sind, werden sie häufig erst einmal nicht als Probleme angesehen und nicht zum Thema gemacht, denn ›das war schon immer so. Alternativen werden so gar nicht erst ernsthaft erwogen. Das heißt in der Regel auch, daß Interessen, die in diesem gewachsenen Rahmen keinen Platz finden, ausgeblendet werden, und Kritik kein Gehör findet. Zudem werden Entwicklungen, die sich entgegen der festgefügtten Vorstellungen über Abläufe und die Aufteilung von Arbeitsaufgaben ereignen, nicht als solche wahrgenommen. Die Selbstverständlichkeit dieser gewachsenen Strukturen zu hinterfragen, ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, verdeckte und brachliegende Ressourcen zu erkennen und verhandelbar zu machen.

Derartige Kooperations- und Teiligungsformen sind unverzichtbar, um Veränderungskonzepte betrieblich gangbar zu machen. Sie lediglich als Vehikel für die Umsetzung von Konzepten zu nutzen, hieße jedoch, Ressourcen zu verschenken, also das Wissen der Beschäftigten (und, so er vorhanden ist, des Betriebsrates) auszublenden und auf diesem Wege geringzuschätzen. Sie lediglich als Mittel zum Zweck einzusetzen, birgt Risiken für den Bestand von in diesem Rahmen entwickelten Lösungen. Da sich künftige Detailprobleme bei keiner gefundenen Lösung ausschließen lassen, wird mit der Aufgabe eines einmal etablierten Kommunikations- und Kooperationsstils auch der Rahmen aufgegeben, mit den zwangsläufig entstehenden Unzufriedenheiten konstruktiv umzugehen. Einen solchen Stil zu etablieren ist ein Prozeß des Vertrauensaufbaus, der mit Abbruch unglaubwürdig gemacht wird. Ihn einfach nach Bedarf wieder zu etablieren, ist daher kaum möglich. Ohne diesen Rahmen kann Unzufriedenheit mit der erreichten Lösung bis hin zur Gegnerschaft zum Scheitern des Veränderungziels führen.

Mit dem Vorschlag, regelmäßige und verbindliche Kommunikations- und Kooperationsformen aufzubauen, verfolgen wir das Ziel, dem entgegenzuwirken. Regelmäßigkeit und Verbindlichkeit sind die Voraussetzungen, um Einflußnahme und Beteiligung

zu ermöglichen. Darüber hinaus verfolgen wir damit das Ziel, dauerhafte Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen Problembewußtsein entwickelt und Lernbarrieren abgebaut, Widersprüche zwischen Wirklichkeitsvorstellungen und Wirklichkeit erkannt, unterschiedliche Interessen integriert und somit Voraussetzungen für die Entwicklung und Umsetzung von Ideen geschaffen werden können. Ebenso allerdings wie in der Existenz vorgedachter Lösungen die Gefahr der trügerischen Vorstellung schneller Lösungen liegt, besteht mit der Etablierung derartiger Beteiligungsformen das Risiko, daß diese zum Selbstzweck werden, also viel zu reden, ohne zu handeln. Der Rückbezug auf konkrete Lösungen der Organisationsgestaltung in unserem Gestaltungsvorschlag soll dazu beitragen, dieses Risiko zu vermeiden.

Voraussetzungen

Die in diesem Kapitel vorgestellten Vorschläge wurden vor dem Hintergrund bisheriger Forschungserkenntnisse und Umsetzungserfahrungen und der Grundlage unserer Einblicke in ein spezielles Branchensegment, HAKA-Fertiger, entwickelt. Für übertragbar auch auf andere Industriebereiche halten wir die Vorschläge zu Kommunikations- und Kooperationsforen, für übertragbar innerhalb der Bekleidungsindustrie die Mehrheit der organisationstechnischen Vorschläge, und für begrenzt auf die HAKA-Fertigung das Konzept bauteilbezogener Gruppen. Auch wenn es etwas kurios scheinen mag, möchten wir an dieser Stelle betonen, daß wir dieses Konzept gerade im Branchensegment HAKA für einsetzbar halten – wir tun dies deshalb, weil wir während des Projektes mit keiner Aussage so häufig konfrontiert wurden wie mit derjenigen, »in HAKA geht das alles nicht«⁷⁰.

Die untersuchten Unternehmen arbeiten in unterschiedlichen Marktbereichen und mit unterschiedlichen Vertriebskonzepten, ebenso unterscheiden sich die Eigentümer- und Führungskräftekonstellationen stark. Für erfolgreiche Organisationsveränderungen im Interesse der Betriebe und der Beschäftigten sind zwei Voraussetzungen not-

70 Eine Sichtweise, die subtil untermauert wird im Endbericht zu einem gemeinsam an der Fachhochschule Albstadt Sigmaringen und der Gesellschaft für Arbeitsorganisation und Technik durchgeführten Projekt mit dem Ziel der Implementierung von Pilotgruppen zur Einführung von Gruppenarbeit, in dem die HAKA-Fertigung in der Aufzählung der für Gruppenarbeit geeigneten Branchensegmente schlicht ausgelassen wird (im Versuchs-Sample war entsprechend kein HAKA-Hersteller enthalten). Dem liegt ein Verständnis über den Funktionszusammenhang Betrieb zugrunde, in dem abstrakte Kriterien ohne Blick auf die damit verbundenen sozialen Fertigungsbedingungen und -veränderungen als ausreichend für diese Beurteilung angesehen werden. Als solcherart abstrakte Kriterien dafür, ob die Einführung von Gruppenarbeit sinnvoll ist, werden die Punkte kleine bis mittlere Losgrößen, hohe Modellvielfalt, unterschiedliche Reihenfolge der Arbeitsgänge sowie Einsatz einer Vielzahl von Betriebsmitteln genannt. Es ist fraglich, ob der suggerierte gleiche Stellenwert aller vier Kriterien zutrifft. (Liekweg/Schmermbeck/Adler [1997: 16]). Nimmt man die Kombination mehrerer dieser vier abstrakten Kriterien als Indiz dafür, sich über eine veränderte Arbeits- und Prozeßorganisation und damit über die mögliche Einführung von Gruppenarbeit Gedanken zu machen, so ist festzuhalten, daß die Punkte eins und vier völlig und Punkt zwei in steigendem Maß auf jeden der von uns untersuchten HAKA-Betriebe zutrifft.

wendig. Es bedarf einer an hochwertigen Produkten orientierten Marktkonzeption, da ansonsten der Preisdruck zu einer ausschließlichen Orientierung an Kostensenkung und Produktionsverlagerung führt, und das Management muß an einer zumindest mittelfristigen strategischen Planung interessiert sein – was bislang keine Selbstverständlichkeit ist.

Umgekehrt können diese Voraussetzungen als Argument dafür gelesen werden zu prüfen, inwiefern es Möglichkeiten gibt, entsprechende Marktkonzepte und Vertriebswege zu entwickeln. Die Entwicklung von Marktstrategien ist jedoch nicht Gegenstand dieses Projekts. Wir können auf diese Voraussetzungen nur hinweisen. Im folgenden unterstellen wir breitere strategische Ziele als unmittelbare und kurzfristige Kostensenkung (beispielsweise Qualität, Erschließung neuer Marktbereiche). In einer offenen betrieblichen Zusammenarbeit zwischen allen Akteur/innen sehen wir die unabdingbare Erfolgsvoraussetzung für eine längerfristige und tragfähige Perspektive, in der Frauenarbeit als Innovationspotential verstanden wird.

4.2. ORGANISATIONSTECHNISCHE VORSCHLÄGE FÜR DIE NÄHEREI

Ablaufgestaltung und Aufgabenbereiche in der Näherei

Systematische Einführung von Gruppenarbeit

Wir schlagen die systematische Einführung von Gruppenarbeit in der Näherei vor. Sie bietet den erfolgversprechendsten Weg, um Ablaufschwierigkeiten und Effizienzverluste in der und um die Näherei zu verringern, langfristig die Arbeit in der Näherei wieder attraktiver zu gestalten und damit absehbaren Schwierigkeiten der Nachwuchsrekrutierung entgegenzuwirken, Leistungsanforderungen an und Belastungen für die Arbeiterinnen transparent und verhandelbar zu machen, und die schleichende Verbreiterung der Arbeitsaufgaben mit beruflichen Perspektiven für die Arbeiterinnen zu verbinden.

Kern der Gruppenarbeit muß nicht immer die Orientierung auf die Fertigung eines kompletten Produkts in einer Gruppe sein. Wie schon während der HdA-Projekte erkennbar, ist dieser Weg zwar gangbar beispielsweise in der DOB-Fertigung, jedoch bieten sich in der HAKA-Fertigung eher bauteilbezogene Gruppen an. Greift man die betrieblichen Trends auf, so ist in der Ärmelteilfertigung am naheliegendsten eine Unterteilung in fünf parallel laufende Fertigungsabschnitte: Futter, Ärmel, Vorderteil, Rückenteil, Endmontage.

Wesentlich ist die systematische Integration von Steuerungs- und Organisationsaufgaben in die Arbeitsaufgaben der Arbeiterinnen – Tätigkeiten, die auch heute schon ohne gezielte Einführung von Gruppenarbeit in jeder Näherei von den Arbeiterinnen »nebenher« und unbeachtet erbracht werden, ohne daß das darin liegende Potential ausgeschöpft würde. Zum Profil der Arbeitsaufgaben innerhalb einer Gruppe muß auch eine erweiterte Technikqualifikation gehören, damit Ablaufunterbrechungen minimiert, Arbeitsbelastungen der Arbeiterinnen (bedingt durch Wartezeiten sowie, im Falle mehrerer an einer Maschine eingesetzten Arbeiterinnen, das Unterlassen individuell angepaßter Maschineneinstellungen) verringert und Gruppenleiter/innen sowie Betriebsmechaniker entlastet werden können.

Bisherige Erfahrungen zeigen, daß nicht alle Arbeiterinnen gleichermaßen an erweiterten Aufgaben interessiert sind. Dafür muß im Rahmen der Gruppenkonzeption eine Lösung gefunden werden. Um betrieblich gewünschte Flexibilität und berufliche Perspektiven gleichermaßen zu gewährleisten, kann dies nur eine Lösung sein, die die traditionelle geschlechterspezifische Arbeitsteilung verringert und die bestehenden Hierarchiestufen nicht befestigt oder neu etabliert.

Aufgabenzuschnitte im Einzelnen

Vor dem Hintergrund dieser Anforderungen schlagen wir im Rahmen der systematischen Einführung von Gruppenarbeit die folgende Aufgabendifferenzierung vor: Arbeiterinnen, Gruppenmoderatorinnen (als Funktion auf Zeit), Technikexpertinnen (als Zusatzfunktion für eine Näherin pro Gruppe), Systemleiterinnen (Leitung der Fertigungseinheit). Diese Aufgabendifferenzierung beinhaltet die systematische und transparente Verlagerung dispositiver Aufgaben zu den Arbeiterinnen, hinsichtlich der erreichbaren Funktionen eine (kleine) Verbreiterung beruflicher Möglichkeiten innerhalb der Näherei, aber auch die Möglichkeit für die Arbeiterinnen, die Übernahme von Aufgaben zu begrenzen.

Diese Aufgabendifferenzierung basiert auf bereits abgerufenen, aber zumeist verborgenen Leistungen. Sie werden hiermit sichtbar, erweitert und neu aufeinander abgestimmt. Diese Situation muß auch im Entlohnungssystem berücksichtigt werden. Ebenso sind Qualifizierungsschritte notwendig. Auf beides gehen wir weiter unten ein. Im folgenden erläutern wir zunächst die Aufgabendifferenzierung.

Arbeiterinnen: Unser Konzept sieht vor, daß die Arbeiterinnen alle Arbeitsgänge innerhalb einer Gruppe beherrschen, verantwortlich sind für die Qualitäts- und Fehlerkontrolle und ihre Arbeit in Abstimmung mit den anderen Gruppenmitgliedern selbstständig einteilen. Hierfür muß die Terminplanung für die Arbeiterinnen transparent gestaltet werden, das heißt die Informationen für die Näherei müssen rechtzeitig

bereitgestellt und so zugänglich gemacht werden, daß sie ohne großen (Zeit-) Aufwand genutzt werden können (beispielsweise durch Stecktafeln, Begleitpapiere). Maschineneinstellungen sowie technische Überprüfungen bei kleineren Defekten werden von den einzelnen Arbeiterinnen beziehungsweise innerhalb der Gruppe vorgenommen (siehe hierzu die Funktion Technikexpertin). Es ist ratsam, für diese Aufgaben pro Person betrieblich Zeitbudgets festzulegen und in die Kapazitätsplanung einzubeziehen, da ansonsten die Zielsetzung, dispositive Aufgaben zu integrieren, schlichtweg aus Gründen des Zeitdrucks untergraben wird.

Gruppenmoderatorinnen: Wir schlagen vor, daß pro Gruppe eine Arbeiterin als Gruppenmoderatorin fungiert. Gruppenmoderatorinnen sind in unserem Konzept zuständig für bestimmte Vermittlungsaufgaben. Diese bestehen in der Organisation von Absprachen, die über die tägliche Arbeitsorganisation hinausgehen (zum Beispiel Urlaubstage), der Ablaufabstimmung zu anderen Gruppen in Zusammenarbeit mit der Systemleiterin sowie dem Aufgreifen und Ansprechen von (potentiellen) Konflikten in der Gruppe. Ebenfalls zu ihren Aufgaben gehört die Betreuung und Anleitung von Auszubildenden, die im Rahmen des Betriebsdurchlaufs in ihre Gruppe kommen. Auch das hierfür notwendige Zeitbudget pro Gruppe sollte festgelegt und eingeplant werden.

Wir sehen diese Funktion als Zusatzfunktion für eine Arbeiterin pro Gruppe vor, die zeitlich begrenzt sein und abwechselnd ausgeübt werden soll. Die Zeitbegrenzung für diese Funktion ist deshalb sinnvoll, weil damit keine neue Hierarchieebene geschaffen, sondern die Zusammenarbeit in der Gruppe unterstützt werden soll. Mit einer Funktion auf Dauer und für eine Person wäre die erneute Etablierung der traditionellen Gruppenleiter/innen-Position mit zumindest impliziter Vorgesetztenrolle geradezu vorprogrammiert. Damit wiederum würde jedoch die eigenständige Steuerung und Arbeitskontrolle unterlaufen. Mit einer Funktion auf Zeit kann auch das Entstehen und langfristige Stabilisierung informeller Hierarchien begrenzt werden. Gleichzeitig sollen mit der Zeitbegrenzung und der abwechselnden Ausübung auch nervliche Belastungen im Zusammenhang mit dieser Funktion in Grenzen gehalten werden, die aus der Orientierung auf die Gruppe und der Situation, unvermeidbar ›Blitzableiter‹ für Kritik und Unzufriedenheit zu sein, resultieren.

Es ist damit zu rechnen, daß nicht alle Arbeiterinnen an dieser Funktion interessiert sind. Aus den eben genannten Gründen ist es dennoch sinnvoll, möglichst viele, also alle interessierten Arbeiterinnen pro Gruppe in den Wechsel einzubeziehen und nur diejenigen, die erklärtermaßen kein Interesse daran haben, nicht einzubeziehen.

Die Funktion ist breiter angelegt als die in einem der Untersuchungsbetriebe vorgefundene Gruppensprecherinnen-Funktion. Gruppensprecherinnen ohne eigenständige funktionale Integration in die Ablauforganisation werden schnell in die Rolle von Erfül-

lungsgehilfen für unangenehme Aufgaben gedrängt. Kontinuierlich kommunikationsbereit zu sein und gegebenenfalls Absprachen zu organisieren, ist jedoch eine notwendige Leistung für flexibles Arbeiten und die Begrenzung von Belastungen. Die eigenständige Funktion Gruppenmoderatorin soll dementsprechend neben konkreten Absprache-Leistungen auch die Beobachtung der alltäglichen Zusammenarbeit in der Gruppe gewährleisten, mit der Probleme häufig schon im Entstehen verhindert oder zumindest wahrgenommen werden können.

Technikexpertinnen: Im Unterschied zur Funktion Gruppenmoderatorin ist die Funktion der Technikexpertin als langfristige Zusatzaufgabe für jeweils eine interessierte Arbeiterin pro Gruppe gedacht. Ihre Aufgabe ist es, die Maschinen in der Gruppe (Mechanik und Programmierung) so zu beherrschen, daß sie schnelle Hilfestellung bei Einstellungen oder kleineren Reparaturen geben kann. Durch die arbeitsplatznahe technische Aufgabenzuweisung werden Wartezeiten bei Reparaturen und Einstellungen verringert und die Effizienz des Gesamtablaufs erhöht, und es werden Belastungen der Arbeiterinnen (zum Beispiel Zeitdruck beim ›Aufholen‹ von Maschinenstillständen) reduziert. Die Zuständigkeit für Technik wird in die Gruppe verlagert, und häufig auch vorhandene Berührungspunkte im Umgang mit Technik und technischen Einstellungen können abgebaut werden. Aus demselben Grund und um künftig Berührungspunkte gar nicht erst entstehen zu lassen, schlagen wir vor, daß die Technikexpertin in Zusammenarbeit mit dem Betriebsmechaniker auch für die technische Betreuung von Auszubildenden zuständig ist. Darüber hinaus ist die Technikexpertin einzubeziehen bei Überlegungen zu technischen Investitionen in ihrem Zuständigkeitsbereich.

Bislang wird die Zuständigkeit für Technik weitgehend an die Betriebsmechaniker delegiert, häufig selbst bei vermeintlichen Banalitäten wie beispielsweise Nadel wechseln. Eigentlich gehören derartige Tätigkeiten schon heute in den Aufgabenbereich der Arbeiterinnen, beziehungsweise hinsichtlich der Überwachung in den der Gruppenleiter/innen. Sie werden jedoch von beiden jedoch aufgrund einer Mischung aus Zeitmangel und Gewohnheit vernachlässigt. Die Betriebsmechaniker ihrerseits arbeiten nach einer Prioritätenliste, bei der zum einen die Näherei den teuren Anlagen im Zuschnitt nachgeordnet ist, zum anderen auch innerhalb der Näherei Automaten und ›Engpaß-Maschinen‹ bevorzugt betreut werden. Weitere Ansprüche werden erst einmal abgewehrt, der Anspruch auf den Expertenstatus aber dennoch aufrechterhalten. Die Arbeiterinnen empfinden das daraus resultierende Auftreten als arrogant und teilweise als einschüchternd – als Ermutung zur Veränderung der traditionellen Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern taugt es jedenfalls nicht.

Die Funktion der Technikexpertin ist daher als langfristige Zusatzaufgabe konzipiert, um die Verlagerung von Zuständigkeiten zu verankern und der gewachsenen Arbeits-

teilung zwischen den Geschlechtern eine veränderte Struktur entgegenzusetzen. Ist ohne diese Verankerung von Technikqualifikation in der Näherei und bei den Arbeiterinnen zu befürchten, daß die bestehende Arbeitsteilung erhalten bleibt oder im Zuge langfristigen Personalabbaus im Bereich der Betriebsmechaniker (durch Nichtersetzen bei Ausscheiden aus dem Betrieb) durch den Rückgriff auf externe Experten der Hersteller neu formiert wird, so wird mit der Einführung der Funktion einer Technikexpertin für die Arbeiterinnen ein Rahmen für Anwendbarkeit technischer Qualifikationen geschaffen, und die beruflichen Möglichkeiten werden verbreitert.

Systemleiterinnen: Die Systemleiterin ist in unserem Konzept zuständig für die Grobsteuerung des gesamten Arbeitssystems (zum Beispiel Ärmelteilfertigung) sowie die alltägliche Abstimmung mit vor- und nachgelagerten Abteilungen und Fertigungsbereichen. Ähnlich wie die Gruppenmoderatorin innerhalb der Gruppe ist sie zuständig für das Aufgreifen und Ansprechen von (potentiellen) Konflikten zwischen den Gruppen. Bei einer Erstausbildung ohne eigenständige Ausbildungsabteilung ist sie zuständig für die Organisation der Erstausbildung. Diese Funktion ist als dauerhafte Funktion konzipiert. Je nach Größe der Fertigung ist es vorstellbar, daß die Systemleiterin ausschließlich mit diesen Aufgaben betraut ist, oder aber auch Aufgaben in anderen Bereichen oder als Arbeiterin in einer Gruppe übernimmt. Insbesondere im letzteren Fall ist es unerlässlich, dies wiederum durch Zeitbudgets in die Kapazitätsplanung einzubeziehen.

Veränderungsgrundlage

Wir schlagen vor, eine Aufgabenmatrix über die aktuellen Aufgabenbereiche in der Näherei aufzustellen, um auf dieser Grundlage Zielvorstellungen zu entwickeln. Darin wären die faktischen Tätigkeitsprofile aller Beschäftigten der Näherei, also die der Arbeiterinnen und gegebenenfalls der Springerinnen und ebenso die der Gruppen- und Bandleiter/innen aufzunehmen. Unter dem Begriff Tätigkeitsprofil verstehen wir auch bei den Arbeiterinnen ausdrücklich nicht nur die Arbeitsgangflexibilität, sondern auch deren unter gegenwärtigen Bedingungen bereits erbrachte Steuerungs- und Abstimmungsleistungen. Ebenso bezieht sich der Begriff Tätigkeitsprofil bei den Gruppen- und Bandleiter/innen nicht nur auf deren Organisationsleistungen, sondern auch auf Art und Umfang ihrer Mitarbeit in der Produktion.

Auf der Grundlage einer solchen realistischen Bestandsaufnahme für die Näherei lassen sich dann (unter Beteiligung der Beschäftigten und des Betriebsrates) künftige Aufgabenprofile im Detail entwickeln. Einzubeziehende Kriterien sind dabei Anforderungen an Flexibilität und Qualität sowie die Verteilung der Steuerungs-, Kommunikations- und Moderationsaufgaben (sowie gegebenenfalls weitere betrieblich festzulegende

Kriterien), und zwar nicht nur im Sinne wünschenswerter Ziele, sondern auch unter Berücksichtigung des hierfür erforderlichen Zeitaufwands.

Diese Bestandsaufnahme kann nur dann realistisch erfolgen, wenn sie nicht nur aus einer Perspektive (beispielsweise der des Arbeitsvorbereiters) vorgenommen wird. Die Beschäftigten und (so vorhanden) der Betriebsrat müssen deshalb ebenso daran beteiligt werden wie an der Entwicklung der künftigen Aufgabenprofile. Der Erfolg der nachfolgenden Veränderungen hängt sehr davon ab, daß Effizienzverbesserungen und Arbeitsplatzsicherheit miteinander verbunden werden können, und nur die Einbeziehung und Möglichkeiten der Einflußnahme aller Beteiligten auf die Zielentwicklung ist geeignet, um dies zu erreichen und den Befürchtungen hinsichtlich von Arbeitsplatzverlusten zu begegnen.

Wir sind der Ansicht, daß eine solche Neuorganisation sowohl für eine effizientere Fertigung als auch für die Entwicklung beruflicher Perspektiven für Frauen in der Näherei eine gute Grundlage böte. Beides ist freilich kein Automatismus. Es ist hierfür auch notwendig, diese beruflichen Möglichkeiten auch den (derzeit in der Näherei tätigen) Frauen offenzuhalten und Veränderungen nicht von vornherein defensiv nach dem Prinzip ›so wenig als möglich‹ zu betreiben.

Wenn wir uns eine Näherei denken mit zwei Gruppenleitern und drei Gruppenleiterinnen, die nicht in der Produktion mitarbeiten, wäre beispielsweise die folgende Interpretation unserer Vorschläge kontraproduktiv: Ein Gruppenleiter wird (ein nach wie vor nicht mitarbeitender) Systemleiter; die Idee der Technikexpertinnen in der Näherei wird für gut gehalten, aber deren Anzahl auf eins reduziert und diese Aufgabe dem zweiten Gruppenleiter übertragen, der nun auch Gruppenmoderator wird, weiterhin nicht grundsätzlich, jedoch ausnahmsweise nach Bedarf in der Produktion mitarbeitet; die Gruppenleiterinnen werden zu Gruppenmoderatorinnen und arbeiten ohne Festlegung von Zeitbudgets in der Produktion; eine Arbeiterin wird Gruppenmoderatorin; die Gruppenmoderator/innen haben diese Funktion auf Dauer. Damit würden weder berufliche Möglichkeiten für Frauen noch eine veränderte Arbeitsteilung noch verbesserte Effizienz geschaffen, sondern alte Strukturen unter neuem Namen reetabliert und bisherige Probleme der Zusammenarbeit beibehalten.

In einer gezielt auf die Beschäftigungsperspektiven von Frauen und die systematische Veränderung von Abläufen und Aufgabenzuschnitten ausgerichteten Organisationsgestaltung sehen wir dagegen auch eine verbesserte Handlungsgrundlage für andere betriebliche Problembereiche. So könnte sie dazu beitragen, eine breit angelegte Erstausbildung zu sichern beziehungsweise deren Wiederaufnahme zu ermöglichen, indem arbeitsplatznahe Kompetenzen geschaffen werden, ohne daß zwingend eine eigenständige Ausbildungsabteilung vorhanden sein (und bezahlt werden) muß,

was insbesondere für kleinere Betriebe ein Problem darstellt. Im Bereich der Arbeitszeitorganisation eröffnet qualifizierte flexible Arbeit mit weitgehenden steuernden und moderierenden Kompetenzen bei den Arbeiterinnen erst den Flexibilitäts- und Steuerungsspielraum, der für flexiblere Urlaubsplanung, eine Verstetigung der Arbeitszeiten sowie die Schaffung einer zuverlässigen Regelung zum Abbau und zur individuellen Nutzung von angesammelten Arbeitsstunden (mögen sie nun Überstunden, Flexistunden oder Vorholstunden heißen) nötig ist.

Qualifizierung und Ausbildung

Ausbildung

Wo die Erstausbildung aufgegeben wurde, erfolgte dies entweder im Zuge der Auflösung der Ausbildungsabteilung oder aufgrund der Erwartung, daß die Ausgebildeten kein Interesse am Verbleib in der Fertigung haben. Letzteres sehen wir als eine Aufforderung an das Management an, ein für Frauen attraktiveres und den veränderten Fertigungsbedingungen angemessenes Produktionskonzept zu entwickeln, beziehungsweise sich auf Überlegungen hierzu einzulassen. Dazu liefert unser Konzept insgesamt einen Beitrag. An dieser Stelle geht es uns jedoch vor allem darum, wie Ausbildung künftig angesichts der veränderten Bedingungen organisiert werden könnte.

Wie schon Aulenbacher⁷¹ setzen wir auf die dreijährige Facharbeiterinnen-Ausbildung als Regel, nicht als Ausnahme. Zum einen, um die berufliche Attraktivität so zu verbessern, daß sie auch Chancen auf Weiterentwicklung und Weiterqualifizierung einschließt, zum anderen deshalb, weil in den Betrieben für die Zukunft breitere Qualifikationsanforderungen im Hinblick auf Technik, betriebliche Abläufe und Fertigungszusammenhänge formuliert werden. Auch die ebenfalls schon von Aulenbacher geforderten Ausbildungsphasen in unterschiedlichen Abteilungen (Modellentwicklung, Zuschnitt, Näherei, Bügelei und Arbeitsvorbereitung) halten wir nach wie vor für sinnvoll, inklusive des Vorschlags, Ausbildungsabschnitte in anderen Betrieben oder überbetrieblichen Zentren zu absolvieren, falls einzelne Abteilungen nicht oder nicht getrennt vorhanden sind. Diese Vorschläge sind heute um so sinnvoller, als ihre Umsetzung ein wesentlicher Beitrag dazu wäre, den 1997 neu in Kraft getretenen Ausbildungsrahmenplan, der ja genau auf die oben angesprochenen Qualifikationen und Zusammenhangskennnisse über den Betrieb abhebt, betrieblich mit Leben zu füllen.

71 Aulenbacher (1991:259f).

Wo noch Ausbildungsabteilungen bestehen, kann dieser Prozeß von dort aus organisiert werden. Dadurch sind die Ausbildungsanforderungen an die einzelnen Abteilungen geringer. Soll der Durchlauf durch die Näherei sich jedoch nicht darin erschöpfen, Auszubildende bei Termindruck als Arbeitskräfte einzusetzen und ihnen ansonsten nach dem Kriterium, was sie schon können und wo sie am wenigsten den Ablauf stören, Arbeiten zuzuteilen, sind klare Zuständigkeiten und auch hier wieder die Einbeziehung des für Ausbildungsaufgaben notwendigen Zeitaufwands in die Kapazitätsplanung notwendig. Dies gilt um so mehr in dem Fall, wo die gesamte Ausbildung in die Abteilungen integriert wird.

Im Rahmen der obigen Vorschläge zu Ablaufgestaltung und Aufgabenbereiche in der Näherei schlagen wir die Systemleiter/innen als Verantwortliche für die Ausbildung in ihrem Bereich vor. Sie arbeiten zu diesem Zweck mit den Technikexpertinnen zusammen und werden bei Bedarf von einzelnen Arbeiterinnen unterstützt. Falls die gesamte Ausbildung ausschließlich als Durchlauf durch die Abteilungen organisiert ist, sind die Systemleiter/innen für die Absprache mit den Verantwortlichen aus anderen Abteilungen zuständig. Zusammen mit diesen fällt ihnen auch die Aufgabe zu, die Ausbildungssituation und -verläufe zu kritisch zu beobachten.

Qualifizierung für veränderte Aufgabenfelder

Alle angestrebten Veränderungen können nur mit den gegenwärtigen Beschäftigten angegangen werden. Im Rahmen der bisher gemachten Vorschläge sind sowohl für Arbeiterinnen als auch für Gruppenleiter/innen und Betriebsmechaniker Qualifizierungsschritte angebracht. Wir gehen davon aus, daß diese Qualifizierungsschritte nur in einer Kombination aus betriebsinternen und -externen Maßnahmen entwickelt und durchgeführt werden können. Vor allem die Qualifizierung für Aufgaben wie Gesprächsführung und Umgang mit Konflikten, die im Rahmen unseres Konzepts sichtbar zunächst Moderatorinnen und Systemleiterinnen zufällt, die aber auch Anforderungen an Betriebsmechaniker und Betriebsleiter darstellen, dürfte in den meisten Betrieben externes Know-how verlangen. Das gilt insbesondere für Schwierigkeiten im Zusammenhang mit bisherigen geschlechtsspezifischen und -hierarchischen Aufgabenzuweisungen. Denkbar ist sowohl die Zusammenarbeit mit Bekleidungsfachschulen, für die das letztgenannte Thema vermutlich Neuland, insofern aber auch eine Herausforderung darstellt, als auch die Zusammenarbeit mit darauf spezialisierten Beratungsunternehmen, für die letzteres dann jedoch kein Neuland sein dürfte, sondern mit ein Auswahlkriterium darstellen müßte.

Die zur Umsetzung gehörenden Qualifizierungsschritte müssen der in früheren sozialwissenschaftlichen Projekten gewonnenen Erkenntnis Rechnung tragen, daß es not-

wendig ist, eine Umgangsform mit dem Dilemma zu finden, einerseits dem ausgeprägten Wunsch aller betrieblichen Akteur/innen nach Risikovermeidung gerecht zu werden, andererseits die Realisierung betrieblicher Strukturveränderungen nicht aus den Augen zu verlieren. Risikovermeidung heißt hier für die Betriebe, trotz der Realisierung von Organisationsveränderungen produktionsfähig zu sein, und heißt für die Beschäftigten, nicht überfordert und trotzdem angemessen qualifiziert zu werden. Weiterqualifizierungsmaßnahmen müssen daher Schritt für Schritt, für die Beschäftigten transparent und für den Betrieb zeit- und kostenmäßig plan- und kalkulierbar erfolgen.

Im Rahmen dieser Vorgaben sind wir der Ansicht, daß die technische Qualifizierung der Technikexpertinnen (sowie bei Bedarf die technische Weiterqualifizierung der Systemleiterin) in der Regel betriebsintern durch Betriebsmechaniker oder durch andere bisherige »technische Experten« erfolgen kann. Sie muß vor Übernahme dieser Funktion erfolgen. Hierbei ist zu berücksichtigen, daß bislang in vielen Fällen die Zusammenarbeit zwischen Betriebsmechanikern und Arbeiterinnen durch Spannungen geprägt ist. Technische Qualifizierung funktioniert in diesen Fällen nicht ohne Qualifizierung aller Beteiligten zur Zusammenarbeit, damit Fragen und Ansprüche der Arbeiterinnen akzeptiert und die Inanspruchnahme ebenso wie die Zuweisung des Expertenstatus abgebaut werden. Darüber hinaus schlagen wir vor, Betriebsmechaniker und Technikexpertin nicht nur bei der Planung von Neuinvestitionen einzubeziehen, sondern sie auch beide für die Bedienung und Einstellung einer neuen Maschine durch den Hersteller qualifizieren zu lassen, entweder in Herstellerseminaren oder parallel zur Installation durch den/die Hersteller-Spezialisten. Die Weiterqualifizierung der Arbeiterinnen erfolgt im Rahmen dieses Konzepts zum Teil vorbereitend, zum Teil parallel zur Umsetzung.

Die Qualifikation für die Moderatorinnen-Funktion findet idealerweise ebenfalls vor Übernahme der Aufgabe statt. Durch die vorgeschlagene abwechselnde Übernahme nach jeweils einem Jahr erstreckt sie sich für den Betrieb jedoch auf mehrere Jahre, so daß akut nur wenige Beschäftigte davon betroffen sind. Darüber hinaus ist es ein denkbarer Weg, diese Funktion im ersten Jahr der Einführung aktuellen Gruppenleiter/innen zu übertragen, um etwaige Widerstände ihrerseits gegenüber den Veränderungen (aufgrund von Befürchtungen hinsichtlich Arbeitsplatzsicherheit oder Statusverlust) abzubauen. Einer derartigen Veränderung dürfte entgegenkommen, daß bereits heute in vielen Fällen die Gruppenleiter/innen in der Produktion mitarbeiten. Durch dieses Vorgehen ist Organisationsveränderung ein länger andauernder Prozeß, der Zeit läßt für die Umstellung auf das andere Arbeiten. Dasselbe gilt für die Arbeiterinnen. Aufgrund der wechselnden Ausübung der Moderatorinnen-Funktion verfügen immer mehr Arbeiterinnen über die entsprechende Qualifikation. Dies macht den jeweils aktuellen

Moderatorinnen die Ausübung ihrer Aufgabe nicht nur leichter, sondern führt langfristig zu einer bewußteren, reflektierteren und selbständigeren Zusammenarbeit.

Ein ähnlich zeitlich gestreckter Prozeß, der eine schrittweise und von den Beteiligten getragene Umstellung ermöglicht, ist mit der Einführung der Funktion Technikexpertin verbunden. Auch hier muß mit Widerständen durch die Betriebsmechaniker aufgrund von Befürchtungen hinsichtlich Arbeitsplatzsicherheit oder Statusverlust sowie mit Skepsis seitens der Arbeiterinnen gerechnet werden. Dem ›Verlust‹ eines Arbeitsfeldes (Teile der Näherei-Betreuung) für die Betriebsmechaniker steht dabei jedoch der ›Gewinn‹ als ›Qualifizierer‹ der Technikexpertinnen gegenüber. Das heißt, einer Reduktion des hierarchischen Expertenstatus steht die Ausweitung der sozialen Qualifikation gegenüber. Für die Arbeiterinnen bedeutet die prozeßnahe technische Betreuung durch die Technikexpertinnen die Chance auf eine ›selbstverständlichere‹ Erweiterung und Anwendung technischen Wissens. Damit könnte mittelfristig erreicht werden, technisches Know-how als offiziellen Bestandteil der Frauenarbeit in der Näherei zu etablieren.

Im Hinblick auf die Durchführung der Erstausbildung ergeben sich für alle genannten Beschäftigtengruppen Qualifizierungsanforderungen, insbesondere aber für Systemleiterinnen und Technikexpertinnen. Sie sowie die Moderatorinnen müssen über den neuen Ausbildungsrahmenplan informiert sein. Ihn betrieblich zu konkretisieren sowie die Ausbildungssituation und -verläufe zu reflektieren, wäre im Rahmen des vorgeschlagenen Konzepts wie bereits genannt die Aufgabe von Systemleiterinnen und Moderatorinnen, in Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen aus anderen Abteilungen inklusive Betriebsmechanikern. Auch dieser Reflexionsprozeß gehört zur gleichsam alltäglichen Weiterqualifikation der Beteiligten.

Leistungsbegriff und Entlohnung

Die mittlerweile vorherrschenden kleinen bis kleinsten Losgrößen machen das Festhalten an der Akkordentlohnung zu einem Anachronismus. Die Lohnanreizfunktion ist nur noch in Ausnahmefällen gegeben, Leistungserbringung und Entlohnung werden tendenziell voneinander entkoppelt. Der Erhalt des einmal erreichten prozentualen Durchschnittslohnes unterliegt im Falle eines engagierten Betriebsrats einem Aushandlungsprozeß, und wird in Betrieben ohne (oder mit einem nicht Einfluß nehmenden) Betriebsrat mehr und mehr zu einem ›Akt der Gewährung‹. Während dieser Entkopplungsprozeß ohne Veränderung des Entlohnungssystems für die Arbeiterinnen dazu führt, daß ihre Entlohnung von mehr oder weniger willkürlichen Entscheidungen

abhängt, werden für die Unternehmen die realen Kosten für die Herstellung eines Teils unter diesen Bedingungen intransparent. Das hin und wieder angeführte Argument, man brauche Lohnkarten nur noch für die Kalkulation, aber nicht mehr für die Entlohnung, greift nicht, da auf diesem Wege ja eben nicht die zur Herstellung eines Teils notwendigen Leistungsbestandteile wiedergegeben werden. Eine Thematisierung der dispositiven Leistungsbestandteile dient daher sowohl der Anerkennung erbrachter Leistungen und der sie erbringenden Frauen als auch einer angemessenen Abbildung der veränderten Fertigungsbedingungen in der Entlohnung.

Gilt dies schon unter gegenwärtigen Bedingungen überwiegend schleichender Organisationsveränderungen, dann um so mehr unter der Voraussetzung systematischer Einführung neuer Arbeitsstrukturen. Mit Saalfrank/Wagenhals/Rohner (1993), die dies im Zusammenhang mit Problemlösungen im Falle von BDE-Einsatz formulierten, teilen wir die Zielsetzung eines abgesicherten Festlohns in Verbindung mit einem Optimierungsanreiz. Die im Manteltarifvertrag formulierte Regelung, wonach die Möglichkeit von Prämienlohn zu prüfen ist, wenn die Arbeiten nicht im Akkord vergeben werden können⁷², wird in der Regel als Vorrang des Akkords interpretiert. Nachdem jedoch, wie die Analyse der Situation in den untersuchten HAKA-Betrieben ergeben hat, die Grundlagen für die Fertigung im Akkord nicht mehr gegeben sind, gibt es keinen Grund, die genannte Zielsetzung nicht über die Entlohnungsmethode Prämie zu erreichen.

Wir schlagen hierzu vor, sämtliche Leistungsbestandteile außer der Mengenleistung so in den Grundlohn zu integrieren, daß der variable Lohnbestandteil, der sich auf die Mengenleistung beziehen soll, nur einen geringen Anteil gegenüber dem Grundlohn ausmacht. Damit sollen willkürliche Entscheidungen und konfliktreiche Aushandlungsprozesse zur Sicherung der Lohnhöhe verringert und durch Transparenz sowie langfristige Stabilität der Entlohnung ersetzt werden.

Die Integration dispositiver Leistungen in den Entlohnungsaufbau im Sinne eines stabilen Festlohns halten wir für zentral. Einen gangbaren Weg hierzu sehen wir in der Eingruppierung. § 3 Ziff. 2 des Lohnrahmentarifvertrages bietet mit den Kriterien ›Verantwortung‹, ›Belastung der Sinne und Nerven‹ sowie ›Fachkönnen‹ Möglichkeiten, um die dispositiven Leistungsbestandteile zu thematisieren und zu integrieren. § 3 Ziff. 1 sagt zwar, daß für »die Eingruppierung der einzelnen Tätigkeiten (...) die Eingruppierungsbeschreibungen des Lohnrahmentarifvertrages (Anlage 1) maßgebend« sind, jedoch läßt § 3 Ziff. 4 zu, daß die »in diesem Tarifvertrag nicht aufgeführten Tätigkeiten (...) in schriftlicher Vereinbarung zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat unter Berük-

72 § 18 Ziff. 1 MTV (Manteltarifvertrag).

ksichtigung der Ziffern 2 und 3 eingruppiert« werden können. Damit besteht die Möglichkeit, auf betrieblicher Ebene die dispositiven Leistungsbestandteile in der Eingruppierung zu berücksichtigen, die in den tariflichen Eingruppierungsbeschreibungen nicht enthalten sind.

Vor diesem Hintergrund schlagen wir die folgenden Leistungskriterien beziehungsweise Lohnbestandteile vor:⁷³

- Ausgangspunkt ist eine *einheitliche Eingruppierung* der Arbeiterinnen innerhalb einer Gruppe entsprechend der Fallbeispiel-Vorgaben des Tarifvertrages, da sie innerhalb der Gruppe alle Arbeitsgänge beherrschen sollen. Da dies den Tätigkeitsmerkmalen einer Springerin entspricht, heißt das je nach anfallenden Arbeitsgängen in der Gruppe eine Eingruppierung in *Lohngruppe VI oder VII*. Diese Eingruppierung ist umgekehrt die Grundlage dafür, die gesonderte Funktion Springerin aufzugeben. Da davon ausgegangen werden muß, daß einzelne Arbeiterinnen diese umfassende Arbeitsgangflexibilität in der Gruppe nicht erbringen, kann in diesen Ausnahmefällen von der einheitlichen Entlohnung entsprechend der Springerinnen-Kriterien abgegangen werden. Damit besteht auch die Möglichkeit, Konflikte innerhalb der Gruppe aufgrund unterschiedlicher Leistungen zu begegnen.
- Die beständigen Kommunikations- und Abspracheleistungen sowie die Qualitäts- und Fehlerkontrolle fordern ›Verantwortung‹ und ›Fachkönnen‹ und stellen eine ›Belastung der Sinne und Nerven‹ dar. Wir schlagen vor, diese *dispositiven Leistungsbestandteile*, die in den tarifvertraglichen Fallbeispielen nicht angeführt sind, durch Einstufung in die jeweils *nächsthöhere Lohngruppe* (damit also die Lohngruppen VII oder VIII) zu gratifizieren. Auch hier muß wieder davon ausgegangen werden, daß einzelne Arbeiterinnen diese Aufgaben nicht wahrnehmen und daher die Höhergruppierung entfällt.
- Für die *Ausübung der Moderatorinnen-Funktion* schlagen wir einen betrieblich auszuhandelnden fixen Zuschlag vor, der jeweils der betreffenden Arbeiterin während dieser Phase zu bezahlen ist.
- Ebenso schlagen wir einen betrieblich auszuhandelnden *fixen Zuschlag* für die Funktion *Technikexpertin* vor.

Die Eingruppierung unter Einbeziehung der Kriterien ›Verantwortung‹, ›Fachkönnen‹ und ›Belastung der Sinne und Nerven‹ in Verbindung mit den genannten Zuschlägen halten wir für zentral. Für die Vereinbarung einer Prämienregelung ist sie in unserem Vorschlag der Ausgangspunkt. Wir gehen davon aus, daß damit die für die Einführungsphase arbeitsorganisatorischer Veränderungen notwendige Absicherung des

73 Folgendes bezieht sich nicht auf die Funktion Systemleiterin. Für sie gilt der jeweilige regionale Gehalts-tarifvertrag.

Durchschnittsverdienstes für die meisten, in einigen Betrieben vermutlich sogar für alle Arbeiterinnen in den veränderten Entlohnungsaufbau überführt werden kann. Insbesondere für kleinere Betriebe, in denen häufig kein Betriebsrat besteht, ist eine solche veränderte Eingruppierung möglicherweise sogar die unkomplizierteste Weg, veränderte Arbeitsformen einzuführen, ohne die dafür notwendige gute Zusammenarbeit in der Gruppe nicht dadurch zu unterminieren, daß Leistungen nicht oder nicht ausreichend gratifiziert werden.

Eine dauerhafte Lohndifferenzierung ergibt sich auf diesem Weg gegebenenfalls zwischen den Gruppen, hinsichtlich der Funktion Technikexpertin sowie innerhalb einer Gruppe dann, wenn einzelne Arbeiterinnen ausdrücklich nicht an gruppenbezogener Arbeitsgangflexibilität oder eigenverantwortlicher Arbeitsorganisation interessiert sind. Letzteres ist jedoch nicht als Regel, sondern als Ausnahme gedacht, beispielsweise wenn Arbeiterinnen kurz vor der Rente sich nicht mehr umstellen wollen.

Hinsichtlich der Prämienregelung orientieren wir uns mit unserem Vorschlag an der Darstellung von Lang/Meine/Ohl⁷⁴. Ihnen folgend, halten wir die Einführung einer variablen Prämie für überlegenswert, die auf dem Erreichen einer Soll-Leistung (Prämienausgangsleistung) beruht.

- Liegt dem Akkordlohn eine Normalleistung von 100 % zugrunde, die überschritten werden soll, so dieser Form der Prämie eine Soll-Leistung, die nicht überschritten, sondern eingehalten werden soll. Die zugrunde liegenden Sollzeiten können sowohl als Grundlage für die Entlohnung als auch für Termin- und Kapazitätsplanung fungieren. Dies bietet sich an, weil mittlerweile in den Nähereien die Zusammenstellung der Arbeitsgänge zu Arbeitsplätzen darauf ausgerichtet ist, täglich eine bestimmte Anzahl an Vorgabeminuten zu erreichen.
- Angesichts kleiner Losgrößen bis hin zur Einzelfertigung ist als Prämienbezugsgröße weniger die Stückzahl praktikabel, sondern es ist empfehlenswert, eine maximale Belegungszeit beziehungsweise Kapazität pro Tag zu vereinbaren. Sie errechnet sich aus der regelmäßigen Arbeitszeit der einbezogenen Beschäftigten abzüglich der Anteile für persönliche und sachliche Verteilzeit sowie die Erholzeit. Die Arbeitszeit von Teilzeitbeschäftigten ist von vornherein Bestandteil der Kapazitätsplanung und der darauf aufbauenden Entlohnung. Auf der Grundlage dieser Kapazität wird auf der Basis von Erfahrungswerten oder ermittelten Ist-Daten eine Ausgangsleistung (Soll-Minuten) vereinbart, die von den Beschäftigten einzuhalten ist. Die Ausgangsleistung muß daher langfristig zumutbar und erreichbar sein. Auf die nie objektive und daher immer umstrittene Beurteilung des Leistungsgrades

74 Lang/Meine/Ohl (1997), Kapitel 5 und 6.

kann verzichtet werden. Die an verschiedenen Stellen unseres Konzepts angesprochene notwendige Einplanung von Zeitbudgets erfolgt am zweckmäßigsten darüber, eine angemessene sachliche Verteilzeit zu vereinbaren.

- Aus Gründen der Übersichtlichkeit halten wir eine gruppenbezogene Prämie für zweckmäßig, denkbar wäre aber auch eine systembezogene Prämie. Da Produktionsschwankungen zu bewältigen sind, sollte die Prämie variabel, also zwar auf das Erreichen der Ausgangsleistung abgestellt, aber dennoch mit einem Anreiz für eine höhere Mengenleistung verbunden sein.
- Für die Ausgangsleistung wird auf der Basis des Grundlohns eine Prämie von (beispielsweise) 120 % gezahlt. Diese Prozentmarge stellt die Prämienuntergrenze dar und muß so beschaffen sein, daß mindestens die aktuellen Effektivverdienste erreicht werden, damit der Einführung veränderter Arbeitsformen nicht die Basis entzogen wird. Da über die vorgeschlagene flexible Gruppenarbeit eine höhere Effizienz angestrebt wird, besteht auch durchaus Spielraum dafür, sich trotz der Basis des durch die veränderte Eingruppierung erhöhten Grundlohns an der Prozentmarge zu orientieren, die aktuell auf der Basis eines unter Akkordbedingungen erreichten durchschnittlichen Verdienstgrads bezahlt wird.
- Das Unterschreiten der Ausgangsleistung ist im Rahmen der vorgeschlagenen Prämie kein Anlaß für Verdienstminderung, sondern für Ursachenforschung durch Betriebsleitung, Betriebsrat und Gruppe sowie für Lösungssuche mit dem Ziel, den Prozeßablauf zu verbessern und die Ausgangsleistung zu erreichen. Das Überschreiten der Ausgangsleistung wird entsprechend der zu vereinbarenden Prämienkennlinie bis zu einer ebenfalls festzulegenden Prämienobergrenze entlohnt.

Unser Vorschlag für die Veränderung zum Entlohnungssystem zielt darauf ab, daß es keine Notwendigkeit für ein kontinuierliches Aushandeln des Lohnes oder von Lohnbestandteilen gibt. Regelmäßig einzuberufende Lohnkommissionen, wie sie Bestandteil eines Vorschlages im Anschluß an die HdA-Projekte waren, oder regelmäßig durchzuführende Gruppenbesprechungen, wie sie in einem unserer Untersuchungsbetriebe praktiziert werden, sind mit einem unverhältnismäßig großen (Zeit-) Aufwand für die betroffenen Personen verbunden, seien es Betriebsleiter, Arbeitsvorbereiter und REFA-Techniker, Arbeiterinnen oder Betriebsratsmitglieder. Unser Vorschlag soll demgegenüber gewährleisten, ohne diesen Aufwand den Lohn langfristig stabil zu halten und sein Zustandekommen transparent zu machen. Ein beständiges Feld für Enttäuschungen und Konflikte wird damit verkleinert. Unser Vorschlag zielt nicht darauf ab, mit dem Aufwand für das kontinuierliche Aushandeln des Lohns auch gleich die Beteiligung von Beschäftigten und Betriebsräten am Umgestaltungsprozeß zu reduzieren. Vielmehr

geht es darum, die Energie und Zeitaufwand für speziell diese Auseinandersetzungen zu verringern und sie sinnvollerweise auf die Organisation des Arbeitsprozesses zu wenden.

Urlaubsplanung und tägliche Arbeitszeiten

Nach wie vor ist es üblich, an einer starren kollektiven Verplanung aller oder fast aller Urlaubstage sowie der Überstunden (beziehungsweise der im Rahmen flexibilisierter Arbeitszeiten im Jahresverlauf angesammelten Stunden) für sämtliche Fertigungsbereiche festzuhalten. Dies wurde Tradition vor dem Hintergrund einer hocharbeitsteiligen Fertigungsorganisation und einer Unterteilung der Jahresproduktion in zwei Saisons. Aufgrund kürzerer Lieferzeiten und Beschaffungstermine sowie mehrerer Saisons lassen sich vereinbarte Betriebsurlaubsphasen jedoch häufig nicht mehr einhalten, was bei den Beschäftigten zur Verärgerung führt. Der Zeitdruck und damit Fehlerquellen vor dem Beginn der Urlaubsphasen werden verstärkt. Es ist zu erwarten, daß in Zukunft in den meisten Betrieben die Aushandlung von Betriebsurlaubszeiten, die sowohl den Interessen des Betriebes als auch denen der Beschäftigten entgegenkommen, eher schwieriger und damit ein konflikträchtiger wird.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung greifen wir Aulenbachers Vorschlag gestaffelter Urlaubspläne auf und orientieren uns dabei am konkreten Lösungsweg eines DOB-Herstellers, der ähnlich, aber in kleinerem Umfang während der Laufzeit dieses Projektes auch in einem der untersuchten Betriebe eingeschlagen wurde.

- Langfristig geht es darum, lediglich Zeiten der Urlaubssperre zu vereinbaren und ansonsten die Lage des Urlaubs freizugeben und der Absprache unter den Beschäftigten zu überlassen. Das setzt allerdings voraus, daß die Beschäftigten die Möglichkeit haben, einmal im Jahr einen zusammenhängenden Urlaub von mindestens drei Wochen zu einer für sie attraktiven Zeit zu nehmen. Aufgrund gegenwärtiger Erfahrungen, daß es in vielen Fällen schwierig ist, auch nur einen Tag außer der Reihe frei zu bekommen, kann dies allerdings noch kein Nahziel sein. Aus dem genannten Grund sind die Betriebsräte auch äußerst skeptisch gegenüber Öffnungen in diese Richtung. Wir gehen daher davon aus, daß eine Veränderung der gängigen Praxis nur über eine verbindliche Regelung, in Betrieben mit Betriebsräten also über eine Betriebsvereinbarung, zu erreichen ist.
- Eine schrittweise Freigabe des Urlaubs kann über die Einführung von Urlaubskorridoren erfolgen. Dabei kann beispielsweise die Hälfte des Jahresurlaubs wie

gewohnt festgelegt, die andere innerhalb betriebsspezifisch festzulegender Phasen freigegeben werden. Beispiel: Festlegung von einer Woche Betriebsurlaub im April und zwei Wochen im August, die jeweils um eine Woche vorab oder anschließend ergänzt werden können (das ergäbe Phasen von minimal drei, maximal fünf Wochen). Die restlichen Urlaubstage sowie die gegebenenfalls im Rahmen einer flexiblen Jahresarbeitszeitregelungen angesammelten Stunden/Tage können – gegebenenfalls außerhalb ebenfalls festzulegender Phasen der Urlaubssperre – nach individuellem Interesse und in Absprache mit der Gruppe genommen werden. Zu den Moderationsaufgaben von Systemleiterin und Gruppenmoderatorinnen gehört dementsprechend die Organisation der Urlaubsplanung im System beziehungsweise innerhalb der Gruppe.

- Mit diesem Verfahren können in der Näherer nach und nach – und im Zusammenhang mit der Flexibilitätssteigerung der Ablauforganisation durch die systematische Einführung von Gruppenarbeit – immer größere Anteile der zur Verfügung stehenden Urlaubstage freigegeben werden. Die Betriebe könnten damit Schritt für Schritt eine im Jahresverlauf kontinuierlichere Produktion und die Verringerung nicht lieferfähiger Zeiten erreichen, und gleichzeitig Zeitdruck und Fehlerquellen reduzieren. Die Beschäftigten bekämen dadurch die Möglichkeit, Urlaubszeiten und freie Tage auch individuell festzulegen.
- Unverzichtbar hierfür ist die oben angesprochene zuverlässige Möglichkeit für die Beschäftigten, die freigegebenen Urlaubstage und angesammelten Arbeitsstunden auch tatsächlich realisieren zu können. Im Falle praktizierter Jahresarbeitszeit müßte daher (in einer Betriebsvereinbarung) nicht nur der Urlaub geregelt, sondern auch die maximal anzusammelnden Stunden und verbindliche Ausgleichszeiträume festgelegt werden. Die Planung der Gruppenkapazität nach Soll-Zeiten und die darauf abgestellte Entlohnung unterstützt dieses Vorhaben.
- Eine solche Regelung käme insbesondere auch den Teilzeitbeschäftigten zugute, die bei Produktionsschwankungen nach oben bislang zuerst als ›Flexibilitätsreserve‹ eingesetzt werden.

4.3. KOMMUNIKATIONSFOREN

Zur Einführung organisatorisch-struktureller Veränderungen sind Arbeitsformen unerlässlich, innerhalb derer Geschäfts- beziehungsweise Betriebsleitung, Betriebsrat und Beschäftigte zusammenarbeiten, um Probleme und Zielsetzungen aus ver-

schiedenen Perspektiven zu thematisieren und gemeinsam akzeptierte Lösungen zu entwickeln. So gesehen muß den Veränderungen eine kritische Analyse der betrieblichen Situation vorangehen, die nicht mit der Entwicklung einer Zielsetzung am grünen Tisch gleichzusetzen ist, sondern durch konstruktive Auseinandersetzung und Ernstnehmen der unterschiedlichen Perspektiven zustande kommt und den Anfang eines dauerhaften und kontinuierlichen Kommunikations- und Lernprozesses bildet.

Um diesen wesentlichen Aspekt des Prozesses zu betonen, nennen wir die folgenden vorgeschlagenen Beteiligungs- und Kooperationsformen Kommunikationsforen. Wie wir schon in der Einleitung zu diesem Kapitel angesprochen haben, sehen wir in derartigen Kommunikationsforen einen zentralen und integralen Bestandteil unseres Gestaltungsvorschlags. Die dauerhafte Einrichtung von Foren für einen kontinuierlichen Kommunikationsprozeß trifft vermutlich auf den Vorbehalt, es würden damit überflüssige Redezirkel erzeugt, an denen man dann einige Zeit des Prinzips wegen festhält, die möglicherweise zudem noch bürokratischen Aufwand erfordern, und die dann schließlich wegen Ergebnislosigkeit sang- und klanglos wieder aufgeben werden.

Diese Vorbehalte haben sicherlich ihre Berechtigung – nicht zuletzt deshalb, weil es in den Betrieben durchaus derartige ›Gesprächszirkelruinen‹ gibt (nur stehen sie nicht wie Investitionsruinen, zum Beispiel Fehleinkäufe von Maschinen, für jede/n sichtbar in einer Ecke oder im Keller). Gerade aber an der Kritik an bestehenden Kooperations- und Beteiligungsformen (Gruppenbesprechungen) läßt sich erkennen, was zu mangelnder Akzeptanz und dem Risiko des Scheiterns führt – nämlich mangelnde Verbindlichkeit. Mangelnde Verbindlichkeit entsteht vor allem dann, wenn für die Umsetzung oder schon die Erarbeitung von Lösungen keine Verantwortlichen festgelegt werden, oder aber die Verantwortlichen zu überlastet sind, um dies zu realisieren.

Beides fördert das Verschleppen oder sogar Ausgrenzen von Problemen. Bereits kurz vor der Grenze des Scheiterns besteht mangelnde Verbindlichkeit auch darin, daß der für die bloße Teilnahme der Beteiligten erforderliche Zeitbedarf nicht in die Ablaufplanung einbezogen wird.

All dies sind aber Probleme, die sich vermeiden lassen und die die Vorteile einer kontinuierlichen Kommunikation nicht grundsätzlich in Frage stellen. In unserem Gestaltungsvorschlag bilden die Kommunikationsforen ›das Herz und den Motor‹ betrieblicher Strukturveränderungen. Wir haben durchaus angestrebt, mit unseren Vorschlägen hierzu sowohl dem Problem knapper Zeit als auch den Anforderungen an Verbindlichkeit gerecht zu werden.

Kommunikationsforen zwischen Abteilungen und in der Näherei

Kommunikationsforum zwischen Abteilungen: Innerbetriebliche Seminare

Aus Sicht der Näherei bestehen Mängel in der Zusammenarbeit mit der Modellabteilung beziehungsweise der Modellentwicklung, in einigen Fällen auch in der Zusammenarbeit mit dem Einkauf oder dem Zuschnitt. Informationen werden nicht rechtzeitig oder nicht ausreichend zur Verfügung gestellt, Kritik an Schwierigkeiten oder immer wiederkehrenden Fehlern wird ignoriert. Diese Situation resultiert zum einen aus der traditionell linearen Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen, bei der die nachgeordneten Abteilungen mit den Entscheidungen und entsprechend auch den Fehlern der vorhergehenden Abteilungen zu leben haben.

Die der Vorstellung nach sachlich-zeitliche Abfolge von Bearbeitungsschritten hin zum Endprodukt wird damit praktisch und gleichsam automatisch zu einer Hierarchie. Innerhalb dieser Hierarchie gehen nicht einfach nur bestimmte Schritte anderen voran, sondern Abteilungen bekommen einen höheren Stellenwert, der sich darin äußert, daß sie sich um die Konsequenzen ihrer Entscheidungen keine Gedanken machen (müssen). Entsprechend gehört es zu ihrem Status, Kritik nicht ernstzunehmen beziehungsweise nicht ernstnehmen zu müssen und sie nicht als Aufforderung zum Handeln zu verstehen. Diese Kritik wird um so weniger ernstgenommen, wenn sie eine Kritik von Frauen (Arbeiterinnen, die für das Nähen zuständig sind) an Männern (Modellmachern, die fürs Kreative zuständig sind; Einkäufern, die über den Preis für das Wohl des Betriebes zuständig sind) ist.⁷⁵

Wir schlagen aus diesem Grund die Einführung verbindlicher Formen der Zusammenarbeit zwischen ›Frauen- und Männerabteilungen‹ beziehungsweise Markt- und Produktionsabteilungen vor, um Informationen und Kritik aus der Näherei Gehör zu verschaffen (und umgekehrt zur Verfügung zu stellen) und diese in Entscheidungen mit einzubeziehen.

- Einfache pragmatische Mittel hierzu sind problembezogene und ergebnisorientierte Besprechungen sowie die rechtzeitige und ohne Aufwand nutzbare Informationen für die Näherei mittels Begleitpapieren oder Stecktafeln. Dies ist jedoch nur ein oberflächlicher und möglicherweise wirkungsloser Schritt, wenn die beschrie-

⁷⁵ In der Modellentwicklung fast ausschließlich Männer anzutreffen, ist in dieser Ausprägung eine Besonderheit des Branchensegments HAKA. Daß aber das Zusammenfallen von bürokratischer und Geschlechterhierarchie ein besonders stabiles Bollwerk gegen Kritik (und arbeitsorganisatorische Veränderungen) darstellt, ist keineswegs HAKA-spezifisch.

benen Kommunikationsdefizite zwischen Näherei und anderen Abteilungen nicht angegangen werden.

- Hierzu schlagen wir die Durchführung innerbetrieblicher Seminare (während der Arbeitszeit) zwischen den jeweils fraglichen Abteilungen vor. Aufgabe ist die Darstellung der spezifischen Anforderungen an die Abteilungen durch Referent/innen aus den Abteilungen. Dazu gehören auch die ›Leistungserwartungen‹ an die anderen Abteilungen und die Schwierigkeiten der Zusammenarbeit. Alle Beschäftigten der fraglichen Abteilungen sind potentielle Teilnehmer/innen; Voraussetzung ist das Interesse. Ziel ist es, als Voraussetzung für das Akzeptieren von Kritik und die Suche nach Lösungen ein gegenseitiges Ernstnehmen der Personen und der Arbeitsaufgaben herzustellen. Der keineswegs unwesentliche Nebeneffekt solcher Veranstaltungen ist das Entstehen unmittelbarer Kommunikationsbezüge und die Chance, Lösungen auf dem ›kurzen Dienstweg‹ zu finden, unter Umständen für Schwierigkeiten, die ohne eine solche Kommunikationssituation überhaupt nicht wahrgenommen würden.⁷⁶
- Was die Anforderungen an die Zeitplanung betrifft, sind die Vorteile dieses Kommunikationsforums ›innerbetriebliche Seminare‹, daß sie flexibel und problembezogen und an die Termsituation angepaßt eingesetzt werden können. Sie können ohne starre Regelmäßigkeit in Rücksicht auf die Produktionsanforderungen und orientiert an den jeweiligen Problemen und den entsprechend einzubeziehenden Abteilungen durchgeführt werden, und stellen daher keine Zeitanforderung dar, die kontinuierlich in den betrieblichen Ablauf zu integrieren wäre. Ebenso können jeweils pragmatisch die Vorgehensweisen und die Verantwortlichkeiten für bestimmte Maßnahmen festgelegt werden.
- Innerbetriebliche Seminare sind ein Mittel zur Einführung grundlegender Veränderungen wie zur langfristigen Selbstbeobachtung und flexiblen Reaktionsfähigkeit des Betriebes. Um zu verhindern, daß sie im Sinne eines langfristig wiederkehrenden und jeweils nach Bedarf einzusetzenden Mittels gar nicht erst durchgeführt werden (aus denselben Gründen, aus denen sie notwendig sind, nämlich das Ausblenden und mangelnde Ernstnehmen von Problemen beziehungsweise der Arbeiterinnen als Kritikerinnen), schlagen wir vor, festzulegen, wer in den Abteilungen dafür verantwortlich ist, ihre Durchführung anzusprechen und einzuleiten. Bezogen

76 Diese Effekte sind keine bloße Vermutung. Die Anregung, derartige Seminare zu einem systematischen Bestandteil der betrieblichen Kommunikationsstruktur zu machen, kommt aus einem ehemaligen HdA-Betrieb. Dort wurden Seminare initiiert, um das Know-How im Umgang mit betrieblichen Problemen, das während der HdA-Projekte entstanden war und sonst aufgrund des Generationswechsels verlorengegangen wäre, im Betrieb zu bewahren. Zur (angenehmen) Überraschung der Verantwortlichen trat der angesprochene Effekt ein.

auf die oben angeführten organisationstechnischen Vorschläge wäre es Teil der Verantwortung der Gruppenmoderatorinnen und der Systemleiterin, die alltägliche Zusammenarbeit in Hinblick auf Probleme zu beobachten.

- Erfahrungen aus anderen Branchen mit arbeitsorganisatorischen Umstrukturierungen zeigen, daß es nicht ausreicht, das Ziel von Organisationsveränderungen festzulegen, selbst wenn dies in einem von den unterschiedlichen Akteur/innen getragenen Prozeß und mit der Zielsetzung der Verringerung geschlechtshierarchischer Strukturen geschieht. Trotz der entgegengesetzten Zielsetzung werden neue Arbeitsstrukturen wieder zu geschlechtshierarchischen Arbeitsstrukturen, trotz des Ziels verbesserter Kommunikation werden Frauen als Beteiligte und Kritikerinnen nicht ernstgenommen und blockiert. Dies läßt sich darauf zurückführen, daß die bestehenden Formen der Zusammenarbeit und die daran orientierten festgefügten Vorstellungen darüber ja dennoch zunächst weiterbestehen, und mit ihnen das Ausblenden der Belange von Frauen. Wir schlagen deshalb vor, zur Vorbereitung und Supervision derartiger Seminare mit einem Beratungsunternehmen zusammenzuarbeiten, das für dieses Thema sensibilisiert ist. Falls dies aus Kostengründen nicht in Frage kommt, schlagen wir vor, für die Durchführung der Seminare eine betriebliche Seminarbeobachterin zu benennen. Zumindest sie müßte allerdings für diese Aufgabe qualifiziert werden. Sie hätte die Aufgabe, auf Kommunikationsblockaden zu achten und dies als Reflexion in das Seminar wieder einzubringen. Darüber hinaus wäre eine denkbare Maßnahme auch die gezielte Vorbereitung (Sammeln und Definieren von Schwierigkeiten und Lösungsvorschlägen) der Seminarteilnehmerinnen aus der Näherei im Rahmen von Gruppenbesprechungen.

Kommunikationsforum in der Näherei: Gruppenbesprechungen

Innerhalb der Näherei schlagen wir regelmäßige Gruppenbesprechungen vor. Sie bieten die Möglichkeit, die Wochenplanung unter Einbeziehung von Urlaub und einzelnen freien Tagen abzusprechen. Auch kann in diesem Rahmen die Moderatorin für die kommende Phase festgelegt werden. Darüber hinaus bieten sie ein geeignetes Forum, um Schwierigkeiten zu thematisieren und damit kleine Probleme sofort zu regeln und gar nicht erst groß werden zu lassen.

Während der Einführung organisationstechnischer Veränderungen sehen wir Gruppenbesprechungen als das wesentliche Forum an, um sowohl die Anforderungen an die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen (zum Beispiel im Hinblick auf betriebliche Seminare) zu formulieren als auch innerhalb der Näherei Unzufriedenheit und Konflikte aufgrund veränderter Aufgabenbereiche zu thematisieren sowie erreichte Lösun-

gen zu stabilisieren. In diesem Rahmen besteht auch die Möglichkeit, mit geschlechtsspezifischen Zuweisungen unterlegte Vorstellungen über Aufgabenverteilungen und Zuständigkeiten zu thematisieren und unter Umständen sogar aufzulösen. Im Hinblick auf unseren Vorschlag über die Veränderung von Aufgabenzuschnitten im Zuge der Einführung von Gruppenarbeit besteht dazu aller Anlaß. Nur auf dem Weg der offenen Diskussion können Konflikte zum Beispiel aufgrund von Ängsten, überfordert zu werden, oder solchen, herabgesetzt und übervorteilt zu werden, zu Strategien der Problemlösung führen. Diese Konfliktfelder entstehen durch die Veränderung der Aufgabenfelder von Gruppen- und Bandleiter/innen in Richtung auf Systemleiter/in und Gruppenmoderator/innen, sowie die Einführung von Technikexpertinnen und die damit verbundene Veränderung der Aufgaben der Betriebsmechaniker.

Im Rahmen unseres Konzeptes ergibt sich keine Notwendigkeit dafür, Gruppenbesprechungen für das Aushandeln des Lohns beziehungsweise von Lohnbestandteilen zu nutzen. Damit kommen wir dem Problem knapper Zeit entgegen.

- Die Organisation betrieblicher Kooperation ist das zentrale Thema von Gruppenbesprechungen. Es stellt kein Anhängsel dar, das in der Regel unter den Tisch fällt, nachdem das eigentliche Thema ›Aushandeln des Lohns‹ abgearbeitet ist. Das Thema Lohn verursacht nur dann Zeitaufwand, wenn der im Rahmen der Prämienregelung vereinbarte Leistungskorridor über- oder unterschritten wird.
- Aus demselben Grund ist die Teilnahme von Betriebsratsmitgliedern an Gruppenbesprechungen nicht ständig, wohl aber in letztgenannter Situation notwendig und kann ansonsten entsprechend der aktuellen Situation beziehungsweise nach Absprache mit den Beschäftigten erfolgen. Um auch hier potentielle Konfliktfelder auszuschließen, ist es ratsam, in einer Betriebsvereinbarung festzulegen, daß Betriebsratsmitglieder grundsätzlich das Recht haben, an Gruppenbesprechungen teilzunehmen.

Jahresgespräche zu Schwerpunktthemen

Die Etablierung der beiden Kooperationsforen unterstellt, existieren mit ihnen zwei unterschiedliche Ansatzpunkte, um den Arbeitsprozeß im Betrieb kritisch zu beobachten und gegebenenfalls Alternativen zu entwickeln. Ihre Stärke ist aber auch ihre Schwäche: Sie agieren unmittelbar (im Falle der Gruppenbesprechungen) oder relativ kurzfristig (im Falle der innerbetrieblichen Seminare), jedoch nicht mittel- oder gar langfristig. Sie agieren aus diesem Grund dicht an aktuellen Fertigungsproblemen, während weniger greifbare Probleme in den Hintergrund gedrängt werden. Die unre-

gelmäßigen, aber jeweils aus aktuellem Anlaß durchzuführenden innerbetrieblichen Seminare zwischen Abteilungen sowie die flexibel-regelmäßigen Gruppenbesprechungen innerhalb der Näherei müssen daher durch ein Kommunikationsforum ergänzt werden, das auf den gesamten Betrieb bezogen ist. Hierfür schlagen wir vor, Jahresgespräche zu Schwerpunktthemen einzuführen. Wie die anderen Kooperationsforen sind sie nicht nur für die Umsetzungsphase, sondern als eine dauerhafte Einrichtung gedacht. In veränderter Weise greifen wir damit eine zwischen den Tarifvertragsparteien praktizierte Vorgehensweise auf, die sogenannten §-4-Gespräche.⁷⁷

Diese jährlichen Schwerpunktforen haben die Aufgabe, die betriebliche Situation im Hinblick auf Fertigungsanforderungen und Arbeitsbedingungen langfristig zu reflektieren, die aus geschlechtshierarchischer Arbeitsteilung resultierenden Schwierigkeiten zu thematisieren und mittel- bis langfristige Möglichkeiten der Veränderung zu überlegen.

- Ziel ist die Erörterung von Entwicklungen und Schwierigkeiten der Zusammenarbeit im Betrieb (oder je nach betrieblicher Situation in einzelnen Abteilungen) und die Festlegung von konkreten Zielen. Der Praktikabilität halber ist es notwendig, sich auf ein Schwerpunktthema zu begrenzen (das kann die Entwicklung einer neuen Produktlinie sein, aber auch Investitionen in eine bestimmte Abteilung) und dies im Hinblick auf die Konsequenzen und Anforderungen im Betrieb zu erörtern.
- Die traditionelle Hierarchiestruktur und Aufgabenverteilung und die sie verstärkende geschlechterspezifische Aufgabenzuweisung gehört zu den im betrieblichen Alltag schlecht greifbaren Problemen. Daher ist es zur Einführung nachhaltiger Veränderungen unerlässlich, bei der Entwicklung von Lösungen für die konkrete Ablauforganisation und Aufgabenverteilung die geschlechtsspezifischen Strukturen und Kompetenzzuweisungen zu thematisieren und gegebenenfalls zu korrigieren – nicht nur, weil ihre Existenz effizienzmindernd ist und sich gegen die Beschäftigten kehrt, sondern auch, weil sie den Boden für die Fortsetzung dieser Situation bereiten.
- Die Realisierung verabredeter Maßnahmen ist im Verlauf des überschaubaren Zeitraums, nämlich ein Jahr bis zum nächsten Jahresgespräch, nachvollziehbar.
- Wie der Name schon sagt, sind die Jahresgespräche als einmal pro Jahr stattfindende Veranstaltung konzipiert. Als Teilnehmer/innen schlagen wir Geschäfts- und Betriebsleitung, in Betrieben mit Betriebsrat alle Betriebsratsmitglieder sowie Dele-

⁷⁷ Diese Gespräche sollen dazu dienen, einmal im Jahr außerhalb der angespannten Rahmenbedingungen von Tarifverhandlungen Fragen der Humanisierung des Arbeitslebens zu beraten. Allerdings hat die jährliche Durchführung in der Vergangenheit dort nicht funktioniert.

gierte aus Abteilungen (in der Näherei beispielsweise Systemleiterinnen, pro System eine Gruppenmoderatorin und eine Technikexpertin) vor.

- Hinsichtlich des Lernens von Kommunikation besteht bei den Jahresgesprächen dasselbe Problem wie bei den betrieblichen Seminaren. Auch hierfür schlagen wir deshalb vor, zur Vorbereitung und Supervision mit einem Beratungsunternehmen zusammenzuarbeiten oder eine Tagungsbeobachterin zu benennen, um Kommunikationsblockaden zu reflektieren.
- Zur Verbindlichkeit der Jahresgespräche gehört, daß ihre Inhalte betrieblich bekannt sind – nur dann können sie in die tägliche Zusammenarbeit eingehen und Teil der Beobachtungsaufgabe beispielsweise der Gruppenmoderatorinnen in der Näherei werden.

Dieses Kommunikationsforum sehen wir aufgrund seiner Bezogenheit auf den gesamten Betrieb als eminent wichtig an. Es bietet einen angemessenen Rahmen dafür, längerfristige und perspektivische Themen anzusprechen. Es stellt einen innerhalb des Betriebes agierenden Impulsgeber für die betriebliche Organisationsentwicklung dar, über den auch schrittweise Maßnahmen entwickelt und vorbereitet werden könnten. Auf diese Weise bietet es die institutionalisierte Möglichkeit zu Selbstkritik, und über die Entwicklung von Kritikfähigkeit auch die Fähigkeit zur gezielten kontinuierlichen Fortentwicklung der betrieblichen Strukturen.

VERWENDETE LITERATUR

- Adler, Ulrich, *Bekleidungsindustrie: Strukturwandlungen und Entwicklungsperspektiven*, Berlin 1984.
- Adler, Ulrich/Mayer, Horst, *Nähtechnologien und deren Entwicklung unter besonderer Berücksichtigung der Frage nach den Arbeitsbedingungen*, München/Heidelberg 1986.
- Adler, Ulrich, *Sozio-ökonomische Aspekte der Gruppenarbeit*, Bekleidungstechnische Schriftenreihe Bd. 122, Köln 1997.
- Aulenbacher, Brigitte, *Arbeit – Technik – Geschlecht. Industriosozilogische Frauenforschung am Beispiel der Bekleidungsindustrie*, Frankfurt-M/New York 1991.
- Aulenbacher, Brigitte/Siegel, Tilla, *Industrielle Entwicklung, soziale Differenzierung, Reorganisation des Geschlechterverhältnisses*. In: Petra Frerichs/Margareta Steinrücke (Hg.), *Soziale Ungleichheit und Geschlechterverhältnisse*, Opladen 1993, S. 65-95.
- Bekleidung & Wear*, Zeitschriftenverlag RBVD (Hg.), Jahrgänge 42/1990 bis 50/1998.
- Fischer, Joachim u. a., *Arbeitsstrukturierung und Organisationswandel in der Bekleidungsindustrie*, Frankfurt-M/New York 1983.
- Fischer, Joachim/Minssen, Heiner, *Neue Leistungs politik in der Bekleidungsindustrie. Arbeitsstrukturierung und Produktionsflexibilisierung*, Frankfurt-M./New York 1986.
- Fischer, Ute-Luise, *Der Wandel geschlechtsspezifischer Erwerbsmuster in der Bekleidungsindustrie*, Mannheim 1992.
- Gebbert, Christa, *Leistungsentlohnung contra Verberuflichung*. In: Sektion Frauenforschung in den Sozialwissenschaften in der DGS (Hg.), *Frauenforschung. Beiträge zum 22. Deutschen Soziologentag Dortmund 1984*, Frankfurt-M./New York 1985.
- Gebbert, Christa, *Qualifizierung im Akkord. Probleme der Entlohnung von Flexibilitätsleistungen*, Bonn 1988.
- Gebbert, Christa, *Gruppenarbeit und Leistungsentlohnung in der Bekleidungsindustrie*. In: Peter Binckelmann/Hans-Joachim Braczyk (Hg.), *Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland*, Frankfurt-M 1993.
- Hermann, Martin, *Standortsicherung in der Textil- und Bekleidungsindustrie*, Frankfurt a.M. u. a. 1997.
- Hofmann, Andrea/Wassermann, Petra, *Befangen im Möglichen. Über die Schwierigkeiten, Zukunftschancen für die deutsche Bekleidungsindustrie und ihre Beschäftigten zu*

- entwickeln*, 1997. (Zwischenbericht zum Forschungsprojekt, zu beziehen über die Hans-Böckler-Stiftung.)
- Lang, Klaus/Meine, Hartmut/Ohl, Kay (Hg.), *Arbeit-Entgelt-Leistung*, (zweite, überarbeitete Auflage) Köln 1997.
- Liekweg, Dieter/Schmermbeck, Martin/Adler, Ulrich, *Gruppenarbeit in der Bekleidungsindustrie*, Bekleidungstechnische Schriftenreihe Bd. 119, Köln 1997.
- Minssen, Heiner, *Neue Arbeitsstrukturen in der Bekleidungsindustrie. Kurzfassung einiger Ergebnisse*, Dortmund 1985.
- Neue Arbeitsstrukturen in der Bekleidungsindustrie*, erarbeitet vom ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, Schriftenreihe Humanisierung des Arbeitslebens Bd. 39, München/Frankfurt-M 1983.
- Pollen, Toni/Srotzki, Rainer/Wassermann, Wolfram, *Umsetzen und Durchsetzen von Humanisierung. Forschungsergebnisse aus der Textil- und Bekleidungsindustrie*, Schriftenreihe Humanisierung des Arbeitslebens Bd. 33, Frankfurt-M/New York 1982.
- Raasch, Sybille/Wahnschaffe, Peter, *Die Integration der bundesrepublikanischen Textil- und Bekleidungsindustrie in die neue internationale Arbeitsteilung*. In: Mehrwert, Heft 26, September 1985.
- Saalfrank, Werner/Wagenhals, Klaus/Rohner, Alfons, *Wirkungen neuer Technologien auf das Lohnniveau*, Opladen 1993.
- Wassermann, Wolfram, *Arbeitsgestaltung als Gegenstand gewerkschaftlicher Politik. Zur Soziologie der Arbeitsgestaltung am Beispiel der Textil- und Bekleidungsindustrie*, Bonn 1985.
- Weißbach, Hans-Jürgen, *Gruppenarbeit oder Transferstraße?* Dortmund 1984.

An dieser Stelle geben wir einige Literaturhinweise, die sich in Zusammenhang mit unserem Handlungsvorschlag zur weiteren und ergänzenden Lektüre anbieten. Zur Auswahl der Themengebiete läßt sich folgendes sagen:

- Texte zum Organisationalen Lernen sind im Zusammenhang mit unserer Analyse und Vorschlägen deshalb interessant, weil sie auf das Erfordernis eingehen, mit unter Umständen lieb gewonnenen, jedenfalls für selbstverständlich gehaltenen Handlungsformen und Weltansichten zu brechen, um nachhaltige organisationale Veränderungen initiieren zu können – ein Aspekt, der vielen unserer Überlegungen zugrunde lag. Ausgewählt haben wir einen ›Klassiker‹ und einen Text, der auch einen Überblick über verschiedene Ansätze gibt.
- Die Hinweise zum viel diskutierten Thema Gruppenarbeit bieten sich allein schon deshalb an, weil wir Gruppenarbeit vorschlagen – zu einem Zeitpunkt, nachdem nach einer zeitgeistigen Euphorie in der ersten Hälfte der 90er Jahre Gruppenarbeit in deren zweiten Hälfte teilweise schon wieder als überholt galt. Unsere Hinweise beziehen sich durchweg auf sehr aktuelle Untersuchungen, die zu differenzierten Schlußfolgerungen kommen.
- Das Thema ›Organisation und Geschlecht‹ ist sozialwissenschaftlich in vielen Facetten bearbeitet worden. In der gesellschaftlichen Praxis wird dieses Thema nach wie vor eher gemieden, denn außer um die Chancenverteilung und damit zusammenhängende Machtpositionen geht es dabei auch darum, häufig tief verankerte Vorstellungen über die Geschlechter und das Arbeiten zu hinterfragen, die für so selbstverständlich gehalten werden, daß jegliches Hinterfragen manchem lächerlich erscheint. Ausgewählt haben wir hier zwei ›Klassiker‹ sowie einen Aufsatz, der ein Schlaglicht auf die gestaltungspolitischen Weichenstellungen wirft.

Zur lernenden Organisation:

Argyris, Chris/Schön, Donald A.: *Die Lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis*, Stuttgart 1999. (zuerst: *Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice*, 1996).

Ein ›Klassiker‹ zum Thema lernende Organisation, in dem die Autoren in praxisorientierter Ausrichtung theoretische Überlegungen und etliche praktische Beispiele und Erfahrungen darstellen und miteinander verbinden. Dabei gehen sie von vier zentralen Fragen aus, nämlich 1) wie eine Organisation beschaffen ist, daß sie lernen kann; 2) auf welche Weise real bestehende Organisationen lernen können; 3) welche von den Arten des Lernens, zu denen Organisationen in der Lage sind oder sein können, wünschenswert sind; und 4) mit welchen Mitteln Organisationen ihre Fähigkeit zu den Arten des Lernens entwickeln können, die sie für erstrebenswert halten?

Als Antwort entwickeln die Autoren u. a. die Begriffe »Einschleifen-Lernen« und »Doppelschleifen-Lernen«. Einschleifen-Lernen findet innerhalb bestehender Wertesysteme und Handlungsrahmen statt. Doppelschleifen-Lernen bezieht sich auf Veränderungen von Werten und Rahmenbedingungen und lässt sich auf gedankliche Untersuchungen unvereinbarer Handlungsbedingungen ein. Doppelschleifen-Lernen stellt ihrer Ansicht nach die Voraussetzung für organisationales Lernen dar.

Wahren, Heinz-Kurt: *Das lernende Unternehmen: Theorie und Praxis des organisationalen Lernens*, Berlin/New York 1996.

Wahren gibt einen knappen und übersichtlichen Überblick über die wichtigsten Ansätze organisationalen Lernens und entwickelt daraus »Ansatzpunkte einer Theorie und Praxis des organisationalen Lernens«.

Zur Gruppenarbeit:

Adolph, Lars: *Soziale Konflikte bei verschiedenen Formen industrieller Gruppenarbeit und ihre Auswirkungen*, Frankfurt-M 2000.

Die Studie stellt die Ergebnisse eines Forschungsprojektes aus der Arbeits- und Organisationspsychologie vor, in dem die Zusammenarbeit in Gruppen mit unterschiedlichem Autonomiegrad (Hierarchisierung, Qualifikationsniveaus) im Hinblick auf den Erfolg ihrer Umsetzung untersucht wurde. Es handelt sich nicht um einen praxisorientierten, sondern um einen sehr im wissenschaftlichen Duktus geschriebenen Text, der durch seine übersichtliche Gliederung und verschiedene Zusammenfassungen jedoch einen schnellen Zugang zu Positionen und Ergebnissen erlaubt. Zentrale Erkenntnis ist »der nachgewie-

sene Vorteil elaborierter Konzepte von Gruppenarbeit im Vergleich zu einfacheren Konzepten der Gruppenarbeit« (190).

Nordhause-Janz, Jürgen/Pekruhl, Ulrich (Hg.): *Arbeiten in neuen Strukturen? Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland*, München/Mering 2000.

Das Buch gibt einen aktuellen Überblick über die Verbreitung von Gruppenarbeit in Deutschland, die Bedeutung von Gruppenarbeit für die Gestaltung von Frauenerwerbsarbeit, das Verhältnis von Arbeitszeitsregelungen und Gruppenarbeit sowie die Arbeitszufriedenheit und Belastungssituation von Beschäftigten im Zusammenhang mit Gruppenarbeit.

Benders, Jos/Huijgen, Fred/Pekruhl, Ulrich: *Gruppenarbeit in Europa – Ein Überblick*, in: WSI-Mitteilungen, Heft 6/2000, S. 365-374.

Der Artikel bietet einen das Buch von Nordhause-Janz/Pekruhl ergänzenden Überblick zum Stand der Einführung von Gruppenarbeit in Europa. Dabei gehen die Autoren auch auf die ökonomischen Effekte von Gruppenarbeit ein.

Zu Organisation und Geschlecht:

Acker, Joan: *Hierarchies, Jobs, Bodies: A theory of Gendered Organizations*, in: *Gender & Society*, vol. 4/1990, no. 2, S. 139-158.

Der Aufsatz gilt als einer der Schlüsseltexte für die feministische Theoriediskussion. Acker geht es in dem Aufsatz um die Entwicklung einer feministischen Organisationstheorie, die in die Lage versetzt, die Ungleichheit zwischen den Geschlechtern zu verstehen und erklären.

Acker kritisiert die stillschweigende Annahme der klassischen Organisationstheorie, Organisationen seien neutrale Gebilde. Mit dieser Annahme werden Gedanken von Körperlichkeit und Geschlecht (und damit überhaupt der Unterschiedlichkeit von Individuen) von vornherein für irrelevant für Organisationsprozesse deklariert. Damit verbunden ist, sozusagen als stille Norm, die hypothetische Vorstellung von Beschäftigten, die nur für die Arbeit existieren und keinen anderen, diese Arbeit störenden Anforderungen unterliegen. Dieser Vorstellung kommen in der gesellschaftlichen Praxis der Rollenzuweisung üblicherweise Männer nahe, und Organisationsnormen und -hierarchien sind von dieser stillschweigenden Zuweisung geprägt.

Müller, Ursula: *Sexualität, Organisation und Kontrolle*, in: Brigitte Aulenbacher/Monika Goldmann (Hg.), *Transformationen im Geschlechterverhältnis*, Frankfurt-M 1993, S. 97-114.

Bezieht sich Ackers Artikel die Debatten auf den englischsprachigen Raum, so stellt Müllers Aufsatz die Debatten zu Organisation und Geschlecht im den deutschsprachigen Raum vor, unter anderem in Anschluß an Acker. Dabei zeichnet sie auch den historischen Prozeß der gesellschaftlichen Trennung von Organisation und Sexualität und der gleichzeitigen Kontrolle von Organisation über Sexualität nach – ein Prozeß, der die Geschlechterverhältnisse in unserer Gesellschaft bis heute geprägt hat.

Goldmann, Monika: *Industrielle Rationalisierung als Geschlechterpolitik. Neue Perspektiven für Frauen durch Organisationsentwicklung und Arbeitsgestaltung im Betrieb*, in: Brigitte Aulenbacher/Tilla Siegel (Hg.), *Diese Welt wird völlig anders sein: Deutungsmuster der Rationalisierung*, Pfaffenweiler 1995, S. 209-229.

Goldmann diskutiert die Entstehung neuer Produktions- und Managementkonzepte in der 90er Jahren im Hinblick darauf, welche Entwicklungen der Frauenarbeit damit verbunden sind und verbunden werden können. Sie benennt die Schwierigkeiten, die aus tradierten Konzepten und Strukturkonservatismus in Unternehmen für neue Gestaltungsoptionen erwachsen.

- AFG – *Arbeitsförderungsgesetz*
- BDE – *Betriebsdatenerfassung*
- BESPO – *Berufs- und Sportbekleidung*
- BMFT – *Bundesministerium für Forschung und Technologie*
- BW – *Zeitschrift Bekleidung & Wear*
- CAD – *Computer Aided Design*
- CIM – *Computer Integrated Manufacturing*
- DOB – *Damenoberbekleidung*
- GTB – *Gewerkschaft Textil-Bekleidung*
- HAKA – *Herren- und Knabenoberbekleidung*
- HdA – *Humanisierung des Arbeitslebens* (Abkürzung im Kontext des gleichnamigen staatlichen Forschungsprogramms)
- LRTV – *Lohnrahmentarifvertrag* (in der Fassung vom 17. Januar 1997)
- MTV – *Manteltarifvertrag* (für die gewerblichen Arbeitnehmer der Bekleidungsindustrie in der Fassung vom 18. März 1996).
- PPS – *Produktionsplanungs- und Steuerungssystem*

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) wirbt für die Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft. Sie tritt dafür ein, Mitbestimmungsrechte und -möglichkeiten zu erweitern.

Beratung und Schulung

Die Stiftung berät und qualifiziert Betriebs- und Personalräte und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Männer und Frauen, in wirtschaftlichen und rechtlichen Angelegenheiten, in Fragen des Personal- und Sozialwesens, der beruflichen Aus- und Weiterbildung, der Gestaltung neuer Techniken, des betrieblichen Arbeits- und Umweltschutzes.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu den Themen »Wirtschaftswandel und Beschäftigung im Globalisierungsprozeß«, »Soziale Polarisierungen, kollektive Sicherung und Individualisierung« und »Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik«. Das WSI-Tarifarchiv dokumentiert das Tarifgeschehen umfassend und wertet es aus.

Forschungsförderung

Die Abteilung Forschungsförderung der Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu den Themen Strukturpolitik, Mitbestimmung, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Die Forschungsergebnisse werden in der Regel nicht nur publiziert, sondern auf Veranstaltungen zur Diskussion gestellt und zur Weiterqualifizierung von Mitbestimmungsakteuren genutzt.

Studienförderung

Ziel der Stiftung ist es, einen Beitrag zur Überwindung sozialer Ungleichheit im Bildungswesen zu leisten. Gewerkschaftlich oder gesellschaftspolitisch engagierte Studierende unterstützt sie mit Stipendien, mit eigenen Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktikantenstellen. Bevorzugt fördert die Stiftung Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Ihre Arbeitsergebnisse und Dienstleistungen veröffentlicht die Stiftung über Veranstaltungen, Publikationen, mit PR- und Pressearbeit. Sie gibt zwei Monatszeitschriften heraus: »Die Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen«, außerdem die Vierteljahresschrift »South East Europe Review for Labour and Social Affairs (SEER)«, das »Wirtschaftsbulletin Ostdeutschland« und »Network, EDV-Informationen für Betriebs- und Personalräte«.

Hans-Böckler-Stiftung
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit
Bertha-von-Suttner-Platz 1
40227 Düsseldorf
Telefax: 0211/7778 - 225
www.boeckler.de



In der edition der Hans-Böckler-Stiftung sind bisher erschienen:

Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
1	<i>Gertrud Kühnlein</i> Neue Typen betrieblicher Weiterbildung	18,50	13001	3-928204-73-4
2	<i>Stefan Kühn</i> Komplementärer Regionalismus	28,00	13002	3-928204-64-5
3	<i>Karl-Hermann Böker, Peter Wedde</i> Telearbeit praktisch	13,00	13003	3-928204-75-0
4	<i>Peter Ittermann</i> Gestaltung betrieblicher Arbeitsorganisation	16,00	13004	3-928204-76-9
5	<i>Lothar Kamp</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Gruppenarbeit	12,00	13005	3-928204-77-7
6	<i>Hartmut Klein-Schneider</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Flexible Arbeitszeit	13,00	13006	3-928204-78-5
7	<i>Siegfried Leitretter</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Betrieblicher Umweltschutz	13,00	13007	3-928204-79-3
8	<i>Winfried Heidemann</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Beschäftigungssicherung	12,00	13008	3-928204-80-7
9	<i>Wolffhard Kohte</i> Die Stärkung der Partizipation der Beschäftigten im betrieblichen Arbeitsschutz	18,00	13009	3-928204-81-5
10	<i>Karin Schulze Buschhoff</i> Teilzeitarbeit im europäischen Vergleich	25,00	13010	3-928204-82-3
11	<i>Hans Gerhard Mendius, Stefanie Weimer</i> Beschäftigungschance Umwelt	28,00	13011	3-928204-83-1
12	<i>Helene Mayerhofer</i> Betriebswirtschaftliche Effekte der Fusion von Großunternehmen	10,00	13012	3-928204-85-5
13	<i>Winfried Heidemann</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Betriebliche Weiterbildung	14,00	13013	3-928204-86-6

Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
14	<i>Hartmut Klein-Schneider</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt	16,00	13014	3-928204-97-4
15	<i>Christina Klenner</i> Mehr Beschäftigung durch Überstunden- abbau und flexible Arbeitszeitmodelle	12,00	13015	3-928204-88-2
16	<i>Annette Henninger</i> Ins Netz geholt: Zeit, Geld, Informationen – alles, was die Wissenschaftlerin braucht!?	28,00	13016	3-928204-89-0
17	<i>Wolfgang Joußen, Leo Jansen, Manfred Körber</i> Informierte Region. Regionale Entwicklungsperspektiven in der Informationsgesellschaft	19,00	13017	3-928204-90-4
18	<i>Dietmar Köster</i> Gewerkschaftlich ausgerichtete Seniorenbildungsarbeit in der Praxis	20,00	13018	3-928204-91-2
19	<i>Michael Kürschner, Helmut Teppich</i> Windows NT: Handbuch für Betriebsräte	28,00	13019	3-928204-92-0
20	<i>Roland Köstler</i> Rechtsleitfaden für Aufsichtsrats- mitglieder nach dem Mitbestimmungs- gesetz '76	14,00	13020	3-928204-84-X
22	<i>Lutz Mez, Annette Piening, Klaus Traube</i> Was kann Deutschland hinsichtlich eines forcierten Ausbaus der Kraft-Wärme-Kopplung von anderen Ländern lernen?	20,00	13022	3-928204-93-9
23	<i>Karin Tondorf, Gertraude Krell</i> »An den Führungskräften führt kein Weg vorbei!«	16,00	13023	3-928204-94-7
25	<i>Christina Klenner (Hrsg.)</i> Kürzere und flexiblere Arbeitszeiten – neue Wege zu mehr Beschäftigung	14,00	13025	3-928204-96-3
26	<i>Svenja Pfahl (Hrsg.)</i> Moderne Arbeitszeiten für qualifizierte Angestellte?	18,00	13026	3-928204-97-1

Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
27	<i>Margarethe Herzog (Hrsg.)</i> Im Netz der Wissenschaft? Frauen und Macht im Wissenschaftsbetrieb	22,00	13027	3-928204-98-X
28	<i>Erika Mezger (Hrsg.)</i> Zukunft der Alterssicherung	16,00	13028	3-928204-99-8
29	<i>Hans-Erich Müller, Annette Martin</i> Beschäftigten statt entlassen	20,00	13029	3-935145-00-4
30	<i>Werner Maschewsky</i> Psychisch gestört oder arbeitsbedingt krank?	20,00	13030	3-928204-95-5
31	<i>Lothar Kamp</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Telearbeit	16,00	13031	3-935145-01-2
32	<i>Dorit Sing, Ernst Kistler</i> Neue Chancen für Frauen?	20,00	13032	3-935145-02-0
33	<i>Stefan Eitenmüller, Konrad Eckerle</i> Umfinanzierung der Alterssicherung	28,00	13033	3-935145-03-9

**Bestellungen
bitte unter
Angabe der
Bestell-Nr. an:**



Am Kreuzberg 4
40489 Düsseldorf
Telefax: 02 11 / 408 00 80
E-Mail: lavista@setzkasten.de