

# ARBEITSHEFT



**Nr. 32**

Alrun Fischer, IMU-Institut Berlin/Dresden

## **Analyse veränderter Tätigkeitsinhalte, Arbeits- und Leistungsbedingungen in der sächsischen Textilindustrie**

Eine Studie im Auftrag der Otto Brenner Stiftung

Berlin, März 2003

**Otto  
Brenner  
Stiftung**

**Herausgeber:**

Otto Brenner Stiftung  
Heike Kauls  
Alte Jakobstraße 149  
10969 Berlin  
Tel. 030-25 39 60 10  
Fax: 030-25 39 60 11  
E-Mail: [obs@igmetall.de](mailto:obs@igmetall.de)  
[www.otto-brenner-stiftung.de](http://www.otto-brenner-stiftung.de)

**Autor:**

Alrun Fischer  
IMU-Institut Berlin/Dresden  
Bertholt-Brecht-Allee 24  
01309 Dresden  
Tel.: 0351-3199-3388  
Fax: 0351-3199-3389  
E-Mail: [imu-dresden@imu-institut.de](mailto:imu-dresden@imu-institut.de)  
[www.imu-institut.de](http://www.imu-institut.de)

# Inhaltsverzeichnis

1.	Projektauftrag und Zielsetzung .....	3
2.	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	4
3.	Textilindustrie in Sachsen.....	7
3.1	Aspekte struktureller Anpassung .....	9
3.2	Exkurs: Tarifverträge für die ostdeutsche Textilindustrie auf dem Weg zum gemeinsamen Entgelttarifvertrag.....	13
4.	Untersuchung "Veränderter Tätigkeits-, Leistungs- und Arbeitsbedingungen in der sächsischen Textilindustrie" .....	17
4.1	Hypothesen und Ausgangsfragen.....	17
4.2	Projektstruktur .....	22
4.3	Projektvorbereitung und Methoden.....	23
4.4	Ergebnisse der Analyse in den Modellbetrieben Autoliv Sicherheitstechnik GmbH Döbeln und Halbmond Teppichwerke GmbH Oelsnitz.....	29
5.	Schlussfolgerungen.....	52
5.1	Etablierung eines neuen Entgelttarifvertrags für die sächsische Textilindustrie: Chancen und typische Konfliktfelder.....	54
5.2	Identifizierung veränderter Tätigkeiten als Aufgabenfeld von Betriebsrat und Beschäftigten.....	59
5.3	Einige Schlussfolgerungen für eine arbeitsorientierte Branchenpolitik .....	59
5.4	Transferleistungen.....	61
6.	Literaturliste .....	64

## Anhang

## 1. Projektauftrag und Zielsetzung

Wie praktisch die gesamte ostdeutsche Wirtschaft wurde mit der Wiedervereinigung auch die sächsische Textilindustrie einem auf mehreren Ebenen ablaufenden Prozess tiefgreifenden Wandels unterworfen. Auf der Ebene der Arbeitswelt – Stichworte: neue Technologien, neue Werkstoffe, neue Formen der Arbeitsorganisation – brachten diese Veränderungen nicht nur neue Probleme und Fragen mit sich. Gleichzeitig wurden den Beschäftigten insgesamt erhebliche Anpassungsleistungen abverlangt.

Ausgangspunkt für das Projektvorhaben bildeten Erfahrungen von Betriebsräten, Beschäftigten und weiteren Akteure mit den Folgen dieses Wandels. Insbesondere Betriebsräte der Textilindustrie wiesen immer wieder darauf hin, dass die tarifvertraglich geregelten Tätigkeitsverzeichnisse, die sowohl als Orientierung für betriebliche Tätigkeitsbeschreibungen, vor allem aber als Maßstab für Eingruppierung und Entlohnung dienen sollen, ihren Zweck nicht mehr erfüllen. Kernproblem ist die mangelnde Aktualisierung: die Veränderungen in der Textilindustrie, hier insbesondere auf der Ebene der Arbeitsprozesse finden in den Tätigkeitsverzeichnissen eine nur unzureichende oder gar keine Abbildung.

Vor diesem Hintergrund wurde in enger Zusammenarbeit mit Betriebsräten der sächsischen Textilindustrie das Projektvorhaben „Veränderte Tätigkeiten, Arbeits- und Leistungsbedingungen in der sächsischen Textilindustrie“ initiiert.

Ziel des Projekts war es

1. wesentliche Veränderungen zentraler produktiver Tätigkeiten sowie der Leistungsanforderungen in der sächsischen Textilindustrie im Detail zu untersuchen und
2. Kenntnisse über künftige Qualifikationsbedarfe zu gewinnen. Auf dieser Grundlage sollte
3. die Funktionsfähigkeit und Aktualität der in Tarifverträgen festgeschriebenen Tätigkeitsverzeichnisse sowie betrieblicher Regelungen analysiert werden, um umsetzungsorientierte Schlussfolgerungen für die nötige Anpassung dieser Instrumente zu ziehen.

Zu diesem Zweck sollte

- ein Analyse- und Bewertungsinstrument zur Identifizierung bestehender Differenzen und Defizite hinsichtlich der Tätigkeitsverzeichnisse, -beschreibungen und schließlich der Qualifizierung erarbeitet und im Verlauf der Untersuchung erprobt werden.
- In den Modellbetrieben sollte die Analyse im Dialog zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat durchgeführt werden (Einrichtung eines internen Arbeitsteams). Besondere Aufmerksamkeit wollte man dabei der schrittweisen Befähigung des Betriebsrats zur selbständigen Anfertigung von Tätigkeitsbeschreibungen als Grundlage der betrieblichen Lohn- und Tarifpolitik zukommen lassen.
- Mit einer Qualifikationsbedarfsermittlung sowie einer Maßnahmenplanung sollten die Modellunternehmen konkrete Hilfen für die Standortsicherung und -entwicklung erhalten sowie Schlussfolgerungen für die Qualifizierungspolitik weiterer Unternehmen der Textilindustrie und Handlungsansätze für Betriebsräte und Gewerkschaften möglich gemacht werden.
- Begleitend war geplant, einen externen Expertenkreis einzurichten, der sich aus Betriebsräten weiterer relevanter Textilunternehmen, Gewerkschafter und arbeitswissenschaftlichen Experten der regionalen Textilforschung zusammensetzt. Damit sollte ein Weg des Transfers in andere Unternehmen und die Sensibilisierung der Fachszene für Belange der Betriebsrätearbeit erreicht werden.

## 2. Zusammenfassung der Ergebnisse

1. Bestätigt hat sich die Vermutung weitreichender Veränderungen der Tätigkeiten und Arbeitsanforderungen in der sächsischen Textilindustrie. Diese sind Folge von bzw. gehen einher mit Innovationen auf den Feldern Endprodukt, technologische Basis, Material und veränderte Arbeitsorganisation.
2. Bestätigt hat sich weiterhin, dass sich diese Veränderungen in den Tätigkeitsverzeichnissen bisher bestenfalls bedingt widerspiegeln. Sie sind daher in ihrer momentanen Fassung als Grundlage für die Eingruppierung nicht geeignet.
3. In der Praxis besteht daher die Notwendigkeit, neue Grundlagen zu schaffen, um willkürliche Eingruppierungen zu beenden und den Tarifvertrag (wieder) zur Leitlinie und zum Maßstab der Entlohnung in der sächsischen Textilindustrie zu machen.
4. Die exemplarische Analyse in zwei Modellbetrieben in Verbindung mit der Rückkopplung und Reflexion der Ergebnisse mit weiteren Experten und Betriebsräten hat bestätigt, dass folgende Trends die Tätigkeiten, Arbeits- und Leistungsbedingungen in den Betrieben der Branche prägen:
  - Die Anforderungsstrukturen haben sich weg von der differenzierten, in Einzelteile zerlegbaren Berufsorientierung hin zu einem handlungsorientierten Anforderungsprofil gewandelt, in dem die Bearbeitung vollständiger Aufgaben (von der Vorbereitung bis zur Endkontrolle) in den Mittelpunkt rücken.
  - Zugenommen haben stattdessen „weiche“ Anforderungen, d.h. Fertigkeiten und Fähigkeiten, die die Beschäftigten vor allem für die flexible und selbstverantwortliche Prozesssteuerung und –beherrschung benötigen.
  - An Bedeutung zugenommen haben die Anforderungen an Fertigkeiten im Umgang mit computergesteuerten Anlagen, Überwachung- und Steuerung; die Beherrschung aller dem früheren Berufsprofil entsprechenden handwerklichen Fertigkeiten verlieren teilweise an Bedeutung
  - Wichtiger geworden ist neben der Qualifikation der Beschäftigten deren Erfahrungswissen sowie die Bereitschaft und Fähigkeit zur Übernahme von Prozessverantwortung, die psychische Belastbarkeit, fachliche und zeitliche Flexibilität, Qualitätsbewusstsein, die Bereitschaft und Fähigkeit zur Selbstorganisation und -kontrolle sowie zur Teamarbeit.

Gemessen an der Anzahl der Beschäftigten ist – nach einem drastischen Schrumpfungsprozess von 1990 bis ca. 1995 – seit etwa 1996/97 eine Konsolidierung zu beobachten. Bei genauerer Betrachtung ist diese Stabilisierung folgendermaßen zu präzisieren:

5. Entstanden sind zwei Arten von Unternehmen: zum einen Betriebe, für die der Kampf um die wirtschaftliche Existenz nach wie vor im Mittelpunkt steht, zum anderen Unternehmen, die sich einigermaßen erfolgreich entwickeln und Innovationspotenziale aufbauen konnten.
6. Diese Stabilisierung wurde möglich auf Basis folgender Restrukturierung: weg von der zu DDR-Zeiten vorherrschenden Großproduktion preiswerter Massenware vor allem für den östlichen, aber auch den westdeutschen und europäischen Markt hin zu kleinen und flexiblen Einheiten, die die Produktion hochwertiger Qualitätsprodukte mit einem hohen Maß an Kundenorientierung und Flexibilität verbinden.

7. Entscheidend waren neben der teilweisen Erneuerung technischer Anlagen insbesondere unternehmensinterne Anpassungsprozesse. Diese Prozesse konnten zum Teil auf alten Stärken, Hierarchien, Abläufen und Qualifikationen aufbauen, mussten aber bei Strafe des Untergangs zugleich den neuen Anforderungen genügen und entsprechend angepasst werden.<sup>1</sup>
8. Diese Prozesse vollzogen sich selten über eine strategisch angelegte Adaption geeigneter (neuer) Managementkonzepte – diese sind ohnehin nur selten auf die Bedürfnisse von KMU zugeschnitten. Die Anpassung vollzog sich in der Regel in Form von reaktiven, durch das Marktumfeld erzwungenen Änderungen nach dem Prinzip „Learning by doing“<sup>2</sup>.
9. Diese Anpassungsmethode stößt jedoch in absehbarer Zeit an ihre Grenzen. Dafür spricht unter anderem
  - das inzwischen aufbrechende Problem des hohen Altersdurchschnitts in den meisten Betrieben bei gleichzeitig fehlendem Facharbeiternachwuchs,
  - die gemäß der Textilverbände der Regionen formulierte Perspektive, dass die Unternehmen der sog. „Euro Textilregion“ im internationalen Wettbewerb voraussichtlich nur mit Hilfe intensiver Kooperationen, Produkt- und Fertigungsinnovationen, informationstechnischer Vernetzung sowie hervorragendem Know-how und Qualifikation Perspektiven bestehen können,
  - das Imageproblem der Textilindustrie als „krisengeschüttelter Niedriglohnbranche“ und
  - die sinkende Motivation und Bereitschaft der Beschäftigten, die wachsende Umsatzproduktivität über Leistungsverdichtung usw. weiter auf ihre Kosten zu steigern.
10. Die in 5. - 8. umrissene Stabilisierung der jüngeren Vergangenheit wäre ohne die hohen Anpassungsleistungen der Beschäftigten, ihr zu einem guten Teil vor der Wende erworbenes hohes Qualifikationspotenzial sowie ihre hohe Einsatz- und Verzichtsbereitschaft undenkbar gewesen.
11. Vor dem Hintergrund der in 9. genannten Punkte kristallisiert sich eine angemessene Vergütung der Beschäftigten *in der gesamten Branche* als Bedingung für das zukünftige Überleben der Unternehmen heraus. Ein ETV auf Basis der aktualisierten Tätigkeitsverzeichnisse ist hierfür eine Voraussetzung.
12. Vor diesem Hintergrund sind die von den Tarifparteien in der Diskussion entwickelten Kriterien für den ETV grundsätzlich für die Beschreibung der veränderten Arbeit im produktiven Bereich geeignet.<sup>3</sup>
13. Unter Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Verfahren, in Anlehnung an die REFA-Methodenlehre und unter Hinzuziehung der betrieblichen Akteure wurde ein Analyseinstrument entwickelt und angewendet, das sowohl für KMU-Strukturen als auch für die selbständige Anwendung durch Betriebsräte und Beschäftigte geeignet ist.
14. Zum Zweck der Analyse sollten die Unternehmen der Branche in zwei Typen eingeteilt werden: zum einen der Typ des mehr oder minder traditionellen Textilunternehmens, zum anderen die „neuen“ Unternehmen, die nur zum Teil an einen Betrieb, einen Standort oder eine Belegschaft mit „textiler Herkunft“ anknüpften. Beim ersten Typ (z. B. Webe-

---

<sup>1</sup> Lungwitz/Preusche beschreiben in ihrer Untersuchung die entstandene Struktur 2001 so: „Vorgefunden haben wir die Strukturen und Funktionsweisen der betrieblichen Unternehmens- und Arbeitsorganisation, die sowohl Elemente der tayloristischen Traditionslinie enthalten wie den strikt hierarchischen Zuschnitt des Unternehmens und die geringen Handlungsspielräume und Selbstorganisationsmöglichkeiten der Beschäftigten in den Produktionsbereichen als auch solche, die sich dieser Traditionslinie nicht ohne weiteres zuordnen lassen. Dazu gehört insbesondere die fehlende Abschottung der betrieblichen Teilbereiche, die geringe Bürokratisierung der Prozesse bei flachen, überschaubaren Strukturen und die problemlos verlaufende horizontale und vertikale Kommunikation.“ Lungwitz, Ralph-Elmar/Evelyn Preusche, Zwischen Nachahmung und Entwicklung. Organisatorische Realitäten in ostdeutschen, polnischen und tschechischen Industriebetrieben ein Jahrzehnt nach dem Systemwechsel, München, Mering 2001.

<sup>2</sup> Vgl. ebenda.

<sup>3</sup> siehe hierzu Kapitel XX

reien) hat sich mit dem ursprünglichen „textilen“ Tätigkeits-, Anforderungs- und Belastungsprofil auch

15. das Selbstverständnis und das Berufsethos gewandelt. Beim zweiten Typ finden sich weit mehr Gemeinsamkeiten mit modernen Metallmontagewerken. Tätigkeiten, Arbeits- und Leistungsbedingungen sind davon ebenso berührt wie das Selbstverständnis, die herrschende Unternehmenskultur sowie die Gepflogenheiten der Mitbestimmung.
16. Im Zuge der Projektarbeit in den beiden Modellbetrieben gelang es, trotz teilweise widersprechender Interessen der betrieblichen Akteure und während des fortlaufenden Tagesgeschäfts in den Betrieben sowohl an den Forschungstheseen zu arbeiten als auch konkreten Nutzen für die Arbeit der beiden Betriebsparteien, die Tarifpartner und Betriebsräte anderer Unternehmen zu erzielen. Vor allem die Betriebsräte profitierten durch die externe Begleitung, indem sie unter anderem für die systematische Bestandsaufnahme, Datenpflege und -bewertung, die eigene Positionsbestimmung sowie die Darlegung und Bearbeitung von Konfliktpotenzialen qualifiziert wurden.

### 3. Textilindustrie in Sachsen

Mit dem Inkrafttreten der Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion von DDR und BRD wurde die ostdeutsche Wirtschaft der Konkurrenz des Weltmarktes ausgesetzt. In Folge dessen geriet auch die sächsische Textilindustrie in eine schwere Krise. Diese manifestierte sich vornehmlich in einem massiven Beschäftigungsabbau, resultierend aus dem Wegbrechen insbesondere der osteuropäischen, aber auch der westeuropäischen und westdeutschen Märkte.

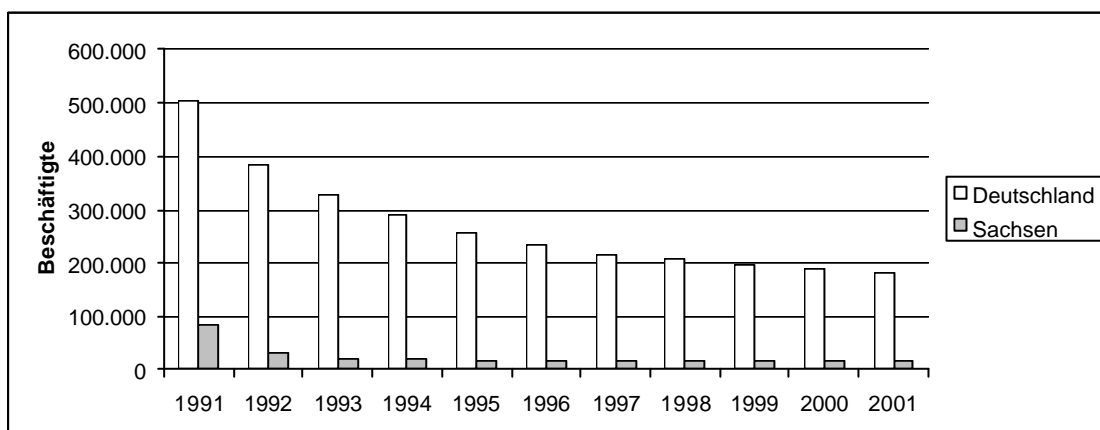
Waren 1989 in Sachsen 154.000 Menschen in der Textil- und Bekleidungsindustrie beschäftigt, so zählte die Branche 1991 bereits nur mehr 58.744 und im Jahr 2001 noch 15.442 Beschäftigte – also lediglich noch ein Zehntel des Ausgangswertes<sup>4</sup>.

Neben dieser Schrumpfung durchlief die Textil- und Bekleidungsindustrie in Sachsen innerhalb weniger Jahre aber auch einen tiefgreifenden Veränderungsprozess, der sich in den westdeutschen und westeuropäischen Unternehmen dieser Branche über einen Zeitraum von mehreren Jahrzehnten erstreckt hat und als noch nicht abgeschlossen anzusehen ist.

Während der Beschäftigtenabbau der Textilbranche bundesweit ungebrochen anhält, konnte der Abwärtstrend der sächsischen Textilindustrie Mitte der 90er Jahre teilweise umgekehrt werden (vgl. Abbildung 2).

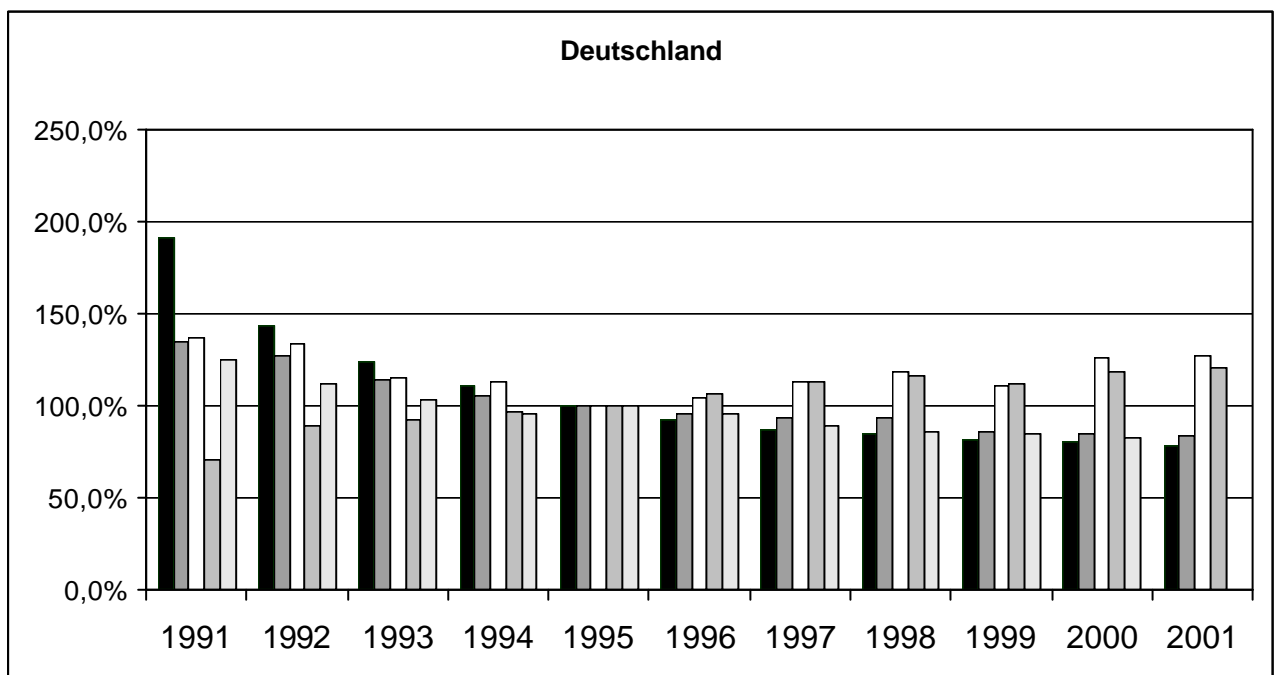
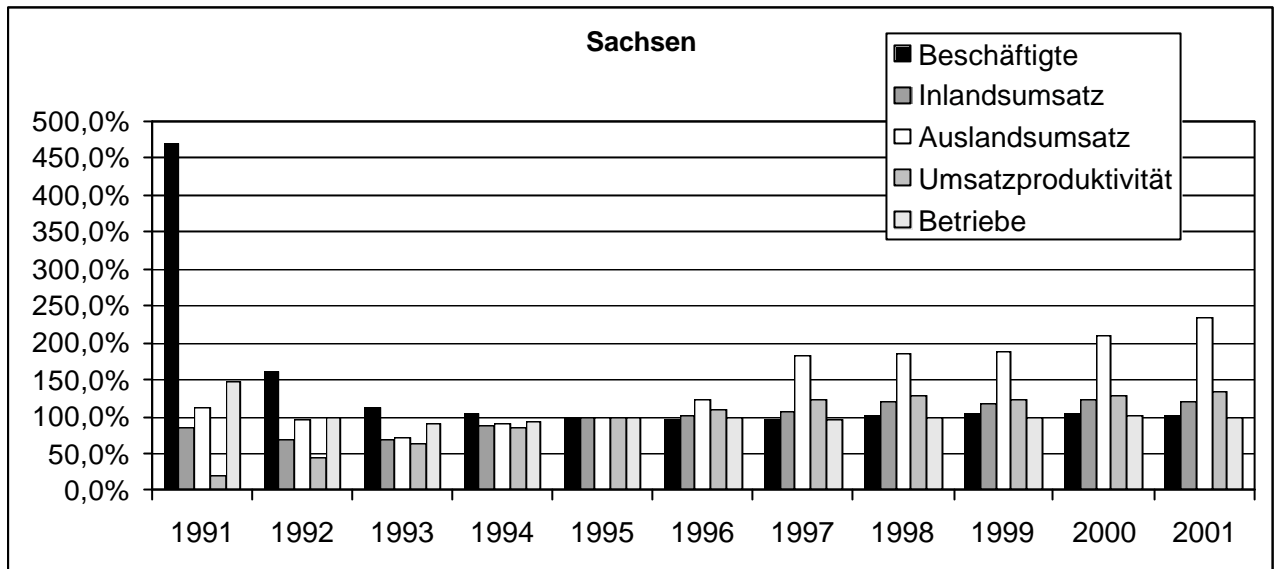
Seit 1994 steigt der Umsatz in der Textilindustrie, seit seinem Tiefpunkt 1993 hat er sich bis 2000 auf mehr als 2 Mrd. DM verdoppelt. Während die Inlandsumsätze nur leicht zunehmen, sind im Auslandsgeschäft die größten Zuwachsraten zu beobachten. Der Auslandsumsatz hat sich von 1994 bis 2000 mehr als verdreifacht, die Exportquote kletterte von ihrem niedrigsten Stand 1995 mit 13,3 % auf 23,0 % im Jahre 2001.

**Abb. 1 - Beschäftigtenentwicklung in der Textil- und Bekleidungsindustrie im Vergleich**



<sup>4</sup> Zu den Strukturdaten vgl. die Abbildungen im Anhang 1.

**Abb. 2 - Die Textilindustrie in Sachsen und Deutschland im Vergleich**



(1995 = 100 %; Betriebe mit > 20 Beschäftigten)

Quellen: Statistisches Landesamt Sachsen, Statistisches Bundesamt, IG Metall, Ifo 1997

Die Zerschlagung der Textilkombinate ging mit zahlreichen Aus- und Neugründungen einher. Die Textilindustrie in Sachsen ist daher heute wieder vorwiegend mittelständisch geprägt, wie es für die Branche auch andernorts typisch ist.<sup>5</sup> Allerdings liegt die durchschnittliche Betriebsgröße in Sachsen mit 77 Beschäftigten noch unter dem deutschen Durchschnitt von

<sup>5</sup> Vgl. Bluhm, Katharina: Zwischen Markt und Politik, Probleme und Praxis von Unternehmenskooperation in der Transitionsökonomie, Opladen 1999 sowie Lungwitz/Preusche 2001. Lungwitz/Preusche greifen hier auf neuere Daten des vti zurück, die in der Eigentümerstruktur allerdings nicht die Gruppe der reinen Kapitalgesellschaften sowie von Unternehmen mit Konzernzugehörigkeit einbeziehen, wé sie bspw. für die textilen Automobilzulieferer typisch ist.



102 Beschäftigten. Knapp 60 % aller sächsischen Textilbetriebe beschäftigen weniger als 20 Personen (siehe Abb. 1 im Anhang.)

Ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil der sächsischen und insgesamt der ostdeutschen Textil- und Bekleidungsindustrie stellt das hohe Qualifikationsniveau der Beschäftigten dar.<sup>6</sup> Während in den westlichen Bundesländern gut die Hälfte der Beschäftigten über eine abgeschlossene Berufsausbildung verfügt, sind dies in den ostdeutschen Bundesländern über 85%. Ähnlich verhält es sich bei den Arbeitslosen in diesem Berufsfeld, allerdings ist dies auf die katastrophale Arbeitsmarktsituation zurückzuführen.

Im Ausbildungsbereich ist sowohl die Zahl der angebotenen Ausbildungsstellen als auch die Anzahl der Auszubildenden in den vergangenen Jahren deutlich angestiegen. In Sachsen waren in 2000 mehr als 900 Auszubildende zu verzeichnen (vgl. Tabellen 1 u. 2 im Anhang). Dies macht 26,4 % der Auszubildenden in der Textilherstellung bundesweit aus und verdeutlicht die Bedeutung des sächsischen Textilstandortes in Deutschland. Ende der 90er Jahre entfallen auf die ostdeutschen Bundesländer 29.600 Arbeitsplätze des Wirtschaftszweigs Textil- und Bekleidungsindustrie – konzentriert auf Sachsen und Thüringen sowie teilweise auf den Südosten von Brandenburg. Von diesen entfallen rd. zwei Drittel auf Sachsen; gemessen an den 224.800 Arbeitsplätzen der Textil- und Bekleidungsindustrie in Deutschland insgesamt beträgt dieser Anteil 9 %. Die sächsische Textilindustrie trägt hieran wiederum den größten Anteil und stellt heute zugleich 10, 6 % der Beschäftigten der Branche in Deutschland. Damit ist Sachsen nicht nur einer der bedeutendsten Textilstandorte in Deutschland; zusammen mit den benachbarten Regionen in Thüringen, Niederschlesien und Böhmen – der „Wiege“ der Textilindustrie – bildet es eine der größten Textilregionen in Europa.<sup>7</sup> Die größten Agglomerationen sächsischer Textilstandorte liegen in den Regionen Südwestsachsen, Chemnitz-Erzgebirge und Ostsachsen.

Die relative Bedeutung der Textilindustrie nimmt innerhalb des sächsischen Verarbeitenden Gewerbes im Vergleich zu Mitte der 90er Jahre ab. Die Ursache hierfür liegt jedoch nicht in einem (erneuten) Schrumpfungsprozess, sondern am Wachstums anderer Branchen, z. B. der Automobilindustrie.

### 3.1 Aspekte struktureller Anpassung

#### Ausgangsbedingungen

Als zweitgrößter Exporteur nach dem Maschinenbau hatte die Textilindustrie der DDR eine herausragende Bedeutung.<sup>8</sup> Diese ergab sich aus der Jahrhunderte langen Tradition und einem entsprechenden Produktions-Know-how. Die Produktion vor der Wende war durch die Herstellung preiswerter Massenware in Großserien gekennzeichnet, die in Osteuropa und auf westeuropäischen, vorwiegend westdeutschen Märkten Absatz fand.

Mit der Währungsunion wurde die Textilindustrie über Nacht der z. T. hochproduktiven Konkurrenz des Weltmarktes ausgesetzt. Hinzu kam, dass die in den westlichen Ländern relativ expansiven Textilsektoren, insbesondere die technischen Textilien und die Textilveredelung hier sehr gering ausgeprägt waren. Innerhalb des gesamten Textilbereichs der DDR betrug der Anteil der technischen Textilien nur 5 % des Produktionswertes (West Ende der 90er bereits 20 %), der Anteil der Textilveredelung erreichte weniger als 1 % (West Ende der 90 über 10 %).

---

<sup>6</sup> Ifo Dresden, Breitenacher, Michael/Adler, Ulrich/Vögtle, Carola: Das Textil-, Bekleidungs- und Ledergewerbe im Freistaat Sachsen, München 1997.

<sup>7</sup> Vor 1945 war Sachsen mit 32,2 % der Beschäftigten in der Textilindustrie der größte Textilstandort in Deutschland überhaupt, die Bekleidungsindustrie brachte es damals auf 8,7 % der Beschäftigten ( vgl. Bluhm 1999), auch in der DDR hatte insbesondere die sächsische Textilindustrie eine herausragende Stellung - 1989 waren fast drei Viertel der Beschäftigten in der Textilindustrie der DDR in Sachsen tätig (Vgl. Ifo, Breitenacher, Michael et al., Die Textil- und Bekleidungsindustrie der ostdeutschen Bundesländer im Umbruch, Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, München 1991= ifo studien zu industrieforschung 41.) und noch Anfang der 90er Jahre lag der Anteil der sächsischen Textilindustrie bei über 20 % der Beschäftigten des Industriezweigs in Deutschland.

<sup>8</sup> Vgl. insbesondere Heimann, Christian, Systembedingte Ursachen des Niedergangs der DDR-Wirtschaft - das Beispiel der Textil- und Bekleidungsindustrie 1945 – 1989, Frankfurt a.M. 1997 sowie Breitenacher et al. 1991.

Die Herausforderungen Anfang der 90er Jahre charakterisierten Breitenacher und andere wie folgt: "Aus verschiedenen Gründen stehen die Betriebe und Beschäftigten in diesem Wirtschaftsbereich vor besonders gravierenden Anpassungsproblemen; der Industriezweig dürfte zu den Bereichen mit überdurchschnittlich starken Arbeitsplatzverlusten zählen. Die Betriebe müssen zum Überleben Nischenstrategien entwickeln. Ein Kopieren des westlichen Rezepts, nämlich sich auf die hochwertigen und hochmodischen Marktsegmente oder den Bereich technischer Textilien zu konzentrieren, wird nicht einfach sein. Es ist fraglich, ob das entsprechend qualifizierte Personal, die notwendige flexible Fertigung und die benötigte, schnell reaktionsfähige Vertriebsorganisation rasch genug ausgebildet bzw. aufgebaut werden können. Zu berücksichtigen ist auch, dass unter dem Wettbewerbsdruck aus den Entwicklungs- und Schwellenländern die westeuropäische Textil- und Bekleidungsindustrie ebenfalls versucht, derartige Nischen zu gewinnen. Die italienische Industrie war dabei zum Teil erfolgreicher als die westdeutsche Industrie."<sup>9</sup>

### **Stärken und Schwächen heute**

Wettbewerbsvorteile gegenüber internationalen Konkurrenten konnte der Wirtschaftszweig ausschließlich über maximale Qualität, die Entwicklung und Fertigung anspruchsvoller Produkte, Flexibilität, (weitere) Produktivitätsschübe mit Hilfe von Neuinvestitionen sowie technischen und organisatorischen Innovationen, strenger Kundenorientierung und durch die Anknüpfung an wichtige und erfolgreiche Branchen (z. B. Zulieferungen für den Fahrzeugbau) erringen.

Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, konnte man sich vor allem auf das überdurchschnittliche Qualifikationspotenzial der Beschäftigten und deren langjährige Berufserfahrungen stützen.

Zu den besonderen Stärken zählte dabei, dass die sächsische Textilregion über alle Bestandteile eines textilen Cluster verfügte und diese in den letzten Jahren z. T. erweitert und ergänzt hat: Forschung und Entwicklung, Verfahren und Technologie für Design, ausdifferenzierte, teilweise hochmoderne Produktionsstandorte sowie ein breites Spektrum produktionsorientierter Dienstleistungen.

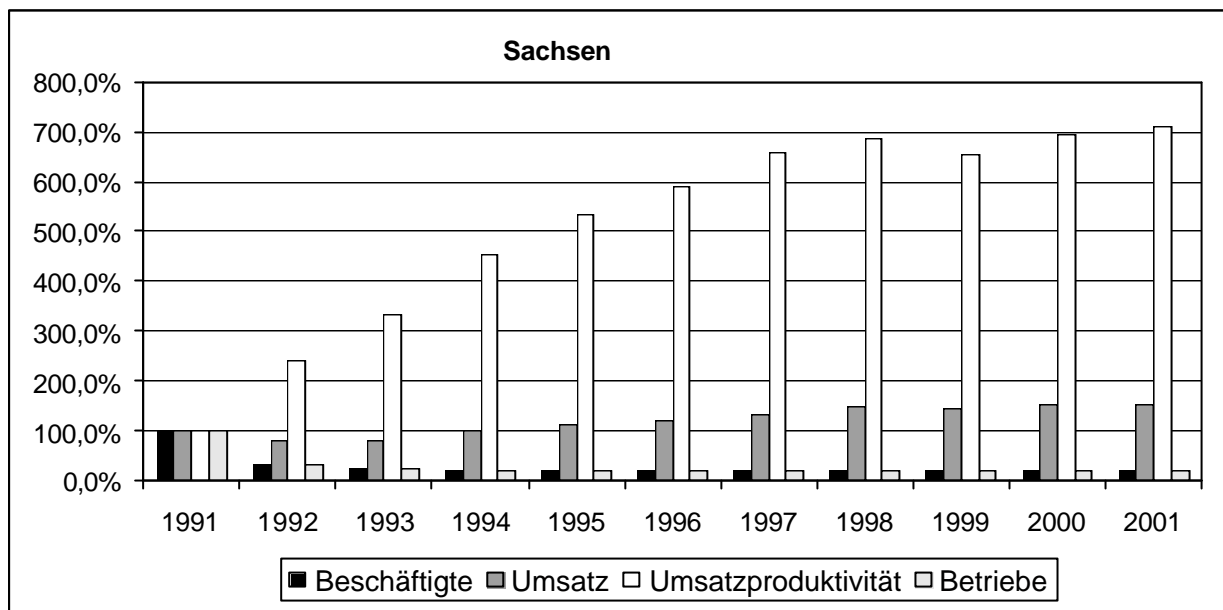
Gleichwohl ist diese Entwicklung mit deutlichen Strukturverschiebungen des industrieinternen Funktionsgefüges verbunden: Zusammen mit dem dramatischen Beschäftigtenabbau wurde auch ein Großteil der Arbeitsplätze in FuE abgebaut. Ende der 90er Jahre beläuft sich der Besatz an strategischen industrieinternen Dienstleistungen, zu denen neben Forschung und Entwicklung und technischen Diensten auch EDV und Marketing zu zählen sind, auf nur mehr gut sechs Personen je 100 Beschäftigten gegenüber mehr als acht im deutschen Durchschnitt (vgl. Tabelle 3 im Anhang). Dies deutet darauf hin, dass sich die Voraussetzungen für Innovationsfähigkeit und Marketing vermindert haben und nur in wenigen Firmen ausreichend personell abgesichert sind.

Daneben behindert der unverändert fortbestehende Eigenkapitalmangel in besonderem Maße die finanziell aufwendige Erschließung neuer Märkte. Hieran hat auch die teilweise Zugehörigkeit zu Konzernverbänden oder Kapitalgesellschaften nichts geändert: nach wie vor sind regionale Unternehmen externen Entscheidungen ausgeliefert; diese folgen weniger konkreten regionalen Erfordernissen als vielmehr abstrakten Shareholder-Interessen.

---

<sup>9</sup> Breitenacher et al. 1991, S. 174.

**Abb. 3 - Textilindustrie in Sachsen - Beschäftigung/Umsatz/Umsatzproduktivität**



(1991 = 100 % Betriebe > 20 Beschäftigte)

### Produktivität

In der Rangfolge von Umsatzentwicklung und Produktivität sowohl innerhalb der Wirtschaft der ostdeutschen Bundesländer insgesamt als auch innerhalb der sächsischen Wirtschaft rangierte die Textilindustrie bis Mitte der 90er Jahre auf deutlich hinteren Plätzen. Danach stieg die Umsatzproduktivität deutlich an (auf mehr als das 7-fache des Wertes von 1991) und verharrte seit der zweiten Hälfte der 90er Jahre gleichbleibend auf etwa 60 % des gesamtdeutschen Niveaus (vgl. oben Abbildung 3).

### Technische Textilien

Das Sächsische Textilforschungsinstitut (stfi) weist heute rund 70 Unternehmen als Produzenten technischer Textilien<sup>10</sup> aus.

Im Bereich der technischen Textilien werden inzwischen 39% vom Gesamtumsatz des Textilbereichs erwirtschaftet. Das bedeutet, dass etwa ein Drittel der sächsischen Unternehmen Anschluss an den Hauptwachstumsträger der Branche halten konnte bzw. neu aufgebaut hat.

### Lage in Europa - Ausblick

Als besonderen Vorteil der sächsischen Textilindustrie sehen Experten langfristig die räumliche Nähe zu Polen und Tschechien. Diese Region, schon vor der Industrialisierung geprägt durch Textilproduktion, kann an ein hohes Anspruchs genügendes Ausbildungsniveau und Produktions-Know-how anknüpfen. Schätzungen der Verbände zufolge arbeiten derzeit rund 500 KMU in der näheren Grenzregion zwischen Plauen (Sachsen), Liberec (Böhmen), Wrocław und Zielona Gora (Niederschlesien) und Guben (Brandenburg); davon 30 % im tschechischen, 20 % im polnischen und rund die Hälfte im deutschen Teil der „Euro Textilregion“ im Dreiländereck; alleine im sächsischen und südbrandenburgischen Raum sind in diesen Unternehmen Anfang des Jahrhunderts rund 20.000 Personen beschäftigt. Elf Forschungsinsti-

<sup>10</sup> Textilien mit funktionellen Eigenschaften und für technische Anwendungen (Vgl. Begemann, Walter: Produkt- und Verfahrensinnovationen verändern die textile Welt, in: Gesamt Textil (Hg.): Jahrbuch der Textilindustrie, 2000, S.22-25.). Das Wachstumspotenzial für technische Textilien wird weltweit auf 5-8 % geschätzt und basiert auf der Schaffung von Systemlösungen für Funktionskomplexe, insbesondere bei Agrar-, Bau-, Geo- und Schutztextilien (vgl. Fuchs, Hilmar: Technische Textilien – Chancen und Perspektiven, in: Technische Textilien, Heft 1, Februar 1999, S.2.).

tute in Polen und neun in Tschechien sowie ein sächsisches und zwei thüringische Textilforschungsinstitute sind in der sogenannten „Euro Textilregion“ mit Grundlagenforschung ebenso wie mit angewandter Forschung und Entwicklung textiler Produkte und Verfahren in traditionellen und hoch innovativen Feldern befasst.<sup>11</sup>

Damit sind zwar alle Elemente eines textilen Clusters vorhanden, allerdings sind (grenzüberschreitende) Kooperationen derzeit noch wenig entwickelt. Sofern Kooperationen praktiziert werden, dienen sie vorwiegend der Lohnfertigung. Auch finanzielle Verflechtungen und Joint ventures sind noch eher untypisch.

**Abb. 4 - Verarbeitungsstufen und Produktbereiche der Textil und Bekleidungsindustrie im Dreiländereck Polen, Tschechien und Deutschland<sup>12</sup>**

	Sachsen/Brandenburg		Polen		Tschechien	
Anzahl der Betriebe	243		105		146	
Wirkerei/Strickerei	58	23,9 %	15	14,3 %	14	9,6 %
Vliese	13	5,3 %	2	1,9 %	4	2,7 %
Weberei	26	10,7 %	44	41,9 %	-	-
Garne	15	6,2 %	15	14,3 %	14	9,6 %
Recycling	3	1,2 %	-	-	-	-
Konfektion	43	17,7 %	24	22,9 %	92	63,0 %
andere textile Fertigung	85	35,0 %	5	4,8 %	22	15,1 %

### Unternehmensstrategien

Die Strategie der Unternehmen und des Verbandes der Nord-Ostdeutschen Textil- und Bekleidungsindustrie (vti) ist es, den Standort „Euro Textilregion“ zu einer Region zu entwickeln, in der die Unternehmen höchste (Kunden-)Ansprüche an Qualität, Design und Service zu erfüllen vermögen.

Die Voraussetzungen hierfür sind zunächst, die derzeit bestehenden Schwächen einer geringen Kapitaldecke, der immer noch relativ niedrigen Produktivität, einer schmalen Absatzbasis und des noch schwachen Marketings zu überwinden. Weiterhin sollen durch Innovationen, intensive Kooperationen und informationstechnische Vernetzung ein international wettbewerbsstarker Verbund aufgebaut werden. Durch Imagekampagnen, die Entwicklung länderübergreifender Marketingkonzepte und gemeinsame Marktaktivitäten der Unternehmen soll so ein zusätzliches Marktpotenzial von mindestens 1 Mrd. € geschaffen werden.

Mit der „Euro Textilregion“ könnte der Prognose der Verbände zufolge im Dreiländereck Deutschland-Polen-Tschechien eine der profiliertesten Textilregionen Europas entstehen, in der es nach Ansicht des Arbeitgeberverbands möglicherweise gelingen kann, das gegenwärtige Beschäftigungsniveau zu halten. Dazu sollen mittels länderübergreifender arbeitsteiliger Strukturen die derzeitigen Lohngefälle genutzt werden. Das bedeutet, dass durch die damit verbundenen erneuten Umstrukturierungsprozesse – trotz prognostizierter Beschäftigungssicherung und den Chancen in der Produktion – ein partieller Arbeitsplatzabbau und die Dequalifizierung von Beschäftigten zu erwarten sind. Für die Gewerkschaften gilt es deshalb, die grenzüberschreitende Gewerkschaftsarbeit weiter zu entwickeln und – wo erforderlich – den Vorstellungen der Unternehmensseite Alternativen gegenüber zustellen.<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Vgl. ebenda; Vgl. u. a. Textilsufer, Produktkatalog u.a.m.

<sup>12</sup> Vgl. vti - Verband der norddeutschen Textilindustrie (2001): Interne Information.

<sup>13</sup> IGR/IMU-Institut, Richter, Ursula: Projektbericht Entwicklungstrends der Textilindustrie in Ostsachsen und Niederschlesien – Betrieblicher Strukturwandel und Beschäftigungsentwicklung – Trendreport Textil, Bautzen März 2002.

### 3.2 Exkurs: Tarifverträge für die ostdeutsche Textilindustrie auf dem Weg zum gemeinsamen Entgelttarifvertrag

Anfang der 90er Jahre wurde trotz der schwierigen Bedingungen in der Textil- und Bekleidungsindustrie rasch die Tarifstruktur West nach Ost übertragen. Vertragspartner war hier der „Verband der Nord-Ostdeutschen Textil- und Bekleidungsindustrie“ (vti).

Die tarifvertraglichen Regelungen waren zunächst wesentlich durch zwei Merkmale gekennzeichnet: es gab keine Vereinbarung eines Stufenplans zur Angleichung der Tarifeinkommen; der vti fixierte später für seine (potentiellen) Mitglieder verbandsintern die Möglichkeit des Beitritts ohne zwingend eine Tarifbindung einzugehen. Gleichwohl kommt den Tarifverträgen als Maßstab und Orientierungsrahmen eine stark präjudizierende Wirkung zu.<sup>14</sup> Dies unterstreicht noch einmal ihre Bedeutung für die Effektiveinkommen und die Art der Entlohnung aller Beschäftigten.

Der Lohntarifvertrag 2001/2002 Textilindustrie Neue Bundesländer klärt die Art und Weise der Entlohnung der Arbeitnehmer in Verbindung mit den zugehörigen Tarifsätzen. Der Tarifvertrag sieht dazu ein Verfahren in zwei Schritten vor, das sich folgendermaßen beschreiben lässt:

Grundlage für die Zuordnung der Beschäftigten bildet ein Tätigkeitsverzeichnis mit den Tätigkeiten aus folgenden Bereichen:<sup>15</sup>

- A - Garnerzeugung/Zwirnerei
- B - Weberei/Nähwirkerei
- C - Wirkerei/Strickerei/Flechtereie
- D - Veredlung
- E - Kunststoffbahnenindustrie
- F - Stickerei/Handposamentieren
- G - Konfektion
- H - Handwerker, Allgemeine Tätigkeiten

Jeder dieser Bereiche enthält acht Lohngruppen. Die Einordnung der einzelnen Beschäftigten in eine dieser Lohngruppe nach Maßgabe der von den individuellen Beschäftigten ausgeführten konkreten Arbeiten bildet den ersten Schritt des Verfahrens.

Der zweite Schritt besteht laut § 2 in der Einstufung gemäß den Merkmalen

- Fachkönnen
- Geschicklichkeit
- Verantwortung
- körperliche Belastung
- Belastung der Sinne und Nerven
- Umgebungseinflüsse

Laut Tarifvertrag erfolgt diese Einstufung „durch die Tarifparteien“ (§2).

Tätigkeiten und Arbeiten, die nur auf einzelne Betriebe beschränkt sind und daher nicht im Tätigkeitsverzeichnis des Tarifvertrags enthalten sind, werden „der betrieblichen Einstufung überlassen“ (§ 2).

---

<sup>14</sup> Für Westdeutschland hält Detje fest, dass sich „die Tarifbindung für die Beschäftigten als erstaunlich stabil“ erweist (Richard Detje: Verbetrieblichung und Vermarktlichung. Wandel der Leistungsentlohnung, in: Sozialismus, 2/2003, S. 30-35, hier: S. 31). Für Ostdeutschland gilt demgegenüber: „Massive Erosion kennzeichnet hingegen die Verhältnisse in den ostdeutschen Bundesländern. In der Metall- und Elektroindustrie ist der Anteil der tarifgebundenen Betriebe auf unter 20% und der Anteil der Beschäftigten, die mit Tarifvertrag arbeiten, auf gut 30% gesunken. ... Aber auch diese Tendenz wird oft überzeichnet. Im Organisationsbereich der IG Metall (Metall, Textil, Bekleidung) und im Bankensektor gilt: ‚Generell eingehalten werden die Tarifverträge durch die tarifgebundenen Betriebe in der Hälfte aller Fälle, weitere 37% klassifizieren die Abweichungen als unbedeutend. In nicht tarifgebundenen Betrieben spielen die Tarifverträge nur in einem Drittel der Fälle keine Rolle, 40% orientieren sich an ihnen, weichen jedoch erheblich ab, ein weiteres Viertel klassifiziert die Abweichung als unbedeutend und 4% halten sie generell ein‘“, Bahnmüller, zit. ebd., S. 32.

<sup>15</sup> Lohntarifvertrag 2001/2002 Textilindustrie Neue Bundesländer, S. 11 ff.

In mehreren Expertengesprächen mit Betriebsräten, Personalverantwortlichen und hauptamtlichen Vertretern der zuständigen Gewerkschaft wurde die praktische Anwendung dieser Verfahren in den Unternehmen der sächsischen Textilindustrie untersucht. Zusammenfassend ist dazu festzustellen:

- Üblich war und ist bis heute, dass sich die Betriebsparteien an den Tarifvertrag, hier insbesondere das Tätigkeitsverzeichnis anlehnen und als Orientierung für die Eingruppierung heranziehen. Auf dieser Grundlage werden häufig betriebliche Vereinbarungen für die Einstufung abgeschlossen, hier nur noch entfernt mit dem Tarifvertrag und den darin beschriebenen Tätigkeiten zu tun haben
- In den Prozess der Aushandlung betrieblicher Vereinbarungen wurden die Tarifparteien nur in wenigen Ausnahmefällen einbezogen. Die Gespräche ergaben vielmehr, dass in der Praxis nur selten die Beratung oder gar die Möglichkeit der stellvertretenden Regelung eines Konflikts durch die Tarifparteien von den Betriebsparteien in Anspruch genommen werden.

Als Ursachen dieser Praxis auf Seiten der Betriebsräte werden von den Experten vor allem genannt:

1. die mangelnde Qualifizierung und kaum vorhandene praktische Erfahrungen der Betriebsräte und Kolleginnen und Kollegen in Fragen der Eingruppierung und Leistungspolitik;
2. standen in zahlreichen Betrieben über Jahre hinweg wirtschaftliche Probleme und Verhandlungen um Sozialpläne im Vordergrund, so dass die Ressourcen vieler Betriebsräte gebunden waren. Zugleich erschien es aber auch als nicht vertretbar, in Krisenzeiten das Thema "Höhere Löhne und Gehälter" auf die Tagesordnung zu setzen. Die Denkweise „Hauptsache Arbeitsplatz - Entlohnung und Arbeitsbedingungen sind zweitrangig“ haben sich zahlreiche Belegschaften im Umbruch der Nachwendezeit zu eigen gemacht. So muss
3. die in vielen Betrieben gering entwickelte Konfliktbereitschaft der Belegschaften ostdeutscher Textil- und Bekleidungsunternehmen und ihrer Vertreter angeführt werden.<sup>16</sup>

Vor diesem Hintergrund fanden in den meisten Betrieben sehr stark die Vorstellungen der Eigentümer bzw. des Managements Eingang in die Art und Weise der betrieblichen Lohngestaltung. Auf Seiten der Betriebsräte und Belegschaften waren hingegen häufig weder Fähigkeiten und Kenntnisse noch die hinreichend große Bereitschaft vorhanden, eigene Positionen zu formulieren, Vereinbarungsvorschläge auszuarbeiten und – wenn nötig im Konflikt – durchzusetzen.

### **Der Weg zu einem gemeinsamen Entgelttarifvertrag (ETV) für die Textilindustrie in den Neuen Bundesländern.**

Mit dem Abschluss der Metall-Tarifrunde 2002 erfolgten erste Vereinbarungen für den definitiven Einstieg in das „ERA-Zeitalter“.<sup>17</sup> Wesentlich ist, dass sich die IG Metall mit den Arbeitgebern auf Eckpunkte für die Einführung eines gemeinsamen ETV für Arbeiter und Angestellte (ERA) geeinigt hat. Weiterhin sollte der ERA – vorbehaltlich eines Gesamtergebnisses der laufenden Tarifrunde – bis zum 31. Dezember 2002 abgeschlossen und in der

---

<sup>16</sup> Lungwitz/Preusche werten aus: „Die betrieblichen Akteursbeziehungen sind in allen sechs Betrieben der Textil- und Bekleidungsbranche, ungeachtet länderspezifischer Besonderheiten in den rechtlichen Rahmenbedingungen und dem Institutionalierungsgrad der industriellen Beziehungen, von einer klaren Dominanz des Managements, von einer Unterordnung der Belegschaftsvertretungen unter die gesamtbetrieblichen Interessen und fehlende Konfliktbereitschaft in den zumeist weiblichen Belegschaften geprägt. (...) Die Eigentümer und Manager in den untersuchten Betrieben dieser Branche sehen mehrheitlich (...) in den Gewerkschaftskomitees und Betriebsräten nützliche Institutionen, die ihnen als kollektiver Ansprechpartner bezüglich der Belange der Belegschaft dienen, Managemententscheidungen, indem sie diese mittragen, legitimieren und das Betriebsklima positiv beeinflussen können. Wo sie existieren, werden die Belegschaftsvertretungen von den Geschäftsführungen über wichtig betriebliche Belange informiert, eine partizipative Teilnahme an der Entscheidungsfindung jedoch würde von den Managern nicht befürwortet, sie wird von den Belegschaftsvertretern allerdings auch nicht eingefordert“ (Lungwitz/Preusche 2001, S. 152f).

<sup>17</sup> Vgl. hierzu auch Tarifvertrag über Entgelte und Ausbildungsvergütungen für die Beschäftigten und Auszubildenden in der Metall- und Elektroindustrie in Nordwürttemberg/Nordbaden, §4, ERA-Strukturkomponente.

der laufenden Tarifrunde – bis zum 31. Dezember 2002 abgeschlossen und in der Zeit vom 1. Januar 2005 bis 31. Dezember 2007 wird der ERA betrieblich eingeführt werden.

Während für die Vorbereitung bis zu ersten greifbaren Abschlüssen zur neuen Generation von ERA-Tarifverträgen in der Metall- und Elektroindustrie mehrere Jahre vergingen, vollzog sich dieser Prozess für die Textilindustrie Ost in einem rasanten Tempo:

- Februar 2001: Vertreter des vti und der IG Metall treten zusammen und bestätigten das Ziel, die Entgelte an das Entgeltgefüge unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Entwicklung in den westlichen Bundesländern heranzuführen und einen gemeinsamen ETV zu diskutieren. Bis 31.12.2001 soll ein Konzept vorliegen.
- Im Juli 2001 einigen sich vti und IG Metall auf die Grundlagen der gemeinsamen Arbeitsweise sowie die Einrichtung von vier Arbeitsgruppen. In den folgenden Arbeitsberatungen verständigt man sich über die Rahmendaten des ETV.
- Im Oktober 2001 wird im Verhandlungsergebnis zum Tarifabschluss festgehalten, dass mit dem ETV für Arbeiter und Angestellte gleiche, diskriminierungsfreie Bestimmungen zur Arbeitsbewertung festzulegen sind. Ziel ist es, zum 1.12.2002 soll der ETV in Kraft gesetzt werden.
- Mai 2002: nach weiteren Verhandlungen kann man sich auf die Formulierungen der zehn Entgeltgruppen und die Zeitkomponenten verständigen, im Juni 2002 wird ein System festgelegt, mit dem man zur Probe eine Eingruppierung vornehmen wollte. Ziel: diese Erfahrungen im August 2002 in erneuten Verhandlungen zu bewerten und zu verarbeiten. Zum Ende des Jahres 2002 soll der Tarifvertrag abschließend verhandelt und unterzeichnet werden.

Die Arbeit in dem von der Otto Brenner Stiftung geförderten Projekt „Veränderte Tätigkeiten, Arbeits- und Leistungsbedingungen in der sächsischen Textilindustrie“ fiel damit mehr oder weniger zeitgleich in die Phase der intensiven Vorbereitung eines ETV für die ostdeutsche Textilindustrie. Zu berücksichtigen war dieser Umstand in der Projektarbeit insofern, als die gesamte Analyse und vor allem die Arbeit in den Modellbetrieben gegenüber den Akteuren eindeutig von den Verhandlungen der Tarifparteien abgegrenzt werden musste. So lautete ein Grundsatz der Arbeit, sich in die Diskussion um finanzielle Bewertung der Entgeltgruppen ebenso wenig einzumischen wie in die Debatte zu den Fragen um eine analytische oder summarische Bewertung, der Anzahl und Abgrenzung der Entgeltgruppen oder auch der Anforderungsarten. Vielmehr bestand die Aufgabe darin, entlang dem Auftrag des Projektantrags Ist-Stand, Veränderungen und Defizite zu beschreiben und zu dokumentieren. Interessanterweise konnte der gewählte Forschungsansatz gerade dadurch einen wertvollen Beitrag für die Entgelttarifvertragsdiskussion leisten; so entschieden die Tarifparteien unter anderem, Betriebsräte beider Modellbetriebe (Firma Autoliv Sicherheitstechnik GmbH und Firma Halbmond Teppichwerke GmbH) sowie den Betriebsleiter der Firma Autoliv Sicherheitstechnik GmbH in die Arbeitsgruppe Eingruppierung zu entsenden und auf diesem Wege die Erfahrungen und das erarbeitete Know-how aus dem Projekt für die Beratungen zu nutzen.

Grundsätzlich werden mit den Verhandlungen zu einem ETV für die ostdeutsche Textilindustrie dieselben Ziele verfolgt wie in der Metall- und Elektroindustrie:

1. Arbeiter, Angestellte und Auszubildende sollen nach einheitlichem System eingruppiert und entlohnt werden, ebenso soll der Rahmen (Urlaub usw.) für alle entsprechend gelten.
2. Dazu werden der Veränderung der Arbeitswelt angepasste moderne Bewertungskriterien entwickelt und angelegt, die sich von der Orientierung auf ein fixes Berufsbild hin zu einer ganzheitlichen Bewertung nach allgemeinen und besonderen Anforderungen des Arbeitsplatzes an den Menschen bewegen. Neue Anforderungsarten (z. B. Verantwortung, Selbständigkeit, Kommunikation, Qualifikation usw.) sollen als Merkmale der Eingruppierung dienen: Mit Hilfe differenzierter Definitionen werden Entgeltgruppen (bezugnehmend v.a. auf die erforderliche Qualifikation und Erfahrung) sowie weitere Anforderungsarten („weiche Anforderungen“) als Zusatzstufen zu den Entgeltgruppen entworfen.

Zu diesen Motiven lassen sich für die Textilindustrie Ost weitere Aspekte nennen, die für die zügige Einführung von Entgelttarifverträgen sprechen. Die Tarifverträge für die ostdeutsche Textilindustrie sind im Vergleich zu denen der westlichen Bundesländer weitgehend auf demselben Niveau stehen geblieben, wichtige Strukturveränderungen wurden nicht vollzogen.

3. Die Zielsetzung der Angleichung von Ost und West, die von Tarifparteien anlässlich der letzten Tarifrunde nochmals ausdrücklich bekräftigt wurde, wäre nur in einem langwierigen und voraussichtlich zähen Prozess möglich, der auf beiden Seiten für wenig aussichtsreich gehalten wird. Vor diesem Hintergrund hat man sich darauf verständigt, den Angleichungsprozess auf Grundlage der neuen und kommenden Generation von Tarifverträgen anzugehen. Mit dieser Vorgehensweise kann insbesondere auf Seiten der Arbeitgeber nicht nur eine weniger belastete Debatte um die Angleichungsthematik geführt werden, vielmehr wird auf diesem Wege auch die beschriebene Problematik der ungenügenden Abbildung der aktuellen Tätigkeiten in den Tätigkeitsverzeichnissen des Tarifvertrages aufgelöst. Stattdessen werden neue, den modernen Strukturen angepasste Bewertungsmaßstäbe für die Eingruppierung geschaffen, die tatsächlich geeignet sind, die veränderten Anforderungen an die Beschäftigten abzubilden.
4. Ein weiterer Aspekt könnte die Überlegung sein, dass die mit dem ETV in Gang kommende Diskussion um die Grundlagen der Eingruppierung in tarifgebundenen wie nicht tarifgebundenen Betrieben Impulse gibt für die Überprüfung der bestehenden Praxis in den Betrieben. So sind hier Fragen der Organisation, der Verteilung und Bewertung von Arbeit ebenso aufgeworfen wie die Bedeutung aktueller Qualifikationsanforderungen, künftiger Personalentwicklung oder der perspektivischen Ausrichtung des Unternehmens usw. Kurz gesagt: mit der Diskussion um die Einführung und Umsetzung des Tarifvertrags (ETV) haben die Tarifparteien die Chance, Bewegung in verkrustete Strukturen zu bekommen und von der Vielzahl betrieblicher Einzellösungen wieder stärker zu einem innovativen Branchenstandard zu gelangen.



## 4. Untersuchung "Veränderter Tätigkeits-, Leistungs- und Arbeitsbedingungen in der sächsischen Textilindustrie"

### 4.1 Hypothesen und Ausgangsfragen

Im Folgenden sollen die Motivation für das Projektvorhaben, die Ausgangsüberlegungen und im Weiteren die Forschungsfragestellungen dargelegt werden, um in den nachfolgenden Kapiteln Verlauf und Ergebnisse der Untersuchung zu erläutern.

Wie im Antrag bereits dargestellt, gingen die ersten Impulse für dieses Forschungsprojekt von Betriebsräten und Beschäftigten einer Reihe von Unternehmen der sächsischen Textilindustrie aus. Hintergrund bildeten die praktischen Erfahrungen aus einer sich beständig verändernden Arbeitswelt im Verlauf der letzten 10 Jahre, den veränderten Anforderungen an die Beschäftigten und neuen Problemstellungen für die Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung. Die Grundlage dieses veränderten Umfelds bildeten dabei vor allem folgende Aspekte:

- **Tiefgreifende Veränderungen der technologischen Basis und Nutzung neuentwickelter Fertigungsverfahren mit der Folge enormer Rationalisierungseffekte und Produktivitätssteigerungen** (z. B. Ersatz des Textima-Doppelteppichwebstuhls mit Lochkartensystem durch hochmoderne elektronisch gesteuerte Hochleistungswebmaschinen oder computergesteuertes Spritzdruckverfahren). Hier vor allem Ersatzinvestitionen für den Einsatz computergesteuerter und halb- bzw. vollautomatischer Anlagen bei Ablösung alter Maschinen und Anlagen.
- **Umstellung bei verwendeten Rohstoffen und Materialien** (z. B. Ersatz von Polyamiden durch Polypropylen): Berücksichtigung von Umwelt-/Gesundheitsstandards, Nutzung der Möglichkeit zu weltweitem Preisvergleich und Einkauf, Zugriff auf neuentwickelte Grundstoffe und Materialien, Umstellung der Materialbasis mit dem Ziel der Kostenreduzierung.
- **Weiterentwicklung der Produkte bzw. Ablösung "alter" durch "neue" Produkte** (z. B. Pyrotechnik bei Gurtstraffern, Teppiche mit höherer Poldichte usw.). Reaktion auf veränderte Marktanforderungen bzw. Förderung der Nachfrage für neuentwickelte Produkte, Orientierung auf den Ersatz hochwertiger Produkte bei Ablösung lohnintensiver Produkte usw.
- **Veränderung der Arbeitsorganisation vor allem auf Basis neuer Maschinen und Verfahren, wachsende Bedeutung von Schlüsselqualifikationen** (z. B. Ersatz der Fließfertigung oder von Einzelarbeitsplätzen durch Fertigungsinseln mit Gruppenarbeit, Job Enrichment, Job Rotation usw.). Die erforderliche Umstellung und die erzielten Rationalisierungseffekte zogen unter anderem eine Reduzierung verschiedener Funktionen im Betrieb nach sich, Arbeitsinhalte wurden angereichert, Beschäftigte an verschiedenen Arbeitsplätzen eingesetzt, Hierarchien abgebaut, dispositive Tätigkeiten nach unten umverteilt, Arbeitszeiten flexibilisiert usw.
- **Internationale Logistik, Exportorientierung und Zwang zu stärkerer Kundenorientierung**: Veränderte Anforderungen hier unter anderem durch flexiblere und kurzfristige Verträge, infolge dessen die Verringerung der Planungs-, Produktions- und Durchlaufzeiten bei gleichzeitig steigender Anzahl an Kleinaufträgen für vielfältige Designs, Typen und Produktvarianten.
- **Abbau tausender Arbeitsplätze** infolge großer Rationalisierungswellen, umfassender Restrukturierungsprozesse, Betriebsschließungen, Insolvenzen, der Verlagerung lohnintensiver Fertigung ins (osteuropäische) Ausland bzw. Umstrukturierung der Standorte in Ostdeutschland zu reinen Fertigungseinheiten (Nutzung des Lohnkostenvorteils) bei gleichzeitigem Abbau der Bereiche Forschung und Entwicklung, Marketing und Vertrieb. Hinzu kamen Veränderungen auf dem Heimtextilienmarkt und die Errungenschaften langlebiger High-Tech-Textilien (z. B. Sympatex, Goretex), die den Bedarf an Neuware senkten (Marktsättigung).

- **Reduzierung der Stammebelegschaften, geringe Heranbildung des betrieblichen Facharbeiternachwuchses über die betriebliche Erstausbildung und Ersatz durch Frist- und/oder Leiharbeitsverhältnisse:** Tendenz zur Überalterung der Stammebelegschaften (vor allem im Facharbeiterbereich), wachsende Verantwortung der Beschäftigten für die Einarbeitung und Einweisung der sog. Randbelegschaften, Bewältigung von Qualifizierungsaufgaben während der Arbeitszeit usw.
- **Anpassung, teilweise Auflösung bzw. Neudefinition herkömmlicher Berufsprofile** (z. B. Ablösung der ehemaligen DDR-Textilausbildungsberufe und Anpassung an westdeutsche Standards, Anpassung der Ingenieursstudiengänge im Bereich Textil an die stärkere Gewichtung technischer Textilien usw.). Erstausbildung und (FH-)Studiengänge auf Grundlage neuer Curricula, ein schrittweise erfolgender Generationenwechsel (vor allem im gewerblichen Bereich) vom DDR-Facharbeiterprofil zum bundesdeutschen Berufsbildungsprofil (z. B. Wandel von der 2-jährigen Ausbildung zum Doppelteppichweber der DDR zur 3-jährigen Ausbildung des Textilmaschinenführers Weberei heute).

Diese miteinander in Wechselwirkung stehenden Faktoren führten für die Beschäftigten zu einem beständigen Wandel und steigenden Anforderungen in ihrer Arbeitswelt. „Diese Entwicklung“, so schlussfolgerte auch die IG Metall<sup>18</sup>, zuständig für die bundesweit rd. 270.000 Beschäftigte umfassenden Branchen Textil- und Bekleidungsindustrie sowie textile Dienste „... steht im Widerspruch zum traditionellen Bild der textilen ‚Anlernindustrien‘, das aber noch das Tarifgefüge und Lohnniveau prägt“.

Für die Beschäftigten ging der Wandel in der Regel einher mit tiefen Einschnitten in berufliche und persönliche Lebensläufe. Politische, soziale und kulturelle Umbrüche der Nachwendzeit bedeuteten für Zehntausende Beschäftigte der Textil- und Bekleidungsindustrie den Verlust des Arbeitsplatzes, ständige Unsicherheit über den Fortbestand des Unternehmens und – gemessen an anderen Branchen sowie dem westdeutschen Standard – vergleichsweise geringe Entlohnung bei gleichbleibend hohen Arbeitszeiten. Im Vergleich zu allen westlichen Bundesländern liegt so z. B. die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit im Tarifgebiet Ost statt bei 37 Stunden bei 40 Stunden, mit 125 Euro Festbetrag erhalten die Beschäftigten das geringste Urlaubsgeld<sup>19</sup> (Stand 1.1.2002). Bundesweit und auch beim Vergleich der Lohngruppen (Akkordrichtsätze für die Textilindustrie) schneidet das Tarifgebiet Ost in fast allen Gruppen bedeutend schlechter ab und endet mit der Lohngruppe 8.<sup>20</sup> Nicht besser steht es mit dem Lohnniveau: Während Gesamtumsatz und Produktivität seit 1991 kontinuierlich stiegen, blieb das Lohnniveau der Textil- und Bekleidungsindustrie mit 15,84 DM Entlohnung je geleisteter Arbeitsstunde 1999 auf knapp 60 % des westdeutschen Niveaus sowie mit 30.340,- DM Lohn- und Gehaltssumme je Beschäftigtem 1999 auf knapp 62 % des westdeutschen Niveaus und gleichzeitig deutlich hinter anderen Industriebranchen in Sachsen zurück. Erschwerend hinzu kommt die Tatsache, dass nur wenige Unternehmen der Textilindustrie in Ostdeutschland der Tarifbindung durch den Flächentarifvertrag unterliegen, während – neben einer weiteren Anzahl von Unternehmen mit Anerkennungs- oder Haustarifverträgen – in der großen Mehrheit der Unternehmen der Tarifvertrag vor allem als Orientierung für betriebliche Vereinbarungen gilt.<sup>21</sup>

Gemessen an den weitreichenden Veränderungen fielen Maßnahmen zur Flankierung und Steuerung des Prozesses im Sinne einer zielgerichteten, schrittweisen Heranführung der (verbleibenden) Beschäftigten in den Betrieben der sächsischen Textilindustrie an die neuen Anforderungen vergleichsweise gering aus. So bestätigten sowohl die Untersuchungen in den Modellbetrieben als auch zahlreiche Gespräche mit Betriebsräten anderer Unternehmen

<sup>18</sup> Internes Strategiepapier „Schwerpunkte der Tarifpolitik Textil, Bekleidung, Textile Dienste“, April 2001.

<sup>19</sup> In den anderen Tarifbezirken bewegt sich das Urlaubsgeld zwischen 152,36 Euro (untere Grenze im Saarland) bis zu 756,71 Euro (obere Grenze in Baden-Württemberg); meist wird zudem die Dauer der Betriebszugehörigkeit oder, wie im Saarland, die IGM-Mitgliedschaft berücksichtigt. Quelle: Tarifdatenbank der IG Metall, <http://www.igmetall.de/tarife/tarifdatenbank/tex/sonstige.html>

<sup>20</sup> Vgl. Tarifvertrag Textilindustrie Neue Bundesländer.

<sup>21</sup> Exakte Angaben zur Anzahl der tarifgebundenen Betriebe werden aus politischen Erwägungen von der IG Metall nicht veröffentlicht. Zu beachten ist weiter die Besonderheit, dass der für Sachsen zuständige Arbeitgeberverband *vti* den Unternehmen auch eine Mitgliedschaft ohne Tarifbindung anbietet.

aus der sächsischen Textilindustrie die These, dass der beschriebene Wandel in den seltensten Fällen auf Grundlage durchdachter Personalentwicklungskonzepte erfolgte, sondern vielmehr urwüchsigen Charakter trug.<sup>22</sup> Hat sich dieser Prozess aus Sicht der Unternehmen im allgemeinen bewährt<sup>23</sup>, so waren und sind die Folgen für die Beschäftigten in den häufigsten Fällen mit dem Aufbrechen von Qualifizierungsdefiziten, physischer und psychischer Überlastung sowie Motivationsproblemen und infolge dessen immer wieder auch mit Problemen in Fragen der Qualität und Leistung verbunden. Dies trifft nicht nur auf den Fertigungsbereich zu, der im Fokus der Untersuchung stand, sondern auch für die unteren und mittleren Führungsebenen, die für die erfolgreiche Steuerung der Abläufe verantwortlich zeichnen. Karikierend drückt dies ein unter den Beschäftigten kursierender gängiger Spruch aus: „*Ein Wunder, dass am Ende doch noch Teppiche herauskommen...*“. Organisation und Abläufe in den Unternehmen werden von den Beschäftigten als ungeplant, kurzatmig und regelrecht chaotisch empfunden; dementsprechend zählt Stress zu einer der häufigsten Belastungen, über die Mitarbeiter klagen. Auffallend ist, dass Ausmaß und Wirkung der oben angeführten Veränderungen und hier vor allem ihre Widerspiegelung in Abläufen und Tätigkeitsprofilen der Beschäftigten in der Regel nur wenig dokumentiert wurden. Zu den wichtigsten Aufgaben des Projektvorhabens zählte damit auch, die von den Beschäftigten in der Regel als subjektive Empfindung wahrgenommenen, schwer quantifizierbaren geänderten bzw. gewachsenen Anforderungen so exakt wie möglich zu beschreiben und zu dokumentieren. Hierzu musste jedoch zunächst ein geeignetes Bewertungsinstrument geschaffen werden, das sowohl den meist knappen zeitlichen und personellen Ressourcen der KMU als auch dem Forschungsinteresse gerecht werden konnte und zudem geeignet war, von Betriebsräten und Beschäftigten angewendet zu werden.

Ein zweiter zentraler Aspekt war die Fragestellung, inwiefern die Tätigkeiten und Leistungen noch in den für die östlichen Bundesländer geltenden Tarifverträgen abgebildet werden und ob bzw. wie diese ihre regulierende Funktion in den tarifgebundenen Betrieben sowie als Messlatte für Unternehmen mit anderen Regelungen überhaupt noch erfüllen. Der geltende Tarifvertrag bildet insbesondere die Tätigkeiten im produktiven Bereich kaum mehr ab. So fehlen aktualisierte Tätigkeitsbeschreibungen zu den häufigsten Facharbeiterberufen, andere Beschreibungen sind obsolet, da sie in der betrieblichen Praxis nicht mehr oder nur in stark veränderter bzw. reduzierter Form vorkommen. In Verbindung mit dem hinzukommenden Problem der geringen Erfahrungen beider Betriebsparteien mit dem Prozedere der Eingruppierung ging man in der Regel dazu über, nach betrieblich festgelegten Lösungen zu verfahren, die sich an die Logik des Tarifvertrags lediglich anlehnen. Konnte dabei die grundlegende Eingruppierung noch an der im Tarifvertrag aufgeführten Lohngruppen orientiert werden, begannen spätestens bei der Definition und Beschreibung zusätzlicher Leistungen und Tätigkeiten die Probleme; entsprechend individualisiert fallen Regelungen zur Vergütung zusätzlicher Leistungen, zusätzlich erworbener Qualifikationen usw. aus. Damit wird aber die angestrebte regulierende Funktion des Flächentarifvertrags – der sich infolge der geringen Tarifbindung ohnehin behaupten muss – weiter untergraben.

Hinzu kommt, dass vor allem den Betriebsräten der Branche – in der Regel nicht freigestellt und oft überfordert mit den zahlreichen Anforderungen – häufig das erforderliche Grundlagenwissen und Handwerkszeug in der betrieblichen Lohngestaltung, der Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen usw. sowie die zeitlichen Ressourcen fehlen, um diese anspruchsvolle Aufgabe zu meistern.

Vor diesem Hintergrund erwies es sich als richtig, die Projektarbeit nicht auf den analytischen Teil zu beschränken, sondern dazu beizutragen, eine praxisorientierte Qualifizierung zur analytischen Präzisierung und Gestaltung neuer Arbeits- und Leistungsbedingungen (z. B. in der Erstellung/Kontrolle von Tätigkeits- und Arbeitsplatzbeschreibungen, Ausschöpfung der Tarifvertragsbestimmungen bei Eingruppierungsfragen, Sensibilisierung für ERA-

---

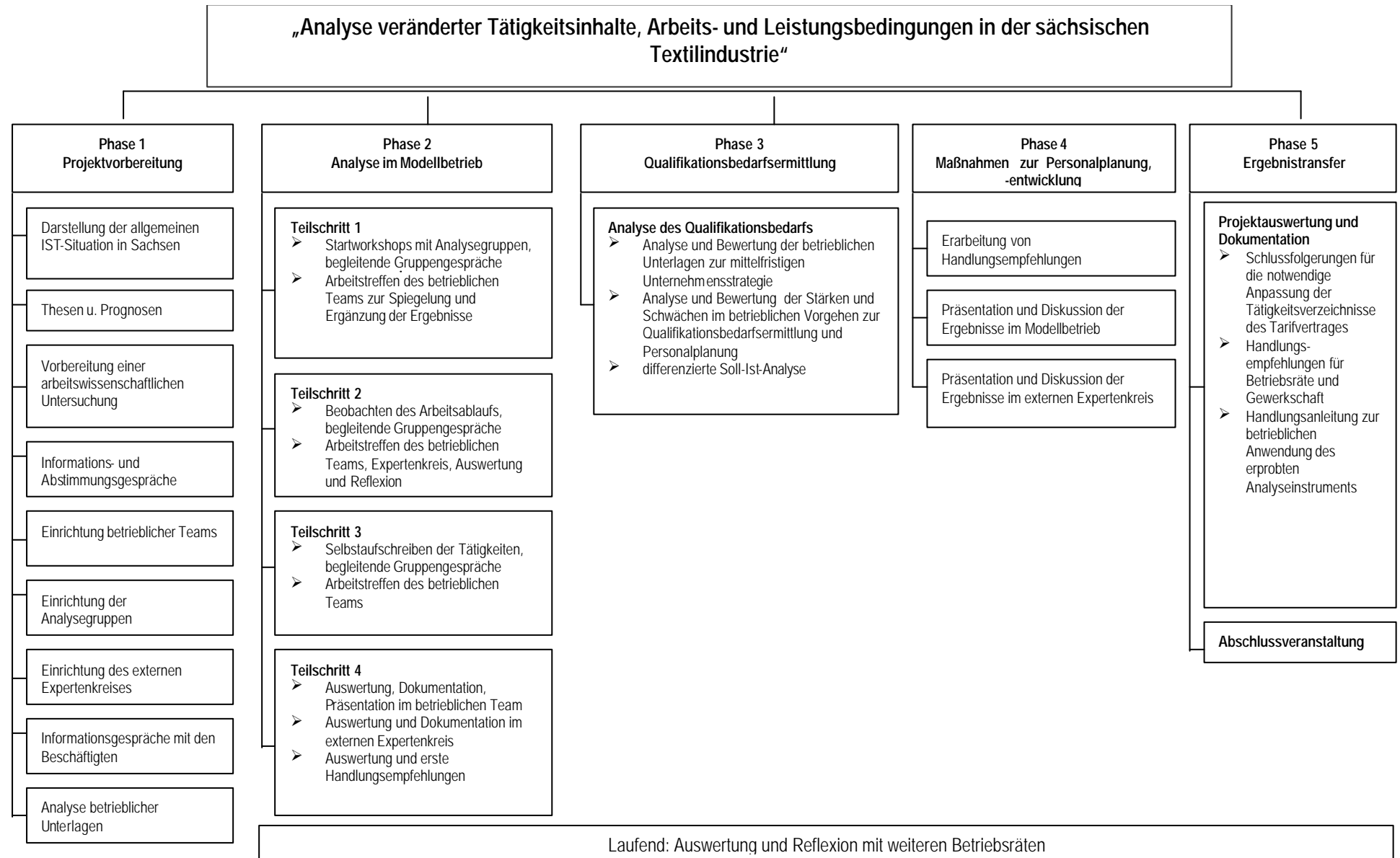
<sup>22</sup> Dies ist im übrigen auch typisch für die Entwicklung von KMU anderer Branchen, die weitgehend mit eigenen Ressourcen und auf Grundlage des über Jahre erworbenen Know-how's ihren Weg beschreiten mussten.

<sup>23</sup> Vgl. u.a. Lungwitz/Preusche 2001.

Kriterien) in Zusammenarbeit mit den Betriebsräten zu erproben, verbunden mit dem Ziel, eine qualifizierte Mitbestimmung zu fördern.

Die dritte wesentliche Ausgangsüberlegung betraf die Kontinuität und Fortsetzung des bereits in den letzten Jahren vollzogenen Wandels von Tätigkeiten und Leistungsbedingungen. Auch dies wurde im Laufe der Untersuchung von Geschäftsleitungen und Betriebsräten der einbezogenen Unternehmen bestätigt. Zugleich ist mit Sorge festzustellen, dass die Unternehmen aus den Erfahrungen der letzten Jahre, insbesondere was das Problemfeld Personalentwicklung und Qualifizierung angeht, oft nur wenig konstruktive Schlussfolgerungen gezogen haben. So werden die Anforderungen in Fragen der (strategischen) Personalentwicklung, der betrieblichen Qualifizierung sowie der Ausrichtung der Arbeits- und Ablauforganisation auf zukünftige Anforderungen zwar wahrgenommen, jedoch immer wieder so lange wie möglich zurückgestellt.

Abb. 5

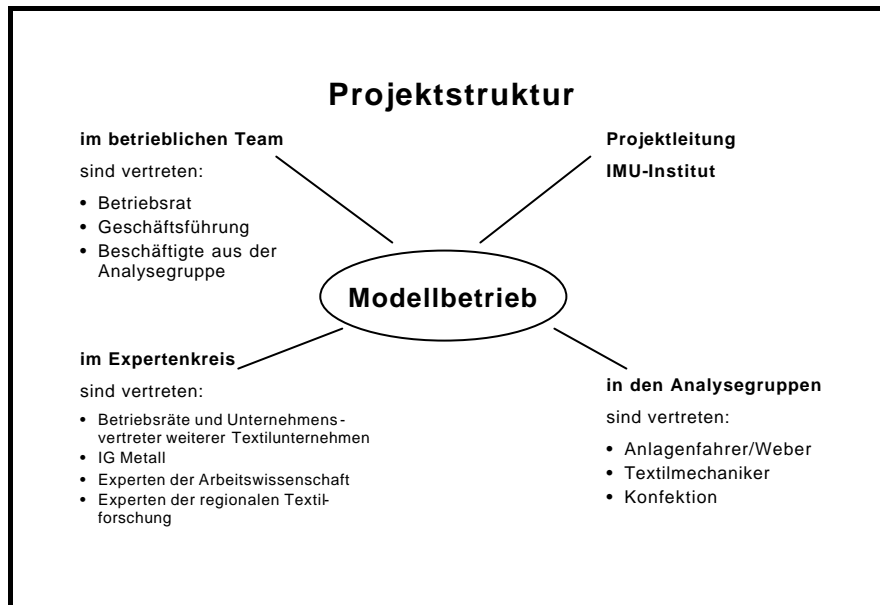


## 4.2 Projektstruktur

Die gewählte **Projektstruktur** (vgl. Abb. 6) erwies sich als geeignet und sehr tragfähig:

- Die **Aufgabe der Projektleitung** bezog sich außer der fachlichen Vorbereitung und Durchführung der Analyse und Projektarbeit auf die Anleitung des Betriebsrates, die Moderation und Organisation der internen Projektteams, Konfliktmanagement sowie die Herstellung der Beziehungen und des Transfers zwischen der einzelbetrieblichen Ebene und externen Experten, weiteren Betriebsräten und Vertretern der Tarifparteien.

**Abb. 6 - Projektstruktur**



- Mit der Einrichtung der **betrieblichen/internen Projektteams** wurden die Betriebsparteien verbindlich und zugleich mit der erforderlichen Flexibilität in die Analyse eingebunden. Ständig vertreten waren der Geschäfts- bzw. Betriebsleiter oder von ihnen angewiesene Verantwortliche (Abteilungsleiter Fertigungsbereich bzw. Personalwesen), der Betriebsratsvorsitzende und/oder sein Stellvertreter sowie weitere Betriebsräte und/oder Kolleginnen und Kollegen, die in dem entsprechenden Bereich arbeiten oder ihn betreuen. In der Regel waren damit außer zwei Mitarbeitern des IMU-Instituts rd. drei bis vier weitere Personen ständig vertreten, wobei einzelne Arbeitsschritte in Abstimmung mit allen Beteiligten vor allem in enger Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat und Verantwortlichen aus den Untersuchungsbereichen erfolgten. Mit den betrieblichen Projektteams verfügten wir so zum einen über Steuerungsgruppen, die den allgemeinen Verlauf der Untersuchung unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange und hier der Beschäftigten- und Unternehmensinteressen in Zusammenarbeit mit dem IMU-Institut festlegten. Zugleich war dies der Ort, wo Konflikte zur Darstellung oder Bewertung der Ergebnisse angesprochen und ausgetragen werden konnten, während uns die Aufgabe zukam, die Auseinandersetzungen mit fachlichem Know-how zu unterstützen. Weiter schuf die Zusammenarbeit gute Voraussetzungen für die Fortsetzung bzw. Fortschreibung der begonnenen Analyse, die Weiterbearbeitung der aufgetretenen Fragen und Probleme sowie für die Felder Personalentwicklung und betriebliche Weiterbildung. Und schließlich standen uns durch die aktive Mit- und Zuarbeit der beteiligten Betriebsräte und weiterer Beschäftigten aus den Bereichen wichtige Ressourcen zur Verfügung (z. B. für die Bereitstellung notwendiger Unterlagen, Organisation vor Ort, Klärung der betrieblichen Durchführungsbedingungen, Kontakt zu den Beschäftigten usw.), während die Kolleginnen und Kollegen im Zuge der Zusammenarbeit zugleich gecoacht wurden, zentrale Schritte der Bestandsaufnahme auch zunehmend selbständig durchzuführen.

- Die **Analysegruppen**, bestehend aus Beschäftigten der jeweiligen Untersuchungsbereiche, wurden zeitlich befristet eingerichtet und zu konkreten Aufgaben herangezogen. Im Mittelpunkt stand ein Einführungsgespräch, dann das Selbstaufschreiben zu Tätigkeiten und Belastungen im kritischen Abgleich mit Vorlagen des Betriebsrates und/oder des Unternehmens sowie ein ausführliches Bewertungs- und Abschlussgespräch mit allen Beteiligten. Im Nachgang der Projektarbeit erhielten die Kolleginnen und Kollegen ferner ein Dankeschreiben und es wurde vereinbart, dass Geschäftsleitung und Betriebsrat die Teilnehmer über den Umgang mit den Ergebnissen auf dem Laufenden halten.
- Trotz mehrerer Versuche gelang es nicht, einen **externen Expertenkreis** ins Leben zu rufen.<sup>24</sup> Außer dem Problem fehlender zeitlicher Ressourcen stellte sich ein Zusammenschluss der verschiedenen Akteure und eine offene Diskussion vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Zugänge, der Interessenlagen der Akteure sowie der Tarifrunde als äußerst schwierig heraus. Stattdessen wurden die Betriebstermine, Beratungen mit Experten sowie das begleitende Transferangebot für Betriebsräte der Branche für die kritische Reflexion genutzt und hier auch die Übertragbarkeit der angewandten Methoden und der erzielten Ergebnisse diskutiert.
- Die **Zeitplanung** musste vor dem Hintergrund betrieblicher Belange (Auftragslage, Terminverschiebungen etc.) sowie der während der Projektlaufzeit stattfindenden Tarifrunde und Betriebsratswahlen mehrfach geändert werden. Ohne die konkrete Berücksichtigung betrieblicher Anforderungen und zeitliche Flexibilität, die auch von der Otto Brenner Stiftung getragen wurde, wäre ein erfolgreicher Projektverlauf kaum denkbar gewesen.

#### 4.3 Projektvorbereitung und Methoden

Zunächst mussten die Voraussetzungen für die Durchführung der eigentlichen Analysearbeit geschaffen werden. Hierzu gehörte neben der Auseinandersetzung mit der Branchensituation in Sachsen, der Sichtung der Tarifverträge und des Stands der ETV-Diskussion, der Auseinandersetzung mit Arbeitsanalyseverfahren usw. zunächst vor allem die **Gewinnung geeigneter Modellbetriebe**. Vorgespräche mit interessierten Betriebsräten und Vertretern der zuständigen Gewerkschaft, Termine zur Projektpräsentation gegenüber Geschäftsleitungen und Betriebsratsgremien, die Klärung der Arbeitsweise und weiterer Fragen (Vertraulichkeit usw.) bis zur verbindlichen Vereinbarung der Zusammenarbeit und Verabredungen zu Regeln, Terminen und Personen. Die Auswahl der zwei Modellbetriebe erfolgte aus einer Liste von neun tarifgebundenen Betrieben, die gemeinsam mit Betriebsräten und Kolleginnen und Kollegen der zuständigen Gewerkschaft zusammengestellt worden war.

Firma Halbmond Teppichwerke Oelsnitz  
 Firma Plauener Gardine  
 Firma Johnson Controls Zwickau  
 Firma Palla Creativ GmbH St. Egidien  
 Firma Falke Dorf Chemnitz  
 Firma Autoliv Sicherheitstechnik GmbH Döbeln  
 Firma Schiesser Limbach  
 Firma Fehrer Sa. Markranstädt  
 Firma Leipziger Wollkämmerei

Bei der Auswahl der Modellbetriebe wurde das Augemerkt - außer auf die Bereitschaft beider Betriebsparteien zur Mitarbeit – darauf gelegt,

- dass sich die Betriebe in einer wirtschaftlich weitgehend stabilen Situation befinden,
- dass eine entwickelte und engagierte Betriebsratsarbeit
- sowie eine Unternehmens- und Streitkultur existiert, die die Umsetzung des Projektes erlaubt,

---

<sup>24</sup> Vgl. auch Schreiben an die Otto Brenner Stiftung im Mai 2001.

- und darauf, dass die Zusammenarbeit zwischen Betriebsparteien auf der einen und Tarifparteien auf der anderen Seite funktioniert.

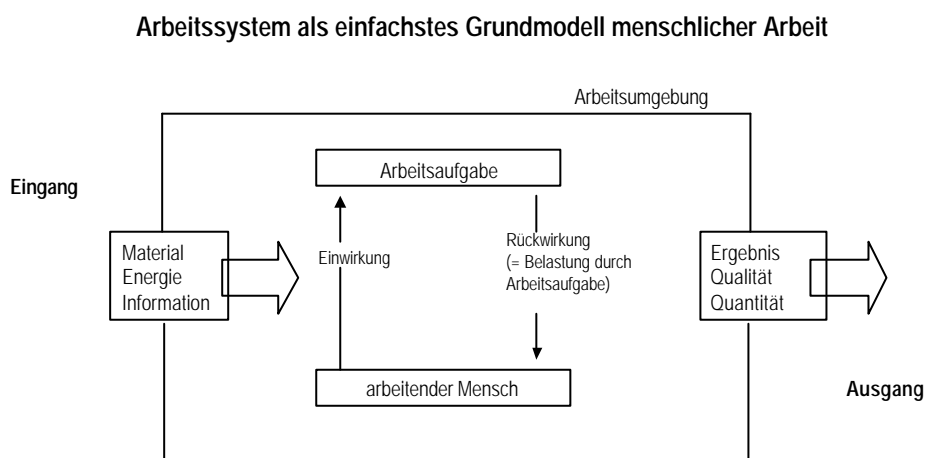
Ein weiteres wesentliches Auswahlkriterium bildete das Anliegen, sowohl einen der neuen, nach der Wende aufgebauten Betriebe zu betrachten, als auch ein traditionelles Unternehmen der sächsischen Textilindustrie, das sowohl den erfolgreichen Anpassungsprozess im Allgemeinen als auch die Veränderung der textilen Berufsprofile im Besonderen repräsentiert.

**Die Vorbereitung der arbeitswissenschaftlichen Untersuchung** erforderte vor allem die kritische Überprüfung aktueller Arbeitsanalyseverfahren für den Zweck unserer Untersuchung.<sup>25</sup>

Die herkömmlichen Verfahren werden vor allem verwandt für

- die Bestimmung von Eignungsanforderungen (z. B. Anforderungsanalysen für Assessment Center, Arbeitsplatzbewertung, Personalauswahl),
- den Vergleich von Arbeitstätigkeiten (z. B. zur Klassifikation von Berufen, Berufsberatung, Vergleich von Positionen),
- die Technikfolgenabschätzung (z. B. Folgen des Bildschirmeinsatzes oder neuer Produktionstechniken),
- den Arbeits- und Gesundheitsschutz (Unfallverhütung, Vermeidung von berufsbedingten Erkrankungen)
- sowie für die Lohnfindung.

### Abb. 7 - Arbeitssystem



Wichtige Kriterien für die Auswahl geeigneter (Vorbild-)Verfahren bzw. die Heranziehung einzelner Aspekte zur Entwicklung der eigenen Instrumente waren zunächst,

- dass sie geeignet sein mussten, manuelle Tätigkeiten bzw. Anforderungen der Arbeit an den Menschen im Fertigungsbereich (Produktion) zu erfassen,
- dass sie weiter anwendbar sein mussten in Bereichen, in denen bislang keine bzw. kaum Vorarbeiten zur Arbeitsanalyse erfolgt waren bzw. dokumentiert wurden
- und schließlich, dass Aufbau und Anwendungsanleitung darauf ausgerichtet sein sollten, dass sie auch von Betriebsräten und/oder Beschäftigten (unter fachlicher Anleitung) durchgeführt werden können.

<sup>25</sup>Vgl. Heiner Dunckel (Hrsg.): Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren“, Zürich 1999.



Die Sichtung der unten genannten Analyseverfahren (vgl. Abb. 8) erbrachte so zwar wichtige Erkenntnisse für die Entwicklung der eigenen Instrumente, zugleich mussten wir jedoch feststellen, dass keines der aufgeführten Analyseverfahren direkt angewandt werden kann, da alle in ihrer Anwendung einen zu hohen Qualifizierungsaufwand für die Anwender bedeuten, für die Auswertung ein nicht vertretbarer Zeitaufwand erforderlich sein würde und zudem die (später beabsichtigte Anwendung) durch Betriebsräte und Beschäftigte ohne Hilfe von Spezialisten kaum vertretbar wäre.

### Abb. 8 - Arbeitsanalyseverfahren

#### Analyseverfahren:

Verfahrensbezeichnung	Anwendungsfelder	Geltungsbereich
Instrumentarium zur Anforderungs- und Belastbarkeitsanalyse <b>(ABA)</b>	-Arbeitsgestaltung	-manuelle Tätigkeiten - <u>nicht</u> geistige Tätigkeiten
Arbeitswissenschaftliches Erhebungsverfahren zur Tätigkeitsanalyse <b>(AET)</b>	-Arbeitsgestaltung, Anforderungsanalyse, Arbeitsschutz, -Arbeitsstudium nach REFA -Leichtlohngruppen	-universell
Verfahren zur Analyse von Tätigkeitsstrukturen und zur prospektiven Arbeitsgestaltung bei Automatisierung <b>(ATAA)</b>	-Arbeitsgestaltung -Gestaltung von Qualifikationsanforderungen	-Automationsarbeit in der Fertigung -Arbeitsplätze in der Fertigung vor- und nachgelagerte Bereichen

Verfahrensbezeichnung	Anwendungsfelder	Geltungsbereich
Instrumente zur stressbezogenen Tätigkeitsanalyse <b>(ISTA)</b>	-Grobanalyse von Belastungsschwerpunkten	-industrielle Tätigkeiten -keine Leistungstätigkeiten
Analyse psychischer Belastung in der Arbeit - Das RIHA-Verfahren <b>(RIHA)</b>	-Belastungsanalyse - Hinweise auf Belastungsabbau -Arbeitsgestaltung -Bewertung von technisch-organisatorischen Umstellungen	-produzierende Bereiche der Industrie
Arbeitsverfahren zur Ermittlung von Planungs- und Denkanforderungen im Rahmen der RIHA Anwendung <b>(VERA / Version 2)</b>	-Anforderungsanalyse -Vergleich von Tätigkeiten -Arbeitsgestaltung	-produzierender Bereich

Nach diesen Erwägungen stützten wir uns schließlich auf die Grundzüge der Anforderungsermittlung nach der REFA-Methodenlehre zur Betriebsorganisation.<sup>26</sup> Der REFA Anforderungsermittlungsbogen wurde als Vorlage herangezogen und ein entsprechender Bogen erstellt (vgl. Abb. 9).<sup>27</sup> Darüber hinaus erarbeitete das IMU-Institut bedarfsgerechte Interview-/Gesprächsleitfäden, Formblätter und wertete die Ergebnisse gemäß sozialwissenschaftlicher Anforderungen aus.

---

<sup>26</sup> REFA - Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung: Dem REFA Bundesverband e.V. gehören 11 REFA-Landes- und Gebietsverbände (Mitgliedsverbände) an, die sich wiederum in rund 120 Regional-, Bezirks- und Ortsverbände gliedern. Diese betreuen die rund 23 000 Einzel- und Firmenmitglieder vor Ort. Der REFA Bundesverband e. V. hat seinen Sitz in Darmstadt, außerhalb Deutschlands wird REFA in über 40 Ländern von REFA-International – ein Bereich des REFA Bundesverband e.V. – vertreten.

Der REFA Bundesverband e. V. und seine 11 Mitgliedsverbände sind eingetragene Vereine. Aufgrund der satzungsgemäßen Aufgaben zur Förderung von Bildung und Wissenschaft sind sie als gemeinnützig anerkannt. 1924 in Berlin als „Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung“ gegründet wurde der Name „REFA“ aufgrund seines Bekanntheitsgrades beibehalten. Heute ist REFA© in Deutschland und über 40 weiteren Ländern eine eingetragene Marke. Die „REFA-Methodenlehre“ wurde von betrieblichen Experten, Wissenschaftlern und Sozialpartnern aufgrund vielfältiger Erfahrungen und aktueller Erkenntnisse aus der Praxis gewonnen und für die Praxis weiterentwickelt. REFA bietet bundesweit u.a. eine Vielzahl von Seminaren (z. B. Arbeitsorganisation, Prozessgestaltung usw.) an, in denen sich auch Betriebsräte in der REFA-Methodenlehre schulen lassen können.

Quelle [www.refaly.de/start.html](http://www.refaly.de/start.html)

<sup>27</sup> REFA-Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e.V.: Methodenlehre der Betriebsorganisation: Anforderungsermittlung (Arbeitsbewertung). 2. Auflage 1991.

**Abb. 9 - Beispiel eines Anforderungsermittlungsbogens**

<b>Arbeitsbereich:</b>			
<b>Name:</b>	<b>Vorname:</b>	<b>Schicht:</b>	<b>Datum:</b>

**Erfassung von Tätigkeiten und Anforderungen/Einflüssen**

<b>Arbeitsplatz und Kurzbezeichnung</b>	<b>Tätigkeiten</b>	<b>Bemerkungen zu weiteren Anforderungen und Einflüssen (Belastungen, Verantwortungen, Umgebungseinflüsse)</b>
AP 10 manuelle Montage Schlossmechanik 100 % automat. Prüfung auf Stiftlänge und Drehmasse		
AP 20 manuelle Montage Auslöseanzei-ge Faltenbalg und Abdeckkappen 100 % zeit- und energieüberwachtes Verschweißen der Kappen		
AP 30 manuelle Vormontage Baugruppe Halter mit Excenter, Bundschraube 100 % wegüberwachte Montage MGG-Träger		
AP 40 Vormontage Seilchloss mit Baugruppe Halter, Baugruppe Kolben, Presshülse, Verpressen der Presshülse mit 400 kN, kraft- und wegüberwacht		
AP 50 Aufschieben und Verpressen des Rohres Montage des Seilchlosses mit Halter		
AP 60 Aufschieben und Verpressen des Rohres Montage des Seilchlosses mit Halter		
AP 70 100 % automat. Kennzeichnung der Schlussunterkappe mit Laser 100 % automat. Aufkleben und Gegenlesen des Barcodeetiketts 100 % Prüfung und Dokumentation des Zündpillenwiderstands manuelle Entnahme Sichtkontrolle und Verpacken		
AP 80 Sichtkontrolle und Verpacken		

Die konkreten Ergebnisse der Untersuchung in den Projektbetrieben werden im Anschluss an eine kurze Vorstellung der Modellbetriebe und unter Verweis auf die entsprechenden Arbeitsunterlagen<sup>28</sup> im Anhang in den folgenden Kapiteln beschrieben.

Die **grundlegenden Arbeitsschritte** in den Modellbetrieben seien hier in Kürze genannt:

<b>Konstituierung des betrieblichen Teams (Aufaktworkshop)</b>	Zielbestimmung der beteiligten Akteure, Klärung von Regeln der Zusammenarbeit (Vertraulichkeit usw.), Vereinbarungen zur Arbeitsweise, Freistellungszeiten, Verantwortlichkeiten, Erreichbarkeit usw., Abstimmung der Terminleiste.
<b>Bestandsaufnahme (1)</b>	Zusammenstellung und Ansicht betrieblicher Unterlagen (vgl. Anhang 2 und 3) in Verbindung mit dem Kennen lernen des Unternehmens, der Fertigung und ersten Überlegungen zur Auswahl eines geeigneten Analysebereichs.
<b>Abstimmung des Analysebereichs mit den betrieblichen Akteuren</b>	Auswahl und Information der Teilnehmerinnen und Teilnehmer für das Analyseteam. Konkretisierung des Arbeitsplans.
<b>Bestandsaufnahme (2)</b>	Interviews und Gespräche nach Leitfaden mit Teilnehmern des internen Projektteams und weiteren Experten: Beschreibung zur Unternehmensentwicklung, Identifizierung wesentlicher Veränderungen (Technologie, Produkt, Rohstoffbasis, Unternehmensstruktur, Beschäftigung usw.)
<b>Bestandsaufnahme (3)</b>	Ansicht vorhandener Arbeitsplatzbeschreibungen, Arbeitsunterlagen und/oder Arbeitsverträge für den zu untersuchenden Bereich (vgl. Anhang 2 und 3)
<b>Aufnahme der Tätigkeiten (1)</b>	Detaillierte mündliche Beschreibung der Tätigkeiten und Belastungen, Darlegung und Vorführung (Beobachtung) vor Ort durch 1 - 2 ausgewählte Kolleginnen und Kollegen des internen Projektteams. Erster kritischer Abgleich der betrieblichen Unterlagen, Identifizierung von Defiziten und Veränderungen. Umfassendes Protokoll und Erarbeitung einer ersten Vorlage („Tätigkeiten und Belastung 1“).
<b>Aufnahme der Tätigkeiten (2)</b>	Überprüfung und Ergänzungen der ersten Dokumentation durch die Befragten und Ausarbeitung einer Vorlage („Tätigkeiten und Belastung 2“) als Grundlage für die Befragung der betrieblichen Analysegruppen. Durchführung eines Pretests.
<b>Aufnahme der Tätigkeiten (3)</b>	Einrichten der betrieblichen Analysegruppen, Erstinformation und Anleitung der Kolleginnen und Kollegen zum Selbstaufschreiben anfallender Tätigkeiten und Belastungen im Abgleich zur erstellten Vorlage (Muster vgl. Anhang). Anleitung des Betriebsrates und weiterer Akteure zur Begleitung der betrieblichen Analysegruppe. - Aufnahme aller Ergänzungen, Hinweise und Änderungen der Mitarbeiter, Erstellung einer weiteren Vorlage („Tätigkeiten und Belastung 3“). Durchführung eines Abschlussgespräches, in dem neben der Auswertung das Thema Belastungen, die Tauglichkeit neuer Anforderungskriterien (ETV) und das Thema Qualifikationsbedarfsanalyse zur Diskussion gestellt und eine entsprechende Abfrage durchgeführt wird. Dokumentation („Tätigkeiten und Belastung 4“) sowie Aufnahme weiterer Handlungsempfehlungen zu Arbeitsbedingungen, Reduzierung von Belastungen und zur Personalentwicklung/Qualifizierung.

<sup>28</sup> Im Verlauf der Projektarbeit wurde in Zusammenarbeit mit den betrieblichen Akteuren umfangreiches Material erarbeitet und aufbereitet. Aus Gründen der Vertraulichkeit sowie der Konzentration beschränken wir uns in der Berichterstattung auf exemplarische Auszüge.

<b>Erneute Überprüfung der Ergebnisse durch das interne Projektteam</b>	
<b>Reflexion und Diskussion der Ergebnisse</b>	Handlungsempfehlungen im Betriebsratsgremium
<b>Abschlusspräsentation</b>	Präsentation gegenüber den Mitgliedern des betrieblichen Projektteams und gegenüber Verantwortlichen aus Geschäftsführung und Personalwesen. Diskussion der Ergebnisse, Schlussfolgerungen für die Fortsetzung bzw. Fortschreibung der Analyse. Vereinbarungen der Betriebsparteien zur Umsetzung der Handlungsempfehlungen.
<b>Überarbeitung und Versendung der Abschlussdokumentation.</b>	
<b>begleitend:</b>	Austausch und Transfer (Seminare mit Betriebsräten der sächsischen Textilindustrie, Expertengespräche...)

#### 4.4 Ergebnisse der Analyse in den Modellbetrieben Autoliv Sicherheitstechnik GmbH Döbeln und Halbmond Teppichwerke GmbH Oelsnitz

Mit den beiden Modellbetrieben wurden einerseits zwei typische, die sächsische Textilindustrie prägende Unternehmen ausgewählt und andererseits zugleich typische Besonderheiten berücksichtigt.

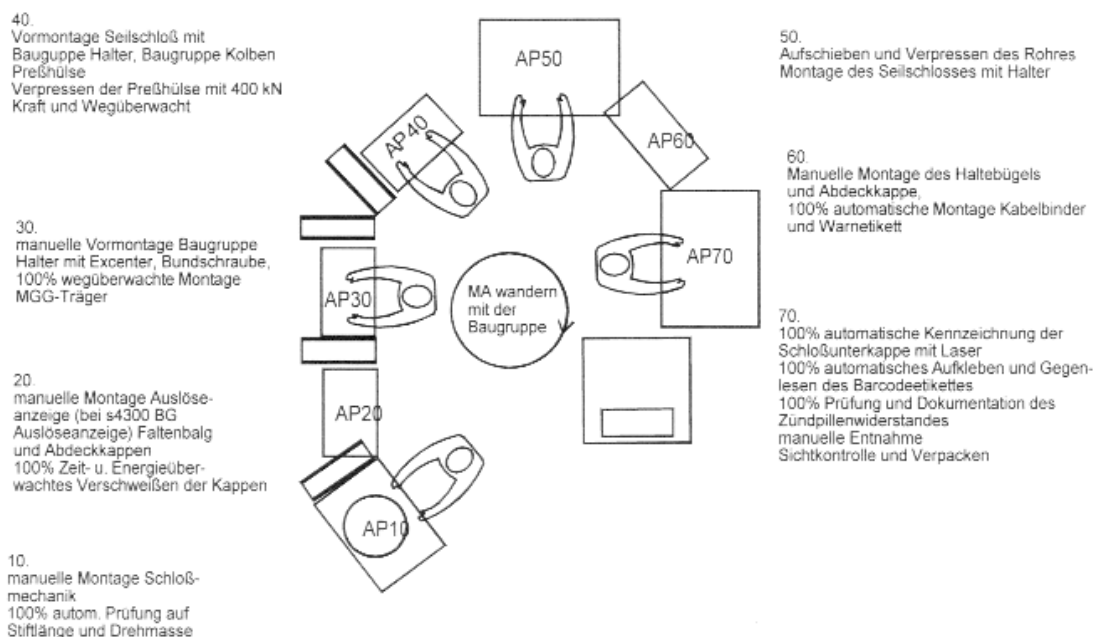
Als Zulieferer der Automobilindustrie hat sich die Firma Autoliv Sicherheitstechnik GmbH in den letzten Jahren in der harten Konkurrenz durch maximale Qualität, Termin- und Liefertreue sowie marktfähige Preise und sinkende Kosten gegenüber anderen Unternehmen ihrer Branche behauptet. Mit der Zuordnung zur Textilindustrie und den geltenden tariflichen Bestimmungen nehmen Kfz-Zulieferer wie die Firma Autoliv Sicherheitstechnik GmbH eine gewisse Sonderstellung unter den sonst zum großen Teil der Metall- und Elektroindustrie (MuE-Industrie) zugehörigen Zulieferunternehmen ein. So fallen bei Firma Autoliv Sicherheitstechnik GmbH im Gegensatz zu anderen textilen Vorproduzenten vor allem Montagetätigkeiten zur Herstellung von Sicherheitsgurten, Schlössern, Höhenverstellern und Airbags an, die sich nur wenig von Montagebereichen der MuE-Industrie unterscheiden.

Firmen wie die Firma Autoliv Sicherheitstechnik GmbH stellen trotz ihrer Sonderstellung – gemessen am Umsatz, der Beschäftigung und den perspektivischen Entwicklungspotenzialen – eine tragende Säule der sächsischen Textilindustrie dar und zählen zu den Erfolgsträgern der Branche. Wenngleich die typischen Tätigkeiten und Anforderungsprofile, hier vor allem die Montage, Nähen und Fügen, wenig mit den herkömmlichen textilen Berufen und Berufsprofilen gemein haben, sind die Anforderungen durchaus typisch für moderne Unternehmen, die sich im Bereich innovativer Branchen (Kfz-Industrie) oder Produkte (technische Textilien) bewegen.

Es überrascht zugleich kaum, dass diese Tätigkeiten in den Tätigkeitsverzeichnissen des Tarifvertrags Textil Neue Bundesländer meist nicht zu finden sind. Dennoch wurde mit der Entscheidung, die Firma Autoliv Sicherheitstechnik GmbH in die Analyse einzubinden, dem Anliegen Rechnung getragen, sich hier exemplarisch mit Tätigkeiten, Arbeits- und Leistungsbedingungen eines Unternehmens zu befassen, das unter technologischen, wirtschaftlichen und innovativen Gesichtspunkten zu den Zukunftsbranchen in der sächsischen Textilindustrie zählen dürfte und entsprechend im Arbeitgeberverband als „Schwergewicht“ gilt.

In Abstimmung mit dem betrieblichen Projektteam wurde vereinbart in diesem Unternehmen die **Montagetätigkeiten in einer Fertigungsinsel** zu betrachten („Opel-Straffer T 3000“). Hier sind Arbeitsplätze mit verschiedenen Maschinen und Vorrichtungen eingerichtet, Tätigkeiten werden nach dem Verrichtungsprinzip durchgeführt. Jeder Mitarbeiter stellt ein Produkt komplett her und nutzt dabei verschiedene Betriebsmittel. Der Wechsel zwischen Arbeitsstelle und Betriebsmitteln bildet hier – im Vergleich zum Einzelarbeitsplatz oder zur Linienfertigung - eine Besonderheit, da jeder Beschäftigte in der Insel jeden Fertigungsschritt beherrschen muss, zudem wechseln die Beschäftigten zwischen mehreren Inseln und Linien, in denen jeweils verschiedene Varianten der Produktgruppen gefertigt werden. Die Fertigungsinsel ist maximal mit fünf Mitarbeitern besetzt, es kann jedoch auch mit geringerer Besetzung gearbeitet werden. Alle Mitarbeiter sind für die Qualität und die Erbringung der geforderten Leistung verantwortlich (Leistungsabrechnung erfolgt im Gruppenakkord).

**Abb. 10 - Tätigkeiten in der Fertigungsinsel**



Wichtige Grundlage für die Bestandaufnahme war zum einen, dass für den Untersuchungsbereich relativ zeitnahe und umfassende Unterlagen vorlagen (Arbeitsplatzbeschreibungen, Qualitäts- und Sicherheitsunterweisungen, Leistungsvorgaben usw.), so dass sich die Beschreibung der Tätigkeiten auf vorhandene Daten beziehen konnte.

Zum zweiten erarbeitete der Betriebsrat, motiviert durch die Projektarbeit und begleitet durch das IMU-Institut, parallel zu den laufenden Untersuchungen eine umfassende Dokumentation zum Unternehmen, seinen Strukturen, Produkten, der Fertigungsorganisation usw..<sup>29</sup> Das Ergebnis dieser Arbeit war nicht nur eine wertvolle Unterstützung für das Projekt, vielmehr erwies sich die Erstellung der Unterlagen auch als geeignete Methode für den Betriebsrat, sich selbständig und detailliert mit dem Unternehmen, seiner Entwicklung sowie zentralen Problemen zu befassen. Die systematische Informationsbeschaffung und -auswertung, eine wesentliche Aufgabe der Betriebsratsarbeit als Grundlage für die qualifizierte Mitbestimmung, wurde bei der Firma Autoliv Sicherheitstechnik GmbH auf diesem Wege enorm verbessert und kann anderen Betriebsratsgremien als Vorbild dienen. (Kurzprofil im Anhang)

<sup>29</sup> Die gesamten Ergebnisse liegen dem IMU-Institut Dresden vor.

Bei der Firma Halbmond Teppichwerke GmbH, dem 2. Modellunternehmen handelt es sich um ein renommiertes sächsisches Textilunternehmen, das auf eine über hundert Jahre alte Firmengeschichte zurückblicken kann. Als fester Bestandteil der sächsischen Textiltradition und -geschichte konnte das Unternehmen in den verschiedenen Phasen der Unternehmensentwicklung durch die vorausschauende Anpassung an wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen, Initiativen zur Produktentwicklung, laufende technologische Innovationen sowie hohes Know-how und Fertigungsqualität auf höchstem Niveau über Jahrzehnte einen festen, zum Teil führenden Platz in der Branche behaupten. Im Vergleich zu ähnlichen Unternehmen hat die Firma Halbmond Teppichwerke GmbH den gravierenden Umbruch nach der Wende überstanden und konnte sich, wenn auch auf deutlich niedrigerem Beschäftigungsniveau, stabilisieren. Als führender Hersteller von Web- und Druckteppichen in Europa produziert die Firma Halbmond Teppichwerke GmbH heute in zwei Werksteilen und auf Grundlage modernster Technologie abgepasste Druckteppiche sowie Webteppiche und bedient Ansprüche an hohe Produktqualität und Markenware. Wesentlich für den Erfolg waren außer den o. g. Stärken die Fähigkeit und Bereitschaft der Belegschaft, sich den Anforderungen der veränderten Technologie, der Arbeitsorganisation aber auch neuen Managementkonzepten zu stellen.

In Abstimmung mit dem betrieblichen Projektteam wurde vereinbart, die **Doppelteppichweberei** im Werksteil Adorf zu untersuchen und sich hierbei auf die **Tätigkeiten der Weber** zu konzentrieren, die dort an modernen Webmaschinen Doppelteppiche aus Wolle oder Polypropylen fertigen.

In der Regel bedient ein Weber in Zusammenarbeit mit einem Aufstecker zwei Webmaschinen. Zu beachten war hier zudem die Besonderheit, dass bei der Firma Halbmond Teppichwerke GmbH Aufsteckertätigkeiten im Wechsel zur Maschinenbedienung auch von den Webern durchgeführt werden. Dies ist vor allem der Tatsache geschuldet, dass das Unternehmen während des Personalabbaus der letzten Jahre darauf geachtet hat, hochqualifiziertes Personal zu halten, um auf Kapazitätssteigerungen flexibel reagieren zu können. Die Weber arbeiten also wechselnd als Weber (Maschinenführung, Produktverantwortung) und als Aufstecker (Spulen stecken, Zuarbeiten, teilweise Vorrichtungsarbeiten). Auftragsabfolge und Maschinenbelegung wird zentral über ein hierfür ausgelegtes EDV-Programm gesteuert, an den Maschinen kann von den Webern nur auf die Abfolge der bereits eingespeisten Aufträge Einfluss genommen werden.

Alle Mitarbeiter sind zur Erbringung optimaler Qualität und der geforderten Leistung aufgefordert, wobei den Webern die Verantwortung für die Qualität der gefertigten Ware obliegt.

#### 4.4.1. Ergebnisse

Entsprechend der in Kapitel 4.3 ausführlich dargelegten Arbeitsschritte (Skizzierung siehe unten) wurden Instrumente und Arbeitsweise für die Analyse in beiden Modellbetrieben konkretisiert und entsprechend angewendet

- Konstituierung des betrieblichen Teams, (Auftaktworkshop)
- Bestandsaufnahme (1): Auswertung betrieblicher Unterlagen etc.
- Abstimmung des Analysebereichs mit den betrieblichen Akteuren
- Bestandsaufnahme (2): Interviews mit betrieblichen Akteuren etc.
- Bestandsaufnahme (3): Ansicht und Auswertung vorhandener Arbeitsplatzbeschreibungen etc.
- Aufnahme der Tätigkeiten (1) Mündliche Beschreibung der Tätigkeiten und Belastungen, Beobachtung vor Ort etc.
- Aufnahme der Tätigkeiten (2): Überprüfung und Ergänzung der ersten Dokumentation etc.
- Aufnahme der Tätigkeiten (3): Selbstaufschreiben durch das betriebliche Analyseteam
- Überprüfung der Ergebnisse durch das interne Projektteam
- Reflexion und Diskussion der Ergebnisse
- Abschlusspräsentation, Überarbeitung und Versendung der Abschlussdokumentation
- begleitend: Austausch und Transfer (Seminare mit Betriebsräten der sächsischen Textilindustrie, Expertengespräche...)

Im Folgenden werden in konzentrierter Form die zentralen Analyseergebnisse, gegliedert nach den verschiedenen Forschungsaspekten, dargestellt und diskutiert. Im Anschluss daran werden Schlussfolgerungen für die wesentlichen zu erwartenden Konfliktlinien bei der Neugestaltung des Tarifvertrags skizziert. Die Analyse verband dabei immer eine vertiefende Bestandsaufnahme zum einen sowie zum anderen die Auseinandersetzung mit der Frage, ob sich die in der Diskussion befindlichen Bewertungskriterien eines neuen ETVs tatsächlich anwenden lassen.

##### 1. Aspekt:

#### **Veränderte Tätigkeiten in der sächsischen Textilindustrie vor dem Hintergrund der chronologischen bzw. historischen Betrachtung der jeweiligen Unternehmensentwicklung seit 1990**

Insbesondere die Betrachtung der historischen Unternehmensentwicklung der Firma Halbmond Teppichwerke GmbH gibt wertvolle Hinweise darauf, dass sowohl unternehmensexterne als auch -interne Faktoren zur Veränderung der Tätigkeiten, hier des Doppelteppichwebers beigetragen haben.<sup>30</sup> In einer strukturierten Bestandsaufnahme sowie im Abgleich zu einer Tätigkeitsbeschreibung des Jahres 1978 (siehe Anhang) wurden folgende Aspekte festgehalten:

#### **Grundlegende Veränderung der Technologie**

Im Modellbetrieb wurde in der Zeit 1995/96 die technologische Basis weitgehend erneuert:

53 alte Webmaschinen (Textima Maschinen, Jacquardtechnik mit Lochkarten) wurden schrittweise abgebaut und durch vier neue "Van de Wiele"-Webmaschinen ersetzt. Damit waren auch wesentliche Änderungen für die Tätigkeiten und die Arbeitswelt der Weber verbunden:

---

<sup>30</sup> Dieser Aspekt konnte bei der Firma Autoliv Sicherheitstechnik GmbH mit seiner kurzen Geschichte weitgehend vernachlässigt werden. Die moderne Fertigung wurde in Döbeln in neuen Hallen nach dem Vorbild vergleichbarer Konzern-Standorte aufgebaut. In der Arbeitsorganisation prägte die Einführung von Bestandteilen der Gruppenarbeit<sup>30</sup>, mit dem Übergang von der Linien- zur Inselfertigung ist man auch hier auf dem Weg einer weiteren Effektivierung und Rationalisierung. In den Gesprächen mit den Mitgliedern des internen Projektteams wurde herausgearbeitet, dass sich weder die Grundzüge der Fertigung noch die Strukturen oder Tätigkeiten im Unternehmen wesentlich verändert haben, ebenso ist das Entlohnungsmodell und die vorgenommene Eingruppierung seit Einführung stabil.



Die zuvor angewandte Lochkartentechnik zur Mustergebung wurde vollständig eingestellt und durch Computersteuerung mit entsprechender Software ersetzt. So wird heute ausschließlich mit elektronischen Jacquardmaschinen gearbeitet, d. h. auch die gesamte "Ansteuerung" - zuvor manuell bzw. mechanisch - erfolgt inzwischen elektronisch. Entsprechend mussten die Weber auf diese neuen Maschinen umlernen. Weitere Veränderungen infolge der neuen Technik ergeben sich durch die gestiegene Effektivität und Ausbringung: war es mit den alten Maschinen lediglich möglich gewesen, die 2 - 3 m breite Teppiche zu weben, ist heute eine maximale Webbreite von 4 m möglich, wobei höchstflexibel eine Abfolge verschiedener Größen und Breiten gefahren werden kann. Die Weber fertigen demnach sowohl eine gewachsene Variantenvielfalt als auch mengenmäßig mehr, was wiederum Veränderung für die Koordination, den Transport und die Kontrolle mit sich bringt. Eine weitere maßgebliche Veränderung der Arbeitsanforderung hat sich dadurch ergeben, dass bei den neuen Maschinen alle Fadensysteme bewächert sind, d. h. sie werden maschinell überwacht und es wird umgehend auf einem Display angezeigt, an welcher Stelle ein Faden gerissen ist. Letzteres musste der Weber zuvor selbst identifizieren, um den Fehler dann zu beheben. Mit dem Einsatz von Lanzetten, die eine gleichmäßige Polhöhe/Florhöhe, d. h. eine gleichmäßige Oberflächenstruktur des Teppichs gewährleisten, wurde zudem eine Verbesserung der Produktqualität erreicht.

### **Veränderung des Produkts**

Maßgeblich ist hier vor allem die bereits genannte gewachsene Produktvielfalt (z. B. kann die Größe und Breite der Teppiche variabel gestaltet werden, die Struktur im Teppich kann geändert werden, wodurch die Mustervielfalt gewachsen ist, die Farben der Teppiche können vielfältiger gestaltet werden, statt früher fünf sind heute sechs Farben einsetzbar.)

Weitere Änderungen am Produkt, meist erschlossen durch den oben genannten technischen Fortschritt, haben für die Tätigkeiten der Weber nur zu geringen direkten Veränderungen geführt; kennzeichnend ist vielmehr, dass ein höheres Maß an Flexibilität bei den vor- und nachgelagerten Tätigkeiten (Transport, Kennzeichnung mit Kontrollklebern, Einlagerung usw.) gefordert ist, die zum Teil auch von Webern erfüllt werden.

### **Veränderung der Grundstoffe**

Die Veränderung der verwendeten Grundstoffe hatte sowohl Einfluss auf die Fertigungsverfahren als auch auf die Qualität der Produkte. Als wichtigste Veränderungen seien hier genannt die Einführung des Polypropylen und die Ablösung des Polyamids sowie Einsatz von Wolle, die Verwendung einer neuen Appretur zur Behandlung der Teppiche und Veränderung der Materialstärke (vor allem stärkere Wolle bei dünnerer Kettdichte). Unter dem Gesichtspunkt veränderter Tätigkeiten der Weber mussten sich die Beschäftigten hier v. a. in der Gewohnheit umstellen bzw. neue Erfahrungen z. B. mit der Reißfestigkeit oder auch höheren bzw. niedrigeren Fehleranfälligkeit beim Webvorgang sammeln.

### **Steigerung der Produktivität**

Der technische Fortschritt brachte enorme Rationalisierungseffekte mit sich, so wurde bei zahlenmäßiger Reduzierung des Maschinenparks die Ausbringung deutlich erhöht. Damit ist die Intensität in der Fertigung enorm gestiegen, während der Maschinenpark quantitativ reduziert wurde. In einigen Zahlen ausgedrückt:

Eine der heute eingesetzten "Van de Wiele"-Webmaschine ersetzt sieben der alten Webmaschinen, und wurden vor 1989 im Jahr noch 1,2 Mio. m<sup>2</sup> mit 53 Webmaschinen und von 240 MA produziert, sind es heute 550.000 m<sup>2</sup> bei vier Webmaschinen und 35 Mitarbeitern; das heißt, die produzierten Teppich-m<sup>2</sup> pro Mitarbeiter haben sich rd. verdreifacht. Die heute beschäftigten Weber, in der Regel für die Bedienung von 2 Maschinen verantwortlich, beschreiben diese Entwicklung vor allem als Steigerung der Arbeitsintensität.

### **Direkte Veränderung von Tätigkeiten**

An verschiedenen Stellen hat sich die Tätigkeit des Webers durch neue Technologien und Produkte direkt verändert. Vor allem ist hier zu nennen, dass der Weber früher alle zwei bis drei Minuten einen Schützenwechsel durchführen musste, d. h. die Führung des Garns im

Webvorgang zu verantworten hatte. Heute hat er diese sog. „Schussverantwortung“ nicht mehr, sie wird maschinell ausgeführt ("Schützen zum Greifer"). Im Vergleich zur früheren Tätigkeit, die sehr stark vom Eingreifen des Webers in den gesamten Webvorgang geprägt war, steht heute die Beobachtung, permanente Kontrolle und Fehlerbehebung im Vordergrund.

### Umstrukturierung

Infolge weitreichender Umstrukturierungen im Laufe der letzten 10 Jahre wurden im Unternehmen zudem zahlreiche Funktionen zusammengelegt, durch Maschinen ersetzt oder ganz gestrichen, wie dies in der folgenden Aufstellung kurz skizziert ist.

**Abb. 11 - Arbeitsorganisation/Funktionen im Vergleich**

Stand 1998/99	Stand 2001
1 Webereileiter	verteilt
1 Meister pro Schicht	2 Techniker/innen mit vgl. Tätigkeit
Jungfacharbeiter	3 Azubis
Jungfacharbeiter-Betreuer	---
Qualitätsbeauftragter	---
Vorrichter	---
Rohwarenschau	---
Transport	---
Rohgarnlager – 2 Personen	1 Person
Kartenlagerwart	---
Kettanbinder	---
Weber	Weber/in
Aufstecker	Aufstecker/in
Ablieferung	---
	Vorarbeiter/in (Personalführung)
Stuhlbauer	---
<b>ca. 220 MA</b>	<b>ca. 70 MA</b>

Im Zuge dieser Veränderung wurden die Anforderungen an die einzelnen Arbeitsplätze der Weber in der Regel angereichert. D. h. es wurden Aufgaben, die zuvor an eine spezielle, dem Webvorgang vor- oder nachgelagerten Funktion gebunden waren, dem Arbeitsplatz des Webers zugeordnet (z. B. Transport, Maschineneinteilung usw.).

### 2. Aspekt:

#### **Kritische Bestandsaufnahme der *realen Tätigkeiten* im Abgleich zu Arbeitsplatzbeschreibungen und Handlungsanweisungen unter dem Gesichtspunkt moderner Bewertungskriterien**

In diesem Schritt ging es v. a. darum, vorhandene Tätigkeits- und/oder Arbeitsplatzbeschreibungen dahingehend kritisch zu überprüfen, ob bestimmte *real anfallende Tätigkeiten* in vorhandenen Beschreibungen bzw. Anforderungsprofilen unzureichend berücksichtigt oder beschrieben sind bzw. vollständig fehlen. Als Orientierung herangezogen wurden dazu neben bereits vorhandenen Arbeitsplatzbeschreibungen bzw. schriftlich fixierten Anforderungen des Arbeitgebers (z. B. Musterarbeitsvertrag) auch die alten Tätigkeitsverzeichnisse des Tarifvertrags sowie neuen Anforderungsarten, wie sie in einem neuen ETV festgeschrieben werden sollen. In einem Stufenverfahren wurde so für jeden der untersuchten Arbeitsplätze eine exakte Beschreibung erarbeitet – (nachfolgend ein Beispiel für ein ausgefülltes Formblatt der Firma Autoliv Sicherheitstechnik GmbH).

## Abb. 12 - Formblatt Tätigkeitsbeschreibung

Name	Vorname	Abteilung Opel – Straffer- T3000	Arbeitsplatz AP 10 – S 1	Datum
Tätigkeitsbeschreibung Arbeitssystem: Inselfertigung/Gruppenarbeit				
Arbeitsaufgabe, Kurzbeschreibung:  manuelle Montage Schlossmechanik 100 % autom. Prüfung auf Stiftlänge und Drehmasse				
Materialeinsatz: BG-Gehäuse, Auswerfer, Sperre, Feder, Stift, Drucktaste, Drehmasse, Einlegeteil				
Arbeitsergebnisse: Baugruppe Schlossmechanik				
Arbeits- und Betriebsmittel: Sondervorrichtung Rundtisch mit 2 Montagevorrichtungen und einer Kamera; diverse Greifbehälter				
Umgebungseinflüsse: beim Auffüllen der Materialien muss Fahrweg überquert werden				
Belastungen (lt. Betriebsrat): <ul style="list-style-type: none"> <li>- besondere Beanspruchung der Finger beider Hände – 11 Handbewegungen</li> <li>- Geschwindigkeit – Druckbelastung auf Daumen und Zeigefinger (Drucktaste)</li> <li>- Armmuskeln – Druckbelastung (Feder) auf Zeigefinger (Hornhaut)</li> <li>- bei Drehung des Rundtisches Belastung des gesamten Oberkörpers</li> </ul> MA 1: besondere Belastung für Zeigefinger und Daumen beider Hände 100 % Sichtkontrolle und Druckkontrolle (Drucktaste) Lärm- und Staubbelastung MA 2: Drehtische der 3 Inseln lassen sich unterschiedlich schwer drehen und sind auch unterschiedlich hoch MA 3: Belastung des Daumens MA 4: ---- MA 5: Rundtisch müsste sich leichter drehen, z. Z. ist großer Kraftaufwand nötig MA 6: ----- MA 7: ----- MA 8: MGG-Kartons müssen von oben geholt werden; sind schwer und sperrig MA 9: Lärm- und Staubbelastung (Zinkstaub) MA 10: Belastung der Finger durch die Montage MA 11: Armbelastung durch das Drehen des Rundtisches (Gelenke) MA 12: ----- MA 12: Belastung der Schulter beim Drehen des Rundtisches nach mehrjähriger Arbeit Finger kaputt monotone Arbeit keine "Nicht-i.O.-Teile verarbeiten				
<b>Arbeitsablauf/Arbeitsschritte bzw. Teilaufgaben (Beschreibung laut Aushang):</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baugruppe Gehäuse in Aufnahme einsetzen</li> <li>2. Aufnehmen Auswerfer und lagerichtig einsetzen</li> <li>3. Aufnehmen Sperrklinke und in Gehäuse setzen</li> <li>4. Aufnehmen Auswerffeder und zwischen Auswerfer und Sperrklinke montieren</li> <li>5. Aufnehmen Sperrstift und seitlich durch Gehäuse vor Auswerfer schieben</li> <li>6. Schlossverriegelung mittels Handtaster</li> <li>7. Aufnehmen Drehmasse und Drucktaste und lagerichtig über Gehäuse schieben und einrasten, erneutes Betätigen des Handtasters, Vorrichtung drehen</li> <li>8. fertige Baugruppe entnehmen</li> </ol>				

Name	Vorname	Abteilung Opel – Straffer-T3000	Arbeitsplatz AP 10 – S 2	Datum
<p>Tätigkeitsbeschreibung des Betriebsrates :</p> <p>Ich nehme BG-Gehäuse auf, lege es in die Schlossmontagevorrichtung und drücke auf den Knopf. Dann nehme ich den Auswerfer, lege ihn ins Gehäuse ein und drehe ihn mit ¼ Drehung und positioniere ihn richtig, so dass er gerade liegt (Sichtkontrolle). Dann nehme ich die Sperre, positioniere sie mit Hilfe einer Vorrichtung und lasse sie fallen. Dann nehme ich eine Druckfeder und setze sie zwischen die Führungen von Auswerfer und Sperre ein. Dann nehme ich den Stift und ziehe mit der 1. Hand den BG-Arm nach hinten und führe mit der 2. Hand den Stift in die Lasche ein. Jetzt lasse ich den BG-Arm los. Dann justiere ich den Stift nach Gefühl mittig. Druckknopf auslösen und das ganze Schloss wird jetzt verriegelt. Jetzt nehme ich die Drucktaste und Drehmasse auf, gleichzeitig jeweils mit einer Hand, und füge die Drehmasse in die Drucktaste ein in der Hand. Die 1. Hand hält jetzt diese Baugruppe und schiebt sie in das Gehäuse ein. Mit dem Daumen oder Zeigefinger der 1. oder 2. Hand wird ein Druck auf die Drucktaste erzeugt, bis sie spürbar und sichtbar einrastet. Jetzt drehe ich den Rundtisch mit einer Hand mit dosiertem Schwung um 180°, bis er einrastet (Kameraabfrage). Jetzt nehme ich die komplette Baugruppe mit der 1. Hand aus dem Montagenest auf, nehme ein Einlegeteil mit der 2. Hand und klippe das in die Baugruppe in der Hand ein.</p> <p>Worauf kommt es an:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- jedes Teil muss lagerichtig eingefügt und positioniert sein</li> <li>- Druckfeder größere Beachtung schenken</li> </ul> <p>Kameraabfrage nicht i. O. – MA entscheidet – sofort Mechaniker – Produktionsstop Mitarbeiter entscheidet über Teile nicht i. O. (visuell)</p>				
weitere Beschreibungen:				
<p>Nebentätigkeiten: Einzelteile nachfüllen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- NIO-Teile sofort in die rote Kiste als Schrott</li> <li>- auch heruntergefallene Teile</li> </ul>				
<p>MA 1: BG-Gehäuse einlegen, mit linker Hand halten und rechter Hand Knopf drücken. BG-Arm einlegen, Sperre positionieren, fallen lassen. Feder zwischen BG-Arm und Sperre einsetzen. Stift durch führen. Mit rechter Hand Knopf drücken, Drehmasse in Drucktaste legen, dann mit linker Hand drauflegen und halten. Daumen der rechten Hand bis zum Einrasten nach unten drücken, mit rechter Hand Drehtisch um 180° drehen und mit linker Hand stoppen. Teil mit rechter Hand entnehmen und mit linker Hand Einlegeteil aufstecken. Teil ablegen bzw. weiterfertigen.</p> <p>MA 2: Sperre und Auswerfer werden zur gleichen Zeit mit je einer Hand genommen und in der richtigen Reihenfolge eingelegt.</p> <p>MA 3: 1. beim Einlegen des Gehäuses muss ein leichter Druck ausgeführt werden, damit es einrastet, dann erst Knopfdruck 4. Druckfeder einspannen 7. Drucktaste mit Daumen nach Ansetzen hinterdrücken und mit Zeigefinger nach vorn schieben 10. Baugruppe weiterbearbeiten</p> <p>MA 4: ---</p> <p>MA 5: ---</p> <p>MA 6: ---</p> <p>MA 7: 2. Auswerfer wird nach hinten gekippt 7. gleichzeitig Druck auf den Bügel der Drucktaste 11. Sicht- und Druckkontrolle</p> <p>MA 8: ---</p> <p>MA 9: 2. Auswerfer wird nach hinten gekippt 7. gleichzeitig Druck auf die Drucktaste und auf den Bügel der Drucktaste ausüben 11. Sicht- und Druckkontrolle</p> <p>MA 10: 2. Auswerfer wird nach hinten in Gehänge positioniert 7. gleichzeitig Druck auf den Bügel der Drucktaste 11. Sichtkontrolle auf Baugruppe</p> <p>MA 11: 2. Auswerfer wird nach hinten gekippt 7. gleichzeitig Druck auf den Bügel der Drucktaste 11. Sichtkontrolle</p> <p>MA 12: - Gehäuse einsetzen - BG-Arm einsetzen - Sperre ins Gehäuse einsetzen - Feder und Stift einsetzen - Schlossverriegelung per Knopfdruck - Drehmasse und Drucktaste aufschieben - Drehung des Tisches um 180° - fertige Teile entnehmen</p>				

Bezogen auf die *Tätigkeiten* und ihre bisherige Dokumentation erbrachte die Analyse vor allem folgende Erkenntnisse: Während bei der Firma Autoliv Sicherheitstechnik GmbH die vorliegenden Arbeitsplatzbeschreibungen für die Montagearbeitsplätze in der Inselfertigung (Unternehmensdokumente) kaum Fehler oder Defizite aufwiesen und es hier v. a. um Ergänzungen ging, mussten ausführliche Beschreibungen für die Arbeitsplätze in der Weberei bei der Firma Halbmond Teppichwerke GmbH zunächst erstellt werden. Damit bildet die Firma Halbmond Teppichwerke GmbH jedoch keinesfalls eine Ausnahme, so verfügen nur wenige Unternehmen der sächsischen Textilindustrie über vollständige und aktualisierte Arbeitsplatzbeschreibungen. Mit Hilfe eines arbeitsintensiven mehrstufigen Verfahrens (Einzelinterview, Vor-Ort-Begehung, Erstellung Dokumentation, Überprüfung und Aktualisierung durch das Projekt- und Analyseteam), unter Berücksichtigung der historischen Beschreibungen sowie der aktuellen Verordnung über die Berufsausbildung zur Webereiindustrie wurde eine Beschreibung der Tätigkeiten der Weber auf neuem Stand erarbeitet.

Die Betrachtung der realen Tätigkeiten im Abgleich zu Arbeitsplatzbeschreibungen und Handlungsanweisungen unter dem Gesichtspunkt moderner Bewertungskriterien erbrachte zusammenfassend vor allem folgende Aspekte:

- Anhand der Ergänzungen der Arbeitsplatzbeschreibungen bei der Firma Autoliv Sicherheitstechnik GmbH kristallisierte sich vor allem heraus, dass die Mitarbeiter ein weit **höheres Maß an Selbstkontrolle und Qualitätsprüfung** einbringen, als zuvor angenommen bzw. dokumentiert (zahlreiche Sicht- und Tastprüfungen werden in Bruchteilen von Sekunden durchgeführt und ergänzen die an mehreren Stellen eingesetzte automatische Prüfung).
- Deutlich wurde damit, dass **dem Erfahrungswissen der Beschäftigten**, d. h. der Fähigkeit zur Identifizierung und Bewertung von Abweichungen, Fehlern usw. eine große Bedeutung zukommt, die in der bisherigen Dokumentation durch das Hervorheben der automatischen Prüfstellen eher verdeckt wurde.
- Herausgearbeitet wurde weiter, dass die **einzelnen Handgriffe und Tätigkeiten in weit mehr einzelne Bewegungen zerfallen** als zuvor festgehalten und zugleich eine entsprechende Koordination (linke/rechte Hand, beide Hände gleichzeitig) erforderlich ist.
- In einem Vergleich (vgl. Abb. 13) wurde zudem die **Differenz zwischen dem für diesen Bereich geltenden Tätigkeitsverzeichnis aus dem Tarifvertrag („Handwerker/Allgemeine Tätigkeiten“)** und den realen Anforderungen an die Beschäftigten in der Inselfertigung dargestellt und ergänzend der Entwurf zur Beschreibung einer Entgeltgruppe in einem ETV-Tarifvertrag daneben gelegt.

**Abb. 13 - Beispielhafte Gegenüberstellung**

<p>Tarifvertrag Textil 2000/2001, Handwerker, Allgemeine Tätigkeiten</p>	<p>Zusammenfassung der An- forderungen an die Mitarbei- ter der Fertigungsinsel</p>	<p>Versuch einer Einstufung nach Vorlage der Beschreibungen im ETV</p>
<p><b>Lohngruppe 2:</b></p> <p>Allgemeine Tätigkeiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeiten in der Filterkam- mer</li> <li>- Helfen in der Wäscherei</li> <li>- Helfen in der Werksküche und Kantine</li> <li>- Hilfsarbeiten in der Muste- rei</li> <li>- Hofarbeiten</li> <li>- Materialausgeben im Hilfs- Ersatzteil- bzw. Leergutla- ger</li> <li>- Putzen und Ölen der Ma- schinen</li> <li>- Reinigungsarbeiten</li> <li>- Säcke klopfen und reini- gen</li> <li>- Warten und Pflegen von Transportmitteln</li> <li>- Wiegen für Leistungser- fassung</li> </ul> <p>Endaufmachung/Versand:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausfallsortieren</li> <li>- Beuteln und Bändern</li> <li>- Etikettieren</li> <li>- Karton herstellen</li> <li>- Legen, Wickeln, Rollen und/oder Doublieren von Waren</li> </ul>	<p><b>Tätigkeiten:</b> Beherrschen aller Montage- tätigkeiten verschiedener Produkte, der Maschinen und Betriebsmittel an 8 ver- schiedenen Arbeitsstatio- nen, hohe Fingerfertigkeit und Geschick in der Verarbei- tung von Kleinteilen und Baugruppen.</p> <p><b>Verantwortung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stückzahl, Liefertermine, (Selbstkontrolle der eige- nen Leistung/Gruppenlei- stung)</li> <li>- Qualität, 100 % Qualitäts- sicherung der Gurt- straffer, Qualitätsmängel (nicht i.O.-Teile), Teile aussortieren und für die weitere Bearbeitung sper- ren. Vor Arbeitsbeginn, Messdaten der Messein- richtungen anhand von Checklisten prüfen.</li> <li>- Materialverfügbarkeit und Auftragsbearbeitung (teil- weise Abstimmungs- und Koordinierungsaufgaben innerhalb und außerhalb der Fertigungsinsel).</li> </ul> <p><b>Fehlerbehebung:</b> Fehler suchen, wenn mög- lich beheben, falls erforder- lich Hilfe anfordern.</p> <p><b>Dokumentation der Pro- duktionsdaten:</b> Vorkommnisse in das Schichtbuch eintragen (z.B. Auftreten von Fehlern)</p> <p>..... weitere Ergänzungen</p>	<p>„Die Arbeitsaufgabe erfordert Kenntnisse und Fertigkeiten, wie sie durch Anlernen von mehr als vier Wochen vermittelt werden“.</p> <p><b>Verantwortung</b> „Die Aufgabe umfasst die Eigen- verantwortung für die eigene Ar- beit mit eigener qualitativer Er- gebniskontrolle“.</p> <p><b>Selbständigkeit</b> „Art und Weise sowie zeitliche Reihenfolge der Ausführung der Arbeitsaufgabe sind weitgehend vorgegeben. Der Arbeitsvollzug erfolgt auf der Grundlage vorge- gebener Arbeitsverfahren“.</p> <p><b>Kommunikationserfordernisse</b> „Die Arbeitsaufgabe erfordert die Zusammenarbeit mit anderen Arbeitnehmern zur Erreichung des eigenen Arbeitsergebnisses“.</p> <p><b>Führungsverantwortung</b> „Die Arbeitsaufgabe erfordert keine fachliche und disziplinari- sche Führung“.</p> <p>.....weitere Ergänzungen</p>

- Die Betrachtung der Tätigkeit der Weber bei der Firma Halbmond Teppichwerke GmbH ergab, dass der **Einfluss der Weber auf den direkten Webvorgang reduziert** wurde, während **Überwachungs- und Steuerungsaufgaben zugenommen haben**. Der überwiegende Teil der Arbeitszeit entfällt auf die Überwachung des Webvorgangs und hier den **sicheren Umgang mit den EDV-gesteuerten Webmaschinen** und die **zügige und sichere Fehlerbehebung** (Fadenbrüche usw.).
- Weiter fallen zahlreiche Aufgaben an, **die dem Webvorgang vor- oder nachgelagert** sind und früher durch andere betriebliche Funktionen abgedeckt wurden; die Tätigkeit der Weber wurde bspw. angereichert um die Materialbeschaffung, den Abtransport der Ware von der Webmaschine, die Arbeitseinteilung bzw. Zuteilung der Maschinen, die Etikettierung der Ware sowie die Vorbereitung bzw. Unterstützung beim Kettbaumwechsel. Damit hat sich der Arbeitsplatz zu einem **Arbeitsbereich** entwickelt und räumlich sowie qualitativ erweitert.
- Zugleich tragen die Weber angesichts der gestiegenen Produktivität pro Mitarbeiter nach wie vor eine **hohe Verantwortung** für 100-prozentige Qualität, jedoch inzwischen für größere Warenmengen bei kleiner werdenden Losgrößen.

### 3. Aspekt

#### Stufenweise Bestandsaufnahme zu weiteren Anforderungen

Über die direkten und sichtbaren anfallenden Tätigkeiten und Anforderungen hinaus war die Untersuchung auch darauf ausgerichtet, *allgemeine bzw. besondere und indirekte Anforderungen der Arbeitsplätze bzw. -aufgaben* an die Beschäftigten zu identifizieren. Auch hierzu wurden in beiden Modellbetrieben vielfältige Hinweise gewonnen, die für die Diskussion um die neuen Anforderungsarten eines ETVs von Bedeutung sind. Dazu ein Auszug aus der Abschlussdokumentation der Firma Autoliv Sicherheitstechnik GmbH:

- *“...**Spezielle Fähigkeiten** wie Fingerfertigkeit (Feinmotorik, Geschick in der Verarbeitung von Kleinteilen), hohe Konzentrationsfähigkeit, Kondition (gehen/stehen, ständige Bewegung), Verantwortungsbewusstsein und Sensibilität für den Gesamt Ablauf, physische und psychische Belastbarkeit und Teamfähigkeit sind gefragt....*
- *Eine **abgeschlossene Berufsausbildung** wirkt sich positiv auf die Durchführung der Arbeitsaufgaben und Arbeitsleistung aus und scheint von Vorteil zu sein.*
- *Das **Beherrschen aller Tätigkeiten an allen Arbeitsplätzen** ist in der Fertigungsinsel von Bedeutung und stellt hohe Anforderungen an die Mitarbeiter.*<sup>31</sup>

Auch in der Weberei wurden zur Frage der zusätzlichen Anforderungen von der Analysegruppe unter dem Titel „*Was macht einen **guten** Weber heute aus?*“ verschiedene Aspekte zusammengetragen, so

- die Fähigkeit und Bereitschaft, weitgehend **selbständig** arbeiten zu können
- die Fähigkeit und Bereitschaft, **Probleme eigenständig zu erkennen, zu bearbeiten und zu lösen**,
- die absolute **Genauigkeit** und **Gewissenhaftigkeit** bei der Arbeit, ein **Höchstmass an Selbstkontrolle**,
- das **vorausschauende Arbeiten** und die **ständige Aufmerksamkeit** beim Arbeitsprozess, um Störungen rechtzeitig zu erkennen und Fehler in Folge zu vermeiden,
- **Schnelligkeit, Geschick und Beweglichkeit** im Umgang mit den Maschinen,
- sowie die grundsätzliche Bereitschaft und Fähigkeit zur **Teamarbeit**.

Einen weiteren - in den Unternehmen durchaus umstrittenen - Aspekt stellte die Dauer der **Einarbeitungszeiten** dar, die sowohl Neueinsteigern als auch Kolleginnen und Kollegen beim Linien-, Inselwechsel bzw. Maschinenwechsel zugebilligt werden. Es wurde herausgearbeitet,

<sup>31</sup> Vgl. Abschlussdokumentation Firma Autoliv Sicherheitstechnik GmbH im Anhang 2

dass die realen Einarbeitungs- bzw. Übungszeiten (Routine bis zur Erbringung der geforderten Leistung) in der Regel deutlich über den vom Unternehmen zugebilligten Zeiten liegen. So wurde bei Autoliv bspw. festgehalten:

*„Die Einarbeitungszeit und Qualifizierung von vier Wochen (diese Einarbeitungszeit billigt das Unternehmen in der Regel zu) reicht nach Erfahrungen der Mitarbeiter nicht aus. Das Beherrschen der Tätigkeiten mit Erbringen der geforderten Stückzahl/Leistung wird nach den vorliegenden Erfahrungen nach drei bis sechs Monaten erreicht. (...) Bei Arbeitsplatz-/Produktwechsel benötigen die Mitarbeiter in der Regel tatsächlich mehr Einarbeitungszeit bis die Montagetätigkeiten an den verschiedenen Produkten und Betriebsmitteln beherrscht werden.“<sup>32</sup>*

Auch im zweiten Modellunternehmen erbrachte die Diskussion zu erforderlichen Einarbeitungszeiten und der Bedeutung von Berufserfahrung in der Weberei – als Maßstab galt hier die selbständige Beherrschung der Webmaschine –, dass die Bedeutung des **Erfahrungswissens** der Weber sowie ihrer Fähigkeit, Probleme selbständig zu erkennen und zu lösen, deutlich zugenommen haben. Das heißt: zuzüglich zur festgelegten 2- bzw. 3-jährigen Berufsausbildung sind zusätzliche Einarbeitungszeiten zu veranschlagen bzw. Berufserfahrungszeiten zu berücksichtigen. Hier wurden für den Modellbetrieb Halbmond Teppichwerke GmbH beispielsweise folgende Unterscheidungen herausgearbeitet:

- Als **Berufseinsteiger** wird ein gelernter Weber bezeichnet, der direkt aus der Berufsausbildung – in der Regel im eigenen Hause – kommt. Hier wird keine Einarbeitungszeit veranschlagt, er wird in der Regel direkt an einer Maschine eingesetzt. Allerdings dauert es rd. ½ - 1 Jahr, bis der Beschäftigte allseitige berufliche Erfahrungen sammeln konnte und die Arbeit tatsächlich beherrscht.
- Als **Neueinsteiger** kann ein gelernter Weber bezeichnet werden, der zwar Berufserfahrung mitbringt, diese aber nicht bei der Firma Halbmond Teppichwerke GmbH gesammelt hat. Um die Maschinen im Modellbetrieb zu beherrschen, benötigt er eine geschätzte Einarbeitungszeit von zehn bis zwölf Wochen.
- Als **Wiedereinsteiger** wird ein gelernter Weber bezeichnet, der – nach Ausscheiden aus der Firma – zurückkehrt, seine Berufserfahrung bei der Firma Halbmond Teppichwerke GmbH gesammelt hat und die neuen Maschinen (1995/96) kennt und bereits beherrscht hat. Er benötigt lediglich eine geschätzte Einarbeitungszeit von vier bis sechs Wochen.

Dieser Aspekt ist sowohl heute als auch künftig - mit der Einführung eines ETVs und der Anwendung neuer Eingruppierungskriterien und Anforderungsarten - von Bedeutung: Aktuell erhält die Frage nach erforderlicher Berufserfahrung und Einarbeitungszeit Brisanz,

- wenn Beschäftigte über einen gewissen Zeitraum Einarbeitungsabschläge hinnehmen müssen, mit dem Hinweis, dass sie nach Einschätzung des Unternehmens in dieser Zeit noch nicht die geforderte 100%ige Leistung bringen sowie
- wenn zu geringe Einarbeitungszeiten bemessen werden und infolge dessen anfallende Minderleistungen auf Kosten der Mitarbeiter gehen (z. B. beim Gruppenakkord).

Im Hinblick auf einen ETV werden die Aspekte

- Dauer der erforderlichen **Anlernzeiten** zur Beherrschung der Arbeitsaufgabe oder/und
- Dauer der erforderlichen **Berufsausbildung** zur Beherrschung der Arbeitsaufgabe oder/und
- Dauer der erforderlichen **Zusatzqualifikation** zur Beherrschung der Arbeitsaufgabe oder/und
- Dauer der erforderlichen Berufserfahrung zur Beherrschung der Arbeitsaufgabe

maßgeblich sein für die Eingruppierung in entsprechende Entgeltgruppen.

---

<sup>32</sup> ebenda, S.7.



#### 4. Aspekt

##### **Stufenweise Bestandsaufnahme zu *Umgebungseinflüssen und Belastungen***

In diesem Analyseschritt ging es darum, typische *Umgebungseinflüsse* und *Belastungen* an den untersuchten Arbeitsplätzen zu identifizieren und nach Einschätzung der Mitarbeiter zu qualifizieren. Diese Ergebnisse lieferten zum einen Anhaltspunkte, welchen Einflüssen die jeweilige Tätigkeit und der ausführende Beschäftigte unterworfen bzw. ausgesetzt ist, welche Schnittstellen es zur Umgebung und angrenzenden Arbeitsplätzen gibt, als auch wie gegebenenfalls ein Arbeitsbereich oder eine Arbeitsaufgabe definiert werden kann.

Zudem ergaben sich hier deutliche Hinweise, worauf sich eine arbeitsmedizinische Untersuchung zu Belastungen am Arbeitsplatz konzentrieren müsste, um gegebenenfalls das übliche Maß übersteigende Belastungen zu identifizieren.

Zu den hauptsächlichen **Umgebungseinflüssen** und **Belastungsarten** zählten im Falle der Firma Autoliv Sicherheitstechnik GmbH

- Teilweise **Unfallgefahren** (zum Auffüllen der Materialien am Arbeitsplatz muss der Fahrweg überquert werden),
- Belastungen infolge von **Lärm** (in der ganzen Halle), **Staubbelastungen** (durch Beschichtung der Teile), **Hitze und Zugluft** (hohe Raumtemperaturen im Sommer, infolge dessen teilweise Zugluft durch geöffnete Tore), **Lichteinfall/Blendung** (Sonneneinstrahlung an einzelnen Arbeitsplätzen).
- Als weitere **Belastungsarten** standen im Vordergrund die **Muskelbelastung**, hier vor allem **einseitige Muskel- und Gelenkbelastungen** (der Finger, Hände, Schultern durch ständige Wiederholung der Tätigkeiten, Schäden an Hand- und Schultergelenken, Fingern usw.) sowie **extreme Muskelbelastungen** durch Heben, Tragen (Belastung des Rückens und der Arme).
- Besonders hervorgehoben wurden von den Beschäftigten zudem **psychische Belastungen** (Sinne und Nerven), vor allem die dauerhaft geforderte **hohe Konzentration** (Wachsamkeit bei Verrichtung der Tätigkeiten, Belastungen der Augen), der **Leistungsdruck** (Konkurrenz unter den Mitarbeitern, um die Akkordleistung/den Akkordverdienst zu erreichen) als auch die **Folgen der monotonen Arbeit**.

In der Weberei lagen die Schwerpunkte

- bei der **körperlichen Belastung**, hier vor allem für Muskeln, Gelenke und Sinne, in erster Linie verursacht durch Zwangshaltungen, Tragen/Stemmen hoher Gewichte und konzentriertes Beobachten,
- bei der starken **Schmutzbelastung**, hier vor allem durch Staub,
- bei der **Verletzungsgefahr** an den großen und ausladenden Webmaschinen (Stoß-/Schürfverletzungen)
- als auch in der **psychischen Belastung**, in erster Linie verursacht durch Stress.

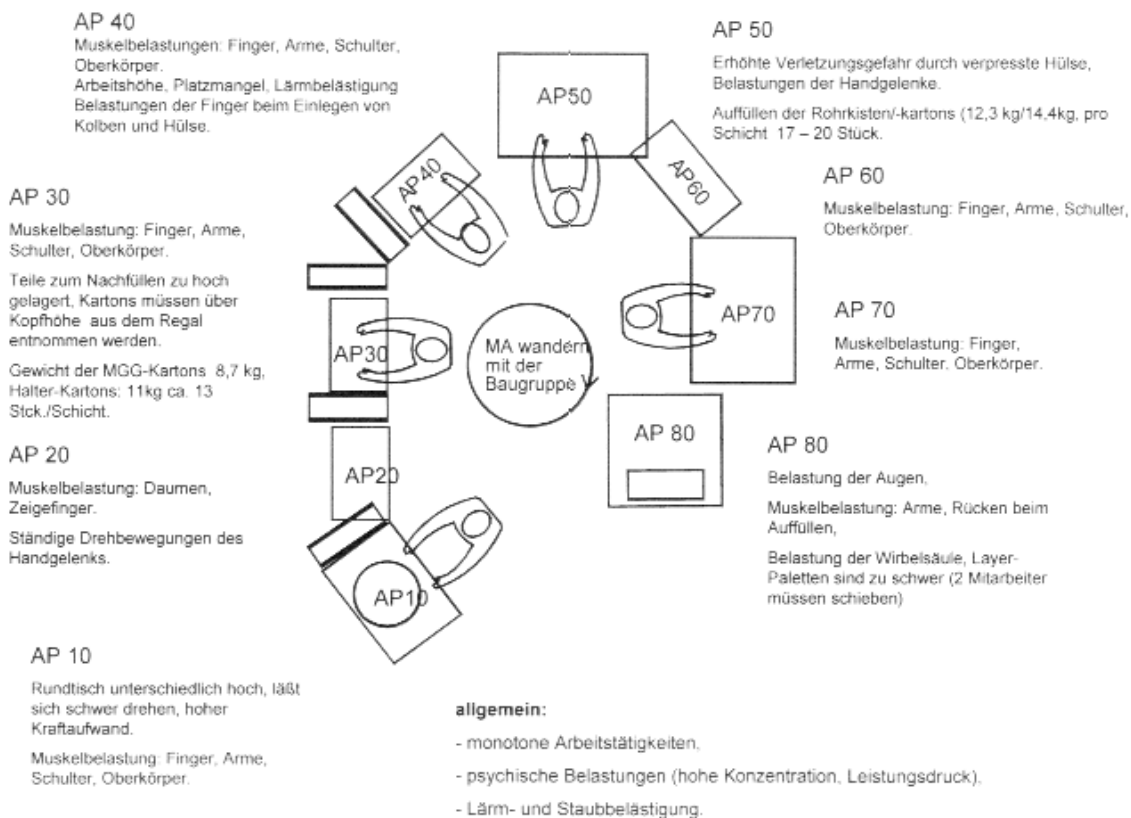
Die genauere Betrachtung der Ursachen für die empfundenen psychischen Belastungen und den gestiegenen Stress, über den alle Teilnehmer der Analysegruppe klagten, erbrachten für die Weberei dabei folgende Hinweise:

- Die zunehmende Verantwortung für Planung und Koordinierung („Selbstorganisation“) erhöht den empfundenen Leistungsdruck, der nicht mehr durch hierarchische Strukturen weitergegeben wird, sondern von den Beschäftigten selbst „organisiert“ wird.
- Die Zunahme unregelmäßiger Abläufe, kurzfristiger Änderungen und Kleinaufträge, unter anderem infolge kurzfristiger Kundenwünsche, Planungsdefizite und evtl. der reduzierten Lagerhaltung, Mehrmaschinenbedienung und die daraus folgende Gleichzeitigkeit der Ereignisse steigern den Entscheidungsdruck bei gleichzeitig geringer werdenden Zeitressourcen.
- Die zeitweise festzustellende Abnahme der Materialqualität („Kostengründe“) führt zu häufigeren Störungen, die von Beschäftigten vorausschauend erkannt und schnell behoben werden müssen.

- Der wechselnde Einsatz der Weber an verschiedenen Webmaschinen erfordert eine häufige Umstellung, ebenso die wechselnden Schichtsysteme (3-/4-Schicht). Hier spielen sowohl Fluktuation als auch der organisierte Personalwechsel im Unternehmen eine Rolle (z. B. Einsatz der Beschäftigten nach betrieblichem Bedarf, befristete Arbeitsverhältnisse, Befähigung von Praktikanten, die in der Produktion mitarbeiten).
- Die gewachsene Größe der Maschinen berücksichtigt zu wenig die Eignung und Handhabbarkeit für die Beschäftigten, in diesem Sinne ist Bedienerfreundlichkeit immer weniger gegeben.

Diese Aufzählung veranschaulicht, dass **psychische Belastbarkeit sowie Bereitschaft und Fähigkeit zu höchster Flexibilität zu festen Anforderungen an die Weber** geworden sind. Dies wurde jedoch bisher weder dokumentiert noch gemessen und widerspricht der These, dass die Anforderungen an die Weber allgemein zurückgegangen und mit der neuen Technologie ausschließlich eine Vereinfachung der Tätigkeit sowie Erleichterung und Entlastung Einzug gehalten habe.

**Abb. 14 - Belastungen in der Fertigungsinsel**



**Abb. 15 - Übersicht der Erfassung der Umgebungseinflüsse und Belastungen am Arbeitsplatz**

	<b>Arbeitgeber</b>	<b>Betriebsrat</b>	<b>Mitarbeiter</b>
AP 10	Belastungen (lt. Arbeitgeber) Umgebungseinflüsse: beim Auffüllen der Materialien muss Fahrweg überquert werden	Belastungen (lt. Betriebsrat): - besondere Beanspruchung der Finger beider Hände – 11 Handbewegungen - Geschwindigkeit – Druckbelastung auf Daumen und Zeigefinger (Drucktaste) - Armmuskeln – Druckbelastung (Feder) auf Zeigefinger (Hornhaut) - bei Drehung des Rundtisches Belastung des gesamten Oberkörpers	Belastungen (lt. Mitarbeiter) - Rundtisch unterschiedlich hoch, lassen sich schwer drehen – Kraftaufwand zu hoch; Oberkörper, Arme, Schulter - Staubbelastung, Beschichtung - Lärmbelastung - Monotone Arbeit - 100 % Sichtkontrolle - Drucktaste Funktionskontrolle
AP 20	Umgebungseinflüsse: beim Auffüllen muss der Fahrweg überquert werden	- besondere Beanspruchung der Finger beider Hände - Druckbelastung des Daumens und Zeigefingers - Drehbewegung der Handgelenke	- Folgen der Belastung vgl. oben - Seile sehr schwer in Auslöseanzeige - Monotone Arbeit
AP 30	Umgebungseinflüsse: beim Auffüllen der Materialien muss der Fahrweg überquert werden	- beider Arme und Hände	- Hebel für MGG in ungünstiger Höhe! Hebelweg bzw. -stellung ? - Teile zum Nachfüllen (z. B. MGG) sind zu hoch gelagert - Holen von MGG-Kartons – Gewicht: 8,7 kg - Halter-Kartons: 11 kg – ca. 13 Stck./Schicht - Kartons müssen kopfüber aus dem Regal gehoben werden - Belastung des Schultergelenks - Belastung der Handgelenke - Monotone Arbeit
AP 40	Umgebungseinflüsse: Überqueren des Fahrweges	- Finger	- Arbeitshöhe - Lärmbelastung - Platzmangel? welche Verletzungsgefahr - beim Einsetzen des Kolbens fasst man oft auf das Sicherungselement/-scheibe, da sie etwas übersteht - Belastung der Finger beim Einlegen von Kolben und Hülse - Monotone Arbeit

	<b>Arbeitgeber</b>	<b>Betriebsrat</b>	<b>Mitarbeiter</b>
AP 50	Umgebungseinflüsse: beim Auffüllen muss der Fahrweg überquert werden	- der Arme und der Finger	- erhöhte Verletzungsgefahr durch verpresste Hülse - Belastung der Handgelenke - Auffüllen der Rohrkisten/-kartons (12,3 kg/14,4 kg) – pro Schicht zwischen 17 – 20 Stück! - Monotone Arbeit
AP 60	Belastungen (lt. Arbeitgeber) Umgebungseinflüsse: Fahrbahn wird überquert beim Auffüllen	Belastungen (lt. Betriebsrat): - der Handgelenke - der Finger - der Arme - des ganzen Oberkörpers	Belastungen (lt. Mitarbeiter): - starke Belastung des Daumens beim Eindrücken des Haltebügels - starke Belastung des Daumens - starke Belastung für Schultern - Monotone Arbeit
AP 70	Umgebungseinflüsse: überqueren des Fahrwegs	- Hände, Arme	- Belastung der Arme - starke Beanspruchung des linken Zeigefingers - Monotone Arbeit
AP 80	Umgebungseinflüsse: Die Behälter müssen auf den Fahrweg transportiert werden.	- Behälter umstapeln	- Belastung für Augen - allgemein starke Lärm- und Staubbelaästigung - Belastung der Arme - Belastung des Rückens beim Auffüllen - Belastung der Wirbelsäule, Paletten sind zu schwer (müssen 2 Personen schieben)

## 5. Aspekt

### Hinweise für die Anwendungstauglichkeit neuer Bewertungskriterien eines Entgelttarifvertrags

Angelegt wurden hier die bis dato vorliegenden und zwischen den Tarifpartnern in der Diskussion befindlichen Anforderungsarten (inkl. der Vorschläge zur Differenzierung und Gewichtung) und exemplarischen Beschreibungen von Entgeltgruppen. In einem Papier mit dem Titel "Zukunftstarif - Gute Arbeit - Neues Entgelt" - Entwurf vom November 2001 – beschreiben Vertreter der zuständigen Gewerkschaft den Verhandlungsstand, den bisherigen Stand zum Thema Eingruppierung, Oberbegriffe der Entgeltgruppen sowie die verschiedenen Anforderungsarten.

### Formulierung der Entgeltgruppen

EG	
1	Die Arbeitsaufgabe erfordert Kenntnisse und Fertigkeiten, wie sie durch Anlernen von bis zu vier Wochen vermittelt werden.
2	Die Arbeitsaufgabe erfordert Kenntnisse und Fertigkeiten, wie sie durch Anlernen von mehr als vier Wochen vermittelt werden.
3	Die Arbeitsaufgabe erfordert Kenntnisse und Fertigkeiten, wie sie bei einer zweijährigen Berufsausbildungsdauer erworben werden. Die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten können auch durch eine andere entsprechende Berufsausbildung oder Berufserfahrung erworben werden.
4	Die Arbeitsaufgabe erfordert Kenntnisse und Fertigkeiten, wie sie bei einer dreijährigen Berufsausbildungsdauer erworben werden. Die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten können auch durch eine andere entsprechende Berufsausbildung oder Berufserfahrung erworben werden.
5	wie Entgeltgruppe 4 mit zusätzlicher fachlicher Qualifizierung
6	wie Entgeltgruppe 5 mit anerkannter Zusatzausbildung (Richtwert 1 Jahr)
7	wie Entgeltgruppe 5 mit anerkannter Zusatzausbildung (Richtwert 2 Jahre), z. B. Industriemeister
8	wie Entgeltgruppe 7 mit komplexem Aufgabenbereich
9	Die Arbeitsaufgabe erfordert Kenntnisse und Fertigkeiten, wie sie insbesondere durch eine Fachhochschul- oder Hochschulausbildung und fachliche Qualifizierung vermittelt werden.
10	Die Arbeitsaufgabe erfordert Kenntnisse und Fertigkeiten, wie sie insbesondere durch eine Fachhochschul- oder Hochschulausbildung und eine berufliche Fortbildung in verschiedenen Arbeitsbereichen vermittelt werden, die zusätzliche Kenntnisse und Fertigkeiten über komplexe oder komplizierte Prozessabläufe erfordern.

### Zusatzstufen

#### Zusätzliche Anforderungsarten

Bewertet werden die zusätzlichen Anforderungsarten in folgenden Stufen:

- keine Anforderung
- niedrige Anforderung
- mittlere Anforderung
- hohe Anforderung

### Verantwortung

für die eigene Arbeit und die Arbeit anderer Arbeitnehmer zur Sicherung eines störungsfreien Arbeitsablaufs. In den einzelnen Stufen ist jeweils die Verantwortung für Leben, Sach- und Geldwerte und Umwelt im jeweiligen Verantwortungsbereich eingeschlossen.

Beispiel:

1. Die Arbeitsaufgabe umfasst die Eigenverantwortung für die eigene Arbeit. Die qualitative Ergebniskontrolle erfolgt durch andere Arbeitnehmer.
2. Die Arbeitsaufgabe umfasst die Ergebnisverantwortung für die eigene Arbeit mit eigener qualitativer Selbstkontrolle.
3. Die Arbeitsaufgabe umfasst die Ergebnisverantwortung für die eigene Arbeit in einem komplexen oder komplizierten Arbeitsbereich oder für den Arbeitsfortschritt anderer im eigenen Arbeitsbereich, die auch deren qualitative Ergebniskontrolle einschließt.
4. Die Arbeitsaufgabe umfasst die Ergebnisverantwortung für die eigene Arbeit und für den Arbeitsfortschritt anderer in mehreren Arbeitsbereichen, die auch deren qualitative Ergebniskontrolle einschließt.

### **Selbständigkeit**

Handlungsspielraum für eigene Entscheidungen im Rahmen der Ausführung der Arbeitsaufgabe.

Beispiel:

1. Art und Weise sowie zeitliche Reihenfolge der Ausführung der Arbeitsaufgabe sind detailliert vorgegeben. Der Arbeitsvollzug erfolgt auf Grundlage direkter Unterweisungen.
2. Art und Weise sowie zeitliche Reihenfolge der Ausführung der Arbeitsaufgabe sind weitgehend vorgegeben. Der Arbeitsvollzug erfolgt auf der Grundlage vorgegebener Arbeitsverfahren.
3. Art und Weise sowie zeitliche Reihenfolge der Ausführung der Arbeitsaufgabe sind nur teilweise vorgegeben. Der Arbeitsvollzug erfolgt auf der Grundlage bekannter Arbeitsverfahren.
4. Art und Weise sowie zeitliche Reihenfolge der Ausführung der Arbeitsaufgabe sind nicht vorgegeben. Der Arbeitsvollzug erfolgt auf der Grundlage allgemeiner Richtlinien.

### **Kommunikationserfordernisse**

Umfang, Art und Intensität der erforderlichen Zusammenarbeit und fachlichen Abstimmung mit anderen Arbeitnehmern.

Beispiel:

1. Die Arbeitsaufgabe erfordert die Verständigung mit anderen Arbeitnehmern bei Entgegennahme und Abschluss von Arbeitsaufträgen sowie bei Behinderung im Arbeitsfortschritt.
2. Die Arbeitsaufgabe erfordert die Zusammenarbeit mit anderen Arbeitnehmern zur Erreichung des eigenen Arbeitsergebnisses.
3. Die Arbeitsaufgabe erfordert die Zusammenarbeit und kontinuierliche fachliche Abstimmung mit anderen Arbeitnehmern zur Erreichung des eigenen Arbeitsergebnisses.
4. Die Arbeitsaufgabe erfordert die Zusammenarbeit und kontinuierliche fachliche Abstimmung auch mit Arbeitnehmern anderer Arbeitsbereiche zur Erreichung des eigenen Arbeitsergebnisses. Zusätzlich ist die Koordinierung der fachlichen Abstimmung erforderlich.

### **Führungsverantwortung**

Umfang der fachlichen und disziplinarischen Führung

Beispiel:

1. Die Arbeitsaufgabe erfordert keine fachliche und disziplinarische Führung.
2. Die Arbeitsaufgabe erfordert fachliche und/oder disziplinarische Führung von Arbeitnehmern in einem kleinen Arbeitsbereich.

3. Die Arbeitsaufgabe erfordert fachliche und/oder disziplinarische Führung von Arbeitnehmern in einem größeren Arbeitsbereich oder verschiedenen Arbeitsbereichen.
4. Die Arbeitsaufgabe erfordert fachliche und/oder disziplinarische Führung von Arbeitnehmern in einem größeren Arbeitsbereich oder in verschiedenen Arbeitsbereichen, die selbst fachlich und/oder disziplinarisch Vorgesetzte sind.

Zusammenfassend sei vorausgeschickt, dass in beiden Modellbetrieben die Existenz der neuen Anforderungsarten und ihre Relevanz für die Beherrschung der jeweiligen Tätigkeiten und die Qualität der Arbeit eindeutig nachzuweisen war und ihre Bedeutung in den letzten Jahren deutlich zugenommen hat. Im Widerspruch dazu steht, dass diese Anforderungen in bestehenden Tätigkeits- bzw. Arbeitsplatzbeschreibungen bislang kaum oder gar nicht dokumentiert sind. Dies geschieht nicht selten mit der Begründung, es handle sich um Leistungen der Mitarbeiter, die selbstverständlich seien und weder extra erfasst noch honoriert werden müssen und die man zudem auch noch schlecht nachweisen und messen könne. Eine wesentliche Ursache ist jedoch, dass diese Anforderungsarten schlicht nicht analysiert und identifiziert wurden und auch die Beschäftigten sie zunächst nur vage benennen können. Vor diesem Hintergrund trug die Analyse in den Modellbetrieben dazu bei,

- a) die Existenz neuer Anforderungsarten in der Praxis
- b) als auch ihre wachsende Relevanz für den erfolgreichen Produktionsprozess nachzuweisen,
- c) anhand der o.g. vorgegebenen Stufen eine tiefergehende Unterscheidung und Qualifizierung der Anforderungsarten zu versuchen und schließlich
- d) die beteiligten Betriebsräte und Beschäftigten für die Analyse moderner Anforderungsarten zu sensibilisieren und zu befähigen.

Im Folgenden werden die konkreten Ergebnisse zu den ausgewählten Untersuchungsbereichen der zwei Modellbetriebe skizziert.

In Zusammenarbeit mit dem internen Projektteam und den Teilnehmern der Analysegruppe wurden die Anforderungen an die Arbeit in der Fertigungsinsel bei Firma Firma Autoliv Sicherheitstechnik GmbH folgendermaßen beschrieben<sup>33</sup>:

### **Verantwortung und Handlungsspielraum**

- Der Mitarbeiter hat Eigenverantwortung für die eigene Aufgabe in Leistung und Qualität.
- Selbständiges Erkennen und Beheben von Fehlern und Qualitätsmängeln ist gefordert.
- Der Mitarbeiter hat die Entscheidungen über „Ausschuss“/n.i.O.–Teile zu treffen, ebenso zu Maschinen- oder Produktionsstop sowie über die Heranziehung des Technikers.
- Zu den Aufgaben gehören weiter Wartung und Pflege der Betriebsmittel sowie kleine Reparaturen.
- Der Mitarbeiter hat Verantwortung dafür, dass ausreichendes und richtiges Material in der Fertigungsinsel vorrätig ist (das steht im Widerspruch zur Arbeitsanweisung, danach ist die Materialbeschaffung anderen Funktionen zugeordnet).
- Der Mitarbeiter hat Informationspflichten gegenüber der nächsten Schicht.

In der Praxis treten immer wieder Unklarheiten auf, welche Aufgaben durch den Teamleiter bzw. die Gruppe zu erledigen sind, sie Mitglieder der Gruppe übernehmen in der Praxis zahlreiche Aufgaben, die der Teamleiterfunktion zugeordnet sind (Konfliktregelungen, Abstimmung zur Linienbelegung, Lösung kleinerer Probleme im Produktionsablauf usw.).

### **Selbständigkeit**

Grundsätzlich handelt es sich bei der anfallenden Tätigkeit in der untersuchten Fertigungsinsel um eine selbständige Ausführung der Tätigkeiten auf Grundlage weitgehend vorgegebener

---

<sup>33</sup> Vgl. Abschlussdokumentation Firma Autoliv Sicherheitstechnik GmbH im Anhang 2, S. 9ff.

Arbeitsverfahren. Der Mitarbeiter trifft vor allem Entscheidungen im Umgang mit Fehlern/Störungen und Qualitätsmängeln.

Im Widerspruch zur hohen Eigenverantwortung für die Erbringung der geforderten Leistung (Stückzahl), der Qualität und die Einhaltung der Planzeiten steht, dass die Beschäftigten kaum Einfluss auf die Personaleinteilung (Insel/Linie) nehmen können. Hier wäre nach Ansicht der Beschäftigten ein stärkeres Maß an selbständigen Entscheidungen durch die Belegschaft wünschenswert, um maximale Leistung bei minimaler Belastung zu bringen bzw. Reibungsverluste möglichst zu vermeiden.

### **Kommunikation**

Kommunikation und Abstimmung innerhalb der Gruppe sowie zwischen Gruppe und Umfeld (z. B. andere Arbeitsbereiche, Bereichsleitung, nächste Schicht) ist in der Inselfertigung laufend erforderlich.

### **Mitarbeiterführung**

Führung anderer Mitarbeiter fällt nicht direkt an, die Beschäftigten haben aber Aufgaben in der Einweisung und Einarbeitung gegenüber neuen Kolleginnen und Kollegen bzw. bei Wechsel zwischen Linien, Inseln oder Schichten.

Für den untersuchten Bereich bei der Fa. Halbmond Teppichwerke ergab sich folgendes Bild:

### **Verantwortung und Handlungsspielräume**

Die Arbeitsaufgabe umfasst die Ergebnisverantwortung für die eigene Arbeit in einem komplexen oder komplizierten Arbeitsbereich oder auch für den Arbeitsfortschritt anderer im eigenen Arbeitsbereich, die auch deren qualitative Ergebniskontrolle einschließt.

Störungen (Stillstandszeiten) werden durch die Weber am Arbeitsplatz dokumentiert, darüber hinaus findet in der Abteilung keine Fehlerdokumentation statt, sondern erst in der Endwarenschau. Vorschläge zur Veränderung der Arbeitsorganisation werden in der Regel dem Weberleiter mitgeteilt, der sie aufnimmt und teilweise die Bearbeitung und Umsetzung anweist. Es existiert ein betriebliches Verbesserungsvorschlagswesen.

### **Selbständigkeit**

Die Art und Weise sowie die zeitliche Reihenfolge der Ausführung der Arbeitsaufgabe sind nur teilweise vorgegeben. Die Produktherstellung erfolgt auf der Grundlage bekannter Arbeitsverfahren. Das heißt, die Weber müssen den Produktionsverlauf im Rahmen der Gesamtauftragsabfolge und der bekannten Arbeitsverfahren selbstständig steuern, die Maschinen fahren und kontrollieren.

### **Kommunikation**

Die Arbeitsaufgabe erfordert die Zusammenarbeit und kontinuierliche fachliche Abstimmung auch mit Arbeitnehmern anderer Arbeitsbereiche zur Erreichung des eigenen Arbeitsergebnisses. Zusätzlich ist die Koordinierung der fachlichen Abstimmung erforderlich.

Konkret haben die Weber Verantwortung für Anweisungen der Aufstecker und stimmen sich laufend mit Technikern, Disponenten sowie Webern ab, die an anderen Maschinen arbeiten. Mit der zunehmenden Flexibilisierung (Maschinenwechsel, Produktvielfalt und zeitliche Flexibilität) sei das Kommunikationsbedürfnis deutlich gewachsen.

### **Mitarbeiterführung**

Die Arbeitsaufgabe erfordert fachliche und/oder disziplinarische Führung von Arbeitnehmern in einem größeren Arbeitsbereich oder in verschiedenen Arbeitsbereichen.

Konkret tragen die Weber Verantwortung für die fachliche Führung der Aufstecker und übernehmen mit der Einweisung von Lehrlingen Verantwortung in der Ausbildung.



Nach der Logik eines neu zu vereinbarenden ETVs, der neue Anforderungsarten identifizieren, bewerten und honorieren würde, könnten nach erster Einschätzung für die untersuchten Bereiche konkrete, unterscheidbare Stufen festgestellt werden, die von den Beschäftigten im Rahmen einer Arbeitsaufgabe abgefordert werden.

## 6. Aspekt:

### Hinweise zum Thema Personalentwicklung und Qualifizierung

Auf Wunsch der betrieblichen Akteure und unter Berücksichtigung der knappen zeitlichen Ressourcen wurde in beiden Modellbetrieben auf eine explizite Qualifikationsbedarfsanalyse verzichtet. Dennoch wurde die Untersuchung genutzt, Defizite und Bedarfe hinsichtlich des Themenspektrums Personalentwicklung und Qualifizierung zu identifizieren und erste Vorschläge zu entwickeln<sup>34</sup>. Gemeinsamkeiten waren dabei in folgenden Punkten festzustellen:

- a) Qualifizierung und betriebliche Weiterbildung erfolgt in der Regel nur, wenn sie nicht zu vermeiden ist. D.h. vorausschauende und breiter angelegte Qualifizierungsmaßnahmen bilden die Ausnahme, meist wird mit betrieblicher Weiterbildung reagiert, wenn Arbeitsablauf, Produktqualität oder auch die Gesundheit von Beschäftigten gefährdet scheint.
- b) Entsprechend dieser Herangehensweise werden Qualifikationsbedarfsanalysen eher punktuell und meist in einem top-down-Verfahren vorgenommen.
- c) Die Qualifizierungsplanung berücksichtigt in der Regel nur eine Minderheit des von Änderungen bzw. neuen Anforderungen betroffenen Personenkreises, dafür wird auf Multiplikatoren gesetzt und Lernen bzw. Lehren im laufenden Arbeitsprozess favorisiert.

Zusammengefasst lehnt sich die praktizierte Personalentwicklungs- und Qualifizierungsstrategie an den über Jahre bewährten, eher urwüchsigen Prozess an, den wir bereits im Eingang mit dem Überbegriff „learning by doing“ beschrieben haben. Die Ergebnisse der Untersuchung in den Modellbetrieben machen zugleich deutlich, dass diese Herangehensweise an Grenzen stößt und die Beschäftigten ein professionelleres, vorausschauendes und zudem für alle Mitarbeiter zugängliches Qualifizierungsangebot wünschen, die Verbesserung der Erstausbildung als auch den planmäßigen Generationswechsel im Betrieb einfordern. Zu den Ergebnissen in den Modellbetrieben im Einzelnen:

Bei der Fa. Autoliv Sicherheitstechnik werden bestehende Bildungsangebote (Computerkurse, Englischkurse) von den Mitarbeitern in der Fertigungsinsel wenig genutzt. Die Schichtarbeit erschwert die regelmäßige Teilnahme an den Kursen. Mit einer Weiterbildungsbedarfsanalyse im Betrieb könnte ein Bildungsangebot unter Berücksichtigung der Anforderungen des Betriebes und den Bedürfnissen der Mitarbeiter erstellt werden. Bei den Mitarbeitern besteht großes Interesse, sich an Weiterbildungsmaßnahmen zu beteiligen. Bedarf besteht an regelmäßigen Schulungen:

- zum Produkt, zu Qualitätsanforderungen und Arbeitsabläufen
- zum Umgang mit Produktionsdaten (Dokumentation und Verarbeitung)

Darüber hinaus wird empfohlen:

- die Durchführung von Schulungen zur Mitarbeiterführung, Motivation und Teamentwicklung
- sowie die Durchführung von Teamleiter-Ausbildungen.

Bei der Fa. Halbmond Teppichwerke Oelsnitz fanden für die Weber in der Regel kurzfristige Anpassungsqualifizierungen im Haus statt. Anlass war oft unmittelbarer Handlungsdruck, es folgte Anlernen an neuen Maschinen im laufenden Arbeitsprozess. Dementsprechend ist den Beschäftigten ein Plan für Weiterbildungsmaßnahmen nicht bekannt.

- Die Mitarbeiter wünschen sich eine regelmäßige Qualifikationsbedarfsanalyse unter Einbeziehung der Mitarbeiter und eine entsprechende Maßnahmenplanung, um Stillstandszeiten, Fehler und somit auch Stress besser zu vermeiden. Für die Umsetzung dieser Bildungs-

---

<sup>34</sup> Vgl. Abschlussdokumentation Firma AUTOLIV SICHERHEITSTECHNIK GmbH im Anhang 2, S.8.

maßnahmen ist die Bereitstellung entsprechender zeitlicher und finanzieller Ressourcen erforderlich.

- Gruppeneinweisungen zur EDV/Betriebsdatenerfassung fanden zwar statt, es gibt jedoch den Vorschlag, hierzu nochmals Einweisungen und Übungen durchzuführen.
- Tiefere theoretische Ausbildung wünschen sich die Weber zu neuen Kantern, Maschinen, Produkten und Material, solidere PC-Kenntnisse als auch Qualifizierung für den sicheren Umgang mit der betrieblichen EDV/Betriebsdatenerfassung.
- Für die betriebliche Erstausbildung erscheint dringend erforderlich, mehr (personelle) Ressourcen einzusetzen, um eine planmäßige, qualitativ hochwertigere Ausbildung zu gewährleisten.<sup>35</sup> Ziel ist die gründliche und planmäßige Berufsausbildung, hier die Umsetzung der Ausbildungspläne auf höchstem Niveau, die Befähigung der Auszubildenden zu selbständiger Arbeit sowie ihre gezielte Vorbereitung auf künftige Aufgaben.
- Im Zusammenhang mit der Verbesserung der Erstausbildung steht die Vorbereitung eines planmäßigen Generationswechsels in bestimmten Funktionen (z. B. Techniker) aus Sicht der Beschäftigten dringend an.

## **7. Aspekt:**

### **Weitere Handlungsempfehlungen**

Die Auseinandersetzung mit den veränderten Tätigkeiten in der sächsischen Textilindustrie anhand der beiden ausgewählten Unternehmen erbrachte – zu den bereits genannten Ergebnissen – weitere konkrete Handlungsempfehlungen für jedes Unternehmen. Diese Empfehlungen, erarbeitet durch die Projektteams und die einbezogenen Beschäftigten zielen darauf ab, die Arbeitsbedingungen als auch den Arbeitsablauf und die Arbeitsergebnisse in den Unternehmen zu verbessern. Sie sind ein weiterer Nachweis dafür, dass das Verantwortungsbewusstsein der Beschäftigten für die betrieblichen Abläufe und Erfordernisse in der Regel weit über den eigenen Arbeitsplatz, die jeweilige Arbeitsaufgabe hinausgehen und unterstreichen die These, dass die Beschäftigten ein wichtiger Aktivposten der erfolgreichen Unternehmensentwicklung sind.

Obwohl es sich um betriebsbezogene und damit kaum übertragbare Ansätze handelt, sollen die Empfehlungen hier in Kürze aufgeführt werden; sie skizzieren, welche Überlegungen und Initiativen von den Beschäftigten zu typischen Problemlagen und Verbesserungspotenzialen und ausgehen können.

Für die Fa. Autoliv wurden folgende Handlungsempfehlungen herausgearbeitet

- In Vorbereitung auf die Umsetzung des Entgelttarifvertrags sollte eine Fortschreibung der Tätigkeitsbeschreibungen und Anforderungsarten erfolgen, wie sie mit der Projektarbeit begonnen wurde.
- Eine stärkere Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter bei der Gestaltung der Arbeitsplätze, der Arbeitsumgebung sowie der Arbeitsabläufe könnte dazu beitragen, den Gesundheitsschutz zu fördern und Belastungen abzubauen; dazu gibt es konkrete Vorschläge.
- Eine gezielte, regelmäßige Produktschulung sowie Förderung der beruflichen Weiterbildung und Qualifizierung der Mitarbeiter würden dazu beitragen, die Qualität zu sichern bzw. zu erhöhen und zugleich den wechselnden Einsatz der Beschäftigten an verschiedenen Arbeitsplätzen erleichtern.
- Für die Gestaltung des betrieblichen Weiterbildungsprogramms wäre eine gezielte Qualifikationsbedarfsermittlung erforderlich. Die Wünsche, Interessen und Bedingungen der Mitarbeiter wären dabei zu berücksichtigen.
- Die Einarbeitungszeiten für neue Mitarbeiter und innerbetriebliche Umsetzungen an andere Arbeitsplätze sollten eindeutiger, nach Befragung der Kolleginnen und Kollegen sowie in Abstimmung mit dem Betriebsrat geregelt werden (z. B. geregelte Mindesteinarbeitungszeit plus Zeitzuschlag nach Beratung mit der Gruppe). Wünschenswert wäre es weiter, bei er-

---

<sup>35</sup> Vgl. Abschlussdokumentation Firma Halbmond Teppichwerke GmbH im Anhang 3.

forderlichem Arbeitsplatzwechsel die Bedürfnisse, Stärken und Schwächen der Mitarbeiter zu berücksichtigen.

- Die Teamleiter sollten durch Schulungen zur Mitarbeiterführung gestärkt werden, zudem wäre mehr Transparenz zu ihren Aufgaben, Rechten und Pflichten als auch den ihnen gesetzten Grenzen hinsichtlich der Verantwortung wünschenswert, um Reibungsverluste zu vermeiden und eine optimale Aufgabenteilung zu gewährleisten.
- Dringend erforderlich ist aus Sicht der einbezogenen Beschäftigten die Verbesserung der Zusammenarbeit in den Teams und Arbeitsbereichen. Die Förderung der Kommunikation, z. B. in Form regelmäßiger Gruppengespräche könnte dazu beitragen, die Arbeitsaufgaben besser zu koordinieren, Verbesserungsvorschläge zu beraten und gegebenenfalls umzusetzen sowie Konflikte schnell und einvernehmlich zu regeln.

Im zweiten Modellbetrieb, der Fa. Halbmond Teppichwerke wurden folgende Empfehlungen erarbeitet:

- Gewünscht wird die regelmäßige Überprüfung der Mitarbeiterhinweise zu Problemen und Belastungen und gegebenenfalls die Initiierung entsprechender Maßnahmen. Damit könnte neben konkreten Verbesserungen die Motivation der Beschäftigten gestärkt werden und gesunde Arbeitsbedingungen geschaffen werden.
- Dringend erforderlich sind kleinere Ersatzinvestitionen (z. B. die Anschaffung von Alu-Hockern und Abschaffung der schwereren Tritte, mit denen bisher gearbeitet wird).
- Die Befragten schlagen weiter eine Überprüfung anhand der Fragestellung vor, ob der erfolgte Abbau von Hierarchien an manchen Stellen nicht zu radikal erfolgte, mit daraus resultierenden negativen Folgen für den Produktionsprozess und die Gesundheit der Beschäftigten (Stress). Mehr zeitliche und personelle Ressourcen seien vor allem für die Koordination, Planung und Mitarbeiterführung erforderlich, um Fehler/Verzögerungen usw. zu vermeiden.
- Mit der Zunahme unregelmäßiger Abläufe, kurzfristiger Änderungen, kleinerer Auftragsgrößen sowie der zunehmenden Anpassung der Arbeitsabläufe werden die Abläufe schneller, komplexer und damit auch anfälliger für Fehler. In diesem Zusammenhang sollte nach Meinung der Beschäftigten geklärt werden, ob die reduzierte Lagerhaltung sich nicht letztlich negativ auswirkt, da die häufige Umstellung der Planung, ständiges Umstecken usw. letztlich Kosten erhöht.
- Die Mehrmaschinenbedienung und hier die Gleichzeitigkeit der Ereignisse (z. B. Fadenbruch o. ä. an beiden Maschinen, Durchlauf kleiner Aufträge, Etiketten kleben) setzt die Weber unter einen gestiegenen Entscheidungsdruck und führt – z. B. beim Kleben der Etiketten – zu unvermeidlichen Fehlern; ein neues Verfahren sollte hierfür entwickelt werden.
- Die Abnahme der Materialqualität ("Kostengründe") hat die Anzahl der Störungen deutlich erhöht, sodass der tatsächliche Kosten-Nutzen-Effekt aus Sicht der Weber erneut geprüft werden sollte.
- Der teilweise wechselnde Einsatz der Weber an verschiedenen Webmaschinen steht einer stabilen, auf höchstem Niveau zuverlässigen Fertigung eher entgegen ("jeder kennt seine Maschine am besten..."); die vorausschauende Planung und der einvernehmliche Einsatz der Weber an den Maschinen könnte hier Reibungsverluste reduzieren helfen.
- Unbedingt mehr Zeit ist für die gründliche Übergabe zwischen den Schichten einzuplanen.
- Der anhaltende Personalwechsel (Einsatz der Beschäftigten nach betrieblichem Bedarf durch den Werkleiter, befristete Arbeitsverhältnisse, Einsatz von Praktikanten in der Produktion) führt zu Unsicherheiten im Ablauf und erhöht die Fehlerwahrscheinlichkeit.
- Die laufend gewachsene Größe der Maschinen berücksichtigt immer weniger die Handhabbarkeit für die Beschäftigten. Hierzu könnten entsprechende Impulse zur Bedienerfreundlichkeit an die Hersteller gehen.

## 5. Schlussfolgerungen

Hatten schon die Nachwendejahre der sächsischen Textilindustrie einen gravierenden Wandel gebracht, liegt es auf der Hand, dass die Unternehmen auch in den kommenden Jahren auf das Höchste gefordert sein werden, wollen sie auf den internationalen Märkten bestehen. Entscheidend wird sein, inwieweit sie weiterhin die Nischen für hochwertige Qualitätsprodukte erfolgreich zu besetzen verstehen, sich in der Entwicklung und Vermarktung innovativer Produkte verbessern, das vorhandene Know-how pflegen und weiterentwickeln, Flexibilität und höchste Qualität bei vergleichbar kleinen Auftragszahlen gewährleisten und den technologischen Wandel in der Branche nicht nur mitmachen, sondern auch gestalten. Zu befürchten steht, dass auf diesem Weg jene Unternehmen auf der Strecke bleiben, die bis heute unvermindert mit existenziellen wirtschaftlichen Problemen kämpfen, nur wenige Investitionen in neue Technologien, Anlagen und Gebäude tätigen konnten, die sich aus der Forschung und Entwicklung sowie eigenem Marketing tendenziell verabschiedet haben und schließlich die Unternehmen, die dem erforderlichen Facharbeiternachwuchs kaum Aufmerksamkeit zukommen ließen. Vor dem Hintergrund der geplanten Stärkung von Kooperationen, grenzüberschreitenden Fertigungsverbänden und der zu erwartenden fortschreitenden internationalen Arbeitsteilung im Zuge der EU-Osterweiterung<sup>36</sup> wächst zudem der Druck vor allem auf die lohnintensive Fertigung; noch vorhandene Lohnkostenvorteile schrumpfen, während unter anderem dringende Investitionen kaum finanziert werden können. Die Zugehörigkeit zu größeren Unternehmen bzw. einer Kapitalgesellschaft eröffnet dabei auch diesen Betrieben nicht unbedingt Entwicklungschancen: der Aufwand für Sanierungskosten oder Neuinvestitionen übersteigt in der Regel das (finanzielle) Interesse am Erhalt von Know-how oder eines grenznahen Standorts. Nicht selten beobachten wir, dass der Kauf eines Unternehmens zur Komplettierung der eigenen Wertschöpfungskette, zur ‚Einverleibung‘ einer Marke oder des fachlichen Know-how bis zum Kauf der eigenen Konkurrenz mit der Zerlegung bzw. Schließung des Betriebs endet, von dem – z. T. finanziert durch Fördermittel und Beiträge der Begleitschaften – ohnehin nur die „Filetstücke“ übrig geblieben waren.

Auf bessere Chancen können hingegen die Textilunternehmen hoffen, die sich auf Zukunftsprodukte (technische Textilien, intelligente Textilien) und Zukunftsbranchen (z. B. Kfz-Industrie oder Chemieindustrie) orientiert haben und hier nicht nur die Fertigung beherrschen, sondern in der Forschung und Entwicklung sowie im eigenen Marketing initiativ geworden sind. Mit den typischen Standortvorteilen der ostdeutschen Unternehmen, insbesondere dem hohen Know-how, könnte hier mancher Betrieb, der heute innerhalb eines Großunternehmens oder Konzerns noch den Charakter einer verlängerten Werkbank besitzt, mit der Ausstattung um weitere Funktionen auch wieder Innovations- und Wachstumsimpulse erhalten, die wiederum unter dem Blickwinkel der regional- und strukturpolitischen Entwicklung als auch der gewerkschaftspolitischen Strategie und Branchenpolitik von Bedeutung sein können.

Vor diesem Hintergrund haben die Projektergebnisse eindeutig unterstrichen, dass sich die Anforderungen an die Beschäftigten der sächsischen Textilindustrie deutlich verändert haben und sich weiter verändern werden. Zugleich wurde die These bestätigt, dass die hohe Einsatzbereitschaft, die Anpassungs- und Lernfähigkeit der Beschäftigten eine wichtige Voraussetzung in den Unternehmen darstellte, um eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung zu gewährleisten.

Die Grundlage für die Veränderung der Tätigkeiten, die in den verschiedenen Betrieben im Konkreten jeweilige Besonderheiten aufweisen, bildeten dabei vor allem folgende Aspekte:

- Der tiefgreifende Wandel der technologischen Basis und in diesem Zuge die Nutzung neu entwickelter Fertigungsverfahren, unter anderem mit der Folge enormer Rationalisierungseffekte und Produktivitätssteigerungen forderte von den Beschäftigten nicht nur die Beherrschung neuer Maschinen und Verfahren, sondern zugleich, die damit vollzogene Steigerung der Arbeitsproduktivität und -intensität im Prozess zu beherrschen und zu verarbeiten.

---

<sup>36</sup> IGR/IMU-Institut: Projektbericht: Analyse der regionalen Wirtschaftsstruktur- und Regionalentwicklung im Dreiländereck Schlesien, Böhmen und Sachsen, Bautzen; April 2002.

- Infolge der Umstellung bei Rohstoffen und Materialien mussten die Beschäftigten vor allem neue Erfahrungen sammeln und auswerten, um das Verhalten des jeweiligen Grundstoffs im Fertigungsprozess exakt einschätzen zu können; mögliche Fehler und Qualitätsprobleme galt es auszuschließen, eine optimale Produktqualität zu gewährleisten und zugleich den kostensparenden und umweltbewussten Umgang zu garantieren.
- Die Weiterentwicklung von Produkten bzw. die Ablösung "alter" durch "neue" Produkte war für die Beschäftigten in der Regel mit gestiegenen Anforderungen an die Qualität der Produkte verbunden, erforderte also mehr Know How und Kompetenzen in der Fertigung als auch hinsichtlich der Qualitätskontrolle. Zudem wurde mit dem Abrücken von der Massenfertigung, wachsender Exportorientierung und einer stärker werdenden Kundenorientierung bei kleiner werdenden Losgrößen ein gestiegenes Maß an Flexibilität gefordert, um die wechselnden (Klein)Aufträge schnell und zuverlässig zu fertigen. Insbesondere die Verringerung der Planungs-, Produktions- und Durchlaufzeiten bei gleichzeitig steigender Anzahl an Kleinaufträgen für vielfältige Designs, Typen und Produktvarianten verpflichtet die Beschäftigten zu höchster Konzentration, Flexibilität und Qualitätssicherung.
- Die Veränderung der Arbeitsorganisation, die sich in den seltensten Fällen als gesteuerter Prozess vollzog, forderte von den Beschäftigten v.a. mehr Verantwortung für den gesamten Prozess zu übernehmen: Verbesserungsvorschläge wurden entwickelt und umgesetzt, es war gefordert, sich und andere im Prozess zu qualifizieren, verschiedene Funktionen infolge flacher werdender Hierarchien zu ersetzen, die stetige Anreicherung von Arbeitsinhalten zu verarbeiten, dispositive Tätigkeiten zu übernehmen oder auch flexible Arbeitszeiten einzuhalten. In diesem Zusammenhang fordert auch die Reduzierung der Stammbeschaften, geringe Heranbildung des betrieblichen Facharbeiternachwuchses über die betriebliche Erstausbildung und Ersatz durch Frist- und/oder Leiharbeitsverhältnisse von den unbefristet beschäftigten Mitarbeitern wachsende Verantwortung sowohl für den Fertigungsprozess als auch für die Einarbeitung und Einweisung der sog. Randbeschaften.

Als Trends veränderter Anforderungen der Arbeit an den Menschen in den Betrieben der sächsischen Textilindustrie können demnach genannt werden:

- Die Anforderung zur Beherrschung modernster Technologien und neuer Verfahren sowie zum sicheren und kostensparenden Umgang mit neuen Rohstoffen und Materialien; gefordert ist weiter die Bereitschaft und Fähigkeit zur laufenden Anpassungsqualifizierung und Selbstorganisation.
- Die Anforderung an die Fähigkeit und Bereitschaft zur Spezialisierung (Maschinen, Verfahren, Produkte) bei gleichzeitiger Generalisierung (Anreicherung von Tätigkeitsinhalten, Übernahme vor-/nachgelagerter Aufgaben, dispositive Tätigkeiten usw.).
- Die Abforderung neuer Anforderungsarten (z. B. Verantwortung, Kommunikation, Selbständigkeit oder Mitarbeiterführung) ohne explizite Qualifizierung der Mitarbeiter (und bislang ohne Vergütung).
- Die wachsenden Anforderungen an ein hohes Maß an zeitlicher und fachlicher Flexibilität (z. B. Flexibilisierung der Arbeitszeiten, Einsatz an verschiedenen Anlagen oder in wechselnden Arbeitsbereichen usw.).
- Zunehmende Anforderungen, psychische Belastungen und hier v. a. Stress zu verkraften
- Wachsende Anforderungen die Entwicklung von Initiativen hinsichtlich der eigenen Qualifizierung (Entwicklung von Qualifizierungsstrategien usw.)

## 5.1 Etablierung eines neuen Entgelttarifvertrags für die sächsische Textilindustrie: Chancen und typische Konfliktfelder

In der Auseinandersetzung mit den veränderten Tätigkeiten, Arbeits- und Leistungsbedingungen in der sächsischen Textilindustrie galt unsere besondere Aufmerksamkeit der Frage, ob und wie sich in den untersuchten Tätigkeiten die im Prozess der ERA-Vorbereitungen diskutierte handlungsorientierte Anforderungsermittlung auffinden lässt. Die Analyseergebnisse liefern zahlreiche Argumente dafür, dass sich ein Wandel von der klassischen Arbeitsstrukturierung mit dem zweidimensionalen Handlungsfeld (Ausführungs- und Planungs-/Vorbereitungs-/Kontrollfunktion) zu einem dreidimensionalen Handlungsfeld vollzogen hat, in dem die Organisations- und Vielseitigkeitsfunktion hinzugekommen ist.<sup>37</sup> Dieser dreidimensionale Handlungsraum stellt „...aus dem komplexen Arbeitsprozess heraus zusätzliche, höherwertige Anforderungen in Bezug auf Lernfähigkeit, Flexibilität, Planung-, Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit der Arbeitsperson...“.<sup>38</sup> Mit dem Projekt ist es gelungen, genau diese Veränderungen, die die Beschäftigten in den sächsischen Textilbetrieben subjektiv empfinden, an zwei Beispielen exakter zu beschreiben, zu dokumentieren und damit auch nachweisbar zu machen. In der Diskussion um die künftige Messung und Gewichtung dieser neuen, zusätzlichen Anforderungen werden sich unseres Erachtens typische Konfliktlinien abzeichnen. Vor diesem Hintergrund haben wir die Charakterisierung der neuen Anforderungsarten im Folgenden als Konfliktfelder auf dem Weg zur Modernisierung des Tarifvertrags gefasst:

### a) Konfliktfeld Erfahrungswissen (Übung & Routine, das Beherrschen einer Tätigkeit)

In der Regel wird das Erfahrungswissen der Beschäftigten im Arbeitsprozess hoch geschätzt, Routine und hundertprozentige Beherrschung der Tätigkeiten vorausgesetzt und meist selbstverständlich abgerufen. Besonders gefordert ist das Erfahrungswissen, wenn es darum geht,

- flexibel, effektiv und bedarfsgerecht verschiedene *Produktvarianten* zu fertigen (z. B. bei bedarfsgesteuerter Just in Time-Zulieferung, Wechsel zwischen verschiedenen Produktlinien),
- verschiedene Maschinentypen, Steuerungen und/oder Softwareprogramme zu beherrschen,
- Fehler- und Qualitätsprobleme (Produkt und/oder Material) schnell zu erkennen und selbstständig beheben zu können,
- Störungen und Wartungsbedarf an Maschinen und Anlagen frühzeitig zu identifizieren und sie entsprechend den Anforderungen zu behandeln,
- neue Produkte, Grundstoffe und/oder Fertigungsverfahren einzuführen oder die Arbeitsorganisation zu verändern,
- Verbesserungsvorschläge zu generieren,
- neue Kolleginnen und Kollegen einzuarbeiten bzw. in der Einarbeitungsphase anzuleiten oder zu unterstützen,
- als auch, wenn es darum geht, die Übergänge zu anderen Arbeitsbereichen (z. B. Materialbeschaffung, Transport) und die Übernahme weiterer, der Arbeitsaufgabe bzw. dem Arbeitsplatz nicht unmittelbar zugeordnete Tätigkeiten (z. B. Schichteinteilung, Beaufsichtigung/Betreuung von Auszubildenden) zu gewährleisten.

Im Widerspruch zur gewachsenen Bedeutung des Erfahrungswissens steht, dass sich die damit verbundenen Anforderungen in der Regel weder in den Arbeitsplatzbeschreibungen noch in den Anforderungsprofilen zum Arbeitsvertrag befinden und somit bei der Eingruppierung und Entlohnung oft unter den Tisch fallen. Mit den vorgelegten Kriterien des neuen ETVs wird

---

<sup>37</sup> Schweres (Schweres, Manfred: Neubewertung von Arbeit – Grundentgeltsbestimmung – Entgeltrahmenabkommen (ERA) – arbeitsrechtliche Bewältigung, in: Arbeitsrecht im Betrieb (AiB) 7/2002, S. 422-426.) wendet in einer juristischen Betrachtung zur Frage „Neubewertung der Arbeit“ u. a. die hier geeignete Differenzierung der zwei- bzw. dreidimensionalen Handlungsfelder an.

<sup>38</sup> ebenda, S.423.

dem Aspekt Qualifikation und Berufserfahrung hingegen mehr Bedeutung eingeräumt: so findet sich in der Beschreibung der Entgeltgruppen unter anderem die Sprachregelung, dass die für einen Arbeitsplatz erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten außer durch eine Berufsausbildung auch durch „... eine andere, entsprechende Berufsausbildung oder Berufserfahrung erworben werden“ kann.

Mit dieser Regelung wird es zunehmend wichtig und interessant, bei künftigen Analysen und Beschreibungen von Tätigkeiten in den Unternehmen folgende Fragen zu beantworten:

- Welche Bedeutung wird Erfahrung beigemessen, welche Rolle spielt sie tatsächlich für die erfolgreiche Erfüllung der Anforderungen, die der Arbeitsplatz bzw. die Tätigkeit an den Beschäftigten stellt?
- (Wie) wird dieses Erfahrungswissen erfasst, kann es gemessen, quantifiziert und gewichtet werden?
- (Wie) wird dieses Erfahrungswissen bislang honoriert, (wie) soll es künftig honoriert werden?
- (Wie) werden in diesem Zusammenhang Einarbeitungszeiten bemessen, wie werden sie vergütet, sind damit Abschläge verbunden?
- Nach welchem Maßstab gilt die Einarbeitung als abgeschlossen, ab wann werden 100 % Leistung gebracht und lassen sich zusätzliche Stufen beschreiben?
- Wie wird bei der Frage der Einarbeitung unterschieden zwischen Berufsanfängern die a) innerbetrieblich ausgebildet wurden, die b) in einem anderen Betrieb ausgebildet wurden oder Mitarbeitern, die über Berufserfahrung verfügen und im konkreten Betrieb eingearbeitet werden müssen und schließlich der Einarbeitung von Mitarbeitern, die innerbetrieblich in einem neuen Bereich oder an einem neuen Produkt anfangen.

Wichtig wird es demnach, das Erfahrungswissen sinngemäß aus der - das Entgelt - betreffenden Bedeutungslosigkeit zu holen und zu einem gewichtigeren Argument als bisher in der Auseinandersetzung um die Wertigkeit der Arbeit zu machen.

## **b) Konfliktfeld zeitliche und fachliche Flexibilität**

Vergleichbar mit dem Erfahrungswissen spielt auch die Fähigkeit und Bereitschaft zur zeitlichen und fachlichen Flexibilität eine gewachsene Rolle. Die deutliche Reduzierung der Belegschaften, der flexible Einsatz von Mitarbeitern an verschiedenen modernen Anlagen, die weitreichende Flexibilisierung der Arbeitszeit und die gestiegene Variantenvielfalt, die nach Kundenbedarf gefertigt werden, erfordern von den Beschäftigten ein hohes Maß an Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit an immer neue Anforderungen und Situationen. Die Fähigkeit und Bereitschaft zur Flexibilität wird von den Unternehmen heute selbstverständlich von den Mitarbeitern eingefordert und nicht selten zum KO-Kriterium bei Einstellung, (Weiter-)Beschäftigung und/oder dem beruflichen Weiterkommen gemacht. Zugleich fließt diese Anforderung aber in den Unternehmen der sächsischen Textilindustrie in der Regel aber weder dezidiert in Anforderungsprofile ein noch in die Entlohnung. Vor diesem Hintergrund sollten bei der Erfassung von Tätigkeiten und Anforderungen an den Arbeitsplatz auch die Fragen nach der geforderten Flexibilität beantwortet werden, so z. B.

- Welche Formen des flexiblen Einsatzes sind mit dem konkreten Arbeitsplatz verbunden?
- Welche Rolle spielt die fachliche und zeitliche Flexibilität (z. B. Beherrschung aller Arbeitsplätze in einer Insel, Beherrschung der Mehrmaschinenbedienung, Schichtwechsel nach Auftragslage usw.)?
- Welche Formen der Flexibilität werden von den Beschäftigten darüber hinaus abgefordert (z. B. Wechsel zwischen Produktlinien)?
- Werden diese Anforderungen dokumentiert und quantifiziert (Arbeitsvertrag, Arbeitsplatzbeschreibungen, Betriebsvereinbarung)?

- Wird die Erfüllung der Anforderungen an die Beschäftigten gemessen und/oder vergütet bzw. die Nichterfüllung sanktioniert?
- Werden die Anforderungen entsprechend den schriftlichen Regelungen umgesetzt oder setzen sich in der Praxis andere Formen der Flexibilität durch?
- (Wie) lässt sich Flexibilität differenziert beschreiben?
- Welche gesundheitlichen und/oder sozialen Folgen sind zu erwarten?

### **c) Konfliktfeld Verantwortung für Qualitätssicherung**

Als weiteres Konfliktfeld hat sich der gesamte Themenbereich Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle herauskristallisiert. Wesentliche Grundlage dafür bildet der Übergang von der Fremd- zur Eigenkontrolle und die damit einhergehende Reduzierung entsprechender Funktionen in den Unternehmen; im Zuge dieser Entwicklung wurde die Anforderung an Arbeitsplätze in der Fertigung in der Regel um die Qualitätsprüfung von Produkt und eingesetztem Material erweitert (Zwischen- sowie Endkontrolle) und die persönliche Verantwortung des Mitarbeiters für die 100%ige Qualität erhöht (z. B. persönliche Abzeichnung, Rückverfolgbarkeit, Haftungsansprüche usw.). Als weiteres Phänomen ist zu berücksichtigen, dass die Einführung der automatischen Qualitätsprüfung (z. B. Montage in der Inselfertigung) die Qualitätskontrolle der Mitarbeiter nur dem Anschein nach weitgehend ersetzt hat. So erbrachte die Analyse in den Modellbetrieben, dass die Mitarbeiter während der Arbeitsgänge zahlreiche – in den Arbeitsplatzbeschreibungen zumeist vernachlässigte – Sicht- und Tastkontrollen durchführen, um den reibungslosen Ablauf in der Produktion zu gewährleisten. Es ist also erforderlich, die Verantwortung der Beschäftigten für die Qualität genauer zu fassen:

- Wurde bzw. wird der Wandel von Fremdkontrolle zur Selbstkontrolle dokumentiert und die (wachsende) Verantwortung der Beschäftigten für die Qualität exakt beschrieben?
- (Wie) wird die Kenntnis und die sichere Anwendung von Kontrollmaßstäben überprüft, gegebenenfalls dokumentiert und honoriert?
- Wird erfasst und honoriert, welches zusätzliche Wissen und welche zusätzlichen Fertigkeiten sich die Beschäftigten für die Gewährleistung der Qualitätsanforderungen angeeignet haben?
- Welche Verantwortung besteht auf Seiten der Beschäftigten für die Fehlererkennung, welche Entscheidungsbefugnisse sind hier gegeben?
- In welcher Form haften Mitarbeiter für eventuelle Qualitätsdefizite/Schäden?
- Welchen Beitrag leisten die Mitarbeiter für Qualitätsverbesserung?

### **d) Konfliktfeld Selbstorganisation & Aufgaben in der Mitarbeiterführung und -entwicklung**

Weitgehend undokumentiert bleibt in zahlreichen Fällen die Anreicherung der Tätigkeiten bzw. der Arbeitsplätze um zusätzliche indirekte Aufgaben. Im Zuge flacher Hierarchien, der Einsparung bestimmter Funktionen, der Einführung moderner Methoden in der Arbeitsorganisation, der Materialwirtschaft, Logistik oder schlicht als Folge aus Krisensituationen erhielten die Beschäftigten im Fertigungsbereich in der Regel Teilaufgaben zugeordnet, die zuvor ausdrücklich nicht zu ihrem Tätigkeitsbereich gehörten. Hauptsächlich handelt es sich hier um koordinierende, vorausschauend organisierende Aufgaben (z. B. Sicherung des Materialzuflusses, Abtransport), um Mitverantwortung bei der Planung der Maschinenbesetzung oder Wartungsprozessen, bei Anpassung von Schichtplänen bis zu Aufgaben in der Mitarbeiterführung bzw. -entwicklung (Einarbeitung neuer Kollegen, Betreuung von Auszubildenden und Praktikanten, Weiterbildung/Schulung anderer Beschäftigter an neuen Anlagen). In größerem Maße spielt somit die Selbstorganisation der Beschäftigten eine wachsende Rolle, die jedoch nur zum Teil in Tätigkeitsprofilen abgebildet ist. Vor diesem Hintergrund sollten jeweils folgende Fragen beantwortet werden:



- Wurde und wird die Übernahme von Aufgaben der früheren Meisterebene, des Teamsprechers und/oder anderer Bereiche angewiesen und (wie) wurde bzw. wird sie (vollständig) dokumentiert?
- Werden die zusätzlichen Aufgaben einem bestimmten Arbeitsplatz, einer Funktion oder aber einer bestimmten Person zugeordnet?
- Wie wird diese Anreicherung jeweils gewichtet und wird sie honoriert? Wird Nichterfüllung der Anforderung sanktioniert?
- Wird die Übernahme von Aufgaben in der Aus- und Weiterbildung anderer Mitarbeiter dokumentiert, gewichtet und honoriert?

### **e) Konfliktfeld psychische Belastungen**

Im Zusammenhang mit den oben angeführten Veränderungen berichten die Beschäftigten allesamt über die Zunahme psychischer Belastungen. Hauptverantwortlich sind dafür die Vielfalt und Geschwindigkeit der Prozesse, die gestiegene Verantwortung und zugleich der zeitlich variierende Einsatz der Arbeitskraft entlang des Unternehmensbedarfs. Zugleich wurden teilweise Methoden und Bewertungskriterien eingeführt, die den Leistungsdruck für den Einzelnen und die Konkurrenz zwischen den Beschäftigten verstärken (z. B. Zielvereinbarungen, Wettbewerb zwischen Schichten, Kundenprinzip). Hinzu kommen Existenzängste und die Hoffnung, durch maximale Leistungen und Verzicht das Unternehmen und damit den eigenen Arbeitsplatz möglichst (lange) zu sichern. Ausreichende Erholung (z. B. an Wochenenden oder nach Schichtzyklen) kommt dabei oft ebenso zu kurz wie die Genesung nach Krankheit. Möchte man die psychischen Belastungen daher dokumentieren und bspw. als besondere Anforderungsart bestimmten Tätigkeiten zuordnen, sollten folgende Fragen beachtet werden:

- Werden psychische Belastungen erfasst, gemessen und gewichtet? Mit welchen Methoden wird hier gearbeitet und (wie) werden die Beschäftigten in die Analyse einbezogen?
- Mit welchen Methoden wird die Leistungsbereitschaft und Motivation der Beschäftigten gefördert, wie werden Erfolge „belohnt“ bzw. Misserfolge sanktioniert?
- Welche Rolle spielt die Förderung der internen Konkurrenz als Bestandteil der Führungsmethoden? (Wie) werden dadurch erzielte Ergebnisse dokumentiert?
- (Wie) wird am Abbau solcher Belastungen gearbeitet bzw. können/sollen sie finanziell ausgeglichen werden?

### **f) Konfliktfeld Beherrschung (Kenntnis/Bedienung) komplexer EDV gesteuerter Anlagen**

Die rasante technische Entwicklung und die Einführung von zum Teil hochmodernen teil- und vollautomatischen Anlagen hat auch in den Tätigkeitsprofilen der Textilindustrie deutliche Spuren hinterlassen. Die direkte (Hand-)Arbeit mit dem Material und am Produkt und die mechanische Steuerung der Maschine ist häufig der Steuerung komplexer EDV-gesteuerter Anlagen gewichen. In diesem Zusammenhang werden den Beschäftigten Kenntnisse abverlangt, um die Handhabung der entsprechenden Hard- und Software zu gewährleisten. Die Aneignung dieser Kenntnisse durch die Beschäftigten erfolgte zumeist mit Einführung der neuen Anlagen und hier während des Arbeitsprozesses, ohne dass dies speziell dokumentiert und/oder bestätigt wurde. Ebenso wurde und wird die Aneignung und Übung im Umgang mit Modernisierungen, Updates usw. „erwartet“ und nur selten honoriert. Hinsichtlich der Beschreibung von Tätigkeitsanforderungen sind daher folgende Punkte zu klären:

- Ist bei der Bedienung/Steuerung der Anlagen die Grenze zwischen allgemeinen Grund- und Spezialanforderungen klar definiert?
- Welche Grundkenntnisse müssen gewährleistet sein, wer trägt die Verantwortung für die Qualifizierung der Beschäftigten als auch die Auffrischung bzw. Vertiefung der Kenntnisse?
- Werden diese Grundkenntnisse bei den Beschäftigten in regelmäßigen Abständen abgeprüft?

- (Wie) fließen diese Kenntnisse in die Vergütung ein?
- Welche Spezialkenntnisse müssen gewährleistet sein, wer trägt die Verantwortung für die Qualifizierung der Beschäftigten als auch die Auffrischung bzw. Vertiefung der Kenntnisse?
- Werden diese Spezialkenntnisse bei den Beschäftigten in regelmäßigen Abständen abgeprüft?
- (Wie) fließen diese Kenntnisse in die Vergütung ein?

### **g) Konfliktfeld Anforderungen an Teamfähigkeit und soziale Kompetenz**

Bei diesem wie bei einigen der bereits genannten Konfliktfeldern scheint es sich ebenfalls um Fertigkeiten zu handeln, die von Unternehmensseite zur Standardanforderung an alle Beschäftigten erklärt werden. Damit darf aber die konkrete Bedeutung der Teamfähigkeit und sozialen Kompetenz für den reibungslosen Verlauf keinesfalls unterschätzt werden und zählt – wenn auch schwer mess- und definierbar – klar zu den neuen Anforderungen. Daher sind folgende Fragen zu beantworten:

- Ließe sich die Aufgabe auch ohne Teamgeist, Kommunikation und/oder Sozialkompetenzen zufriedenstellend lösen? Was wären gegebenenfalls die Folgen?
- Wurden bzw. werden die Beschäftigten zum Einsatz dieser Fertigkeiten angehalten, motiviert und/oder qualifiziert? Werden Erfolge in diesem Zusammenhang honoriert bzw. Misserfolge und Fehler sanktioniert?
- Legt das Unternehmen bei der Einstellung bzw. der Besetzung eines Arbeitsplatzes Wert auf diese Fertigkeiten, werden sie abgeprüft (z. B. bei Einstellungstests)?
- Wo verläuft die hier die Grenze zwischen Grund- und Spezialanforderungen?

### **h) Konfliktfeld Leistung**

Ebenfalls in Verbindung mit den geforderten Tätigkeitsprofilen rückt die Frage in den Mittelpunkt, nach welcher Logik die Leistung der Beschäftigten berechnet und bezahlt wird und ob diese Logik die sich ändernde Leistung tatsächlich abbildet. Entlang der bisherigen Herangehensweise sind folgende Punkte zu klären:

- Wie wird der Entlohnungsgrundsatz festgelegt (Akkordlohn, Prämienlohn)?
- Wie erfolgt die Festlegung der mess- und zählbaren Bezugsgrößen (Zeitgrade, Stückzahlen, Nutzungsgrade und andere Bezugsgrößen)?
- Wie erfolgt die Vereinbarung zu Methoden der Datenermittlung?
- Wie werden Leistungen in den Fällen „Einzel- oder Gruppenleistung“ bzw. „Einarbeitung“ festgelegt?

Der Weg zu einem neuen ETV erscheint vor diesem Hintergrund einfach und kompliziert bzw. konfliktträchtig zugleich: Positiv ist die Tatsache, dass die neue Logik eines ETV die realen Anforderungen der Arbeit an den Menschen beschreiben lässt und damit in Übereinstimmung mit der Betriebswirklichkeit kommt! Sie löst sich von alten Definitionen und fasst stattdessen Qualifikation, Berufserfahrung sowie moderne Anforderungsarten in neuen Begriffen, die jeweils konkret anzuwenden sind. Das muss geübt und – aus Beschäftigtensicht – mit stichhaltigen Argumenten untermauert werden. Zum anderen zeichnen sich mit der Einführung eines Tarifvertrags dieser Art Konflikte ab, da nun zu einem beachtlichen Anteil Tätigkeiten und Leistungen vergütet werden sollen, die die Unternehmen von den Beschäftigten bisher weitgehend umsonst erhalten haben und die zudem schwerer zu messen und zu quantifizieren sind.

## 5.2 Identifizierung veränderter Tätigkeiten als Aufgabenfeld von Betriebsrat und Beschäftigten

Im Verlauf der Projektarbeit wurde deutlich, dass die Analyse der veränderten Tätigkeiten, Arbeits- und Leistungsbedingungen und hier die gewählten Methoden einen guten Beitrag leisten konnten, den einbezogenen Betriebsräten und Beschäftigten zu helfen, die latent empfundenen Veränderungen bewusst zu machen, um sie anschließend zu qualifizieren und zu quantifizieren. Die projektorientierte Arbeitsweise, in der die Beschäftigten aus den untersuchten Bereichen als Experten ihrer Arbeit schrittweise einbezogen und für die selbständige Analyse befähigt wurden, trug dazu bei, dass sich Betriebsräte, Arbeiter und Angestellte systematisch mit der Veränderung ihrer Arbeitswelt auseinandersetzen und damit zugleich mit der veränderten Wertigkeit ihrer Arbeit. Damit erzielte das Projekt auch eine Qualifizierung auf Seiten der Arbeitnehmer, so z. B.

- durch die Begleitung und Qualifizierung der Betriebsräte bei der systematischen Informationsbeschaffung, -aufbereitung und -verwertung;
- durch die Befähigung zum selbständigen Umgang mit einem Analyseinstrument zur Aufnahme von Tätigkeiten, Anforderungen, Belastungen und Umweltseinflüssen.
- über Impulse für projekt- und prozessorientiertes Arbeiten als Alternative zu Reagieren und Untergehen im Tagesgeschäft;
- als Beitrag zur Konflikterkennung und -regelung durch die externe Moderation im Betriebsratsgremium, im internen Projektteam sowie zwischen den Betriebsparteien;
- durch Impulse für die interne Kommunikation und den Dialog zwischen den Bereichen durch Einbeziehung der Beschäftigten, ihrer Kenntnisse und Erfahrungen;
- mit der Förderung der Motivation der Beschäftigten zu einer aktiven Haltung hinsichtlich der Bewertung und Gestaltung von Abläufen im Unternehmen, Förderung der Eigeninitiative.
- Es wurde ein Grundstein für die systematische Erfassung und Dokumentation sowie aktuelle Arbeitsplatzbeschreibungen gelegt und zugleich ein geeignetes Instrumentarium hierfür entwickelt und erprobt.
- Weiter leisteten das Projekt und die externe Moderation einen Beitrag zur Konfliktbearbeitung zwischen den Betriebsparteien.

## 5.3 Einige Schlussfolgerungen für eine arbeitsorientierte Branchenpolitik

Vor dem Hintergrund der intensiven Auseinandersetzung mit der Situation der Arbeitnehmer und Unternehmen der sächsischen Textilindustrie als auch der Branchenpolitik der zuständigen Gewerkschaft sollen hier noch einige Schlussfolgerungen gezogen werden, die eine zukunftsorientierte Branchenpolitik auf Seiten der Arbeitnehmer unterstützen könnten.

- a) Vor dem Hintergrund der Entwicklung erscheint aus arbeitsorientierter Sicht eine dezidierte **"Bestandsaufnahme und Branchenbeobachtung Textilindustrie Ostdeutschland"** erforderlich, die sich mit den Gesetzmäßigkeiten der unterschiedlich verlaufenden Unternehmensentwicklungen befasst. Diese systematische Analyse der Branchenentwicklung unter Berücksichtigung zu bestimmender quantitativer und qualitativer Faktoren soll dazu beitragen, zukunftsfähige und beschäftigungspolitisch bedeutsame Produktlinien, technologische Trends und Innovationen, Unternehmenskonzepte und Unternehmen der ostdeutschen Textilindustrie exakt zu identifizieren und entsprechende Schlussfolgerungen für die Branchen- und Tarifpolitik zu ziehen. Um die qualifizierte Umsetzung dieser Aufgabenstellung auf Basis der Bedarfe zu gewährleisten, sollten hierzu entsprechende Institute bzw. Sachverständige herangezogen werden.
- b) Das Qualifikationspotenzial und die hohe Einsatzbereitschaft der Belegschaften waren ein wesentlicher Trumpf der Unternehmenserfolge. Daraus ergibt sich als weitere Schlussfolgerung der dringende Appell an die betrieblichen Akteure und die Tarifpartner, sich stärker als bisher der Behebung identifizierter typischer Defizite zu widmen oder – positiv gewendet –

traditionelle Stärken zu pflegen. Eine zentrale Aufgabe bildet hier die Sicherung von adäquatem **Facharbeiternachwuchs**: hier geht es um die Ausbildung einer ausreichenden Anzahl von Facharbeitern in textilen Berufen und weiter um die Gewährleistung einer hochwertigen und den heutigen Anforderungen entsprechende Ausbildung. Die Bereitstellung von Ausbildungsplätzen vorausgesetzt, muss sich die Textilindustrie hier in jedem Fall zunächst der Bewältigung eines Imageproblems stellen (mäßige Ausbildung an alten Anlagen, schwere und schlechtbezahlte Arbeit, „Krisenbranche“, keine Aufstiegsmöglichkeiten usw.). Als nächster Schritt ist die Bereitstellung der finanziellen und personellen Ressourcen (Ausbilder) unerlässlich, die Durchsetzung einer Ausbildung entsprechend der Ausbildungsrahmenpläne, die Einführung moderner Methoden und Elemente in die Ausbildung (Sozialkompetenzen usw.) und schließlich eine tarifliche Vergütung. Wichtig ist weiter **Pflege und Ausbau des Qualifikationspotenzials der Belegschaften** über Maßnahmen der betrieblichen Weiterbildung. Regelmäßige Produktschulungen, Informationen zu technologischen Fortschritten und Fortbildungen zur Fach- und Sozialkompetenz sind erforderlich, damit die Belegschaften mit den Anforderungen des beständigen Wandels Schritt halten können. Wenig Zeit bleibt in zahlreichen Betrieben zudem für einen **planmäßigen Generationswechsel in wichtigen Schlüsselfunktionen**, um den Know-how-Transfer zu gewährleisten und den mit Ausscheiden von älteren Facharbeitern oder Technikern einhergehenden Verlust von Erfahrungswissen ausgleichen zu können.

- c) Zusätzlich zum Qualifikationsaspekt stehen die Unternehmen vor der Aufgabe, die Themen **Motivation und Verbesserung der internen Kommunikation** stärker ins Blickfeld zu rücken. So hält mit dem Generationswechsel in den Betrieben auch der Wunsch und das Selbstbewusstsein jüngerer Kolleginnen und Kollegen Einzug, sich allseitiger einbringen, qualifizieren und profilieren zu können als auch in Entscheidungen einbezogen zu werden und mit den oft noch hierarchischen Methoden der Mitarbeiterführung abzuschließen. Zugleich weisen die Erfahrungen in den Modellbetrieben darauf hin, dass die bisherigen Methoden zur Aufnahme und Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen, zur Effektivierung der Arbeitsorganisation oder zu Lösungen von Konflikten an Grenzen gekommen sind. Für die Beschäftigten ist hierbei ein zentrales Anliegen, die physischen und psychischen Belastungen abzubauen, die Leistungsverdichtung zu mindern und die allgemeinen Arbeitsbedingungen zu verbessern.
- d) Nicht zuletzt wird gerade aus arbeitsorientierter Sicht die **Förderung der Mitbestimmung und die Stärkung gewerkschaftlicher Betriebspolitik** von großer Bedeutung sein, das ist bisher eine Schwäche in den meisten Unternehmen der Branche. Ob im Umgang mit betrieblichen Krisensituationen, im täglichen ‚Kleinkrieg‘ um die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, der Regelung von Eingruppierungs- und Entlohnungsgrundlagen oder den Rationalisierungsschutz: in allen Fragen wird sich eine stabile Unternehmensentwicklung nur in dem Maße zugunsten von mehr Beschäftigung, höheren Löhnen und Gehältern sowie gesunden Arbeitsbedingungen auswirken, wie die Belegschaften und ihre betrieblichen Interessenvertreter in der Lage sind, ihre Interessen zu formulieren und entschlossen durchzusetzen.
- e) Wesentlich war die **akteurs- und prozessorientierte Arbeitsweise**, die sich in erster Linie auf das Wissen und die Erfahrungen der betroffenen Beschäftigten bezog. Die angewandten Instrumente und Methoden (Fragebogen, Gespräche, Interviews usw.) wurden jeweils so eingesetzt, dass sie zum einen von den Teilnehmern des betrieblichen Projektteams verstanden und unter fachlicher Anleitung auch selbständig angewendet werden konnten, zum anderen geeignet waren, die Beschäftigten vertrauensvoll einzubeziehen und sie zu Akteuren der Analyse zu machen. Dieser Prozess selbst hat in den Modellbetrieben und hier vor allem für die Betriebsratsarbeit Impulse gegeben, die erlernten Arbeitsmethoden in der weiteren Arbeit einzusetzen, sich sicherer und selbstbewusster in Konflikte zu begeben und die Umsetzung der Handlungsempfehlungen zu verfolgen. Zugleich haben die Betriebsparteien mit den Analyseergebnissen wertvolle Grundlagen in der Hand, um bei der absehbaren Einführung eines ETV die Eingruppierung in den untersuchten Bereichen durchzuführen.

Folgende Aspekte sind unseres Erachtens zudem wichtig für den weiteren Prozess der Vorbereitung und Umsetzung eines ETVs:

- f) Im Projekt aufgrund der Aufgabenstellung weitgehend vernachlässigt, jedoch unserer Kenntnis nach in der betrieblichen Diskussion bislang noch unterbelichtet, ist der für die ERA-Debatte zentrale Aspekt der Entlohnung von Arbeitern und Angestellten nach denselben Entgeltgruppen. Hierzu können die Tarifparteien zwar auf die bereits bestehenden Erfahrungen der Metall- und Elektrobranche zugreifen. Dennoch scheint es erforderlich, sich mit Hilfe einer **exemplarischen Bestandsaufnahme einen genaueren Einblick in die typischen Tätigkeitsfelder der Angestellten** (direkter/indirekter Bereich) zu verschaffen, um gegebenenfalls branchentypische Besonderheiten herauszuarbeiten.
- g) Die Umsetzung eines ETV in tarifgebundenen Betrieben der sächsischen Textilindustrie erfordert eine **umfassende Vorbereitung**: dazu gehört zum einen gegebenenfalls die Erarbeitung tragfähiger **Richtbeispiele** durch die Tarifparteien, die den betrieblichen Akteuren zur Orientierung dienen. Als zweiter, wesentlich wichtigerer Aspekt ist die **Vorbereitung der betrieblichen Akteure** – und hier vor allem der Betriebsräte – zu nennen: dazu gehören die Befähigung zur Ist-Aufnahme in den Betrieben, Qualifizierungsangebote zu Logik und Aufbau des neuen Tarifvertrags, Übungen zur Eingruppierung und schließlich Befähigung zur Lösung typischer Zielkonflikte. Zugleich muss dieser Prozess von den Tarifparteien systematisch fachlich betreut und aufmerksam begleitet werden.
- h) Spannend ist die Frage, **wie sich die Betriebsparteien der nicht tarifgebundenen Betriebe zur neuen Entlohnungsgrundlage und -logik stellen**: Mit der absehbaren Ablösung des Flächentarifvertrags durch den ETV geht diesen Unternehmen auch der Orientierungsrahmen verloren, der bisher für Haustarifverträge bzw. betriebliche Vereinbarungen zur Entlohnung galt. Das Ziel, die Tarifbindung im Zuge der ERA-Umsetzung zu erhöhen, erfordert also gezielte Maßnahmen, um die betrieblichen Akteure, vor allem die Betriebsräte und Beschäftigten, für diesen Wandel zu sensibilisieren und sie zu motivieren, Initiativen im jeweiligen Unternehmen für den Anschluss an das ERA-Zeitalter zu starten. Das muss wiederum einher gehen mit entsprechenden Qualifizierungs- und Beratungsangeboten und einer entsprechenden Betreuung.

Zusammenfassend wird deutlich, dass sich die Tarifparteien mit der Modernisierung des Tarifvertrags eine zeitgemäße, der Wirklichkeit in den Betrieben adäquate, aber gemessen an den personellen, finanziellen und fachlichen Kapazitäten, große Aufgabe vorgenommen haben. Um diesen Prozess auf Gewerkschaftsseite zu steuern und erfolgreich zu bewältigen, eignet sich unseres Erachtens nach ein gezieltes Coachingprogramm für die Betriebsräte der Textilindustrie Ost, ausgelöst und maßgeblich gesteuert durch die zuständige Gewerkschaft, in dem außer der oben genannten Branchenbeobachtung der Prozess der Modernisierung der Tarifverträge in den wichtigsten Betrieben und unter Hinzuziehung der zentralen Akteure unter fachwissenschaftlicher Begleitung betreut würde.

#### 5.4 Transferleistungen

Wesentliches Anliegen der Projektarbeit war es, zusätzlich zu den oben angeführten Einzelergebnissen, einen praktischen Beitrag für die erforderliche - und mit den ETV-Verhandlungen im Laufe der Projektzeit begonnene - Reformierung der Tarifverträge zu leisten. Dies konnte über folgende Punkte erfolgen:

- a) die Qualifizierung der Betriebsparteien in den Modellbetrieben – und hier in erster Linie der Betriebsräte – zur kritischen Bestandsaufnahme und Bewertung von Tätigkeiten, Arbeits- und Leistungsbedingungen im eigenen Unternehmen,
- b) die Entwicklung und Erprobung eines Analyseinstruments, das von Betriebsparteien, hier insbesondere den Betriebsräten, in vergleichbaren Betrieben selbständig angewendet werden kann,
- c) die Rückkopplung der Erkenntnisse mit Experten und Betriebsräten weiterer Betriebe zu nutzen, mit dem Ziel, Schlüsse auf die Übertragbarkeit der Ergebnisse zu ziehen,

- d) Argumente und Material für eine qualifizierte Diskussion der neuen Denkweise und Bewertungskriterien eines ERA-Tarifvertrages beizutragen,
- e) und schließlich bereits den Projektprozess zu nutzen, um Impulse und erste Handlungsanleitungen über die Betriebsräte in weitere Unternehmen der sächsischen Textilindustrie zu transferieren und damit zur Pionierarbeit bei der Umsetzung eines ERA-Tarifvertrages in den Unternehmen beizutragen.

Der geplante Transfer in die beteiligten Unternehmen erfolgte vor allem über die unmittelbare Begleitung der betrieblichen Akteure. So wurden hier zum einen die Teilnehmer des betrieblichen Projektteams im Umgang mit den Instrumenten ausgebildet. Zum anderen wurden in beiden Fällen die Arbeitsschritte sowie die Ergebnisse umfassend dokumentiert, so dass auf dieser Grundlage weiter gearbeitet werden kann. Wichtig waren zudem die Impulse und Hinweise zu zahlreichen Problemen und Verbesserungsvorschlägen hinsichtlich der Arbeits- und Leistungsbedingungen und der angeschobene Prozess einer konstruktiven innerbetrieblichen Auseinandersetzung und Lösung der Fragen.

Die Tarifparteien, die nahezu zeitgleich zum Projektverlauf eine Arbeitsgruppe eingerichtet hatten, erhielten durch die aus den Modellbetrieben entsandten Personen regelmäßig Kenntnis über den Untersuchungsverlauf, was durch Gespräche mit Vertretern der Arbeitnehmer- und der Arbeitgeberseite ergänzt wurde.

Eine wesentliche Rolle spielte weiter die Durchführung dreier Begleitseminare (vgl. Abb. 16), an denen die Betriebsräte von acht weiteren sächsischen Textilunternehmen teilnahmen. In diesen Seminaren wurden der Projektansatz, die einzelnen Arbeitsschritte und -ergebnisse präsentiert und kritisch reflektiert. Dabei wurde in beiden Veranstaltungen deutlich, dass die Betriebsräte der anderen Unternehmen – bei allen konkreten Differenzen – die Kernaussagen und ausgemachten Trends, die die Bestandsaufnahme hervorbrachte, auch für ihre Unternehmen ausdrücklich bestätigten.

#### **Abb. 16 - Begleitende Seminare**

**Seminar**  
**„Beratungsnetzwerk Textil – Methoden der**  
**Datenermittlung“**  
**24. – 27. Juni 2001 in Augustusburg**

- Messen von Ist-Zeiten – Akkord - Prämie
- Planzeiten und Formen
- MTM-Datenermittlungsmethode
- Zielvereinbarung
- Probleme bei der Kleinserienfertigung
- Kombination von Mengenprämie mit Qualitätsprämie
- Projekt „Analyse veränderter Tätigkeitsinhalte, Arbeits- und Leistungsbedingungen in der sächsischen Textilindustrie“

**Seminar**  
**„Beratungsnetzwerk Textil – Leistungspolitik**  
**Textilindustrie“**  
**13. – 16. November 2001 in Oberwiesenthal**

- Projekt „Analyse veränderter Tätigkeitsinhalte, Arbeits- und Leistungsbedingungen in der sächsischen Textilindustrie“
- Arbeitsgestaltung/Entgeltgestaltung – Flexibilisierung der Arbeitsabläufe in veränderter Arbeitsorganisation – KVP-Prozesse
- Stand der Verhandlungen zum Entgeltrahmenabkommen
- Wirkungsbereiche auf die menschliche Leistung und ihre Gestaltung
- Gestaltungsmöglichkeiten der Akkord-/Prämienentlohnung – Ersparnisprämie/Nutzungsprämie
- Kombination von Mengenprämie mit Qualitätsprämie
- Gestaltung der Mehrstellenarbeit
- Projektarbeit und Zielerreichungsprämie
- Produktivitätsprämien

**Seminar**  
**„Der Weg zum gemeinsamen Entgelttarifvertrag“**  
**5. – 7. Juni 2002 in Berlin-Pichelssee**

- Verhandlungsstand „Zukünftiger Entgeltrahmentarifvertrag und das gemeinsame Grundentgelt für ArbeiterInnen und Angestellte
- Bericht zum Arbeitsstand des Projektes „Veränderte Tätigkeitsinhalte, Arbeits- und Leistungsbedingungen in der sächsischen Textilindustrie – Tätigkeitsanalysen in den Modellbetrieben – Erste Schlussfolgerungen für die Diskussion um den gemeinsamen Entgeltrahmentarifvertrag
- Prinzipien der Grundentgeltdifferenzierung und betriebliche Anwendungsmöglichkeiten
- Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates nach § 99 BetrVG
- Aufgaben des Betriebsrates nach §§ 75 und 80 BetrVG
- Die betriebliche Umsetzung des Grundsatzes: Gleichwertige Qualifikation braucht ein vergleichbares Entgelt
- Bedeutung der Branchenarbeit

## 6. Literaturliste

Begemann, Walter: Produkt- und Verfahrensinnovationen verändern die textile Welt, in: Gesamt Textil (Hg.): Jahrbuch der Textilindustrie, 2000, S.22-25.  
Tarifverträge

Bluhm, Katharina, Zwischen Markt und Politik, Probleme und Praxis von Unternehmenskooperation in der Transitionsökonomie, Opladen 1999.

Crisand, Ekkehard/Stephan, Pamela: Personalbeurteilungssysteme – Ziele, Instrumente, Gestaltung, 2., durchges. Aufl., Heidelberg 1999.

Detje, Richard: Verbetrieblichung und Vermarktlichung. Wandel der Leistungsentlohnung, in: Sozialismus, 2/2003, S. 30-35

Dunkel, Heiner: Psychologische Arbeitsanalyse: Verfahrensüberblick und Auswahlkriterien, in: Dunckel, Heiner (Hg.): Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren, Zürich 1999, S. 9-30.

Frieling, Ekkehart: Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA), in: Dunckel, Heiner (Hg.): Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren, Zürich 1999, S. 113-123.

Fuchs, Hilmar: Technische Textilien – Chancen und Perspektiven, in: Technische Textilien, Heft 1, Februar 1999, S.2.

Heinzmann, Joachim (Hrsg.), Landesreport Freistaat Sachsen, Berlin, München 1992.

Lüders, Elke: Analyse psychischer Belastungen in der Arbeit: Das RHIA-Verfahren, in: Dunckel, Heiner (Hg.): Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren, Zürich 1999, S. 365-395.

Lungwitz, Ralph-Elmar und Evelyn Preusche, Zwischen Nachahmung und Entwicklung. Organisatorische Realitäten in ostdeutschen, polnischen und tschechischen Industriebetrieben ein Jahrzehnt nach dem Systemwechsel, München, Mering 2001.

Moldaschl, Manfred: Frauenarbeit oder Facharbeit? Montagerationalisierung in der Elektroindustrie II, Frankfurt a. M., New York 1991.

Mohr, Mathias: Nutzung von Arbeitsanalyseverfahren für die Personalentwicklung, Postgraduales Studium Personalentwicklung an der TU Chemnitz-Zwickau, Dresden Dezember 1994.

Olfert, Klaus/Steinbuch, Pitter A.: Personalwirtschaft, 8., aktualis. und durchges. Aufl., Ludwigshafen 1999.

Österreich, Rainer/Leitner, Konrad/Resch, Marianne: Analyse psychischer Anforderungen und Belastungen in der Produktionsarbeit – Das Verfahren RHIA/VERA-Produktion; Handbuch, Göttingen u.a. 2000.

Österreich, Rainer: VERA: Verfahren zur Ermittlung von Regulationserfordernissen, in: Dunckel, Heiner (Hg.): Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren, Zürich 1999, S. 539-557.

Pohlandt, Andreas/Hacker, Winfried/Richter, Peter: Tätigkeitsbewertungssystem (TBS), in: Dunckel, Heiner (Hg.): Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren, Zürich 1999, S. 515-538.



Schweres, Manfred: Neubewertung von Arbeit – Grundentgeltsbestimmung – Entgeltrahmenabkommen (ERA) – arbeitsrechtliche Bewältigung, in: Arbeitsrecht im Betrieb (AiB) 7/2002, S. 422-426.

Silberberger, Uwe: Veränderungsprozesse in Betrieb, Unternehmen und Konzern – Arbeitsrecht bei Übertragung und Umstrukturierung, Frankfurt a. M. 2000.

Steinbuch, Pitter A.: Organisation, 10., durchges. und aktualis. Aufl., Ludwigshafen 1997.

Wächter, Hartmut/Modrow-Thiel, Brita/Schmitz, Giselinde: Analyse von Tätigkeitsstrukturen und prospektive Arbeitsgestaltung bei Automatisierung (ATAA), Trier o.J.

Wendl, Michael: „Amerikanisierung“ des Arbeitsrechts. Die Folgen betrieblicher Bündnisse für Arbeit, in: Sozialismus, 1/2003, S. 29-31

Wettengl, Hans/Donath, Peter (IG Metall Vorstand): Zukunftstarif – Gute Arbeit – Neues Entgelt, Auf dem Weg zu einem gemeinsamen Entgelt-Tarifvertrag Textilindustrie Neue Bundesländer, Entwurf November 2001.

Bundesanstalt für Arbeit: Blätter zur Berufskunde – Textilmaschinenführer/-in, Textilmechaniker/-in Weberei; Textilmechaniker/-in Bandweberei, 3. Aufl., Bielefeld 1997.

DIW Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung: Strukturanalyse der sächsischen Industrie – Spezialisierungsprofil, Wettbewerbsfähigkeit und Entwicklungsperspektiven, insbesondere im Exportbereich, Sächsisches Ministerium für Wirtschaft und Arbeit, Studien, Heft 11, 1998, Dresden.

Gesamtverband der Textilindustrie in der Bundesrepublik Deutschland: Klarer Kurs – Berufe in der deutschen Textilindustrie, Eschborn 1996.

Ifo, Breitenacher, Michael et al., Die Textil- und Bekleidungsindustrie der neuen Bundesländer im Umbruch, Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, München 1991 = ifo studien zur industriewirtschaft 41.

Ifo Dresden, Breitenacher, Michael/Adler, Ulrich/Vögtle, Carola: Das Textil-, Bekleidungs- und Ledergewerbe im Freistaat Sachsen, München 1997 = ifo dresden studien, Band 18.

IG Metall, Tarifrunde 2001/2002, Sozioökonomische Rahmenbedingungen in der ostdeutschen Textilindustrie, Juni 2001.

IG Metall, Abteilung Tarifpolitik (Hg.): Neue Arbeitsorganisationen in der Textil- und Bekleidungsindustrie – was nun?, Frankfurt a. M. Februar 2000

IG Metall: Tarifdatenbank, <http://www.igmetall.de/tarife/tarifdatenbank/>

IGR/IMU-Institut, Richter, Ursula: Projektbericht: Entwicklungstrends der Textilindustrie in Ostsachsen und Niederschlesien – Betrieblicher Strukturwandel und Beschäftigungsentwicklung – Trendreport Textil, Bautzen März 2002.

IGR/IMU-Institut: Projektbericht: Analyse der regionalen Wirtschaftsstruktur- und Regionalentwicklung im Dreiländereck Schlesien, Böhmen und Sachsen, Bautzen April 2002.

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Berufe im Spiegel der Statistik - Beschäftigung und Arbeitslosigkeit 1996-2000, [www.pallas.iab.de/bisds](http://www.pallas.iab.de/bisds).

IW Institut der Deutschen Wirtschaft Köln: Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland, Köln 2000.

REFA, Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e.V.: Methodenlehre der Betriebsorganisation – Anforderungsermittlung (Arbeitsbewertung), 2. Aufl., München 1991.

SMWA: Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit; Strukturdaten Textil- und Bekleidungsindustrie, Dresden 2001.

Statistisches Landesamt Sachsen, Jahreshefte.

Statistisches Landesamt Sachsen, Statistische Jahrbücher Sachsen.

Statistisches Bundesamt, Statistische Jahrbücher.

Verordnung über die Berufsausbildung: Webereiindustrie vom 8. Februar 1996 nebst Rahmenlehrplan, Bielefeld.

Verband der norddeutschen Textilindustrie (vti) (2001): interne Information.

IMU-Institut, Abschlussdokumentation Firma Autoliv Sicherheitstechnik GmbH und Firma Halbmond Teppichwerke GmbH, Mai/Juni 2002.

IG Metall Vorstand, Arbeitspapier der IG Metall-Vorstandsabteilung Tarifpolitik (Team TeBeTe), Juli 2002

Tarifvertrag über Entgelte und Ausbildungsvergütungen für die Beschäftigten und Auszubildenden in der Metall- und Elektroindustrie in Nordwürttemberg/Nordbaden.

IG Metall Vorstand (Hrsg.), Lohntarifvertrag 2001/2002 Textilindustrie Neue Bundesländer, Frankfurt/Main.

Interne Papiere zur Bestandsaufnahme von Kolleginnen und Kollegen der Abteilung Tarifpolitik beim Vorstand der IG Metall

Tarifvertrag Textilindustrie Neue Bundesländer

Internes Strategiepapier „Schwerpunkte der Tarifpolitik Textil, Bekleidung, Textile Dienste“, April 2001

Webadressen:

REFA Bundesverband e. V.: [www.refaly.de/start.html](http://www.refaly.de/start.html)

IG Metall: [www.igmetall.de](http://www.igmetall.de)

Verband der norddeutschen Textilindustrie (vti): [www.vti-online.de](http://www.vti-online.de)

# Anhang

## **Kurzprofil der Autoliv Sicherheitstechnik GmbH Döbeln**

### **Zur Geschichte des Unternehmens**

Die Autoliv Sicherheitstechnik GmbH ist ein Zulieferbetrieb für die Automobilindustrie, produziert Sicherheitsgurte, Schösser, Höhenversteller und Airbags und gilt als Marktführer in diesem Bereich. Das jetzige Unternehmen entstand durch den Zusammenschluss von AAB/Schweden (Hersteller von Sicherheitsgurten seit 1956) und M. (USA und Asien – Hersteller von Airbags); beide waren zu dieser Zeit Marktführer in ihren Bereichen. 1991 wurde das Werk in Döbeln gegründet und nahm mit 27 Mitarbeitern die Produktion auf. Seit 1997 wird der Standort Döbeln als eigenständige GmbH geführt, zu dieser Zeit erfolgte auch der Ausbau des Werkes (Erweiterung in vier Stufen). - Im Vergleich zu zahlreichen älteren Unternehmen der Branche kann die Firma Autoliv damit auf ähnliche Vorteile verweisen wie andere Firmen, die sich auf der „grünen Wiese“ ansiedeln (moderne Bausubstanz usw.). Das Werk ist Teil eines weltweit operierenden Konzerns, der über 80 Werke in 30 automobilproduzierenden Ländern verfügt. Im Konzernverbund werden dem Produktionsstandort Döbeln folgende Vorteile zuerkannt: gute Infrastruktur, qualifiziertes Personal, Lohnvorteile und komfortable Förderungsprogramme (Ost).

### **Belegschaft und Arbeitsbedingungen**

Das Werk beschäftigt rd. 358 Kolleginnen und Kollegen (Stand 05/01), darunter 103 Männer (29 %) und 255 Frauen (71 %). 336 Mitarbeiter der Belegschaft sind Arbeiter (94 %) und lediglich 22 Mitarbeiter sind Angestellte (6 %). Das Durchschnittsalter beträgt 37 Jahre. Unter den Arbeitern werden 238 Mitarbeiter (66,5 %) als Montierer und sieben (1,9 %) Mechaniker beschäftigt, die meisten Kolleginnen und Kollegen wurden für diese Tätigkeit bei der Firma Autoliv angelernt. Wichtig ist der Aspekt, dass die Beschäftigten über die verschiedensten beruflichen Grundqualifikation verfügen: die meisten besitzen einen qualifizierten Facharbeiterabschluss, einige absolvierten ein Hochschulstudium, nur eine verschwindende Minderheit ist ungelernt. Das Unternehmen ist tarifgebunden, es gilt der Flächentarifvertrag für die „Textilindustrie Neue Bundesländer“. Die Wochenarbeitszeit beträgt 40 Stunden, für alle Beschäftigten ist zudem Gleit- und eine sog. Jahresarbeitszeit geregelt (Zeitkonten), ferner wird in Schichten gearbeitet und zeitweise an Wochenenden. Die Entlohnung erfolgt nach Tarifvertrag (Lohngruppen und Akkordarbeit). Ein Betriebsrat ist vorhanden.

### **Produktion und Produkte**

Hergestellt werden Sicherheitsgurte (12.000 Stück pro Tag), Höhenversteller (25.000 Stück pro Tag) sowie Schösser und pyrotechnische Schössstrammer (20.000 Stück pro Tag). Das Werk beliefert die Automobilindustrie weltweit. Im Jahr 2000 betrug der Umsatz 75 Millionen Euro. In der Produktion finden wir vor allem Montagearbeitsplätze, die nach verschiedenen Linienarten eingeteilt sind. In der Boschtransferlinie und den Fertigungsinseln mit Gruppenarbeit (Untersuchungsbereiche) sind jeweils 90 Arbeitsplätze (41 %), dagegen gibt es nur noch 40 Einzelarbeitsplätze (18 %).

### **Kunden**

Zu den Kunden zählen alle namhaften Autohersteller: BMW (Umsatzanteil: 30 %), Volkswagen (23 %), GM (Opel) (20 %), Ford (11 %), Audi (7 %), Daimler-Chrysler (4 %), Mazda (1 %), sowie andere Autohersteller (2 %)

## **Kurzprofil der Halbmond Teppichwerke GmbH Oelsnitz**

### **Zur Geschichte des Unternehmens**

Die Gründung des Unternehmens erfolgte 1880 durch Carl Wilhelm Koch/Fritz te Kock. Im Jahr 1900 wurde die Produktion von maschinengewebten Teppichen nach Originalmustern aufgenommen. 1913 hatte das Werk als größte Teppichweberei Deutschlands den ersten Platz eingenommen. Während des Ersten Weltkriegs (1914 – 1918) wurde auf Kriegsproduktion umgestellt (Papierstoffgewebe), nach dem Krieg jedoch die Teppichproduktion wieder aufgenommen. Das Ende des Zweiten Weltkrieg brachte die Enteignung des Werkes mit sich, es wurde unter sowjetische Militärverwaltung gestellt und mit den A.-Teppichwerken zusammengeführt. 1973 wurde das zu dieser Zeit hochmoderne Rotationsdruckverfahren eingeführt. Zum Jahre 1989 hatte sich das Werk zum größten Teppichhersteller in Osteuropa gemausert und beschäftigte zu diesem Zeitpunkt 1.800 Mitarbeiter. Die hauptsächlichlichen Umsätze wurden im Geschäft mit der BRD und der Sowjetunion (Umsatzanteil von jeweils 40 %) erzielt, weitere 20 % in der DDR. Nach der Wende erfolgte 1991 eine Umstrukturierung mit dem Ziel, das Unternehmen an die neuen Marktverhältnisse anzupassen. Das geschah durch hohe Investitionen in Zukunftstechnologien (moderne Webmaschinen und Drucktechnik). 1996 wurde das Unternehmen privatisiert (Tochterunternehmung von A. T.C). Heute gehört der Betrieb erneut zu den führenden Herstellern von Web- und Druckteppichen in Europa. Das Unternehmen befindet sich nach wie vor auch dem Gelände sowie in den Gebäuden des alten Betriebes, womit Vorteile (z. B. viel Fläche) als auch Nachteile (z. B. hoher Sanierungsbedarf) verbunden sind.

### **Belegschaft und den Arbeitsbedingungen**

Heute beschäftigt das Unternehmen rd. 260 Mitarbeiter an den beiden Standorten Adorf und Oelsnitz. In der Fertigung verfügen die Beschäftigten bis auf wenige Ausnahmen (vor allem Produktionshelfer) über eine Facharbeiterausbildung im Textilbereich. Hauptsächlichliche berufliche Qualifikation sind Weber, Techniker (Instandhaltungsmechaniker, Maschinenschlosser, Textilmaschinenführer) und Aufstecker. Die Altersstruktur weist darauf hin, dass der Fachkräftenachwuchs für das Unternehmen auf die Tagesordnung rückt: so sind zwar 49 % der Mitarbeiter jünger als 46 Jahre, darunter sind aber wiederum nur 16 % jünger als 30 Jahre. 51 % der Kolleginnen und Kollegen sind zwischen 46 und 65 Jahre alt. Die Flexibilität hinsichtlich der Arbeitszeit hat stark zugenommen, in der Produktion wird im 4-Schichtsystem gearbeitet. Das Unternehmen ist tarifgebunden, es gilt der Flächentarifvertrag für die "Textilindustrie Neue Bundesländer". Die Wochenarbeitszeit beträgt 40 Stunden. Die Entlohnung erfolgt nach Tarifvertrag (Lohngruppen), zudem gibt es ein betrieblich vereinbartes Bonussystem (freiwillige Zulagen). Ein Betriebsrat ist vorhanden.

### **Produktion, Produkte und Vertrieb**

Heute erfolgt die Produktion durch computergesteuerte Hochleistungswebstühle und computergesteuerte Spritzdruckanlagen (für Teppich- und Teppichbodendruck). Folgende Produkte werden hergestellt: Abgepasste Druckteppiche, Webteppiche. Die Grundstoffe der Produkte bestehen aus Wolle und Polypropylen. Die Produkte gehen in erster Linie an deutsche und europäische Handelsketten (Großkunden) sowie an zahlreiche Einzelkunden.

## Textilindustrie in Sachsen

### Anteile der Betriebe im Textilgewerbe in Sachsen nach Beschäftigtengrößenklassen

#### alle Betriebe

Beschäftigte	in Prozent
unter 20	59,4 %
20 bis 49	19,5 %
50 bis 99	12,0 %
100 bis 199	6,7 %
200 bis 499	2,2 %
500 bis 999	0,2 %

#### Betriebe mit mehr als 20 Beschäftigten

Beschäftigte	in Prozent
20 bis 49	47,9 %
50 bis 99	29,4 %
100 bis 199	16,6 %
200 bis 499	5,5 %
500 bis 999	0,6 %

(1995=100 %; Betriebe mit > 20 Beschäftigten)

Quellen: Statistisches Landesamt Sachsen, Statistisches Bundesamt, IG Metall, Ifo 1997)

**Tabelle 1 - Auszubildende in Sachsen in Textilberufen**

	1999			2000		
	Insgesamt	Weiblich		Insgesamt	Weiblich	
		abs.	%		abs.	%
Spinnberufe	16	12	75	22	11	50
Berufe in der Textilherstellung	348	158	45,4	354	153	43,2
Berufe in der Textilverarbeitung	438	433	98,9	401	393	98
Textilveredler/innen	116	19	16,4	125	22	17,6
Summe	918	622	67,8	902	579	64,2

(Quelle: Statistische Jahrbücher Sachsen 2000 und 2001.)

**Tabelle 2 - Auszubildende in Textilberufen 1999 - Vergleich Sachsen - Deutschland**

	Sachsen			Deutschland			Anteil Sachsen in %	
	insgesamt	weiblich		insgesamt	weiblich		insgesamt	weiblich
		abs.	%		abs.	%		
Berufe in der Textilherstellung	348	158	45,4	1317	395	30	<b>26,4</b>	<b>40</b>
Berufe in der Textilverarbeitung	438	433	98,9	5567	5190	93,2	<b>7,8</b>	<b>8,3</b>
Auszubildende insgesamt	111449	42980	38,6	1698329	687283	40,5		
Anteil Textilgewerbe in %	<b>0,71</b>	<b>1,38</b>		<b>0,41</b>	<b>0,81</b>			

(Quelle: Statistisches Jahrbuch Sachsen 2000; Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland und das Ausland 2001.)

**Tabelle 3 - Strategischer Dienstleistungsbesatz in der Textilindustrie im Vergleich**

	Technische Dienste (Forschung und Entwicklung, Techniker, technische Hilfsdienste) und andere Unternehmensdienste (EDV, Marketing)					
	Deutschland		Neue Bundesländer		Sachsen	
	1994	1999	1994	1999	1994	1999
<b>Textilindustrie</b>	<b>8,23</b>	<b>8,47</b>	<b>7,47</b>	<b>5,83</b>	<b>7,71</b>	<b>6,08</b>
Verarbeitendes Gewerbe	13,05	13,89	10,22	9,64	10,08	10,23
Gesamtwirtschaft	9,84	10,51	7,86	8,07	8,30	8,60

(Quelle: IAB/Bade 2001; eigene Berechnungen IMU-Institut)

## **Tätigkeitsbeschreibung "Weber" bei VEB Halbmond**

VEB Halbmond-Teppiche  
Werk Adorf

### **Tätigkeitsbild für Doppelteppich-Weber**

#### 1. Tätigkeit

Weben von Teppichen, Vorlegern und Läufern in 2- und 3-Schusstechnik

##### 1.1 Kenntnisse

Kenntnis des gesamten Arbeitsablaufs während des Webprozesses  
Qualitätsmerkmale in Bezug auf Dichte, Florhöhe und Materialeinsatz  
Kanteransteckung lt. Schärbrief sowie Fehlererkennung und Abstellung derselben  
Kenntnisse der Arbeits-, Gesundheits- und Brandschutzbestimmungen

##### 1.2 Weben

Durch laufende Beobachtung der produzierenden Maschinen muss eine qualitätsgerechte Rohware erzeugt werden. Dazu gehört eine ständige Kontrolle:

- der Webleiste
- der Unterware
- die Überwachung der Schneideinrichtung einschließlich sauberer Schnitt
- des Warenabzugs
- der Aufwickelvorrichtung
- der Kettengewichtshebel
- der fehlerfreien Musterbildung der richtigen Florhöhe
- Beachtung des zeichengleichen Zylinderstandes, um ein versetztes Muster zu vermeiden sowie das Einlegen bzw. Füllen der leer gewordenen Schützen unter Beachtung der Verwendung des Schussmaterials von gleicher Farbe und Stärke.

Werden Mängel an den technischen Einrichtungen erkannt, ist durch den Weber unter Beachtung der betrieblichen Unfall- und Arbeitsschutzbestimmungen für die sofortige Abstellung Sorge zu tragen bzw. ist der Meister zu verständigen.

##### 1.2.1 Beseitigung von erkannten Webfehlern

Sämtliche Fadenbrüche sind durch exaktes Aufteilen der Bruchstelle durch den Weber mit Hilfe des Aufsteckers bindungsgerecht einzuziehen. Schussbrüche, welche durch Zurückarbeiten beseitigt werden können, müssen muster- und bindungsgerecht getrennt werden. Eine sichtbare Trennstelle darf dabei nicht entstehen. Schussbrüche, die ein aufwändiges Trennen verursachen, müssen durch die Meister entschieden werden. Diese Entscheidung ist auch bei sämtlichen qualitätsmindernden Fehlern einzuholen. Ein eigenmächtiges Abschießen über 30 cm ist damit untersagt.

##### 1.2.2 Umstecken

Das Umstecken hat nur nach vorliegendem Schärbrief zu erfolgen. Der Anweisung des restlosen Ausbrechens beim Wechsel reiner Partien ist in jedem Falle Folge zu leisten. Das restlose Einbeziehen der umgesteckten Spulen ist Voraussetzung, um eine mustergerechte Qualität zu gewährleisten. Nach erfolgtem Designwechsel ist der Weber nach dem Anweben in jedem Fall verpflichtet, abmustern zu lassen.



### 1.2.3 Kettwechsel

Nach Abschluss der notwendigen Vorarbeiten werden die Fäden der anzubindenden Kette restlos aufgestockt. Da der augenblickliche Kettwechsel noch mit großem körperlichem Einsatz zu verrichten ist, muss besondere Aufmerksamkeit in bezug auf Unfallgefahr gelegt werden. Das gilt besonders beim Auslegen der leeren Bäume sowie bei Umlegen, Einfahren und Einlegen der neuen Kette

### 1.2.4 Kartenwechsel

Beim Kartenwechsel ist darauf zu achten, dass die Kartenblätter einwandfrei gebunden, die Kartendrähle gerade und abgebunden sind. Eine schonende Behandlung beim Abnehmen und Auflegen ist die Pflicht aller.

### 1.2.5 Liefern

Das Ablassen der Ware vom Wickelgestell hat so zu erfolgen, dass ein Verletzen am Wickelregulator oder am leeren Wickelbaum ausgeschlossen ist. Das Ausschneiden muss schussgerade durchgeführt werden. Das Liefern hat auf sauberem Fußboden zu geschehen. Der Weber ist verantwortlich, dass keine Fremdkörper mit eingerollt werden. Es darf nicht eingeschlagen, sondern es muss bereits der Teppichanfang gerollt werden. Das Einlegen der ordnungsgemäß ausgefüllten Laufzettel muss der ausgeschnittenen Ober- und Unterware entsprechen. Das Auflegen der Ware auf dem Wickelgestell hat so zu erfolgen, dass ein Verziehen oder Verzerren ausgeschlossen ist.

### 1.2.6 Wechsel des Flormessers

Um einen einwandfreien Florschnitt zu gewährleisten, ist darauf zu achten, dass die angebaute Schleifsteine wirkungsvoll funktionieren. Ein Nachsetzen oder Auswechseln des Messers hat prinzipiell in der Vorware zu erfolgen, um Schnittabsätze zu vermeiden.

## 1.3 Pflege und Wartung der Webmaschine

Das Ölen der Webmaschine hat lt. Schmierplan bei jedem Schichtbeginn zu erfolgen. Bei Schichtende ist die Webmaschine in einem ordnungsgemäßen Zustand zu verlassen. Das wöchentliche Putzen setzt das vollkommene Abblasen der gesamten Webmaschine einschließlich Kanter voraus. Die vorgesehene Putzzeit von 1 ½ bzw. 2 Stunden ist voll zu nutzen. Dabei ist besonders wichtig, dass die Schäfte- und Jacquardmaschine gründlichst gereinigt werden. Ein Durchölen der gesamten Webmaschine ist nach diesem Arbeitsgang unbedingt erforderlich. Dabei ist auf Unzulänglichkeiten wie lockere Schrauben, eingelaufene Bolzen, freie Ölnippel und Öllöcher usw. zu achten.

## 2. Verantwortung

- rechtzeitiges Bestellen von Ketten
- bei Aufgabenwechsel für Bereitstellung der neuen Karten sorgen, Besorgung des Schärbriefes sowie etwa notwendige Garnbestellung
- Sauberhaltung der Webmaschine einschließlich Kanter und Ordnung am Arbeitsplatz
- Einhaltung der gültigen Arbeits-, Brandschutz- und Sicherheitsvorschriften
- Mängel gleich welcher Art sind dem zuständigen Leiter sofort zu melden.

## 3. Zur besonderen Beachtung

Es ist die Pflicht aller, an den monatlichen Unfall- und Arbeitsschutzbelehrungen teilzunehmen, um die für die Weberei zutreffenden ASAO kennen zu lernen. Der an allen Stühlen vorhandene Sicherungsstift an der Einrückstange ist bei allen Reparaturen und Arbeiten, die einen längeren Stillstand der Maschine hervorrufen, einzustecken sowie Stillsetzung des Motors durchzuführen. Eine ständige Kontrolle der Funktionstüchtigkeit des Sicherungsstiftes hat unbedingt zu erfolgen. Schutzgitter dürfen bei laufender Maschine nicht geöffnet oder entfernt werden. Das Abblasen und Abkehren der Webmaschine hat nur bei Stillstand der Maschine zu erfolgen. Pflicht eines jeden muss es sein, mit Material aller Art sparsamst umzugehen, um unsere Volkswirtschaft ökonomisch zu stärken!

**Im Projektverlauf erarbeitete neue Tätigkeitsbeschreibung "Weber"  
der Halbmond Teppichwerke GmbH Oelsnitz**

<p><b>Zusammenfassende Beschreibung</b> gemeinsam erstellt von fünf Weberinnen/Webern und Mitgliedern des Projektteams</p>	<p>Webmaschine: <b>00+01, 2+3, 51+52, 02,</b> ...</p>	<p>Datum: <b>Juni 2002</b></p>
<p><b>Tätigkeitsbeschreibung: Doppelteppichweben, H. Teppichwerke GmbH Oelsnitz, Werk Adorf</b></p>		
<p style="text-align: center;"><b>Phase 1:</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Arbeitsvorbereitung (Tätigkeiten)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Gang zur Webmaschine oder Gang ins Arbeitszimmer</b> bzw. zum Techniker, um die Maschinenbelegung und Aufgaben für die nächste Schicht zu erfragen und dann Gang zur Webmaschine.</li> <li><b>2. Schichtübergabe</b> durch den Vorgänger: <ul style="list-style-type: none"> <li>· Abfrage zum Produktionsstand</li> <li>· zu Reparaturen</li> <li>· zu Schwierigkeiten im Produktionsablauf</li> <li>· zu Besonderheiten der Maschine</li> <li>· ferner: Absprachen zur Garnbestellung, gegebenenfalls um Aufträge kümmern</li> <li>· für den Fall, dass am Webstuhl in der Vorgängerschicht nicht gearbeitet wurde: Informationen einholen über die Disposition bzw. den Schichtverantwortlichen</li> <li>· wenn erforderlich "Umstecken"</li> </ul> </li> <li><b>3. Zwei Webmaschinen prüfen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Zählerstand/Schussstand</li> <li>· kleinere Wartungstätigkeiten, z. B. einzelne Stellen ölen</li> <li>· Maschine einschalten und Maschinenanlauf überwachen</li> <li>· zu Beginn, dann laufend: Messerkontrolle, Kontrolle der Ware auf Farbstreifigkeit und Florhöhe</li> </ul> </li> <li><b>4. Arbeitspapiere bzw. Begleitpapiere beider Maschinen studieren, Ablauf planen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Auftragsabgleich (wie viel Schuss sind erfolgt?)</li> <li>· Arbeitspapiere/Begleitpapiere mit Computer vergleichen</li> <li>· Überblick zum Auftragsstand der zwei Webmaschinen verschaffen; teilweise für Aufträge für gesamten Arbeitstag sorgen (Frühschicht, vor dem Wochenende)</li> <li>· Zeit und Ablauf koordinieren</li> <li>· bei Bedarf Korrekturen zur Auftragsplanung vom Vorgänger vornehmen</li> <li>· Arbeitsplan erstellen und mit dem Aufstecker abstimmen</li> <li>· Webpläne abstimmen (teilweise Gang ins Büro, um Rücksprache zu halten oder Webpläne zu holen, oder Meister suchen zur Abstimmung)</li> <li>· Arbeits- und Produktionsablauf beobachten</li> <li>· Problemlösungen in Angriff nehmen/anweisen/organisieren (z. B. Kettbaumwechsel)</li> <li>· Organisieren des Umsteckens, Maschinenpflege ("prüfen")</li> </ul> </li> <li><b>5. Arbeitsplan für die folgende Schicht erstellen (z. B. Fadenwechsel)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Garn bestellen und umstecken</li> </ul> </li> </ol>		

**Phase 1:**  
**Arbeitsvorbereitung: weitere Anforderungen und Einflüsse**  
**(Belastung, Verantwortung, Umgebungseinflüsse)**

- Es handelt sich um körperlich schwere Arbeit.
- Oft muss bis zu zwei Stunden in körperlich verkrampfter Haltung gearbeitet werden.
- Wenn beide Maschinen gleichzeitig stehen bleiben, führt das zu Stress.
- Fehler und Probleme entstehen, wenn das Umstecken durch unqualifiziertes Personal erfolgt: dann müssen Fäden eingezogen oder Spulen neu aufgesteckt werden.
- Zur sicheren Handhabung sind gute Computer-Kenntnisse erforderlich; hier gibt es aber teilweise Defizite.
- Es entsteht Mehrbelastung, da teilweise für die Aufträge des gesamten Arbeitstages gesorgt werden muss.
- Verantwortung und Anforderungen an die Kenntnisse über den gesamten Produktionsablauf sind deutlich gewachsen, da Koordinations- und Kontrollaufgaben, Einteilung des Maschineneinsatzes oder auch Qualitätskontrollen durch die Weber statt die früher verantw. Meisterebene erfolgt.

**Phase 2:**  
**Arbeitsablauf/Arbeitsschritte bzw. Teilaufgaben (Tätigkeiten)**

2. Die **Maschine läuft**.
3. Die **Maschine stoppt irgendwann**; durch die Bewächterung werden die meisten Fehler automatisch registriert und der Maschinenstop ausgelöst. Die Maschine zeigt die Art und den etwaigen Ort des Fehlers über Fehleranzeige auf dem Bildschirm an.
4. In bestimmten Fällen stoppt die Maschine wegen eines Fehler nicht (z. B. Gewebekantenabzug, stumpfe Messer, Warenabzug); Fehler machen sich dann erst später im Gewebe bemerkbar; daher muss der Weber beide Maschine aufmerksam beobachten.
5. Der **Fehler wird durch den Weber** (teilweise in Zusammenarbeit mit dem Aufstecker) **behooben**. Kontrolle der Vorrichtung der Fadensysteme von Webmaschine und Kanter auf Richtigkeit.
  - *Fehlerbehebungen/Störungen*

In der Regel handelt es sich um Fadenbrüche, verursacht im Zusammenhang mit ...

    - der Bindekette
    - der Füllkette
    - dem Pollfaden
    - dem Schussfaden.
  - Die Maschine zeigt den Fehler über Fehleranzeige/Bildschirm (Art und etwaigen Ort) an.
  - *Fehlerbehebung:*
    - a) Vorgehen bei Pollfadenbruch/Kettfadenbruch:
      - das Fadensystem öffnen
      - den gerissenen Faden suchen (auf Anforderung zweiter Mann nötig)
      - den Pollfaden vorziehen
      - den Fadenbruch beheben
      - das Fadensystem schließen
      - die Maschine wieder anfahren
    - b) Vorgehen bei Schussfadenbruch: (Behebung ohne zweiten Mann)
      - gerissenen Schussfaden suchen (das erfordert Erfahrung!)
      - dann Fehler beheben - vgl. a)
    - c) bei Problemen der Litzenbewächterung "nachhelfen" (Maschine hält an)
    - d) Fehler im Vorspulgerät (Faden reißt am Vorspulgerät)
    - e) weitere Probleme:
      - Faden reißt nicht, wird straff (im Teppich entsteht eine Gasse), muss gängig gemacht werden. Durch die geringere Beobachtungszeit (Beobachtungszeit durch Zwei-Maschinenbedienung halbiert) wird der Fehler in der Regel später entdeckt.
      - Musterfehler (online zugespielte Auftragsdaten stimmen nicht überein) - Erfahrungen/Kenntnisse des Produkts für eine schnelle Erkennung erforderlich.

6. Während dem o. g. Ablauf fallen folgende **Nebenarbeiten** an:

- Wechseln bzw. Aufstecken der Schussspulen
- Schussmaterial bestellen bzw. Aufstecker dazu anweisen
- kleine Reparaturen durchführen
- laufend: den Aufstecker anweisen und kontrollieren
- ständig für ausreichendes Material an der Maschine sorgen
- Vorbereitungen zur Kennzeichnung der Ware treffen, Ware mit Aufklebern versehen und Aufträge gliedern (vor allem bei hoher Anzahl kleiner Auftragsgrößen)
- planen und koordinieren der Auftragsabfolge im Rahmen der vorgegebenen Gesamtabfolge (Transport)
- unregelmäßig: Kettbaumwechsel vorbereiten/abstimmen und teilweise mit durchführen
- die Fertigware ausschneiden, den Transportwagen von der Maschine wegziehen oder schieben, einen neuen Wagen holen
- Schussmaterial teilweise hinter der Weberbrücke holen
- ständige Kontrolle gewebter Teppiche auf lockere Fäden und Musterfehler, die von der Maschine nicht erkannt werden

#### **Phase 2:**

##### **Arbeitsablauf/Arbeitsschritte bzw. Teilaufgaben: weitere Anforderungen und Einflüsse (Belastung, Verantwortung, Umgebungseinflüsse)**

- Die Spulen werden immer schwerer. Sie sind von hohen Paletten schlecht wegzunehmen und z. B. beim Laufen über die Brücke ist Rückenbelastung die Folge.
- Häufig unphysiologische Körperhaltungen bzw. Zwangshaltungen: Arbeiten im Liegen, hocken, gebückt, gestreckt, auf Knien. Die Folgen sind Probleme mit dem Rücken und den Gelenken.
- Wegen des Hochkanters braucht man einen Hocker, meist zwei- oder dreistufig; hier stehen nur schwere Tritte zur Verfügung. Weiter bergen die Hochkanter eine hohe Verletzungsgefahr.
- psychische Belastung durch
  - die Verdopplung aller Aufgaben
  - die ständig erforderliche Kontrolle auf Überspielungsfehler (Computer)
  - beim Kennzeichnen der Ware (vor allem kleine Vorleger) ständiges Hin- und Herlaufen an der Maschine
  - Reparaturkostenzeit, während die andere Maschine läuft
  - wachsende Verantwortung (mit Namen unterschreiben)
  - wachsende Verantwortung gegenüber Azubis und befristet Beschäftigten
- Tendenz zu überdimensionierten Webmaschinen und Kantern. Das verstärkt Belastungen durch Zwangshaltungen.
- Beim Arbeiten an der Maschine ist der Weber ständigem Lärm, Staub und grobem Schmutz ausgesetzt.
- Es müssen sehr viele Fäden eingezogen werden.
- Am „Wollstuhl“ sind viele Litzen, gelegentlich auch Harnische auszuwechseln. Die Folge ist eine starke Belastung des Rückens, der Knie, der Arm- und Schultergelenke.
- sehr starke Beanspruchung der Augen
- Bei Kettbaumwechsel und Säuberung des Lanzettkastens werden Rücken und Finger stark belastet.
- Teilweise muss an beiden Webstühlen das Ausschneiden der Ware erfolgen, hier besteht Unfallgefahr.
- Die vollen Transportwagen sind teilweise sehr schwer, hinzu kommen oft weite Wege zum Abstellen der Wagen. Teilweise können sie nur mit Hilfe des Aufsteckers bewegt werden. Die Folge ist eine starke Rückenbelastung.
- Zugluft durch offene Tore infolge Be- und Entladearbeiten
- immer größer werdende Belastung durch Ausbildung von Lehrlingen, Anleitung und Kontrolle von unterqualifizierten Hilfs- und Zeitarbeitern.

**Phase 3:  
Umrüstzeiten, Maschinenwartung und –pflege, Behebung kleiner Störungen  
(Tätigkeiten)**

Anfallende Tätigkeiten:

- **Wahrnehmung von Geräuschen oder eines nicht üblichen (sichtbaren/hörbaren) Zustands der Maschine.** Überprüfung der Ursachen und ergreifen von Maßnahmen zur entsprechenden Wartung bzw. Problemlösung.
- **Abblasen und Reinigen der Webmaschinen.** Beim wöchentlichen Reinigen der Webmaschinen Abblasen, Saugen und Absaugung reinigen.
- **Gespräche mit Vorarbeiter bzw. Meister und/oder Werkleiter** über den aktuellen Stand des Arbeitsablaufs, zur weiteren Planung und zum Zustand der Maschinen.
- **Umstecken** allgemein und Umstecken falscher Spulen
- **Fäden einziehen**
- **Maschinenpflege:** Schäfte ausputzen
- **Behebung von Störungen:** Harnische auswechseln, kaputte Federn ersetzen
- **Kettbaumwechsel,** säubern des Lamellenkastens

**Phase 3:  
Umrüstzeiten, Maschinenwartung und –pflege, Behebung kleiner Störungen:  
weitere Anforderungen und Einflüsse  
(Belastung, Verantwortung, Umgebungseinflüsse)**

- sehr hohe Belastung durch Staub (Einatmen von Staub) und groben Schmutz sowie hohe Verletzungsgefahr (Stoßen) beim Abblasen und Reinigen der Maschine
- Das Einziehen der Fäden ist körperlich schwer durch das erforderliche Strecken über mehrere Bretter. Bei unteren Fäden fehlt der Halt, Folge sind Verrenkungen des Körpers.
- Beim Umstecken wird stundenlang der selbe Handgriff gemacht, Folge ist Belastung der Handgelenke, der Arme, Finger, Augen und des Rückens.
- Belastung des Rückens durch Heben der Garnspulen und ständiges Bücken beim Umstecken der unteren Farbchore
- Heben schwerer Spulen
- Belastung durch Klimawechsel zwischen Wärme und Kälte (Oberdeck, Unterdeck)
- Beanspruchung der Augen durch ähnlichfarbige Garne
- hohe Verantwortung (Auftragsabfolge, Kundentermine, Qualität, Produktionsablauf)
- beim Ausputzen der Schäfte gebückte Körperhaltung, kniende Tätigkeit
- Zur Behebung von Störungen sind Fingerfertigkeit und Fachwissen nötig.
- beim Umstecken Belastung der Gelenke, Knie und des Rückens je nach Chor (Umsteckhöhe)
- hohe Unfallgefahr beim Verteilen auf Jacquardmaschine und unter dem Webstuhl

**Phase 4:**  
**Auftrags-/Arbeitsabschluss (Tätigkeiten)**

- **tägliche Wartung:** Abblasen der Webmaschine und Kehren
- **Erfassung des Zählerstands**
- Zählen und dokumentieren/eintragen der im Laufe der Schicht notierten Fadenbrüche (pro Schicht und Maschine)
- **Erfassung der Stillstandszeiten** (Auswertung erfolgt durch den Werkleiter)
- **Schussuhr umstellen**
- **Schichtübergabe** (vgl. Phase 1)

**Phase 4:**  
**Auftrags-/Arbeitsabschluss: weitere Anforderungen und Einflüsse**  
**(Belastung, Verantwortung, Umgebungseinflüsse)**

- besondere Anforderungen bei jedem Arbeitsschritt sind Geschicklichkeit, Schnelligkeit, Sauberkeit und Berufserfahrung
- Zweistuhlbedienung ist große Mehrbelastung
- hohe Staubbelastung
- Die Aufgabe, die Webmaschinen im "ordnungsgemäßen" Zustand zu übergeben, steht im Widerspruch zum "fliegenden" Wechsel und ist nicht zu Ende gedacht.