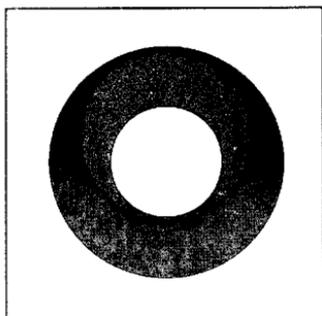


**BRANCHENENTWICKLUNGEN  
UND HANDLUNGSPERSPEKTIVEN  
BETRIEBLICHER INTERESSENVERTRETER  
IN DEN NEUEN BUNDESLÄNDERN**

---



GESPRÄCHSKREIS  
**ARBEIT UND SOZIALES**  
NR. 10

**FRIEDRICH  
EBERT   
STIFTUNG**

Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung  
Abt. Arbeits- und Sozialforschung

---

**Gesprächskreis Arbeit und Soziales  
Nr. 10**

**Branchenentwicklungen und  
Handlungsperspektiven  
betrieblicher Interessenvertreter  
in den neuen Bundesländern**

Eine Tagung  
der Friedrich-Ebert-Stiftung  
am 4. und 5. November 1991 in Chemnitz

## **Inhalt**

<b>Peter König</b> <b>Vorbemerkung</b>	<b>5</b>
<b>Bettina Walker</b> <b>Umstrukturierung der ostdeutschen Automobilindustrie.</b> <b>Betriebsräte in der Modernisierungspartnerschaft?</b>	<b>7</b>
<b>Hartmut Hirsch-Kreinsen</b> <b>Modernisierungsrisiken im ostdeutschen Maschinenbau</b>	<b>23</b>
<b>Ulrich Adler</b> <b>Textil-/Bekleidungsindustrie Ostdeutschlands</b>	<b>39</b>
<b>Referenten, Tagungs- und Diskussionsleitung</b>	<b>61</b>

ISBN 3-86077-052-7

Herausgegeben vom  
Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung  
Abt. Arbeits- und Sozialforschung  
Godesberger Allee 149, 5300 Bonn 2  
Juli 1992

Druck: satz und druck GmbH, Düsseldorf  
Printed in Germany 1992

## Vorbemerkung

Gemeinsam mit der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, hat die Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn, im Rahmen ihres Gesprächskreises Arbeit und Soziales in Chemnitz eine Veranstaltung mit Betriebsräten, Gewerkschaftern und Wissenschaftlern durchgeführt, die sich dem Stand und den Perspektiven des Maschinenbaus, der Textil- und Bekleidungsindustrie und der Automobilindustrie gewidmet hat. Ziel der Veranstaltung war es, in Abhängigkeit von den Entwicklungen in den ausgewählten Branchen relevante Handlungsfelder für Betriebsräte herauszuarbeiten, die sich aus dem Umstrukturierungsprozeß in den Unternehmen der neuen Bundesländer z.Zt. ergeben bzw. mittelfristig zu erwarten sind. Es besteht aufgrund bisheriger Erfahrungen die berechnete Annahme, daß die Entwicklung in den ausgewählten Branchen sehr unterschiedlich verlaufen wird. Hieraus, so haben wir vermutet, werden sich nicht nur branchentypische Handlungsfelder und -möglichkeiten ergeben, sondern auch entscheidend unterschiedliche Selbstverständnisse von betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretern. Diese gewonnenen Selbstverständnisse und daraus resultierenden Handlungen werden einen wesentlichen Einfluß auf die Kooperations- bzw. Konfliktstrategien von betrieblicher Interessenvertretung und Management nehmen. Die Einschätzung der Branchenentwicklungen wird in den hier vorliegenden Referaten wiedergegeben. Auf der Veranstaltung haben Betriebsräte ergänzend dazu aus verschiedenen Unternehmen aus ihrer Erfahrung berichtet. Nicht nur ihnen, sondern allen Teilnehmern gilt mein Dank.

Der Erfolg der Veranstaltung ist entscheidend auf die Zusammenarbeit mit Norbert Kluge, dem Vertreter der Hans-Böckler-Stiftung, zurückzuführen. Ich möchte mich an dieser Stelle nochmals bei ihm für seine Zusammenarbeit bedanken. Gleiches gilt auch für Claudia Unkelbach. Sie ist Mitarbeiterin der Abt. Arbeits- und Sozialforschung der Friedrich-Ebert-Stiftung. Sie hat die Tagung vorbereitet und war verantwortlich für das Tagungssekretariat sowie die Erstellung der Broschüre.

Bonn, Juli 1992

Peter König

Bettina Walker

## **Umstrukturierung der ostdeutschen Automobilindustrie. Betriebsräte in der Modernisierungspartnerschaft?<sup>1</sup>**

Die Automobilindustrie kann als geradezu exemplarisch für jene innovationsunfähigen Branchen in der ehemaligen DDR gelten, die international nicht marktfähige Produkte auf veralteten Produktionsanlagen herstellten: Fahrzeugmodelle nach dem Weststandard der früheren 60er Jahre in Fabriken der 30er Jahre.

Trotz dieses enormen Innovationsrückstands dürfte die Automobilindustrie in der früheren DDR in den nächsten Jahren unter massiver Beteiligung westlicher Automobilunternehmen saniert und modernisiert werden, weil die ost-mittel-europäischen Länder zukünftig einen großen Fahrzeug-Absatzmarkt versprechen. Eine Reihe von schon bestehenden und gerade abgeschlossenen Kapitalbeteiligungen und Unternehmenskooperationen westlicher Firmen mit Automobilunternehmen in der ehemaligen DDR stützen diese Einschätzung.

Der damit zu erwartende Multiplikatoreffekt für die Zulieferindustrie unterstreicht die große volkswirtschaftliche Bedeutung des Aufbaus einer Automobilindustrie für die zukünftige industrielle Entwicklung in den neuen Bundesländern.

Angesichts dieser Ausgangslage stellt sich zunächst die Frage, in welcher Form der Modernisierungsprozeß die zukünftige Struktur der ostdeutschen Automobilindustrie beeinflussen wird und welche Folgen das für die einzelnen Betriebe und Beschäftigten haben wird. Darüber hinaus soll in diesem Beitrag vor allem die Frage im Vordergrund stehen, welchen Einfluß die betriebliche Interessenvertretung bisher auf die Gestaltung des Transformationsprozesses genommen

---

<sup>1</sup> In dem Beitrag werden erste Ergebnisse einer anlaufenden Untersuchung der Universität Hannover in Kooperation mit dem WISOC, Chemnitz (Ralph Lungwitz), zur Modernisierung der sächsischen Automobilindustrie und der Entwicklung einer neuen betrieblichen Sozialverfassung vorgestellt. Bisher wurden in einem Werk des ehemaligen IFA-Pkw-Kombinats zu vier Zeitpunkten (Juni und November 1990 sowie Februar und September 1991) Expertengespräche mit der Geschäftsführung, mehreren Leitern wichtiger Abteilungen und mit den Betriebsräten durchgeführt. In den nächsten Monaten soll die Erhebung auf andere Automobilwerke in Sachsen und Thüringen sowie auf ausgewählte Zulieferbetriebe ausgeweitet werden.

hat. Anhand von Beispielen werden die Problemstellungen und Einflußmöglichkeiten aufgezeigt, die sich dem Betriebsrat in der Übergangphase boten. Um die damit verbundenen Aktivitäten transparenter zu machen, zunächst einige Stichworte zur Struktur des IFA-Kombinats vor der Währungsunion und anschließend eine kurze Darstellung über den bisherigen Verlauf des Transformationsprozesses in dem von uns untersuchten Betrieb.

## 1. Das IFA-Pkw-Kombinat bis zum Herbst 1989

Die Entwicklungsgeschichte des IFA-Kombinats nach Ende des II. Weltkriegs spiegelt im wesentlichen die Veränderungen der Wirtschaftspolitik der ehemaligen DDR. Die wiederholten, staatlich initiierten Ansätze von großräumigen Unternehmenszusammenschlüssen führten schließlich 1984 dazu, daß die gesamte Fahrzeugindustrie der DDR in vier Kombinate gegliedert war: Nutzkraftwagen, Landmaschinen, Personenkraftwagen und Zweiradfahrzeuge.

Im IFA-Pkw-Kombinat wurden in drei großen VEBs in Zwickau, Eisenach und der Region Chemnitz sowie in den etwa 30 zugeordneten Zulieferbetrieben insgesamt 65.000 Personen beschäftigt. Das entsprach etwa der Hälfte der Beschäftigten im gesamten Fahrzeugbau der DDR. Produziert wurden pro Jahr zusammen ca. 250.000 Pkws und Kleintransporter (140.000 Trabant und 70.000 Wartburg). Der Betrieb, in dem wir die sozialwissenschaftliche Untersuchung durchgeführt haben, wurde zum Stammbetrieb und mußte die zentralen Kombinatfunktionen ausführen.

### *Aktivitäten nach der Wende – Suche nach einer Perspektive für den Betrieb*

Mit Beginn der Währungsunion wurden die bisherigen Unternehmensstrukturen aufgebrochen. Zu diesem Zeitpunkt wurde das IFA-Kombinat formal in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Die IFA-AG behielt bis heute die Aufsicht über die noch nicht privatisierten Zulieferbetriebe, während ihr die Aufsichtsfunktion über die drei großen Volks-Eigenen-Betriebe gleich zu Anfang entzogen wurde. Diese drei Autounternehmen wurden in Kapitalgesellschaften bürgerlichen Rechts (in Form der GmbH) umgewandelt und der Treuhandanstalt unterstellt. Sie haben seitdem die prinzipielle Chance, in Absprache mit der

Treuhandanstalt eigenständige Unternehmensentscheidungen zu treffen und auf eigenes Risiko marktwirtschaftlich zu handeln.

Unser Untersuchungsbetrieb befand sich im Vergleich zu anderen Betrieben in einer relativ günstigen Startposition: Hier existierten bereits seit Mitte der 80er Jahre Kontakte zu einem westdeutschen Automobilkonzern. Damals hatte die DDR im Rahmen eines Modernisierungsprogramms der Automobilindustrie mit dem Volkswagenkonzern einen Lizenzvertrag über die Fertigung eines Kleinwagenmotors abgeschlossen und dazu einige von Volkswagen gerade ausgemusterte Transferstraßen zum Schrottpreis erworben. Die neue Motorproduktion erhielt ihren Standort bei unserem Untersuchungsbetrieb.

Gleich nach der Wende aktivierte die Betriebsleitung die alten Kontakte zu Volkswagen und erhielt bereits Anfang 1990 aus dem Munde eines Vorstandsmitglieds die Zusage, Volkswagen wolle auf dem Werksgelände in den nächsten Jahren ein neues Motorwerk mit 2.400 Arbeitsplätzen errichten.

Mit diesen Neubauplänen des Westkonzerns war jedoch keineswegs die vollständige Übernahme der ostdeutschen Automobilfirma beabsichtigt. Verglichen mit dem bisherigen Personalumfang des VEBs versprochen die Baupläne schon zum damaligen Zeitpunkt nur einem Teil der Beschäftigten zukunftssichere Arbeitsplätze. Typischerweise waren die westlichen Investoren auch nur bereit, den in den letzten Jahren modernisierten Teil der Fabrik zu übernehmen, während die übrigen veralteten Betriebsteile der Treuhandanstalt zur Liquidation überlassen wurden.

### *High-Tech-Fabriken nach japanischem Organisationsmuster als Zukunft der ostdeutschen Automobilindustrie?*

Obwohl bis heute kein Kaufvertrag, sondern lediglich eine Vereinbarung über den Kauf zwischen Treuhandanstalt, Westkonzern und Betrieb existiert, ist mit großer Wahrscheinlichkeit davon auszugehen, daß der Westkonzern diesen Betrieb übernehmen wird. Zu fragen ist nun nicht nur nach der Zahl der Arbeitsplätze, sondern vor allem nach den Modernisierungskonzepten. Auch wenn bei den westdeutschen Automobilkonzernen dafür keine fertigen Konzepte vorliegen, so lassen sich dennoch einige Aussagen über die Entwicklungsrichtung treffen.

Es ist zu erwarten, daß die Automobilkonzerne auf Modernisierungsansätze zurückgreifen werden, mit denen sie in den letzten Jahren in westlichen Unternehmen bereits erste Erfahrungen gesammelt haben. Dieser von ihnen initiierte tiefgreifende und keinesfalls abgeschlossene Modernisierungsprozeß umfaßt eine wesentliche Veränderung der Organisationsstruktur, der Betriebsabläufe, des Führungsstils sowie der Arbeitsformen und Leistungssysteme.

Die Leitbilder für derartige "postfordistische" Modernisierungsstrategien der westlichen Automobilunternehmen lassen sich wie folgt angeben:

- **Dezentralisierung von Entscheidungskompetenz und Einführung von Marktelementen** innerhalb der Unternehmensorganisation (Profitcenter, Costcenter);
- **Reduktion von Fertigungstiefe;**
- Trend zur Automatisierung zentraler Fertigungsbereiche;
- Einführung "japanischer" Organisations- und Zeitnutzungsmuster.

Derartige Leitbilder entsprechen nun keineswegs schon dem Modernisierungsstand westlicher Automobilfabriken. Ganz im Gegenteil: Die westlichen Automobilunternehmen befinden sich gegenwärtig noch in einer Such- und Experimentierphase.

Soweit die Konzepte und Fabrikplanungen der westdeutschen Automobilunternehmen bekannt sind, soll die entstehende ostdeutsche Automobilindustrie gleichsam zum Experimentierfeld für hochtechnisierte, nach japanischen Organisationsmustern gestalteten Fabriken werden. Die genannten vier Strategien "postfordistischer" Modernisierung sollen in geradezu modellhafter Weise miteinander kombiniert werden.

Mit den Aktivitäten in der gegenwärtigen Übergangsphase werden die Voraussetzungen für die zukünftige Verwirklichung dieser Konzepte geschaffen. Obgleich die ostdeutschen Unternehmen rechtlich noch zur Treuhandanstalt gehören und von eigenen Managern geleitet werden, bestimmen Richtung und Inhalt des Transformationsprozesses bereits die westdeutschen Automobilkonzerne.

So ist der von uns untersuchte Betrieb als ein dezentral verwaltetes (Profitcenter-) Zweigwerk im internationalen Konzernverbund konzipiert und soll Motoren an das benachbarte Karosseriewerk und darüber hinaus in interner

Konkurrenz an andere Montagewerke des Konzerns im internationalen Verbund liefern. Das Konzept der "Kernproduktion" wird dazu in doppelter Weise angewandt. Zum einen soll die Produktion auf Rumpffaggregate beschränkt werden. Zum anderen werden alle für die kontinuierliche Produktion nicht unbedingt notwendigen Arbeitsprozesse abgespalten, an fremde Firmen ausgelagert und als Dienstleistung von diesen wieder in Anspruch genommen. Die Reduktion der Fertigungstiefe kann somit als ein nahezu abgeschlossener Prozeß betrachtet werden.

Noch unklar sind die nächsten Schritte einer weiteren Automatisierung des Betriebs. Sie hängen wesentlich von der noch ausstehenden Grundsatzentscheidung für oder gegen den Neubau eines Motorwerks ab.

Vorgesehen und heute schon probeweise praktiziert ist der Einsatz von aufgabenintegrierter Gruppenarbeit mit Selbstkontrolle der Qualität, fachlicher Qualifizierung und Motivierung der Teams und der Meister. Man geht zudem davon aus, daß das Motorwerk zukünftig dreischichtig arbeiten wird.

Für die zukünftige Struktur der ostdeutschen Automobilindustrie und die Unternehmen im einzelnen, bedeutet diese Entwicklung vor allem aber, daß sie zukünftig keine eigenständigen Unternehmen mit selbstentwickelten Autotypen mehr sein werden, sondern Zweigwerke westlicher Konzerne (VW, Opel/GM). Sie werden die in den westlichen FuE-Zentralen entwickelten Modelle komplementär zur Produktpalette der Konzernmütter zu fertigen und vertreiben haben.

Im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen steht nun die Frage, welchen Einfluß die betriebliche Interessenvertretung bisher auf eine sozialverträgliche Gestaltung des Transformationsprozesses genommen hat.

## 2. Die Gründungsphase des Betriebsrats

Der Zusammenbruch der alten politischen Institutionen in der DDR hat als erstes das bisherige Triumvirat von staatskonformer Betriebsleitung, Partei und Betriebsgewerkschaft in den Betrieben beseitigt. Damit einher ging die Auflösung des tragenden informellen Kompromißgefüges zwischen Leitung und Stammarbeitern. Es entstand so in der Übergangszeit eine Art "institutionelles

Loch" (Kern/Land 1991), das mit der Wahl von Betriebsräten in Anlehnung an westdeutsche Muster in vielen Betrieben zu schließen gesucht wurde (Kädtler/Kottwitz 1990).

In unserem Untersuchungsbetrieb wurde der erste Betriebsrat im November 1989 gegründet. Kurze Zeit später setzte man auf einer Betriebsversammlung die bisherige Betriebsgewerkschaftsleitung ab und ließ sich als Betriebsrat (noch ohne Betriebsverfassungsgesetz/BetrVG) bestätigen.

Seit dieser Zeit nimmt der Betriebsrat an den wöchentlichen Werkleiter-sitzungen teil. Er hat analog westdeutscher Praxis eine Reihe von Kommissionen gegründet und Betriebsräte auch auf der Unternehmens- (ehemals VEB) und IFA AG- (ehemals Kombinat) Ebene eingerichtet. In der Anfangsphase gab es enge Kontakte zu Betriebsräten westdeutscher Automobilfirmen.

Die beanspruchten relativ weitreichenden Informations- und Beteiligungsrechte wurden dem Betriebsrat von seiten der Geschäftsleitung zugestanden, ohne daß es zu rechtlichen Auseinandersetzungen oder massiven innerbetrieblichen Konflikten kam. Auch in seiner alltäglichen Arbeit kann der Betriebsrat über ausreichende sachliche Mittel verfügen und die organisatorischen Rahmenbedingungen selbständig gestalten. Die Freistellung für Sitzungen und notwendige Bildungsmaßnahmen scheint nicht zu Problemen geführt zu haben. Auch die Zusammenkünfte für die gewählten gewerkschaftlichen Vertreter in den Abteilungen scheinen, allerdings unter der Bedingung weitgehender Null-Stunden-Kurzarbeit, problemlos möglich zu sein.

Bei der personellen Zusammensetzung der "Betriebsräte der ersten Stunde" fällt der große Anteil an fachlich hoch qualifizierten Angestellten aus den mittleren Hierarchiestufen, insbesondere aber aus den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen ins Auge.

In dem von uns untersuchten ostdeutschen Automobilbetrieb kamen gerade die aktivsten unter den Betriebsräten aus der Gruppe der technischen Angestellten. Eine betriebliche Bewegung der Arbeiterschaft, d.h. "von unten", gab es praktisch nicht.

Für fachlich qualifizierte Angestellte ergab sich über die Mitarbeit im Betriebsrat die Chance, die Aktivitäten des Managements zu kontrollieren und durch eigene Ideen, Vorschläge und Expertenwissen Einfluß auf den Um-

strukturierungsprozeß zu nehmen. Eine Konstellation, die sich auch in den alten Bundesländern bei gravierenden technischen und ökonomischen Veränderungen gelegentlich ergibt und dort mittlerweile mit dem Begriff Co-Management belegt wird.

### *Kooperation zwischen Management und Betriebsrat*

Die noch instabilen, schwach verankerten Betriebsräte und die im Aufbau begriffenen Gewerkschaften sind nun in der gegenwärtigen Krise der ostdeutschen Industrie unter massiven Handlungsdruck geraten, der einen großen Regelungsbedarf bei ungünstigen Handlungsbedingungen erzeugt. Auch wenn eine derart extreme instabile ökonomische Lage wohl kaum die Grundlage für eine effektive betriebliche Interessenvertretung bilden kann, so dürften vom Verhalten der Betriebsräte und Gewerkschafter in dieser schwierigen Situation doch ganz wesentlich die Konturen der neuen betrieblichen Sozialverfassung und von gewerkschaftlicher Interessenvertretung in Ostdeutschland bestimmt werden.

In dem herrschenden Nebel von Gerüchten, Spekulationen und Irritationen hat der Betriebsrat gegenüber der Belegschaft oftmals keine guten Karten. Dem ebenfalls weitgehend ahnungslosen Management geht es allerdings kaum besser. Den Betriebsräten tritt das zumeist aus den alten Betriebsleitern rekrutierte "neue" Management entgegen, das selbst wiederum in Übernahme- und Sanierungsverhandlungen mit westdeutschen Unternehmen und der Treuhandgesellschaft mit dem Rücken zur Wand steht.

Ausgehend von den für die früheren Staatsbetriebe typischen Blockaden zwischen Leitern und Belegschaft ergeben sich mit Auflösung der alten Kompromißstrukturen (Planerfüllungspakt) neue Konstellationen zwischen Management und Betriebsrat bzw. Belegschaft. Sie können vom autoritären Leitungsdurchgriff des Betriebsmanagements, das unter marktwirtschaftlichen Bedingungen nun die schon immer gewünschten Druckmittel zur rigorosen Produktivitätssteigerung besitzt, bis hin zur kooperativen Existenzsicherungs- und Modernisierungspartnerschaft reichen (Bluhm 1991).

Die Betriebsräte im Untersuchungsbetrieb ließen sich auf eine Modernisierungspartnerschaft ein. Insgesamt gesehen nimmt der aktive Betriebsrat erheblichen Einfluß auf die Gestaltung der neuen betrieblichen Sozialverfassung.

Dem Betriebsrat stellten sich im Zuge des laufenden Anpassungsprozesses Aufgaben in den folgenden Bereichen:

### 1. Ablösung bisheriger Leiter

Auf Druck des Betriebsrats wurde im Frühjahr 1990 die bisherige Zahl von 27 Direktorenstellen auf 10 Leiter reduziert und diese Stellen neu ausgeschrieben. In einer gemeinsamen Kommission von Geschäftsführung und Betriebsrat wurden die neuen Leiterstellen besetzt. Dabei gelang es, eine Reihe unfähiger und/oder autoritärer Leiter zu degradieren und einige wichtige Stellen mit unbelasteten Beschäftigten aus dem Betrieb zu besetzen.

### 2. Existenzsicherung des Werks

Auch wenn es eine ernsthafte Kaufoption eines westdeutschen Automobilunternehmens für das Werk gibt, bleibt die Existenzsicherung das zentrale Problem, weil der konkrete Umfang und die Modalitäten der Übernahme von dem westdeutschen Konzern bewußt im Ungewissen gelassen werden.

Das ursprünglich gegebene Versprechen, durch den Neubau eines Motorwerks etwa 2.400 Arbeitsplätze zu erhalten, wurde im Laufe eines Jahres stufenweise bis auf die kleine Zahl von 600 Plätzen zurückgenommen. Zwar wurde das Management des Untersuchungs-Betriebs schon frühzeitig am Planungsprozeß für das neue Motorwerk beteiligt, doch hat sich VW bis heute nicht definitiv für einen Neubau entschieden. Volkswagen schloß Ende 1990 lediglich eine Vereinbarung mit der Treuhand und dem Untersuchungsbetrieb über den Kauf des jetzigen modernisierten Motorwerks samt umliegendem Gelände, ohne sich zunächst auf die Übernahme der hierin Beschäftigten festzulegen. Daraus ergab sich für Management und Arbeiter eine hochgradige Verunsicherung ihrer Beschäftigungsperspektive. Erst Mitte 1991 änderte Volkswagen seine Übernahmestrategie. Der modernisierte Werksteil wurde rechtlich vom Gesamtunternehmen abgetrennt und den hier Beschäftigten quasi eine Übernahmegarantie gegeben. D.h., das von uns untersuchte Unternehmen wurde in eine Produktions- und in eine Abwicklungsgesellschaft aufgespalten.

Trotz seiner Stärke im Unternehmen kann der Betriebsrat auf die Zukunftsplanungen des Westkonzerns keinen Einfluß nehmen. Er steht durchaus positiv zur Übernahme des Werks durch das westdeutsche Unternehmen und zur Einführung marktwirtschaftlicher Verhältnisse.

### 3. Sozialverträgliche Umstrukturierung

Der Umstrukturierungsprozeß im untersuchten Betrieb ist im wesentlichen gekennzeichnet durch die Entflechtung der Unternehmensstruktur, Einstellung einzelner Produktionslinien sowie der Reduzierung der Arbeitsplätze.

Bei der Entflechtung kam das Instrument der Ausgründung von Betriebsteilen, die nicht zum profitablen Funktionieren der zukünftigen Kernproduktion notwendig sind, aber höchstwahrscheinlich am Markt überleben können, zur Anwendung. Im Laufe des Jahres wurden mehrere Betriebsteile an andere private Unternehmen verkauft, so daß für ca. 1.000 Beschäftigte Arbeitsplätze erhalten werden konnten.

Das Schließen der Kleintransporter- sowie der Zweitaktmotor-Produktion ließ sich mit dem Stopp der staatlichen Subventionen im Frühjahr 1991 nicht mehr verhindern. Auf diese Weise verlor mit ca. 3.000 Arbeitsplätzen fast die Hälfte des Personals unseres Betriebs eine produktive Beschäftigung.

Trotz des dramatisch hohen Personalabbaus ist bisher niemand entlassen worden. Alle aus dem Arbeitsprozeß Ausgeschiedenen wurden nicht gleich arbeitslos, sondern, sofern sie nicht vorzeitig in Rente geschickt wurden, weiterhin im Betrieb im Status von "Kurzarbeit Null" gehalten.

Der Betriebsrat hat zwei Sozialpläne ausgehandelt. Der erste Sozialplan im Herbst 1990 regelte das Ausscheiden in den Vorruhestand und von ausländischen Arbeitskräften. Mit dem zweiten Sozialplan (Frühjahr 1991) sollen die Ende dieses Jahres zu Entlassenden finanziell abgefunden werden. Darin enthalten sind eine Reihe von sozialen Kriterien, um die Entlassung von sozial schwachen Beschäftigungsgruppen (Schwerbehinderte) zu verhindern.

Bei aller Befürwortung des kooperativen Verhältnisses zum Management verweisen die Betriebsräte im Zusammenhang mit dem Personalabbau immer auf die darin liegende Gefahr, als Legitimation für einen konfliktlosen Belegschaftsabbau zu dienen.

Diese für die Betriebsräte belastende Konfliktsituation hat gewiß erheblich dazu beigetragen, daß auf Initiative des Betriebsrats aus dem Unternehmen heraus zwei Beschäftigungsgesellschaften gegründet wurden. Sie sind an zwei räumlich getrennten Standorten angesiedelt und sollen jeweils ca. 1.500 Personen nach Auslaufen der Kurzarbeiterregelung Ende 1991 eine sinnvolle Beschäftigung für die Dauer von zwei Jahren geben.

#### 4. Anpassung an neue Tarifstrukturen

Anfang 1991 wurden alle Arbeitsplätze in einer paritätischen Kommission nach dem neuen Tarifvertrag von Sachsen, der sich weitgehend an den bayerischen Metalltarif anlehnt, eingestuft. Es geschah in einem "Hau-Ruck"-Verfahren, denn was in westdeutschen Betrieben über Jahrzehnte gewachsen ist, wurde hier in nur zwei Monaten durchgezogen. Angesichts der bisherigen nivellierten Tarifstruktur in der DDR führte die Neueinstufung zu Abwertungen und damit zu massiven Interessenverletzungen bei vielen Arbeitergruppen, andererseits auch zu deutlichen Höherstufungen bei den Angestellten.

#### 5. Partizipation am Modernisierungsprozeß

Die Bewältigung der Beschäftigungsprobleme beansprucht z.Zt. alle Überlegungen und Kräfte des Managements und der Betriebsräte in den ostdeutschen Betrieben. Dies könnte die dringend notwendige Entwicklung eines in die Zukunft weisenden sozialverträglichen Modernisierungsprozesses erheblich verzögern.

Gerade in der Automobilindustrie kommen die gegenwärtig vom Management in mehreren Unternehmen (General Motors, Opel, Volkswagen, Mercedes Benz, Volvo) forcierten Strategien der Einführung von Teamkonzepten in der Produktion der Forderung nach einer sozialverträglichen Gestaltung modernisierter

Fabrikarbeit durchaus entgegen. Die in der Ambivalenz dieser Modernisierungskonzepte liegenden Gefahren für die Beschäftigten (erhöhter Leistungsdruck, Personalabbau der Instandhaltung, Unterlaufen von Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsrats und Segmentierungstendenzen) stellen allerdings besondere Anforderungen an die betriebliche Interessenvertretung und an das Funktionieren der industriellen Beziehungen überhaupt (Minssen/Howaldt/Kopp 1991; Pornschlegel 1990; Scheinecker 1988). Soweit zu erkennen, haben die ostdeutschen Betriebsräte bisher noch kaum Problembewußtsein oder Gestaltungsoptionen für diese postfordistischen Modernisierungsstrategien.

#### *Erste Einschätzung der Betriebsratsarbeit*

Die massiven Strukturbrüche werden die überkommene Machtbalance zwischen wichtigen Beschäftigtengruppen im Betrieb verschieben, so daß sich neue Konstellationen ergeben können. Es wird Verlierer- und Gewinnergruppen der Anpassungs- und Modernisierungsprozesse im Betrieb geben. Unsicher ist etwa, welche Rolle die zukünftig aufgewerteten Gruppen der Techniker und Verwaltungsangestellten im Konzert der industriellen Beziehungen spielen werden. Es ist denkbar, daß sich mit Auflösung der bisher dominierenden Beschäftigtengruppen, den Stammarbeitern in der Produktion, neue Ansatzpunkte für die Betriebsratsarbeit und für eine aktive Beteiligung der Beschäftigten an der Interessenvertretung eröffnen.

Die Beteiligungsmotive der technischen Intelligenz dürften neben persönlichen und politischen Aspekten auch in den besonderen Erfahrungen zu suchen sein, die diese Gruppe unter den zurückliegenden wirtschaftlichen und politischen Verhältnissen machen mußte. Zuständig für neue Vorschläge, technische Veränderungen und ökonomische Reformvorhaben, mußte manch einer, der seine Arbeit ernst nahm und die Augen offen hielt, vor der Macht der Verhältnisse resignieren. Über den Betriebsrat bieten sich jetzt Einflußmöglichkeiten auf den betrieblichen Entwicklungsprozeß.

Gegenwärtig beschränkt sich Betriebsratsarbeit ganz überwiegend auf eine kleine Aktivistengruppe, die von den Beschäftigten mehr passiv geduldet als aktiv unterstützt wird. Dennoch wäre es unzutreffend, die Funktion des Be-

triebsrates als neben oder über den Bedürfnissen und Interessenlagen der Belegschaft angesiedelt zu sehen.

Der Betriebsrat in unserem Untersuchungsbetrieb ist zwar durchaus kooperativ, vertritt dabei aber selbstbewußt die Interessen der Beschäftigten. Für erwähnenswert halten wir die ungewöhnlichen Aktivitäten, die vom Betriebsrat gegenüber den unterschiedlichsten beteiligten Einrichtungen und Institutionen unternommen wurden, um für die Zukunftsperspektive des Werks greifbare Informationen und Stellungnahmen in die Hand zu bekommen. Zu nennen sind hier Kontakte zu politischen Institutionen auf kommunaler und Landesebene, mehrfache Besuche bei Verantwortlichen in der Treuhandanstalt in Berlin, Kontakte zu Betriebsräten in westlichen Automobilbetrieben und Briefwechsel mit dem Vorstandsvorsitzenden des prinzipiell zur Betriebsübernahme bereiten West-Unternehmens.

Auch da, wo sich die konstruktiven Handlungsmöglichkeiten erschöpft haben und ein massiver Einschnitt in bestehende soziale Rechte und Beschäftigungsverhältnisse notwendig wurde, kann nach unseren Wahrnehmungen nicht von einem Vertrauensverlust oder einer Ablehnung der Institution Betriebsrat gesprochen werden.

Der Personalabbau in großen Schritten wurde weitgehend konsensual und mit Einsicht in Sachzwänge und Notwendigkeiten angenommen. Der Betriebsrat hat in harten Verhandlungen mit der Treuhand überdurchschnittliche Abfindungen durchgesetzt, die die bevorstehenden Kündigungen sozial etwas abmildern sollen.

Im Verlauf des Übergangsprozesses kam dem Betriebsrat immer häufiger die Funktion einer Informations-, Beratungs- und Hilfsinstitution zu. Er wurde zu einer weitgehend anerkannten sozialen Integrationsinstanz, die über den Betrieb hinaus sich öffentlich für gesellschaftliche Hilfen bei der individuellen Verarbeitung der Kündigungsfolgen einsetzte. In Zusammenarbeit mit den entstehenden Beschäftigungs- und Qualifizierungsinitiativen wurden den Arbeitnehmern schon im Betrieb umfangreiche Beratungen angeboten, Hilfestellungen im Formularwesen gegeben und vielfältige Bildungs- und Beschäftigungsangebote unterbreitet. Diese können zumindest kurz- und mittelfristig helfen, die

Orientierungsprobleme für die vom Umbruch oder Zusammenbruch der Betriebe persönlich Betroffenen zu vermindern.

### **3. Ein Blick in die Zukunft – Arbeitsbereiche zukünftiger Betriebsratsarbeit im ausgegründeten Motorenwerk**

Im nunmehr ausgegründeten Motorenwerk läßt sich seitens der Betriebsleitung die Bereitschaft erkennen, die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat in der bisherigen Form weiterzuführen.

So wurde dem Betriebsrat schon vor seiner offiziellen Amtsübernahme – nach der Umstrukturierung müssen die Beschäftigten zum drittenmal innerhalb von zwei Jahren ihren Betriebsrat neu wählen – ohne ausdrückliche Aufforderung Sachmittel und Arbeitsmöglichkeiten zur Verfügung gestellt. Die Positionen für die freigestellten Betriebsräte und ihre Schreibkräfte sind bereits perspektivisch im Stellenplan für das nächste Jahr reserviert worden. Nach wie vor trifft der Betriebsrat zu wöchentlichen Beratungen mit der Geschäftsleitung zusammen und wird über den Stand der betrieblichen Entwicklungen detailliert auf dem laufenden gehalten.

Ob diese Konstellation so erhalten bleibt, hängt stark davon ab, welche Spielräume die übergeordneten Unternehmensebenen dem betrieblichen Entscheidungs- und Aushandlungsprozeß überlassen. Nicht zufällig ist es sicherlich, daß bei der Auswahl der oberen und der mittleren Leitungsebenen für das ausgegründete Werk der Betriebsrat weder beteiligt noch konsultiert wurde, während er in der Übergangsphase quasi als Aufsichtsrat fungierend an allen Bewerbungs- und Auswahlgesprächen maßgeblich beteiligt war.

Ob die Erwartungen der Beschäftigten an die zukünftige Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit eher im traditionellen Bereich liegen werden, also bei der Einkommenshöhe, Lohngestaltung und Arbeitsplatzsicherung, oder ob sich dabei auch Orientierungen nach Arbeitsgestaltung, Qualifizierung und Beteiligung zeigen werden, muß zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch offen bleiben.

Die Vorgaben, an denen sich die betrieblichen Akteure voraussichtlich abzuarbeiten haben werden, dürften sich wahrscheinlich auf beide hier nur grob

skizzierten Ebenen beziehen. Da wird von Tarifniveau, Zuschlägen, Eingruppierung und Leistungsentlohnung ebenso die Rede sein wie von unternehmensüblichen Sozialleistungen (beispielsweise den Sonderbezugsrechten für Werksfahrzeuge), aber auch von neuen Formen der Gruppenarbeit und Gruppenentlohnung, von Qualifizierungsmaßnahmen, Arbeitszeitverkürzung und -gestaltung.

Eine ungewöhnliche Herausforderung dürfte für alle Beteiligten darin bestehen, bei ihren betrieblichen Entscheidungen auch Belange des Gemeinwohls und übergeordnete gesellschaftliche Interessenlagen einzubeziehen. Noch längst nicht alltäglich in den alten Bundesländern, aber eine sicherlich große Belastungsprobe für Betriebe in Ostdeutschland ist der Anspruch, etwa ökologische Überlegungen in den betrieblichen Planungs- und Entscheidungsprozeß einzubeziehen.

#### *Konflikte zwischen gewerkschaftlicher und betrieblicher Problemsicht*

Die von Gewerkschaften immer wieder in die betrieblichen Diskussionen eingebrachten allgemeinen wirtschafts- und tarifpolitischen Überlegungen stoßen schon in den westlichen Betrieben keineswegs immer auf offene Ohren. In den neuen Bundesländern trifft die Gewerkschaft zusätzlich auf erschwerende Voraussetzungen. Wir haben mehrfach von durchaus aktiven und gutmeinenden betrieblichen Funktionären die vorwurfsvolle Einschätzung gehört, die westlichen Gewerkschaften wollten die Betriebe im Osten zum Versuchskaninchen für tarifpolitische Experimente machen. Als Beispiel wurden die Vorstellungen der IG-Metall zur Tarifreform 2000 angeführt: Mit der Verwirklichung dieses Konzepts komme die IG-Metall in den westlichen Betrieben nicht von der Stelle. In Ostdeutschland versuche sie jetzt kompromißlos, dieses Konzept durchzusetzen.

Konkret wird diese Problematik bei der Entscheidung über die Einführung einer dreischichtigen Produktionsweise in den neuen sächsischen Standorten der Automobilindustrie. In den Automobilkonzernen der alten Bundesländer hat die IG-Metall die Position verfochten, in den Kernbereichen der Produktion keine Ausweitung der Betriebszeiten über zwei Schichten an fünf Werktagen hinaus zuzulassen, also insbesondere keine regelmäßige Nacht- und Samstagsarbeit

einzuführen. Ist diese Generallinie nun schon im Westen umstritten und in einer Reihe von betrieblichen Pilotregelungen unterlaufen worden, trifft sie in den neuen Ländern auf weitgehendes Unverständnis. Dort waren vollkontinuierliche Produktionsabläufe weitaus verbreiteter als im Westen. Die Menschen sind es gewöhnt, unter gesundheitsschädlichen Bedingungen nachts zu arbeiten. Ausgerechnet jetzt, wo dafür zumindest einträgliche Zusatzeinkommen winken, will ihnen die Gewerkschaft einen Strich durch die Rechnung machen. Selbst einsichtige Betriebsräte stehen im Regen, weil neben den Belegschaften auch die Geschäftsleitungen enormen Druck entwickeln. Für die Automobilunternehmen erscheint es unumgänglich, daß mit Investitionen in den neuen Ländern auch die Ausweitung der Betriebszeiten verkoppelt werden muß, um die teuren Anlagen zügig zu amortisieren.

#### *Betriebsräte und die Ausgestaltung von Rahmenbedingungen in der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung*

Für die betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretungen stellt sich das Entstehen von Konkurrenz innerhalb des Konzernverbunds zwischen ost- und westdeutschen Zweigwerken mit ähnlicher Produktpalette als ein zukünftig gewichtiges Problem dar. Ostdeutsche Kollegen berichten vielfach von Distanz und offenem Mißtrauen, das ihnen bei Kontaktversuchen von westdeutschen Betriebsräten entgegengebracht wird.

Waren die Kontakte in den ersten Tagen nach dem Umbruch noch herzlich und teilnehmend, mitunter auch gönnerhaft oder schulmeisterisch bei der Unterweisung in die Regeln der Betriebsverfassung, sind sie heute nicht selten abgekühlt und teilweise auch ausdrücklich von westlicher Seite abgebrochen worden.

Allerdings wird das Problem zwischenbetrieblicher Konkurrenz einerseits und die Herausforderung einer gewerkschaftlichen Koordination betrieblicher Aktivitäten andererseits von seiten der betrieblichen Akteure verkannt, wenn es nur auf der Folie von West/Ost-Rivalitäten diskutiert wird. Tatsächlich kann ein neues Automobilwerk in Sachsen bei großer Konzessionsbereitschaft von Betriebsrat und Belegschaft mit Lohnabschlägen, höherer Arbeitsintensität und Nachtschichtarbeit einen erheblichen Standortvorteil gegenüber seinem westdeutschen Stammbetrieb erwirtschaften. Auf eine langfristige Perspektive hin

betrachtet, verkehrt sich der Vorteil in einen Nachteil: Nämlich wenn mehrere sächsische Zulieferbetriebe über wechselseitiges soziales Dumping darum konkurrieren, wer den Zuschlag für die Zuteilung von Produktionsquoten erhält.

Als noch wenig erkannt erscheint deshalb die Herausforderung, das Handeln der betrieblichen Interessenvertretung innerhalb von vernetzten Produktionssträngen zu koordinieren. Es mußte dabei darum gehen, eigene Standards über eine sozialverträgliche Form des Produzierens zu entwickeln, die betriebliche Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen und doch die zwischenbetriebliche Konkurrenz entschärfen. Es gälte dann allerdings auch, solche einvernehmlich entwickelten sozialen Mindestbedingungen im betrieblichen Handeln, möglicherweise auch entgegen kurzfristigen und kurzsichtigen Belegschaftsinteressen, durchzusetzen.

## Literatur

- Blohm, K.; Kern, H.; Land, R.; Voskamp, U.; Wittke, V.:** Die Bedeutung des DDR-Produktionsmodells für Pfade der industriellen Reorganisation – Vergleichende Fallstudien in zwei Kabelwerken. Projektbericht – Manuskript, SOFI Göttingen, 1991.
- Blohm, K.:** Vom gescheiterten zum nachholenden Fordismus, in: Initial, Nr. 2, 1991.
- Kädtler, J.; Kottwitz, G.:** Betriebsräte zwischen Wende und Ende in der DDR. Berliner Arbeitshefte und Berichte zur sozialwissenschaftlichen Forschung, Nr. 42, Berlin 1990.
- Minssen, H.; Howaldt, J.; Kopp, R.:** Gruppenarbeit in der Automobilindustrie – Das Beispiel Opel Bochum, in: WSI-Mitteilungen 7/1991.
- Pornschlegel, H.:** Ein neues integriertes Arbeits- und Fabrikkonzept – Das Beispiel des schwedischen Automobilmontagewerks Uddevalla der Firma Volvo, in: Refa-Nachrichten, Nr. 1, 1990.
- Scheinecker, M.:** Neue Organisationskonzepte in der Automobilindustrie: Entwicklungstendenzen am Beispiel General Motors Austria, in: Dankbaar, B.; Jürgens, U.; Malsch, T. (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeit in der Automobilindustrie, Berlin 1988, S. 133–166.
- Voskamp, U.; Wittke, V.:** Aus Modernisierungsblockaden werden Abwärtsspiralen – Zur Reorganisation von Betrieben und Kombinatn der ehemaligen DDR, in: SOFI-Mitteilungen, Nr. 18, 1990.

Hartmut Hirsch-Kreinsen

## Modernisierungsrisiken im ostdeutschen Maschinenbau

### 1. Vorbemerkung

(1) Der ostdeutsche Maschinenbau wird allgemein als Industriebranche der früheren DDR angesehen, die im Unterschied zu anderen Branchen, wie etwa die Elektronikindustrie oder die Chemie- und Stahlindustrie, relativ große Bestandschancen auch unter Marktbedingungen hat. Schon bald nach Beginn der wirtschaftspolitischen Diskussion über die Entwicklung der ostdeutschen Industrie wurde die Zukunft des ostdeutschen Maschinenbaus von vielen Wissenschaftlern oder auch Unternehmensberatern als günstig angesehen (z.B. Berliner Bank 1990; Commerzbank 1990; auch: Adler/Lindig 1991). Danach schlagen ein traditionell hohes Leistungsniveau sowohl in der Produktion als auch in der Entwicklung, Produkte hoher Lebensdauer, Zuverlässigkeit und Genauigkeit sowie eine gewisse Export- und Außenhandelserfahrung vor allem in Hinblick auf den speziellen Bedarf des osteuropäischen Marktes positiv zu Buche. Außerdem verfügten die Belegschaften dieser Branche über eine vergleichsweise hohe Motivation und formal und faktisch über eine, gemessen an der Industrie der ehemaligen DDR insgesamt, überdurchschnittliche Qualifikation.

Als ungünstige Voraussetzungen dieser Branche werden demgegenüber neben den vielfach diskutierten Faktoren betriebswirtschaftlicher Ineffizienz vor allem der Entwicklungsrückstand der Produkte in Hinblick auf Ausstattung, Energieeffizienz, Automatisierung und Steuerungskonzepte angesehen. Darüber hinaus gilt die schlechte technisch-maschinelle Ausstattung der Produktionsprozesse – die im Maschinenbau freilich noch vielfach über dem früheren DDR-Niveau lag – als Handicap für eine schnelle Steigerung der Konkurrenzfähigkeit.

(2) Vor diesem Hintergrund richten sich offenkundig alle Anstrengungen auf

- die unternehmensstrukturelle und betriebswirtschaftliche Sanierung der Betriebe, wobei zugleich auch Fragen einer Revision des Produktionsprogramms und der Entwicklung von Marketingstrategien eine Rolle spielen;
- die Gewinnung westdeutscher bzw. ausländischer Investoren und die Übernahme der mit ihnen verbundenen Unternehmens- und Rationalisierungskonzepte.

Soweit eine umfassende Einschätzung möglich ist, bleibt demgegenüber aber die Frage nach der Weiterentwicklung und Anpassung der internen Strukturen der Betriebe von vergleichsweise nachgeordneter Bedeutung. Sie wird allenfalls in Hinblick auf einen Nachholbedarf in technischer Hinsicht, z.B. beschleunigte Einführung von NC-Maschinen, Rechnern und Rechnersystemen diskutiert. Weitgehend ausgespart werden jedoch Fragen nach vorhandenen Modernisierungspotentialen und der sich daran orientierenden Reorganisation nicht nur der technischen, sondern auch arbeitsorganisatorischen und personalwirtschaftlichen Strukturen.

Es ist aber davon auszugehen, daß gerade die Beantwortung dieser und ähnlicher Fragen eine der zentralen Voraussetzungen für die dauerhafte Überlebensfähigkeit der ostdeutschen Industrie ist. Denn nur über eine gezielte und systematische Veränderung und Weiterentwicklung der internen Betriebsabläufe können die Schwächen der gegebenen Strukturen tatsächlich abgebaut und die zweifelsohne vorhandenen Potentiale genutzt werden; beides ist unumgängliche Voraussetzung für eine eigenständige Entwicklung der ostdeutschen Industrie (z.B. Henzler 1991). Eine allein quantitativ ausgerichtete betriebswirtschaftliche Sanierung und die bloße Übernahme westlichen Kapitals und westlicher Konzepte würde diese Möglichkeiten verschütten und vor allem auch Voraussetzungen annehmen, die nicht vorhanden sind.

Ein überaus wesentliches Element der Weiterentwicklung und Anpassung der internen betrieblichen Strukturen ist dabei die gezielte Reorganisation der Betriebs- und Arbeitsorganisation sowie des Personaleinsatzes. Allein dadurch kann das überdurchschnittliche Qualifikationspotential des ostdeutschen Ma-

schinenbaus für die Modernisierung erschlossen werden, was als unabdingbar für eine dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit dieser Branche anzusehen ist.

Dies lehrt nicht zuletzt die Diskussion über die "Fabrik der Zukunft" in der Metallindustrie und dem Maschinenbau, die vor dem Hintergrund dramatisch veränderter Marktbedingungen in den letzten Jahren in Westdeutschland intensiv geführt wurde. Danach ist vor allem eine qualifikationsorientierte Veränderung betriebsinterner Abläufe und bisheriger Strategien des Personaleinsatzes unabdingbar, um auch in Zukunft Konkurrenzvorteile zu erhalten und zu sichern (z.B. VDI 1990).

Ungleich dramatischer ist die Situation des Maschinenbaus der ehemaligen DDR. Die Betriebe dieser Branche müssen nicht nur wie vergleichbare Westbetriebe turbulente Veränderungen im Prinzip vorhandener und bekannter Märkte bewältigen, vielmehr sind sie gleichsam über Nacht mit diesen, für sie völlig neuen Marktbedingungen konfrontiert; die traditionellen Ostmärkte brechen derzeit weitgehend weg, auf dem Westmarkt agierten bislang nur einige Musterbetriebe. Um so wichtiger wird die Beantwortung der Frage nach zukünftigen Fabrikstrukturen. Denn die vorhandenen erwiesen sich, nach allem, was man weiß (Adler, Lindig 1991), in Grenzen für die bisherigen "Marktbedingungen" des planwirtschaftlichen Systems als tauglich, doch ist es äußerst fraglich, ob sie den neuen Bedingungen angemessen sind.

(3) Auf diese als zentral erachtete Frage nach der Entwicklung der internen technisch-organisatorischen und personalwirtschaftlichen Strukturen ostdeutscher Betriebe des Maschinenbaus konzentrieren sich die folgenden Ausführungen. Resümiert werden sollen zum einen die derzeit in den Betrieben beobachtbaren Modernisierungsstrategien, zum zweiten die damit verbundenen Problemfelder, die teilweise beträchtliche Entwicklungsrisiken beinhalten, und drittens soll auf mögliche Alternativen der Modernisierung verwiesen werden, ohne jedoch an dieser Stelle konkrete Konzepte entwickeln zu können.

Die folgende Argumentation basiert auf einer generellen Durchsicht der aktuellen, häufig "grauen" Literatur, den Befunden eines Gutachtens der SÖSTRA, Berlin, über Personalanpassungen in ostdeutschen Betrieben (SÖSTRA 1991), einer Expertise, die das BISS, Berlin, im Auftrag des ISF über die Struktur des Maschinenbaus der ehemaligen DDR durchführte (Adler/Lindig 1991) und vor

allem einer begrenzten Anzahl (acht) eigener Recherchen und Expertengespräche in Maschinenbaubetrieben der ehemaligen DDR.

Aufgrund der begrenzten empirischen Basis wie insbesondere der nach wie vor turbulenten Umbruchsituation ist zu betonen, daß im folgenden bestenfalls Konturen skizziert und allererste Hypothesen präsentiert werden können. Es soll ein Beitrag zu einer kritischen Diskussion geleistet werden; systematischere Befunde und Prognosen stehen noch aus, intensive Analysen und Forschungen ebenso wie sich daran orientierende Entwicklungs- und Gestaltungsarbeiten sind unverzichtbar.

## 2. Aktuelle Modernisierungsstrategien

Eine offensichtlich inzwischen auslaufende erste Phase der Anpassung der Betriebe an die neuen Rahmenbedingungen war von einem generellen Zerfall der Kombi- und Kombinatstrukturen und der damit zusammenhängenden Zulieferer-, Absatz- und Kooperationsbeziehungen geprägt. Es mußten ad hoc-Strategien zum Ersatz dieser Strukturen gefunden werden, die vielfach in kurzfristigen Aktionismus umschlugen. Ein Hauptproblem war dabei die Senkung der innerbetrieblichen Kosten, um konkurrenzfähig zu werden und über Preisdumping die oftmals nicht wettbewerbsfähigen Produkte absetzen zu können. Der Hauptweg zur Kostenreduktion bestand generell in einem betriebsübergreifenden drastischen Personalabbau, zumal – gemessen am westlichen Niveau – ein großer Personalüberhang vor allem in indirekten Bereichen bestand (SÖSTRA 1991, S.11f.).

Gegenwärtig befinden sich sehr viele Betriebe in einer zweiten Phase der Anpassung, in der i.d.R. zwar vielfach ungeplant, doch faktisch Weichen für die Modernisierung und Rationalisierung der technisch-organisatorischen Abläufe und der zukünftigen personalwirtschaftlichen Strukturen gestellt werden. Ohne auf in vielen Fällen beobachtbare Differenzen, etwa zwischen Treuhandbetrieben und schon in Westbesitz übergegangenen Betrieben, systematisch eingehen zu können, lassen sich insgesamt folgende Schwerpunkte betrieblicher Modernisierungsstrategien erkennen (vgl. auch Böger/Risch 1991; Kern 1991; SOE-STRA 1991; Voskamp/Wittke 1990a, b; dies. 1991):

(1) Generell sind Maßnahmen einer drastischen Verringerung der Fertigungstiefe beobachtbar. Dies trifft vor allem für Betriebe zu, die von westlichen Unternehmen übernommen wurden; damit in Zusammenhang steht vielfach eine radikale Verengung der Produktpalette und teilweise die Übernahme westlicher Produkte oder Teilprodukte. In anderen Fällen, etwa noch der Treuhand gehörenden Betrieben, wird diese Maßnahme eher zögerlich angegangen, ohne jedoch ihre Sinnhaftigkeit anzuzweifeln.

(2) Vorherrschend sind außerdem, wohl besonders ausgeprägt aber bei Betrieben mit neuen Westeigentümern, technikzentrierte Rationalisierungsmaßnahmen, die in der überwiegenden Zahl der Fälle auf die Modernisierung der Technik setzen und, wenn überhaupt, erst in zweiter Linie auf das Produktivitätspotential von Arbeitskräften. Ähnlich wie bei technikzentriert agierenden Betrieben im Westen zielen derartige Rationalisierungsmaßnahmen auf eine schnell realisierbare Effizienz, wobei sie faktisch auf eine Vertiefung bestehender Strukturen der Arbeitsteilung und Spezialisierung hinauslaufen. Die neuen technischen Systeme werden gleichsam den gegebenen organisatorischen Strukturen übergestülpt, wodurch zukünftige Alternativen organisatorischer Gestaltung nicht unerheblich eingeschränkt werden. Eher qualifikationsorientierte Maßnahmen mit Elementen wie Arbeitsanreicherung, Rotation oder gar Gruppenarbeit spielen insgesamt gesehen keine Rolle; allenfalls partiell sollen arbeitskraftorientierte Einzelmaßnahmen wie Selbstkontrolle eingeführt werden.<sup>1</sup>

(3) Gleichfalls hauptsächlich bei Betrieben, die von westlichen Unternehmen übernommen worden sind, findet sich ein Neuzuschnitt der betrieblichen Hierarchie. Wie verschiedene Beispiele zeigen, wird einerseits die obere Führungsstruktur westlichen Verhältnissen angepaßt, was durchaus eine Reduktion früher vorhandener Hierarchieebenen und Führungspositionen verbunden mit einer generellen Straffung und Bereinigung von Geschäftsbereichen und Kompetenzen bedeuten kann. Andererseits jedoch werden die mittleren und unteren Hierarchieebenen systematischer in die vertikale Organisationsstruktur eingepaßt, teilweise mit neuem Personal besetzt und in vielen Fällen aufgewertet. In einem der besuchten Betriebe wurde beispielsweise der Zuschnitt der Meister- und

<sup>1</sup> Dabei handelt es sich keineswegs nur um neue Westkonzepte, sondern derartige "alternative" Formen der Arbeitsorganisation wurden in der Vergangenheit auch in einschlägigen Fachkreisen der DDR diskutiert (z.B. Ehlert u.a. 1983). Soweit einschätzbar, blieben sie freilich ohne jede praktische und arbeitspolitische Relevanz (vgl. Deppe/Hoß 1989).

Vorarbeiterpositionen in der Werkstatt dem Standard des westlichen Eigentümers angenähert, was gegenüber früher eine Vertiefung der hierarchischen Verhältnisse bedeutet.

(4) Vorherrschend ist eine betriebliche Leistungspolitik, die primär auf den Abbau des eingespielten arbeitspolitischen und sozialen Gefüges der Betriebe abzielt, um dadurch den bisherigen "Schlendrian" der Arbeitskräfte zu beseitigen. Soweit die vorliegenden Befunde Rückschlüsse erlauben, dominiert bei den Betriebsleitungen offensichtlich eine "harte Linie" der Aufkündigung des bisherigen Kompromisses des "Planerfüllungspaktes" (Voskamp/Wittke 1990a, S.27f.; Kern 1991). Hauptsächlich durch eine Politik der Disziplinierung, in sehr seltenen Fällen auf kooperativem Wege, soll eine Steigerung von Produktivität und Effizienz erreicht werden. Die erkennbaren leistungspolitischen Maßnahmen zielen etwa über jetzt praktizierten Lohnabzug oder die Drohung mit einer Beendigung des Arbeitsverhältnisses auf eine Erhöhung des Leistungsniveaus und auf die Beachtung formeller Regelungen wie Arbeitszeiten und Arbeitsvorschriften und umfassen außerdem eine verbesserte personelle Leistungskontrolle durch Vorgesetzte.

(5) In diesem Kontext finden sich, den Ansätzen der ersten Anpassungsphase folgend, hauptsächlich Maßnahmen passiver Personalanpassung mit den bekannten Komponenten wie Einstellungsstopp, Entlassungen, Einführung von Kurzarbeit, Ausgliederung ganzer Bereiche etc. (SÖSTRA 1991, S.17ff.). So orientiert sich der Personalabbau in einem der besuchten Maschinenbaubetriebe an der vom neuen Eigentümer global vorgegebenen Kennziffer Umsatz pro Kopf. Hinsichtlich der Qualifikations- und Berufsstruktur des betroffenen Personals zeigt sich auf den ersten Blick, daß prinzipiell alle Gruppen von Arbeitskräften betroffen sind. Auf den zweiten Blick wird jedoch ein Schwerpunkt der Entlassungen in Verwaltungsbereichen sichtbar, um beim Verhältnis indirekt zu direkt produktiv Tätigen westliche Maßstäbe zu erreichen. Über die unmittelbar administrativen Bereiche hinaus sind aber auch die vermeintlich unproduktiven FuE-Bereiche oder auch die großen Bereiche des früheren Rationalisierungsmittelbaus, in Maschinenbaubetrieben etwa Instandhaltung und Werkzeug- und Vorrichtungswesen, von nachhaltigen Personalfreisetzen betroffen.

Offensichtlich relativ häufig kommen bei den Entlassungsmaßnahmen neben den fachlichen Leistungen und formalen Qualifikationen eher soziale Gesichts-

punkte wie Alter, Betriebszugehörigkeit, Familienstand etc. zum Tragen. In den von westlichen Unternehmen übernommenen Betrieben ist allerdings eine Tendenz zu einer "olympiareifen" Belegschaft unverkennbar. Den Befunden der SÖSTRA-Untersuchung zufolge werden hier in teilweise als diskriminierend empfundenen Personalgesprächen nicht nur die fachlichen Voraussetzungen geprüft, sondern auch politisches Wahlverhalten, Loyalität und der Gesundheitszustand (ebd., S.19).

Demgegenüber finden sich personalpolitische Maßnahmen, die eher aktiven Charakter haben, überaus selten. Zu nennen sind hier etwa Ansätze zu einer systematischen Fort- und Weiterbildung, eine gezielte Politik des Personaleinsatzes durch Umbesetzungen oder ein Neuzuschnitt von Tätigkeitsstrukturen oder gar Anwerbung von qualifiziertem Fachpersonal durch entsprechende Leistungsangebote (ebd., S.23). Relativ verbreitet ist offenbar die Qualifizierung einiger weniger Arbeitskräfte wie Meister, technische Angestellte oder ausgewählte Facharbeiter, deren Tätigkeiten Schlüsselcharakter für die Betriebe haben. Genutzt werden hierfür außerbetriebliche Fort- und Weiterbildungsangebote, oder aber das Personal wird beim westlichen Eigentümer, wohl häufig auf dem Wege des "learning by doing", weiterqualifiziert.

Faßt man die skizzierten Modernisierungsstrategien zusammen, so zeigt sich, daß die bisherigen fabrikinternen Anpassungsmaßnahmen i.d.R. in den Bahnen existierender Strukturen von Technik, Organisation und Personalwirtschaft verlaufen. Sieht man einmal von den fraglos existentiell wichtigen Maßnahmen zur Reorganisation der Unternehmensstrukturen insgesamt ab, so finden sich so gut wie keine Maßnahmen, die die bisherigen Prozeßstrukturen nachhaltig transformieren. Dem Management der Betriebe ist zwar i.d.R. klar, was nicht mehr möglich ist, nicht jedoch, was derzeit und in Zukunft möglich sein könnte.

### 3. Modernisierungsrisiken

Die in der Vergangenheit in der DDR vorherrschende Orientierung von Rationalisierungsmaßnahmen und des Personaleinsatzes am Leitbild des Taylorismus<sup>2</sup> wird mit den skizzierten Entwicklungstendenzen zur betrieblichen Realität; die unter den Bedingungen der Planwirtschaft bestenfalls partiell realisierten Strukturen von Arbeitsteilung und Hierarchie werden fortgeschrieben und unter den geänderten Bedingungen effektiviert. Gilt ein solches "struktur-konservatives" Vorgehen – insbesondere infolge des damit verbundenen Verzichts auf die systematische Nutzung von Qualifikation und Erfahrung von Arbeitskräften – in der westlichen Debatte um die "Fabrik der Zukunft" für den westdeutschen Maschinenbau schon als problematisch, so kann dies für ostdeutsche Betriebe aufgrund ihrer viel schärferen Bedingungen als höchst risikoreich angesehen werden. Beim derzeitigen Stand der Befunde und Erkenntnisse lassen sich folgende zentrale Modernisierungsrisiken im ostdeutschen Maschinenbau benennen:

(1) Mit den skizzierten Strategien der Sanierung und Rationalisierung verbindet sich in sehr vielen Fällen die Gefahr des Verlustes der Innovationsfähigkeit sowohl in prozeß- als auch in produkttechnischer Hinsicht. Der i.d.R. beobachtbare generelle Abbau der "sekundären Apparate" wie Betriebsmittel- und Rationalisierungsmittelbau, Instandhaltung und besonders FuE-Funktionen impliziert neben der intendierten Kostenreduktion den Verlust von Ressourcen an technischem wie organisatorischem Know-how und Qualifikationen, die in den vergangenen Jahren die Hauptlast der Modernisierungsprozesse der DDR-Industrie getragen haben (vgl. Deppe/ Hoß 1989). Als wichtiges Potential ist in diesem Zusammenhang die in der Vergangenheit vielfach anzutreffende Orientierung am technisch Machbaren und technischen Improvisationen von Ingenieuren, Technikern wie auch Facharbeitern zu sehen. Folgt man Experten, so führte dies unter den gegebenen Restriktionen zu durchaus innovativen und kreativen Problemlösungen.

<sup>2</sup> Es kann freilich nur von einem "Quasi-Taylorismus" gesprochen werden, da die zureichenden gesellschaftlichen Voraussetzungen dieser Produktionsweise durch das Fehlen eines Arbeitsmarktes, extrem eingeschränkter Möglichkeiten betrieblicher Personalpolitik, defizitärer Beschaffungsmärkte und Materialversorgung sowie politisch kontrollierter Absatzmärkte nicht gegeben waren (vgl. auch Kern 1991).

In Hinblick auf Produktinnovationen sind hier beispielsweise die Entwicklung von Steuerungs- und Organisationstechniken zu nennen, die auf der Basis eines hohen praktischen Könnens und wissenschaftlicher Durchdringung ihrer Grundlagen entstanden (VDI-Nachrichten, 16/1990, S.21). Prozeßinnovationen basierten nicht selten auf der Fähigkeit bestimmter Facharbeitergruppen, zu improvisieren und mit den unterschiedlichsten technischen Bedingungen und Anforderungen umgehen zu können. Einen Hinweis hierauf gibt der wohl früher häufig anzutreffende Fall der Instandhaltung eines Maschinenbaubetriebs, in dem sämtliche Reparaturen an einem überaus heterogenen Maschinenpark mit sehr unterschiedlichen Steuerungen eigenständig und ohne die Unterstützung von Spezialisten ausgeführt werden mußten.

Derartige Gegebenheiten werden derzeit als unnötiger, kostenträchtiger und daher abzubauen Ballast angesehen. Nur selten wird gefragt, wie hoch der Substanzverlust schon ist, der sich damit verbindet, und so gut wie nicht wird gefragt, inwieweit diese Gegebenheiten durch entsprechende Reorganisationsmaßnahmen in konkurrenzfähige Strukturen transformiert werden können. Eine Ausnahme ist hier ein unterer Vorgesetzter eines Maschinenbaubetriebs, der beredt auf den drastischen Abbau der Abteilung Qualitätskontrolle verwies, der die angesichts der neuen Märkte erforderlichen Maßnahmen zur Qualitätssicherung zunächst einmal "gegen Null" setze.

Insgesamt gesehen vertieft sich damit ein offensichtlich seit langer Zeit vorhandenes strukturelles Innovationsproblem des Maschinenbaus der ehemaligen DDR, nämlich die planwirtschaftlich bedingte, sehr nachgeordnete Bedeutung strategisch-konzeptioneller Funktionen wie FuE gegenüber der Dominanz der operativen Funktion "Sicherung der laufenden Produktion" (Adler/ Lindig 1991, S.28). Auf diese Weise ist im Maschinenbau der ehemaligen DDR eine Entwicklung unübersehbar,<sup>3</sup> in deren Zuge zentrale Voraussetzungen der Konkurrenzfähigkeit endgültig verschüttet und aufgegeben werden.

(2) Ähnliches zeigt sich in Hinblick auf das Flexibilitätspotential der laufenden Produktionsprozesse. Mit den skizzierten Strategien verbindet sich nicht nur

<sup>3</sup> Ähnlich wie die Entwicklung der entsprechenden Branche in den USA in den vergangenen Jahrzehnten, wo unter dem Druck ausschließlich an Kostenminimierung orientierter Rationalisierungsstrategien nahezu sämtliche Innovations- und Entwicklungsbereiche abgebaut wurden.

eine generelle Ausdünnung des Personalbestandes, sondern auch eine vertiefte und gleichsam endlich greifende Strukturierung und Formalisierung der Produktionsabläufe. Effekt ist, daß "Redundanzen" in den Prozessen abgebaut, zeitliche und sachliche Handlungsspielräume reduziert und damit kaum noch Möglichkeiten, ungeplante und neue Anforderungen durch Improvisieren zu bewältigen, vorhanden sind. Finden sich diese Tendenzen in allen betrieblichen Funktionsbereichen, so schlagen sie offensichtlich besonders in der Werkstatt durch. In einem der besuchten Betriebe war dies deutlich im Zusammenhang mit der vom neuen Westeigentümer forcierten Einführung eines Fertigungssteuerungssystems beobachtbar, in dessen Gefolge früher in der Werkstatt faktisch vorhandene Spielräume und Entscheidungsbefugnisse – das Improvisieren lag früher, so ein Experte, den Arbeitskräften "im Blut" – abgebaut und die Werkstattabläufe gestrafft wurden.

Ausgehen ist davon, daß durch den forcierten Einsatz solcher und ähnlicher informationstechnisch gestützter Organisations- und Planungstechniken zwar die betriebliche Effizienz kurzfristig infolge des Abbaus von Materialbeständen oder einer Reduzierung der Durchlaufzeiten steigt, nicht unbedingt jedoch die betriebliche Flexibilität in zeitlicher und sachlicher Hinsicht. Unübersehbar ist die Gefahr, daß Formalisierung und Strukturierung und der damit verbundene Abbau von Handlungsspielräumen die Vorteile erhöhter Effizienz zunichte machen und die Betriebe kaum hinreichend auf neuartige und vielfach unkalkulierbare Anforderungen reagieren können. Nicht zufällig beklagte ein interviewter Abteilungsleiter, daß das "Ressortdenken" zugenommen habe und neue Anforderungen, die nicht ins "Schema" paßten, große Schwierigkeiten bereiten. In diesem Zusammenhang verwies er besonders auf die unteren Vorgesetzten, z.B. die Meister, die noch seltener als früher über die Grenzen ihrer Abteilung hinausschauten.

(3) Überlagert und verstärkt werden diese Risikofelder von der mit der vorherrschenden passiven Personalpolitik und Taylorisierung der Prozesse einhergehenden Gefahr der Erosion des – trotz aller Einschränkungen<sup>4</sup> – vorhandenen Qualifikationsniveaus der Beschäftigten des Maschinenbaus. Problematisch ist einmal die Abwanderung vieler bislang in den Betrieben verbliebener Arbeits-

<sup>4</sup> Gemeint sind beispielsweise die in der Vergangenheit vielfach politisch motivierten "Ernennungen" zum Facharbeiter, Techniker o.ä., mit denen keine entsprechende tatsächlich vorhandene Qualifikation korrespondierte (vgl. Adler/Lindig 1991).

kräfte, die die ständig wachsenden Anpassungs- und Modernisierungsleistungen unter den Bedingungen einer ständig restriktiveren Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik tragen müssen. Hinweise sind unübersehbar, daß es sich dabei vor allem um die qualifizierten und leistungsstärkeren Arbeitskräfte handelt, die vergleichsweise unproblematisch einen neuen Arbeitsplatz finden können (vgl. Voskamp/Wittke 1990a, S.28f.).

Darüber hinaus muß von einer Erosion des verbleibenden Qualifikationspotentials insbesondere der Werkstattbelegschaft unter den Bedingungen tayloristischer Arbeitsstrukturen ausgegangen werden. Diese Befürchtung legen Erfahrungen aus westdeutschen Betrieben mit entsprechenden Formen der Arbeitsgestaltung nahe (vgl. Hirsch-Kreinsen u.a. 1990, S.167ff.). Produktionsarbeit wird in diesen Fällen tendenziell auf rein ausführende Fertigungsaufgaben reduziert, während dispositive Aufgaben wie Planung, Steuerung und generell technische Vorbereitung in technischen Büros zentralisiert werden. Folge ist, daß bislang zentrale Erfahrungs- und Qualifikationskomponenten von Produktionsfacharbeit, die sich auf die relativ eigenständige Organisation und Koordination des Arbeitsprozesses richten, entwertet und unnötig werden. Darüber hinaus werden vergleichsweise eigenständige und bislang die relativ problemlose Anpassung von Arbeitsprozessen an sich wandelnde Bedingungen ermöglichende Formen von Erfahrungsaustausch und ständiger Qualifizierung durch formalisierte und rigide Arbeitsstrukturen sehr erschwert, wenn nicht gar unmöglich gemacht.

(4) Schließlich steht zu befürchten, daß sich mit den vorherrschenden Modernisierungsstrategien auch in leistungspolitischer Hinsicht nicht unerhebliche Risiken verbinden. Es erscheint äußerst unwahrscheinlich, daß die Auflösung der Kompromißstrukturen des früheren "Planerfüllungspaktes" gleichsam automatisch zu einer konflikt- und problemfrei durchsetzbaren Leistungssteigerung führt. Da betriebliche Leistungs politik sich in keinem Fall über Anspruchsmuster und Interessen von Beschäftigten hinwegsetzen kann, dürften reine Disziplinierungsstrategien nur begrenzte Wirkung entfalten. Es ist vielmehr davon auszugehen, daß die Herausbildung neuer arbeitspolitischer Konstellationen und Regelungsmechanismen in den Betrieben die zentrale Voraussetzung für einen neuen und tragfähigen Kompromiß auch in leistungspolitischer Hinsicht ist.

Diese Situation wirft insbesondere für den Maschinenbau hohe Probleme und Risiken auf, da seine Modernisierung unter den Bedingungen turbulenter

Marktbedingungen in besonderem Maße das "Mitspielen" der Belegschaften, ihre Zuverlässigkeit, Erfahrung und Eigeninitiative erforderlich macht. Demgegenüber scheinen durch die derzeitigen, hauptsächlich auf Disziplinierung gerichteten leistungspolitischen Maßnahmen auf längere Sicht leistungspolitische Konflikte und Auseinandersetzungen gleichsam vorprogrammiert zu sein, die die erforderliche Modernisierung in besonderer Weise behindern, ja teilweise unmöglich machen dürften.

Insgesamt ist die Gefahr nicht von der Hand zu weisen, daß durch diese Tendenzen ein sich selbst verstärkender Kreislauf der fortschreitenden Rigidisierung der Arbeitsprozesse und des damit beschleunigten Wegbrechens bestehender Innovationspotentiale in Gang gesetzt wird. Die Erosion bestehender Potentiale im Kontext der bislang ungeplant verlaufenden Taylorisierung der Arbeitsprozesse und die dadurch hervorgerufenen Defizite an Effizienz, Flexibilität und Qualität legt den Betrieben nahe, diese durch weitere und nachhaltigere Maßnahmen der Strukturierung und Technisierung entlang der einmal eingeschlagenen Wege anzugehen und damit Gestaltungspotentiale einzuschränken. Unübersehbar sind auch für den ostdeutschen Maschinenbau jene "Abwärts-spiralen", die schon für andere ostdeutsche Industriezweige konstatiert wurden (Voskamp/Wittke 1990a) und die längerfristig die Bestandschancen dieser in vielerlei Hinsicht äußerst wichtigen Branche erheblich bedrohen.

#### 4. Gestaltungsmöglichkeiten und Gestaltungskonzepte

Nicht zu verkennen ist das Dilemma der ostdeutschen Betriebe, einerseits die quantitativ-betriebswirtschaftliche Sanierung vorantreiben zu müssen, ohne dabei andererseits Reorganisationskonzepte zu vernachlässigen, die ihren jeweiligen qualitativen Besonderheiten Rechnung tragen und die skizzierten Risiken vermeiden. Zu betonen ist jedoch, daß sich mit der ausschließlichen Orientierung an Maßnahmen einer rein quantitativen Sanierung längerfristig nicht unerhebliche Bestandsrisiken verbinden. Eine Antwort auf die Frage nach konkreten Alternativen der Modernisierung kann beim derzeitigen Kenntnisstand freilich bestenfalls angedeutet werden.

Erste Hinweise auf Konzepte und mögliche Maßnahmebündel geben Erfahrungen mit einigen westdeutschen Betrieben des Maschinenbaus, die in einer Kri-

sensituation kurzfristig saniert werden mußten und die dabei konsequent auf die Innovation ihrer organisatorischen und personalwirtschaftlichen Strukturen setzten (Hirsch-Kreinsen u.a. 1990, S.103ff.). Konkret heißt dies, daß diese Betriebe die herkömmlichen Wege der Arbeitsgestaltung verlassen und

- erstens die Betriebsorganisation in Richtung einer Dezentralisierung früher ausdifferenzierter und eigenständig organisierter Funktionen neu strukturiert wird;
- zweitens die damit verbundenen hierarchischen Strukturen der Arbeitsorganisation, die tradierte Trennung von Disposition und Ausführung, zugunsten einer Integration möglichst vieler dispositiver Funktionen auf ausführender Ebene, insbesondere im Werkstattbereich, aufgegeben werden und
- drittens die fachliche Arbeitsteilung zwischen verschiedenen spezialisierten Arbeitsplätzen auf ausführender Ebene aufgehoben, zumindest aber erheblich abgebaut wird.

Wesentlich ist dabei, daß diese Veränderungstendenzen betriebsweit Platz greifen und planvoll und gezielt angegangen werden. Einschlägige Zielmodelle dieses innovativen Wegs der Arbeitsgestaltung sind im betriebsorganisatorischen Sinn Fertigungsinseln und arbeitsorganisatorische Formen qualifizierter Gruppenarbeit; für den Werkstattbereich werden diese Modelle unter dem Stichwort qualifiziert-kooperative Produktionsarbeit diskutiert.<sup>5</sup>

Die betriebsorganisatorische Frage nach der Reduktion der Fertigungstiefe spielt in vielen Fällen dabei auch eine, jedoch keineswegs die vielfach unterstellte zentrale Rolle. Ohne Frage verändern eine ganze Reihe von Betrieben ihre bisherigen "Make or Buy-Strategien", um über eine damit erreichbare gleichmäßige Auslastung der Kapazitäten Kosten zu reduzieren und Produktionszeiten zu verkürzen. Doch ist es ein Spezifikum des Maschinenbaus, daß damit sehr schnell die Gefahr des Verlustes von wichtigen technischen und auch organisatorischen Funktionen und Know-how verbunden ist. Wohl nicht zuletzt deshalb findet sich im Maschinenbau Westdeutschlands keineswegs eine generelle und eindeutige Tendenz zur Reduktion der Fertigungstiefe (vgl. IGM 1991).

<sup>5</sup> Zu Fertigungsinseln vgl. z.B. Brödner 1985, S.145ff., zum Modell qualifizierter Gruppenarbeit Lutz 1988 und zum Konzept qualifiziert-kooperativer Produktionsarbeit Köhler u.a. 1989.

Ein solches Vorgehen ermöglicht kurzfristige Effizienzsteigerungen durch die gezielte Nutzung der produktiven und innovativen Potentiale der im Maschinenbau überdurchschnittlich qualifizierten Belegschaft. Von besonderer Bedeutung sind hier folgende ökonomische Effekte:

- der Abbau der vertikal-hierarchischen Arbeitsteilung reduziert den Anteil der indirekten Kosten bzw. Gemeinkosten;
- die Reduktion der Arbeitsteilung verkürzt nicht nur Durchlaufzeiten und damit die Materialbindung, sondern verringert auch die Zeiten für Produktentwicklung und Produktionsplanung erheblich und
- schließlich wird die sachliche und zeitliche Flexibilität kurzfristig wie langfristig nicht unerheblich erhöht.

Über diese unmittelbaren ökonomischen Effekte hinaus sind derartige Arbeitsformen – bei entsprechender Auslegung etwa in Hinblick auf ausreichende Besetzungsdichte, angeglichenes Qualifikationsniveau oder entsprechende Entlohnungsformen – die Voraussetzung dafür, daß das gegebene Qualifikations- und Erfahrungspotential der Beschäftigten langfristig erhalten bleibt. Durch die geringe Arbeitsteilung und den flexiblen Personaleinsatz können in diesen Strukturen leistungsfähige Formen der Kommunikation und Kooperation entstehen, die die Diskussion und Verarbeitung neuer Erfahrungen und Wissensbestände ermöglichen. Hierdurch kann sowohl die erforderliche Sozialisation des Nachwuchses als auch die gemeinsame Bewältigung technischer und organisatorischer Innovationen im laufenden Arbeitsprozeß relativ reibungslos sichergestellt werden. Ohne Frage kann eine genaue Bilanzierung dieser Vorteile innovativer Modernisierungskonzepte immer nur mit Bezug auf den konkreten Einzelfall vorgenommen werden; insbesondere müssen sie angesichts der spezifischen Ausgangsbedingungen für Betriebe der neuen Bundesländer nicht immer so eindeutig ausfallen. Westliche Rationalisierungskonzepte und -modelle können kaum umstandslos übertragen werden, vielmehr müssen sie modifiziert und weiterentwickelt werden, um für die Betriebe der ehemaligen DDR nutzbar zu sein. Doch sprechen die mit den derzeit vorherrschenden tayloristischen Modernisierungsmaßnahmen verbundenen Risiken dafür, daß die Formen innovativer, qualifizierter-kooperativer Arbeit Leitbild für einen weniger risikoreichen und zugleich sozialverträglichen Modernisierungsprozeß auch für die Maschinenbaubetriebe der ehemaligen DDR sein können.

## Literatur

- Adler, F.; Lindig:** Struktur des Maschinenbaus und Werkzeugmaschinenbaus der DDR – Status quo 1987 – 1989, Expertise für das ISF-München, Manuskript, Januar 1991.
- Berliner Bank:** Werkzeugmaschinenbau in der DDR, Unternehmer-Report Nr. 1, Berlin 1990.
- Böger, S.; Risch, W.:** Arbeitswissenschaftliche Zielstellungen und ihre Realisierung bei der Umgestaltung von Betrieben der neuen Bundesländer unter den Bedingungen sozialer Marktwirtschaft, in: TU Chemnitz (Hrsg.): Arbeitswissenschaftliche Einflußnahme auf die Reorganisation und Restrukturierung ostdeutscher Maschinenbaubetriebe, CIM-Schriftenreihe, Chemnitz, Sept. 1991, S. 5–57.
- Brödner, P.:** Fabrik 2000 – Alternative Entwicklungspfade in die Zukunft der Fabrik, Berlin 1985.
- Commerzbank:** Maschinenbau: Hoffnungsträger in der DDR, Branchenbericht, 12/1990.
- Deppe, R.; Hoß, D.:** Arbeitspolitik im Staatssozialismus, Frankfurt a.M./New York 1989.
- Ehlert, C. u.a.:** Zur Projektierung kollektiver Formen der Arbeit in der automatisierten integrierten Fertigung, in: Sozialistische Arbeitswissenschaft, 6/1983, S. 494–500.
- Hirsch-Kreinsen, H. u.a.:** Einstieg in die rechnerintegrierte Produktion. Alternative Entwicklungspfade der Industriearbeit im Maschinenbau, Frankfurt a.M./New York 1990.
- Kern, H.:** Der "Wasserkopf" von oben und die "Taugenichtse" unten, in: Frankfurter Rundschau v. 13.2.1991, S. 16.
- Köhler, Chr. u.a.:** Alternativen der Gestaltung von Arbeits- und Personalstrukturen bei rechnerintegrierter Fertigung, in: ISF München: Strategische Optionen der Organisations- und Personalentwicklung bei CIM, KfK-PFT 148, Karlsruhe 1989, S. 3–60.
- Lutz, B.:** Qualifizierte Gruppenarbeit – Überlegungen zu einem Orientierungskonzept technisch-organisatorischer Gestaltung, in: Kohl, H., Roth, S. (Hrsg.): Perspektive: Gruppenarbeit, Köln 1988, S. 68–78.
- Voskamp, U.; Wittke, V.:** Aus Modernisierungsblockaden werden Abwärtsspiralen – Zur Reorganisation von Betrieben und Kombinatn der ehemaligen DDR, in: SOFI Mitteilungen, Dez. 1990, S. 12–30 (1990a).
- diess.:** "Fordismus in einem Land" – Das Produktionsmodell der DDR, in: Sozialwissenschaftliche Informationen, 3/1990, S. 170–180 (1990b).
- diess.:** Eine Industrieregion verliert ihre Entwicklungsfähigkeit, in: Technische Rundschau, 35/1991, S. 44–50.
- SÖSTRA (Sozialökonomische Strukturanalysen e.V.):** Personalanpassung in Unternehmen der ehemaligen DDR – Folgen für Arbeitsmarkt und Technik, Forschungspolitisches Gutachten, verv. Manuskript, Berlin, Mai 1991.
- VDI-Gemeinschaftsausschuß CIM (Hrsg.):** CIM-Management, Düsseldorf 1990.
- VDI-Nachrichten:** Düsseldorf, 16/1990.

Ulrich Adler

## Textil-/Bekleidungsindustrie Ostdeutschlands

### 1. Die Textil- und Bekleidungsindustrie im Umbruch

Die Textil- und Bekleidungsindustrie Mitteldeutschlands zählte bis vor 1 1/2 Jahren zu den bedeutendsten Industrien sowohl der ehemaligen DDR, des ehemaligen RGW als auch Europas. Die Branchen zählten 1989 zusammen 318.000 Beschäftigte, produzierten über 6,4% der Nettoproduktion der Industrie mit 3,7% der Beschäftigten und einer Exportquote von 18%<sup>1</sup> (Tabellen 1, 2 und 3, s. S.40/41).

Als Folge der Wiedervereinigung hat die mitteldeutsche Textil- und Bekleidungsindustrie an Bedeutung verloren. Die Textil- und Bekleidungsindustrie in der ehemaligen DDR hat den dramatischen Wandel in der Nachfrage, in den Vertriebswegen und im Angebot nicht verkraften können. Es ist zu fragen, warum eine ehemals leistungsfähige Industrie heute "mit dem Rücken zur Wand steht". In der Textil- und Bekleidungsindustrie spiegelt sich im Grunde das Drama der gesamten Wirtschaft Mitteldeutschlands wider. Sie hat heute mit Produktionsstrukturen zu kämpfen, die sich nach den Wirtschaftlichkeitskriterien und Machbarkeitsberechnungen der sozialistischen Planwirtschaft richteten. Im Kern war es der Planwirtschaft sowie gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen zu verdanken, daß Produktionsstrukturen entstanden und gepflegt wurden, die zu der heutigen Nachfrage nicht mehr passen. Die Planwirtschaft war gekennzeichnet durch eine geplante Nachfrage bzw. einen geplanten Warenkorb, eine festgelegte Verwendung der Ware, festgesetzte politische Preise, die sich nicht nach dem Werteverzehr richteten, sowie gesteuerten Investitionen zur Modernisierung der Produktion. Daneben bestanden gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen.

---

<sup>1</sup> Dieser Vortrag gibt die Ergebnisse verschiedener Arbeiten des ifo-Instituts wieder, an denen der Autor mitgewirkt hat. Zu der Frage der Textil- und Bekleidungsindustrie der neuen Bundesländer vgl.: M. Breitenacher/U. Adler/S. Brander: Die Textil- und Bekleidungsindustrie der neuen Bundesländer im Umbruch, in: ifo-Studien zur Industriewirtschaft Nr. 41, München 1991. Zu der Frage der technischen Entwicklung vgl.: U. Adler: Wettbewerb, Technik und Arbeitsgestaltung - neue Tendenzen im Bekleidungs-gewerbe? in: ifo-Studien zur Industriewirtschaft Nr. 35, München 1988. Zu der Frage der Anpassung der Produktion an die Gegebenheiten des Wettbewerbs vgl.: U. Adler: Arbeit und Technik in der Bekleidungsindustrie, Frankfurt a.M./New York 1990.

**Tabelle 1: Entwicklung der Zahl der Beschäftigten in der Textil- und Bekleidungsindustrie Ost- und Westdeutschlands**

Jahr	DDR <sup>a)</sup>		Bundesrepublik <sup>b)</sup>	
	Textil-industrie	Konfektions-industrie	Textil-gewerbe	Bekleidungs-gewerbe
1955	333 531	106 721	629 143	290 730
1970	248 688	102 440	496 592	384 589
1980	228 579	103 232	303 879	248 776
1985	221 188	98 050	231 393	188 436
1986	219 143	95 528	227 578	185 510
1987	217 454	96 792	222 380	177 464
1988	216 475	103 943	218 071	169 871
1989	215 084	103 462	213 511	167 637

a) Zahl der Arbeiter und Angestellten. - b) Angaben nach Betrieben.

Quelle: Statistisches Amt der DDR, Statistisches Jahrbuch der Industrie der DDR 1990; Statistisches Bundesamt, Fachserie 4, Reihe 4.1.1.

**Tabelle 2: Die Textil- und Konfektionsindustrie der DDR im Rahmen der gesamten Volkswirtschaft (%-Anteile)**

Jahr	Anteil am Nettoprodukt		Anteil an Berufstätigen		Anteil am durchschnittl. Grundmittelbestand	
	Textil-industrie	Konfektions-industrie	Textil-industrie	Konfektions-industrie	Textil-industrie	Konfektions-industrie
1970	4,4		3,2	1,3		
1975	4,6		3,1	1,4	2,6	
1980	4,7		2,8	1,3	2,3	0,4
1985	5,0	1,5	2,6	1,1	2,2	0,4
1986	4,9	1,4	2,6	1,1	2,2	0,4
1987	4,9	1,4	2,5	1,1	2,2	0,4
1988	5,0	1,4	2,5	1,2	2,2	0,4
1989	5,0	1,4	2,5	1,2		

Quelle: Statistisches Amt der DDR, Statistisches Jahrbuch der Industrie der Deutschen Demokratischen Republik 1990, Berlin, September 1990; Institut für angewandte Wirtschaftsforschung, Berlin.

**Tabelle 3: Entwicklung des Exports der Textil- und Bekleidungsindustrie in der DDR a)**

Kennziffer	Meßeinheit	Textilindustrie insgesamt			Konfektionsindustrie		
		1981	1985	1989	1981	1985	1989
Exportquote RGW u. westliche Länder	%	6,3	9,8	10,3			
	%	7,7	11,2	7,7			
	%	16,1	21,1	18,0			
Export RGW u. westliche Länder, 1980=100	VGW	1522,1	2145,9	2257,0			
	VGM	104,5	147,3	154,9			
	VM	596,7	924,8	540,8			
Export westliche Länder, 1980=100	VM	99,7	137,8	90,4			
	VM						
	VM						
Devisenerlöskennziffer RGW u. westliche Länder	VGM	0,846	0,913	0,811			
	VM	0,357	0,394	0,261			
	VM						
Westliche Länder	VM						
	VM						
	VM						
Aufbereitung textiler Rohstoffe		1,2	1,8	10,0	24,5	8,4	12,6
		4,9	5,0	6,4	9,4	6,6	10,1
		6,1	6,8	16,4	33,9	17,0	22,7
Spinnerei, Zwirnerei		7,2	80,9	1046,4	1017,5	124,9	579,4
		96,6	186,8	120,0	217,6	163,1	112,3
		9,4	57,9	285,6	146,3	41,6	232,6
Industrie textiler Flächengebilde		406,7	463,2	87,4	66,3	114,6	94,6
Wirkerei, Strickerei							
Textilveredlung und Reparaturbetriebe							

a) Zentral gebildete Industrien

Quelle: Institut für angewandte Wirtschaftsforschung

Da ist zum einen die Arbeit und die Funktion der Arbeit in der sozialistischen Gesellschaft zu nennen.

Arbeit hatte eine entscheidende Funktion, die sich u.a. im Artikel 2 der Verfassung ausdrückte: "Alle politische Macht in der DDR wird von den Werktätigen ausgeübt." Es bestand ein **Recht auf Arbeit**, das sich schon aus dem Artikel 2 legitimierte und eine absolute **Garantie der Gleichberechtigung**. Viele Aspekte gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklung wurden deshalb der Arbeit zugeordnet oder im Arbeitsprozeß verwirklicht.

Daneben gab es ein **Mißtrauen gegenüber Geld, dem Umlauf von Geld und der Akkumulation von Kapital**.

Der Staatsapparat der DDR verwendete einen **großen Teil des Volksvermögens für sehr aufwendige und zugleich unproduktive Aufgaben**, wie dem Mauerbau, die Staatssicherheit oder die Rüstung. Dadurch wurde viel Kapital der Modernisierung der Volkswirtschaft entzogen.

Obwohl sich der Sozialismus international verstand, bezog sich der Austausch von Waren und Wissen vor allem auf sozialistische Länder. Es wurde sonst eine starke **Autarkie** verfolgt, was am Schluß in eine Abschottung gegenüber dem "nicht RGW" mündete und zu einer generellen **Abkapselung in den Bereichen Technik, Lernen, Austausch von Waren und Wissenschaft** führte.

Die Folgen für die Produktion der DDR allgemein waren vielfältig.

Zum ersten herrschte ein Vorrang der Nutzung **heimischer Ressourcen** vor (insbesondere **Arbeit** und Umwelt).

Zum zweiten gab es eine schlechte Verfügbarkeit über Kapital. Damit gab es immer zu **wenig Mittel zur Modernisierung der Produktion** sowie zur Modernisierung der öffentlichen Infrastruktur.

Der Kapitalmangel wurde noch einmal gestützt durch den Umstand, daß viele Güter und Dienste des täglichen Bedarfs, aber auch die öffentliche Infrastruktur als Grundbedarf billig gehalten waren bzw. umsonst waren. Energie, Wohnen,

öffentlicher Nahverkehr, Kanal/Abwasser, Trinkwasser, Kleidung wurden subventioniert.

Die Folge blieb ein hoher Einsatz von Material, Umwelt und Arbeit, aber auch eine allgemeine **Mangelwirtschaft mit einem niedrigen Stand der Technik**, soweit diese nicht im Ausland beschafft werden konnte, sowie international wenig wettbewerbsfähige Produkten, bzw. Produkten für bestimmte Angebotsnischen.

Die Folge des niedrigen Standes der Automatisierung und der Technik war eine hohe Arbeitsintensität, über 50% der Bevölkerung war in der Produktion tätig. Die Forschung hatte nur bedingt internationalen Standard. Vieles erscheint im nachhinein als Parallelforschung, als Doppelforschung oder DDR-spezifisch.

Umgekehrt lief es darauf hinaus, daß der Anteil von Industrien, die heimische Ressourcen nutzten (Arbeit, Umwelt, DDR-spezifisches Know-how), einen vergleichsweise hohen Anteil hatten.

So war der Anteil der "Leichtindustrien" wie Textil-Bekleidung, Holzverarbeitung, Elektroindustrie, als arbeitsintensive Branchen in der Industrieproduktion hoch. Aber eben auch umweltverbrauchende bzw. umweltverschmutzende Industriezweige waren entweder historisch gewachsen oder DDR-spezifisch bedeutend (Braunkohlenbergbau, Kalibergbau, Chemie, Chlorchemie, Nahrungsmittelherstellung, Leder, Papier, Zellstoff).

Daneben war die Funktion der Unternehmen in der Gesellschaft und der Aufbau der Organisation der Betriebe stets an den **sozialistischen Begriffen von Produktion** orientiert. Die Produktion hatte fortwährend an der Verwirklichung des Sozialismus teilzunehmen.

Aus diesem Grunde erhielt jedes Unternehmen ein kleines "soziales Netz". Neben der Tatsache, daß das Recht auf Arbeit zu verwirklichen war, unterhielten die Betriebe z.B. Ausbildungsstätten, Kindergärten, werksärztliche Dienste, Forschungseinrichtungen, Erholungsheime, Kulturstätten u.a. Daneben gab es den planwirtschaftlichen und sozialistischen Überbau, der ebenfalls hohe Beschäftigungseffekte hatte.

Neben der Beschäftigungsgarantie gab es außerdem die Anforderung, möglichst viel qualifizierte Arbeit zu schaffen, was sich in einem hohen Facharbeiteranteil äußerte. Selbst Berufe, die gemeinhin als Anlernberufe gelten, wie z.B. die der Bekleidungsindustrie, folgten dieser Gesamttendenz.

Im Gegensatz zur These von K. Marx, daß sich alles ändert, wenn die Produktionsweisen sich ändern, gab es **keine besonderen sozialistischen Produktionsmethoden**. Die Arbeit in der Industrie war vom Ablauf her "tayloristisch" und von ihrem Aufbau her im Gutenbergschen Sinn "hierarchisch".

Da es bei technisch rückständigen, arbeitsintensiven, energieintensiven, materialintensiven und abfallintensiven Produktionsmethoden blieb, stand die klassische Rationalisierung, die Großserienproduktion und die Großserienautomation im Vordergrund. Die Zusammenfassung der Betriebe zu Kombinat, die Spezialisierung der Betriebe sowie die zentrale Organisation und Planung erlaubten einen hohen Nutzungsgrad und eine erträgliche Produktivität bei vergleichsweise rückständiger Technik.

Ganz nebenbei bestätigte sich das Konzept durch seinen Mangel immer selbst. Es herrschte immer eine kaufkräftige Nachfrage, die kaum befriedigt werden konnte. Es herrschte immer Arbeitskräftemangel. Mangel wurde nicht selten als Erfolg des Systems wahrgenommen.

Wie gesagt: Vollbeschäftigung war mit dem Nebeneffekt positiver Verteilungswirkungen bei niedrigen Transaktionskosten immer auch ein Umstand, der durch den niedrigen Stand der Technik stabilisiert wurde. Der hohe Anteil von Frauen in der Produktion galt als Beleg für den Erfolg der Gleichberechtigung. Am Ende mußten aber alle Menschen im arbeitsfähigen Alter im Produktionsprozeß tätig sein, weil der Stand der Automatisierung niedrig war. Kindergärten im Unternehmen waren deshalb angezeigt.

Ähnlich ist es auch mit dem Erfolg der Autarkie. Die Abschottung nach außen führte dazu, daß **wichtige Lernprozesse erlahmten**. Die **Waren und Dienste waren qualitativ nicht wettbewerbsfähig und auf dem Weltmarkt nur mit erheblichen Preisnachlässen abzusetzen**. Die mangelnde Wettbewerbsfähigkeit machte den Handel und damit den Erlös von Devisen schwer, was die Modernisierung der Produktion verlangsamte.

Die Bekleidungsindustrie der DDR war dieser Entwicklung ausgesetzt, wobei sie sich relativ besser behaupten konnte als andere Branchen. Sie konnte insbesondere davon profitieren, daß die sog. "Leichtindustrie" in der Strukturpolitik immer bevorzugt war. Diese Bevorzugung lag in verschiedenen Vorteilen dieser Industrie, wie sie im Entscheidungs- und Kontextrahmen der sozialistischen Wirtschaftsordnung gesehen wurde. Zum ersten sind dabei die hohen Beschäftigungseffekte im Verein mit der Frauenarbeit zu nennen. Mit vergleichsweise geringen Investitionen und einem niedrigen "High-tech"-Niveau konnte viel Frauenarbeit geschaffen werden.

Die Tendenz zur Dezentralisierung der Produktion und deren Zusammenfassung in Kombinat erschloß die Arbeitsmärkte weiträumig.

Durch Bekleidungsproduktion war es möglich, bei niedrigen Investitionen und üblichen Berufsanforderungen Devisen zu erwirtschaften. Man konnte vergleichsweise **gute Produkte**, wenn auch nicht kostendeckend, **für den Tausch gegen Rohstoffe und Devisen herstellen**. Die Fertigungsqualität war gut, so daß auf der Basis eines Niedrigpreisangebots die Textil- und Bekleidungsindustrie ein wichtiger Devisenbringer wurde.

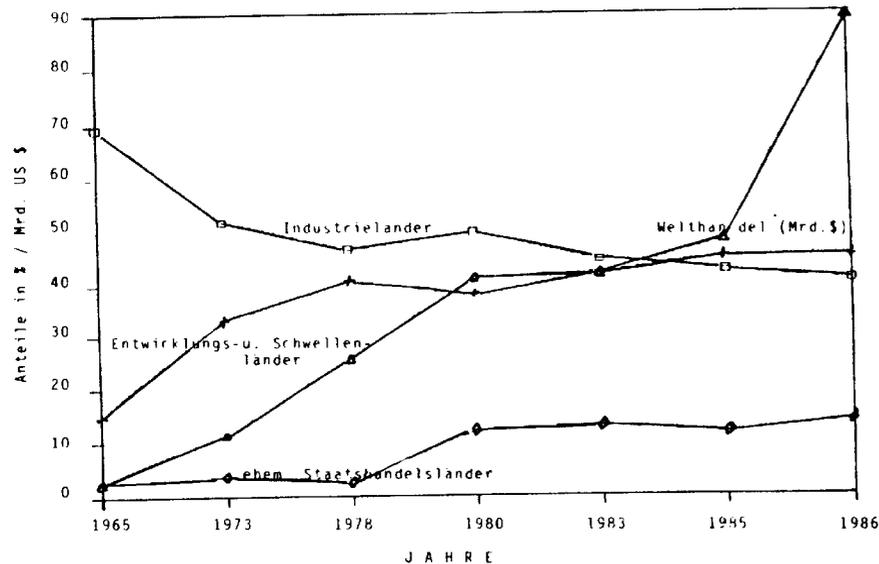
Die hohe Spezialisierung und die Größe der Betriebe sicherten eine **hohe Lieferfähigkeit im Exportgeschäft**. Die Zentralisierung des Handels erleichterte die Abnahme der Produkte, auch wenn sich heute herausstellt, daß die zentralgeleitete Verteilung ein ganz entscheidendes Hindernis ist.

Da die Bekleidungsindustrie als Devisenquelle sehr wichtig war, war die technische Ausrüstung gut, wenn auch auf die hohe Spezialisierung eingerichtet. Alle heute bekannten, **modernsten Verfahren der Automatisierung der Produktion** – CAD, automatischer Zuschnitt, automatischer Transport – fanden ein optimales Anwendungsfeld. Die Qualifikation war durch einen hohen Anteil von ausgebildeten Kräften gekennzeichnet. Es ist jedoch die Frage, inwieweit die Qualifikation weiter zu nutzen ist. Experten sprechen davon, daß 80 % der Beschäftigten Facharbeiter sind und daß 40% den Anforderungen westlicher Produktionsbedingungen entsprechen. Der Output der Fertigung war, wenn auch auf dem Spezialniveau, ca. 70–80% von den westlichen Fertigungen.



Aus diesem Wandel des Bekleidungsmarktes folgte seit der Mitte der 60er Jahre bis heute ein dramatischer Umbruch in dem Bereich Textil-Bekleidung. Der preisliche Wettbewerbsvorteil der Entwicklungs- und Schwellenländer in der Herstellung von Bekleidung führte dazu, daß sie sowohl auf dem Produktionsmarkt als auch auf dem Arbeitsmarkt eine starke Stellung erreichten (Abb. 1). Während der Weltmarkt für Bekleidung von 1965 bis 1989 auf das über 20fache stieg, eroberten sich die Schwellen- und Entwicklungsländer zuerst mit Einfachware und zunehmend mit akzeptablen Produkten mehr als 50% dieses "Wachstumsmarktes" auf Kosten der Industrieländer. Die Industrieländer konnten ihre Marktstellung nicht zurückerobern, weil die Produktionstechnik nur bedingt veränderbar ist. Die Produktionskosten werden bei der bestehenden Organisation und der Technik, die so, wie sie heute vorherrschen, in ihrem Grundmuster aus den 50er Jahren stammen, zum großen Teil durch die Personalkosten bestimmt. Wer höhere Personalkosten hat, hat höhere Produktionskosten und damit höhere Preise.

Abb. 1: Entwicklung des Welthandels (mit Bekleidungsprodukten)



Üblicherweise werden höhere Personalkosten dadurch ausgeglichen, indem man automatisch fertigt. Im Gegensatz zu anderen Branchen, in denen die Automatisierung umgesetzt werden kann und auch Produkte entwickelt werden können, die automatengerecht sind, ist dies in der Bekleidungsindustrie nur beschränkt bzw. nur unter bestimmten Bedingungen hilfreich. Lange Zeit hat man sich durch diesen Umstand festlegen lassen. Erst Anfang der 80er Jahre erkannte man, daß die Entwicklung der Technik und damit neuer Produktionsmethoden die Zukunft prägen wird.<sup>3</sup> Bis dahin und teilweise auch bis heute, blieb man bei der herkömmlichen Organisation der Betriebe, nämlich der arbeitsteiligen Reihenfertigung und der arbeitsintensiven Nähmaschine als Hauptproduktionsmittel. Man vertraute viel zu sehr darauf, daß sich die Probleme von selbst lösen würden und paßte sich nicht in der Produktionsmethode, sondern im unternehmerischen Verhalten an.

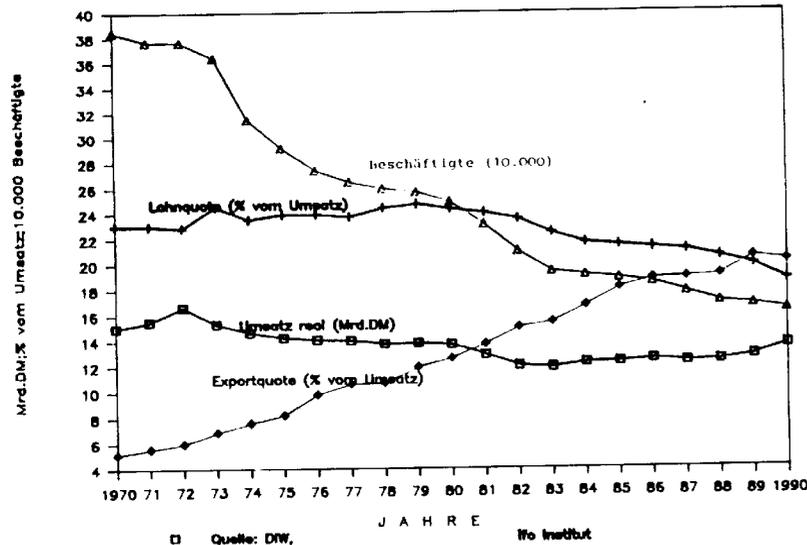
Freilich erwartete man eine mittelfristige wirtschaftliche und technische Anpassung an die neue Konkurrenz. Im Übergang regelte man die Importe und Exporte im Rahmen des Welttextilabkommens, was letztlich darauf hinauslief, daß die Billigimporte beschränkt wurden, um die heimische Bekleidungsindustrie zu schützen, damit sie sich dieser Konkurrenz anpassen konnte. Gleichzeitig ging man zu der Lohnfertigung im Ausland über. D.h., man nutzte das Lohngefälle zwischen Industrie- und Entwicklungsländern, um mit niedrigeren Lohnkosten die eigene Herstellung zu verbilligen.

Diese Maßnahmen waren an sich richtig, verzögerten jedoch eine grundlegende Modernisierung der Bekleidungsindustrie.

Die Bekleidungsindustrie verlor zunehmend an Gewicht. Im Jahre 1974 war der höchste (reale) Umsatz der Branche. Die Beschäftigung in der Branche ging von 1965 bis heute von fast 400.000 auf 165.000 zurück. Die Hoffnung, daß diese Entwicklung von selbst aufhören würde, erfüllte sich nicht. Auch ein steigender Export konnte den Verfall der Bedeutung der Branche nicht aufhalten, der lange auch dadurch beschleunigt wurde, daß die inländische Nachfrage nach Bekleidung wenig zunahm (Abb. 2).

<sup>3</sup> KSA-Report, The 80ies: The Decade for Technology, Düsseldorf 1979.

Abb. 2: Entwicklung von Branchenkennzahlen (in der Bekleidungsindustrie)



D.h., die Chancen, die sich zur Senkung der Lohnkosten durch die Lohnveredelung ergaben, führten im Verein mit dem Schutz durch das Welttextilabkommen dazu, daß die Branche an alten Organisationen und Produktionsformen viel zu lange festhielt. Man glaubte mit der Suche nach Produktionsstandorten, die niedrige Lohnkosten aufwiesen, und der Rationalisierung der arbeitsteiligen Organisation in einer sog. Mischkalkulation wettbewerbsfähig zu bleiben. Es herrschte die Vorstellung, daß Lohnkosten der unmittelbaren Wettbewerber in den Niedriglohnländern auch steigen müßten und damit der Lohnkosten- und Preiswettbewerb ein natürliches Ende finden müßten. Diese Hoffnung bestätigte sich in zweifacher Weise nicht.

1. Die Niedriglohnländer, z.B. Hongkong, hatten zwar steigende Löhne zu verzeichnen. Sie entwickelten jedoch eine höhere Produktivität und teilweise ein besseres Innovationsklima als in den Industrieländern. So konnten sie auch in den Bereich des mittleren und höheren Genres vorstoßen. Sie ero-

berten eigene Märkte, machten selbst Lohnveredelung und behaupteten ihre Marktstellung.

2. An die Stelle der Niedriglohnländer der ersten Stunde trat die zweite und teilweise die dritte Generation von Neulingen im Bekleidungsgeschäft.

Die Abbildungen 3, 4 und 5 sollen einen Eindruck der Hintergründe vermitteln. Sie zeigen die Lohnsituation und die Fertigungskosten auf dem internationalen Arbeitsmarkt, die im Verhältnis zu Deutschland immer in Bewegung ist. Die Stundenlohnskala reicht von Schweden mit 18,50 DM bis zu Ceylon mit 25 Pf (wohl gemerkt in der Industrie). Die Nachfrage nach Arbeit auf dem internationalen Arbeitsmarkt ist unerschöpflich. Die Nachfrage nach Bekleidung weltweit ist es grundsätzlich auch. Die Arbeit im Bekleidungssektor hat die Tendenz, sich international in Richtung der Länder im rechten Teil der Abbildung 3 zu verschieben. Die Lohnkostendifferenzen machen fast alle anderen ökonomischen Faktoren wett.

Abb. 3: Bekleidungslohne ausgewählter Länder (Lohngefälle 1989)

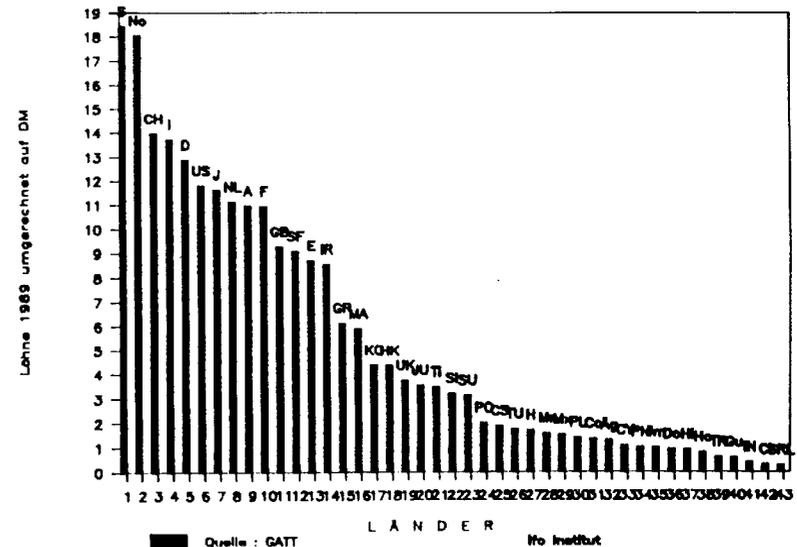


Abb. 4: Bekleidungslohne ausgewählter Länder (Veränderung der Lohnkosten von 1982/89)

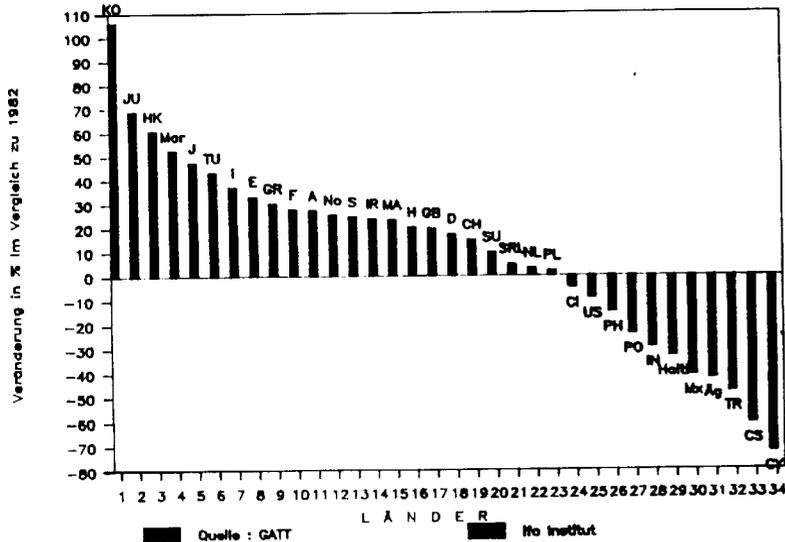
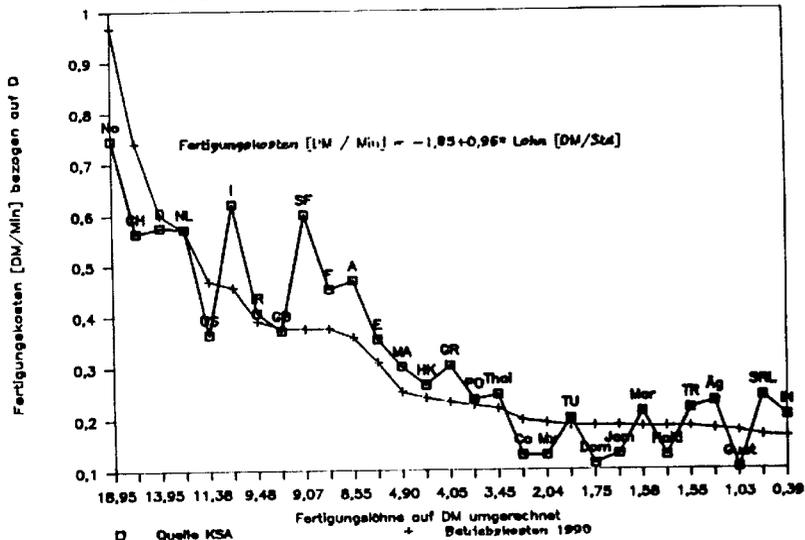


Abb. 5: Fertigungskosten 1989 (in ausgewählten Bekleidungsindustrien)



Daneben verändern sich die Lohnkostenrelationen der Wettbewerber auf dem Weltarbeitsmarkt dauernd. Dies hängt von Lohnerhöhungen, Inflation und Wechselkursschwankungen ab.

Die Veränderungen der Lohnkosten ausgewählter Länder zeigt die Abbildung 4. Die Länder im linken Teil der Abbildung haben steigende Löhne und damit sinkende Wettbewerbsvorteile zu verzeichnen, die im rechten Teil der Abbildung haben sinkende Löhne und damit steigende Wettbewerbsvorteile. Dieser Wettbewerbsvorteil schlägt durch, obwohl der Handel mit Bekleidung durch das Welttextilabkommen eingeschränkt ist.

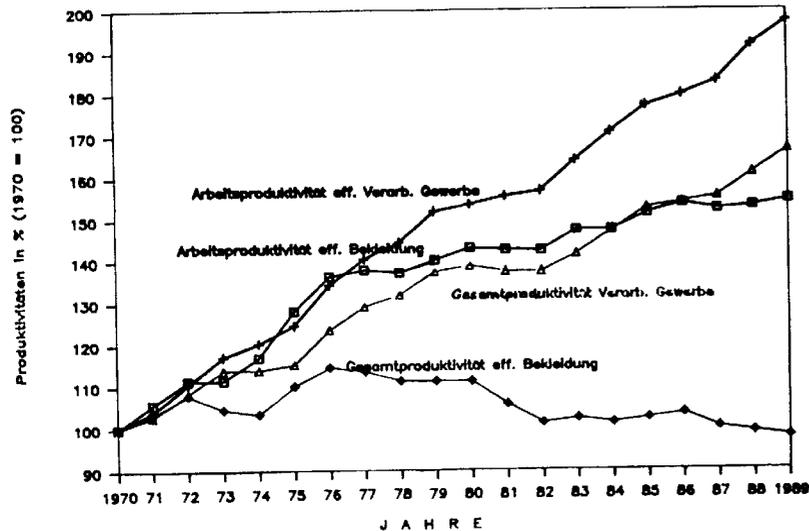
Erst jetzt ahnt man, daß man den Lohnkostenwettbewerb nicht gewinnen kann und daß man auch in der Fertigungstechnik neue Wege gehen muß. Die Abbildung 5 zeigt die Fertigungskosten ausgewählter Länder in Abhängigkeit der Löhne. In diese Fertigungskosten wurden die Produktivität, die Transportkosten, die Maschinen und die Betriebsorganisation eingerechnet. Diese Berechnung wurde von der Beratungsfirma KSA durchgeführt.

Inzwischen sind die sog. Innovationshemmnisse, also die Gründe, die eine selbständige Anpassung der Produktionsmethoden an die Kosten und die Nachfrage verhindern, immer noch wirksam.

So wie sich bis jetzt die Technik und die Arbeitsorganisation entwickelt bzw. nicht entwickelt haben, gibt es keine Produktionsmethoden, die angesichts der Kosten der Nachfrage und der Konkurrenz eine wirtschaftliche Fertigung in Hochlohnländern zuließen.

Verfolgt man die Produktivität der Branche, so bleibt die Arbeitsproduktivität seit 1975 stetig hinter dem Zuwachs in der Gesamtindustrie zurück. Die Gesamtproduktivität als Mittel von Arbeitsproduktivität und Kapitalproduktivität nimmt seit der Zeit sogar ab (Abb. 6, siehe S. 54). D.h., verglichen mit dem Durchschnitt des verarbeitenden Gewerbes wird die Produktion im Bekleidungs-gewerbe ineffizienter. Für den gleichen Zuwachs an Produktivität muß mit der Zeit immer mehr investiert werden. Da die Kapitalproduktivität, also die Wertschöpfung pro 1.000 DM Anlagekapital stetig abnimmt, heißt dies, daß die Branche, obwohl ein Arbeitsplatz sehr billig ist, relativ viel Kapital bilden muß. In der Wirtschaftswissenschaft heißt dies, sie ist "überkapitalisiert", d.h. sie braucht gemessen am Erfolg viel Kapital.

Abb. 6: Produktivitätsentwicklung (im Bekleidungsgerbe)



Die entscheidende Strategie zur Verbesserung der Marktstellung liegt in Industrieländern dementsprechend mit den herkömmlichen Produktionsmethoden nicht in der Technik. Auf der Basis herkömmlicher Methoden der Organisation von Arbeit und der jetzigen Technik ist die Produktinnovation – also die Erneuerung des Produktangebots – und die sorgfältige Abstimmung des Produktionsstandorts das ausschlaggebende Moment zur Behauptung der Marktposition.

Die Wahl der Produktionsstandorte ist Voraussetzung für die Sicherung der Marktposition. Die Lohnveredelung wird, soweit es das Welttextilabkommen zuläßt, genutzt, um preislich wettbewerbsfähig zu bleiben. Mit der Inlandsfertigung betreut man zunehmend das gehobene Genre auf einem Restmarkt, weil hier

- Qualität
- Flexibilität
- Liefertreue
- modische Aktualität

nicht zuletzt wegen der besseren Qualifikation der Beschäftigten am ehesten erfüllt werden können. Außerdem ist der Bereich der gehobenen Ware und der Markenqualitätsware der Bereich, in dem die besseren Preise erzielt werden können.

Die Tabelle 4 (siehe S. 56) zeigt die Ergebnisse einer Umfrage zur Bedeutung verschiedener Fertigungsalternativen. Mit der Lohnveredelung im Ausland und dem Zukauf von Handelsware wird die preisliche Wettbewerbsfähigkeit gestützt. Qualität, Liefertreue und Flexibilität werden vor allem mit der Inlandsfertigung abgedeckt. Eine solche Nachfrage kann freilich nicht ohne Wirkung auf die Fertigung von Produkten bleiben. In diesem Marktsegment, das Wettbewerb durch Flexibilität fordert, geht es für die Hersteller darum, bei höheren Preisen die Kosten einer flexibleren Produktion soweit im Griff zu behalten, daß eine wirtschaftliche Herstellung möglich bleibt.

Die Herstellung von Bekleidungsprodukten in Industrieländern wird im oberen Segment des Angebots so lange wirtschaftlich sein, solange die qualitativen Wettbewerbskriterien wie Qualität, Mode oder nachfragegerechte Lieferung gleichzeitig kostensparender realisiert werden als es die Konkurrenz vermag. Wenn sich große Teile der Branche also auf diesen individuell ausgerichteten "Restmarkt" zurückziehen, bedeutet dies, daß sie gleichzeitig all die Kosten in den Griff bekommen müssen, die bei Produkt- oder Produktionswechsel bekannterweise ansteigen.

Will man vermeiden, daß flexibilitätsabhängige Ausgaben dramatisch ansteigen, wird es nötig, das Innovationsklima zu verbessern und die organisatorischen und technischen Strukturen der Betriebe anzupassen. D.h., man muß neue, flexible Produktionsmethoden suchen, die den geänderten Rahmenbedingungen entsprechen. Diese neuen Produktionsmethoden müssen gleichermaßen an der Technik, an der Organisation und der Arbeit ansetzen.<sup>4</sup> Es geht im Endeffekt um die Auflösung starrer Organisationsformen und das Umsetzen flexibler Fertigungskonzepte.

<sup>4</sup> Gleichzeitig ist das Auffinden neuer Entlohnungsformen wichtig.

**Tabelle 4: Die Bedeutung einzelner Fertigungsalternativen für die Wettbewerbsfähigkeit der Bekleidungsunternehmen (Angaben in % der antwortenden Firmen)**

	Eigenfertigung		Lohnarbeit		Zukauf	
	Inland	Ausland	Inland	Ausland	Inland	Ausland
	Preise/Kosten	7	14	11	42	3
Qualität	57	4	15	1	2	1
Liefertreue	44	3	11	1	1	0
Flexibilität	62	2	24	4	3	4
Anlaufkosten	7	2	12	8	4	7

Quelle: Erhebungen und Berechnungen des ifo Instituts für Wirtschaftsforschung.

Neue Produktionsmethoden sind nur hilfreich, wenn sie alle Produktionsfaktoren

- Arbeit
  - Organisation
  - Technik
- gemeinsam berühren.

## Organisation, Arbeit

Die derzeitige Arbeitsorganisation besitzt, obwohl sie starr ist und hohe Kosten bei wachsender Flexibilität hat, deutliche Vorteile. Sie ist so ausgerichtet, daß die Arbeit an einem Kleidungsstück in Einzelarbeit, ohne größere berufliche Vorkenntnisse ausgeführt werden kann. Gleichzeitig sind die Investitionen sowohl bei der Einrichtung einer Produktion, als auch bei der Umrüstung der Produktion niedrig, wenn die Flexibilität nicht zu hoch wird. Die Kosten für das Anlernen sind niedrig, die Fertigung hat einen hohen Selbstorganisationsgrad. Mit der Konstruktion des Produktes liegen der Arbeitsablauf, die Entlohnung und die wichtigsten Parameter des Controlling fest.

Steigen die Anforderungen, so ist das bestehende System der Anpassung der Beschäftigten an die Arbeitsaufgaben überfordert. Eine dynamische Angebotsstrategie verlangt von den Beschäftigten nicht nur mehr Grundkenntnisse, sondern auch mehr Selbständigkeit, mehr Verantwortung und mehr arbeitsinhaltliche Dynamik. Dies sind Eigenschaften, die durch reines "learning on the job" nur schwer vermittelbar sind. Mit dem Produktwechsel entsteht ein hoher Tätigkeitswechsel, der mit dem Methodentraining immer nur so unterstützt werden kann, daß der Wechsel von der Qualität und dem Leistungsverlust her erträglich bleibt. Trotz einer Tätigkeitsvielfalt wird nur schwer eine Akkordbreite erreicht. Produkte sind oft viel zu kurz in der Fertigung, als daß man gelernt hätte, sie im Akkord zu produzieren. Diese Unmöglichkeit, berufliche Kompetenz zu erreichen, liegt auch in der Art des Lernens. In der Regel lernt man nur für sich, zur Verbesserung des Leistungsgrades. Bei hoher Flexibilität geht diese Rechnung jedoch nicht auf. Gleichzeitig findet die Branche nicht aus dem Einzelakkord heraus. Unternehmer klagen darüber, daß man kaum Mitarbeiter mit der geeigneten Berufsausbildung findet. Qualifizierte Mitarbeiter sprechen von monotoner, belastender und unterfordernder Arbeit.

So gesehen nimmt die Arbeitsgestaltung – organisatorisch und qualifikatorisch – einen ganz wesentlichen Stellenwert zur Sicherung der Marktstellung ein. Unternehmen, die eine dynamische Angebotspolitik verfolgen, brauchen gleichermaßen qualifiziertes Personal und eine flexiblere Organisation, die nicht nur den Markterfordernissen entspricht, sondern auch hilft, die Kenntnisse zu entwickeln.

## Übersicht 2

### ----- Neue Anforderungen an die Arbeit

- Mengenleistung bewahren
  - arbeitsinhaltliche Mobilität entwickeln
  - mit neuen Techniken umgehen
  - Kooperationsfähigkeit herausbilden
  - gemeinsam lernen
  - mehr eigene Verantwortung tragen
  - selbst entscheiden können
- 

Die fleißige Einzelakkordarbeiterin ist immer weniger die Berufsanforderung, die die Unternehmen brauchen. Dies bedeutet dann freilich, daß man die Arbeit der Zukunft in der Bekleidungsindustrie kaum noch an dem Kriterium der leichten Anlernarbeit messen kann. Bei gewerblichen Mitarbeitern muß die Ausbildung in Richtung auf Flexibilität, Qualitätssicherung und mehr Verständnis für die Technik bzw. mit deren Umgang erweitert werden, was freilich eine andere Entlohnungsform voraussetzt.

## Technik

Die Branche darf sich auf der Tatsache, daß die Automatisierung schleppend vorangeht, nicht ausruhen. Es gibt ein Potential an technischer Entwicklung, insbesondere im Bereich der Informationstechnik. Die Firmen schätzen auch die Wirkung technischer Neuerungen wichtiger ein, als dies früher war. In der technischen Entwicklung können Phasen ausgemacht werden von der Dominanz

starken Innovationsbarrieren hin zu einer wachsenden Wahrnehmung technologischer Fragen, sowie der Absicht, Fertigungsprobleme technologisch anzugehen und auch durchzuführen. Immerhin antworteten 1987 in einer Befragung über 50% der Unternehmen, daß die Technik von großer Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen ist und sie auf die Verschärfung des Wettbewerbs mit der Mechanisierung und Automatisierung der Inlandsproduktion reagiert haben.

Was technologische Lösungen von Produktionsproblemen angeht, so bietet sich mit der Mikroelektronik eine Technik an, um gerade solche Probleme zu lösen, die mit den herkömmlichen Informations- und Organisationskonzepten nicht mehr gelöst werden können. Es geht dabei nicht nur um Fragen der Verwaltung und der Betriebsführung, sondern zunehmend um Produktionsinformation und die Möglichkeit von Flexibilität.

In diesem Zusammenhang kann man verschiedene Phasen ausmachen.

## Übersicht 3

### ----- Phasen der technischen Entwicklung

Ursprünglich:

"Wir können nichts tun."

Dann:

"Es gibt neue Techniken, die können in gewohnter Weise eingesetzt werden."

In Zukunft:

"Neue Techniken führen zu wettbewerbsfähigen Produktionsmethoden, wenn gleichzeitig neue Organisations- und Informationsstrukturen entwickelt werden."

-----

Inzwischen sind neue Techniken auf der Basis der Mikroelektronik entstanden. Dabei reicht es nicht, die Technik und die Computer zu nutzen, um im herkömmlichen Organisationsdenken produktiver zu werden. Zentralgelenkte, hocharbeitsteilige Organisationen werden auch mit neuen Techniken nur bedingt wirtschaftlicher. Das wirtschaftliche Potential neuer Techniken erschließt sich

unter den gegebenen gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen eher, wenn der einzelne mehr Aufgaben übertragen bekommt, sowie Mitverantwortung, Mitentscheidung und Initiativen entwickelt, um auch neue Techniken besser anwenden zu können. Insofern wird die Zukunft wohl eher im Bereich flexibler und dezentraler Organisationskonzepte zu finden sein. Mit dem Wandel zu flexibleren Produktionsmethoden ist neben der Qualifikation und der Technik selbstredend auch die Organisation in ihrem Ablauf zu flexibilisieren. Während die bisherige Reihenfertigung eine Austaktung des Fertigungsflusses und eine feste Zuordnung von Maschine und Arbeitskraft vorsieht, erfordert eine flexible Produktion, wobei an jedem Arbeitsplatz verschiedene Arbeitsgänge durchgeführt werden. Jeder Mitarbeiter muß deshalb auch verschiedene Arbeitsgänge beherrschen. Das Betriebslayout wird sich von der Fertigungslinie zu einem Fertigungsnetzwerk entwickeln.

Die Textil- und Bekleidungsindustrie Mitteldeutschlands entwickelt sich also auf einen Problemmarkt zu, in dem das Schicksal der Textil- und Bekleidungsindustrien in Industrieländern droht. Es erscheint angezeigt, daß die Textil- und Bekleidungsbetriebe Mitteldeutschlands zwar die Situation in Westeuropa beobachten, diese jedoch nicht unbedingt nachahmen sollen, sondern daraus lernen und einen Schritt weiter gehen müssen. Die Zukunft wird sicherlich mit vielen Unwägbarkeiten ausgestattet sein. Sicher ist im Grunde nur Europa 1992. Mit dem Auslaufen des WTA (World Tradement Agreement) in Form von Gleitklauseln ist zu rechnen. Mit diesem Auslaufen wird sich der Konkurrenzdruck noch erhöhen. Die Wirkung der Öffnung der Märkte (Arbeit und Produkt) in Mittel- und Osteuropa ist noch nicht klar. Bisher dominiert das Gespenst der Verlagerung der Produktion dort hin.

Es muß klar unterstrichen werden, daß es wenig Unterschied macht, ob man den Strukturwandel, der sich auf der internationalen Ebene abzeichnet, aus dem Westen oder Osten Deutschlands sieht. Beide Branchen laborieren an Produktionsstrukturen, die im Kern nicht zu dem Markt der Zukunft passen. Die westlichen Teile der Industrie können derzeit nur mit den Nachteilen besser leben.

Für die Belegschaftsvertreter stehen Aufgaben ins Haus, die von einer sozialverträglichen Abfederung der Schrumpfung der Branche über die Gestaltung der Einführung neuer Produktions- und Lohnstrukturen bis zu Initiativen bei der Umorientierung der Firmenstrategie reichen.

## Referenten, Tagungs- und Diskussionsleitung

**Ulrich Adler**, Institut für Wirtschaftsordnung (Ifo) e.V., München

**Manfred Baum**, TAKRAF Schwermaschinenbau AG, Leipzig

**Wolfgang Dobin**, Automobilwerke Eisenach

**Hans Harald**, IG Textil und Bekleidung, Chemnitz

**Hartmut Hirsch-Kreinsen**, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., Darmstadt

**Petra Karrasch**, Regionalbüro Basis, Leipzig

**Norbert Kluge**, Hans-Böckler-Stiftung, Bonn

**Peter König**, Abt. Arbeits- und Sozialforschung, Forschungsinstitut, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn

**Mike Lätzsch**, Tricostar GmbH, Chemnitz

**Bernd van der Seylberg**, Texpro Engineering AG, Chemnitz

**Bettina Walker**, Universität Hannover, Institut für Soziologie, Hannover

**Fritz Warth**, Sachsenring Automobilwerke Zwickau GmbH

## **Reihe "Gesprächskreis Arbeit und Soziales"**

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 1  
**Ausländer im vereinten Deutschland – Perspektiven der Ausländerpolitik  
(vergriffen)**

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 2  
**Industriebetriebe an der Schwelle zur Marktwirtschaft**

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 3  
**Zuwanderungspolitik der Zukunft**

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 4  
**Modernes Management in Unternehmen der alten und neuen  
Bundesländer**

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 5  
**Zukunft des Gesundheitswesens in den neuen Bundesländern**

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 6  
**Multikulturelle Gesellschaft – Der Weg zwischen Ausgrenzung und  
Vereinnahmung?**

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 7  
Ursula Mehrländer, Günther Schultze  
**Einwanderungskonzept für die Bundesrepublik Deutschland – Fakten  
Argumente, Vorschläge**

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 8  
**Zukunft sozialer Einrichtungen und sozialer Dienste in den neuen  
Bundesländern**

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 9  
**Sicherung des Gesundheitswesens in den 90er Jahren**

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 10  
**Branchenentwicklungen und Handlungsperspektiven betrieblicher  
Interessenvertreter in den neuen Bundesländern**

*Die Broschüren sind kostenlos zu beziehen bei:*

*Friedrich-Ebert-Stiftung  
Abt. Arbeits- und Sozialforschung  
Godesberger Allee 149  
W-5300 Bonn 2*