

Wissenschaftliche Diskussionspapiere

Heft 6

Angelika Wittig

Qualifizierung für die, Marktwirtschaft

**Zum Bildungsbedarf kaufmännischer Mitarbeiter in den
neuen Bundesländern**



Herausgeber: Bundesinstitut für Berufsbildung • Der Generalsekretär



Der Inhalt dieses Werkes steht unter einer Creative Commons Lizenz (Lizenztyp: Namensnennung – Keine kommerzielle Nutzung – Keine Bearbeitung – 3.0 Deutschland).

Das Werk wird durch das Urheberrecht und/oder einschlägige Gesetze geschützt. Jede Nutzung, die durch diese Lizenz oder Urheberrecht nicht ausdrücklich gestattet ist, ist untersagt.

Weitere Informationen finden Sie im Internet auf unserer Creative Commons-Infoseite <http://www.bibb.de/cc-lizenz>

Copyright 1991 by Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin und Bonn
Herstellung: Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin
Druck: Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin
Bindearbeit: Reinhart & Wasser, Berlin

Printed in Germany
ISBN 3-88555-468-2

Diese Netzpublikation wurde bei Der Deutschen Bibliothek angemeldet und archiviert.
URN: [urn:nbn:de:0035-0045-9](http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0035-0045-9)

INHALT

	Seite
1 Zielsetzung	5
2 Methodik	5
3 Empirische Untersuchung	10
3.1 Fallstudie im 1.Betrieb.	11
3.1.1 Betriebliche Grunddaten.	11
3.1.2 Organisations- und Personalstruktur.	12
3.1.3 Qualifikationsstruktur des kaufmännischen Personals	16
3.1.4 Qualifizierungsbedarf.	21
3.1.5 Lernbedingungen, -bedürfnisse und -motivation.	25
3.1.6 Qualifizierungsvorschläge.	28
3.2 Fallstudie im 2.Betrieb.	29
3.2.1 Betriebliche Grunddaten.	29
3.2.2 Organisations- und Personalstruktur.	30
3.2.3 Qualifikationsstruktur des kaufmännischen Personals	33
3.2.4 Qualifizierungsbedarf.	36
3.2.5 Lernbedingungen, -bedürfnisse und -motivation.	38
3.2.6 Qualifizierungsvorschläge.	39
3.3 Fallstudie im 3.Betrieb.	41
3.3.1 Betriebliche Grunddaten.	41
3.3.2 Organisations- und Personalstruktur.	43
3.3.3 Qualifikationsstruktur des kaufmännischen Personals	50
3.3.4 Qualifizierungsbedarf.	60
3.3.5 Lernbedingungen, -bedürfnisse und -motivation.	64
3.3.6 Qualifizierungsvorschläge.	72
3.4 Fallstudie im 4.Betrieb.	76
3.4.1 Betriebliche Grunddaten.	76
3.4.2 Organisations- und Personalstruktur.	78
3.4.3 Qualifikationsstruktur des kaufmännischen Personals	82
3.4.4 Qualifizierungsbedarf.	85
3.4.5 Lernbedingungen, -bedürfnisse und -motivation.	88
3.4.6 Qualifizierungsvorschläge.	90
4 Zusammenfassung	91
4.1 Zur Situation der Betriebe.	91
4.2 Zur Organisation und Personalstruktur.	93
4.3 Zur Qualifikationsstruktur des kaufmännischen Personals	97
4.4 Zum Qualifizierungsbedarf.	103
4.5 Zu Lernbedingungen, -bedürfnissen u. zur Lernmotivation	106
5 Qualifizierungsvorschläge	110

LITERATURVERZEICHNIS

1. Zielsetzung

Im September 1990 wurde vom Bundesinstitut für Berufsbildung eine Studie in Auftrag gegeben mit dem Ziel, den Bildungsbedarf zur beruflichen Qualifizierung kaufmännischer Mitarbeiter in der DDR für die Anforderungen der Marktwirtschaft zu erheben. Um zeitnahe Ergebnisse bis zum Jahresende vorlegen zu können, die einen adäquaten Handlungsspielraum zügig eröffnen, muß die Studie nach der günstigsten Vorgehensweise erfolgen.

In ausgewählten Betrieben und Bildungseinrichtungen der DDR ist sowohl der zur Qualifizierung als auch zur Arbeitsplatzsicherung erforderliche Bildungsbedarf zu ermitteln. Dabei handelt es sich einerseits um betriebswirtschaftliche Inhalte, andererseits um fachübergreifende und fachunabhängige gesellschaftspolitische, wirtschaftliche und rechtliche Inhalte, die die Voraussetzung zum Verständnis der betriebswirtschaftlichen Qualifikationen und deren Umsetzen in berufliches Handeln bilden.

In Verbindung mit den Qualifikationsdefiziten gilt es zu ermitteln, über welche Vorbildung, berufliche Praxis und Erfahrungen die Adressaten verfügen. Ferner sind die Lernbedingungen und -bedürfnisse kaufmännischer Mitarbeiter in der DDR zu beschreiben. Festzustellen sind die Qualifizierungsbereiche, für die primär Bildungsmaßnahmen zu konzipieren sind. Ggf. ist vorzuschlagen, in welcher Weise Maßnahmen aufeinander abzustimmen sind.

2. Methodik

Um die Bedarfserhebung in Betrieben und Bildungseinrichtungen durchzuführen, wurde im Rahmen der Studie ein geeignetes Erhebungsinstrumentarium entwickelt. Der Darstellung, Entwicklung

und Erprobung dieses Instrumentariums war der 1.Zwischenbericht gewidmet. Vorgestellt wurden für die Befragung:

- (A) ein Interviewleitfaden zur Befragung des Betriebsdirektors bzw. des Managements,
- (B) ein Interviewleitfaden zur Befragung kaufmännischer Abteilungsleiter,
- (C) ein Fragebogen zur Befragung kaufmännischer Mitarbeiter,
- (D) ein Interviewleitfaden zur Befragung der Bildungseinrichtung,
- (E) ein Gesprächsleitfaden zur Befragung kaufmännischer Mitarbeiter mit angeratener offener Gesprächsführung.

Bei der Entwicklung des Instrumentariums mußte anders als bei vergleichbaren Zielgruppen in der früheren Bundesrepublik davon ausgegangen werden, daß die Befragten ihre Bildungsdefizite nicht selbst artikulieren könnten, da sie die Tätigkeitsanforderungen im Rahmen der künftigen Wirtschaftsordnung zu wenig kennen. Dies gilt weitgehend für die fachlichen, insbesondere aber für die fachunabhängigen Defizite. Zur Aufdeckung der Bildungsdefizite wurde daher eine Fragestrategie erforderlich, die diesem Problem gerecht wurde.

Das ErhebungsInstrumentarium wurde deshalb so konzipiert, daß ein indirektes Ableiten des Qualifizierungsbedarfs mittels eines Soll-Ist-Vergleichs ermöglicht wird. Darüberhinaus wurde auf zusätzliche direkte Fragestellungen zum Qualifizierungsbedarf nicht verzichtet.

Schwerpunktmäßig wurden zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs folgende Themen erfaßt:

- Ist-Situation des Betriebes, insbesondere bisheriges Unternehmensziel, Beschäftigungsgrad, Personalkapazität, Organisationsstruktur und Ablauforganisation;
Qualifikationsstruktur des kaufmännischen Personals, insbesondere beruflicher Werdegang, Weiterqualifizierung und Tätigkeitsanforderungen;

- Soll-Situation des Betriebes, insbesondere Ziele der Umstrukturierung, künftige Veränderungen der Organisationsstruktur und der Ablauforganisation; künftige Aufgaben und Tätigkeitsanforderungen an das kaufmännische Personal;
- Ziele der Neuqualifizierung, Qualifikationsdefizite, fachlicher, fachübergreifender und fachunabhängiger Qualifizierungsbedarf des kaufmännischen Personals.

Neben der Bedarfsermittlung galten weitere Fragen dem Lernumfeld:

insbesondere den Lernbedingungen, Lernbedürfnissen und der Lernmotivation.

Fragen zu Qualifizierungsvorschlägen wurden gestellt aber nicht forciert. Ziel der Befragung war es nicht, seitens der Befragten Qualifizierungsvorschläge zu erhalten, sondern nur ggf. im Rahmen der Untersuchung abzuleiten.

Die einzelnen Bestandteile des Erhebungsinstrumentariums wurden nach folgendem Schema strukturiert:

- bisherige betriebliche Grunddaten
- bisherige Organisations- und Personalstruktur
- bisherige Qualifikationsstruktur des kaufmännischen Personals
- (jetzige bzw.) zukünftige betriebliche Grunddaten
- (jetzige bzw.) zukünftige Organisations- und Personalstruktur
- (jetzige bzw.) zukünftige Qualifikationsstruktur des kaufmännischen Personals.
- Qualifizierungsbedarf
- Lernbedingungen, -bedürfnisse und -motivation kaufmännischer Mitarbeiter
- Qualifizierungsvorschläge.

Das Erhebungsinstrumentarium wurde in einem Pretest überprüft, d.h. es wurde anhand einer Fallstudie in der ehemaligen DDR erprobt und erwies sich als gut geeignet. Die daran anschließend überarbeitete 2.Fassung diente als Grundlage für die Durchführung von drei weiteren Fallstudien.

Für die Fallstudien vorgesehen wurden ein Groß-, ein Mittel- und ein Kleinbetrieb aus Industrie und Handel. Die ausgewählten Betriebe verfügen über eine organisatorische Mindeststruktur kaufmännischer Funktionsbereiche einschließlich entsprechender Personalkapazität. Sie befinden sich im Prozeß der Umstrukturierung ihres Unternehmens.

Bei der Auswahl der Betriebe wurde darauf geachtet, daß sie in unterschiedlichen Wirtschaftsregionen der ehemaligen DDR liegen, weil die Einbettung in unterschiedliche regionale Wirtschaftsstrukturen unterschiedliche Entwicklungstendenzen der Unternehmen bedingen und damit auch unterschiedliche Aufgaben und Anforderungen an die Mitarbeiter stellen könnte.

Der im Oktober 1990 erschienene 1.Zwischenbericht erläutert die Erarbeitung des Erhebungsinstrumentariums und die Ergebnisse des Pretests.(-*•)

Der im November 1990 vorgelegte 2.Zwischenbericht schildert die Ergebnisse der vier Fallstudien der empirischen Untersuchung. Die Sichtweise der Befragten wird dabei ausführlich wiedergegeben.(²)

1) Vergl. Wittig, A.: Erhebung des Bildungsbedarfs zur beruflichen Qualifizierung kaufmännischer Mitarbeiter in der DDR für die Anforderungen der Marktwirtschaft - 1.Zwischenbericht, Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin, Oktober 1990

2) Vergl. Wittig, A.: Erhebung des Bildungsbedarfs zur beruflichen Qualifizierung kaufmännischer Mitarbeiter in der DDR für die Anforderungen der Marktwirtschaft - 2.Zwischenbericht, Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin, November 1990

Der vorliegende Abschlußbericht gibt die Ergebnisse der empirischen Untersuchung wieder und faßt sie zusammen. Unter Berücksichtigung des Gesamtergebnisses hinsichtlich Qualifizierungsbedarf und Lernumfeld werden Vorschläge zu Qualifizierungskonzepten herausgestellt.

3. Empirische Untersuchung

Im folgenden werden die 4 Fallstudien und ihre Ergebnisse beschrieben. Einbezogen bleibt der Bericht über den im Pretest untersuchten Betrieb, da auf die interessanten Ergebnisse dieser Fallstudie nicht verzichtet werden soll. Aus Datenschutzgründen werden konkrete Angaben, die eine Identifizierung der Betriebe ermöglichen würden, vermieden.

Um Mißverständnissen vorzubeugen, wird darauf hingewiesen, daß eine Anzahl von Begriffen in den beiden zusammengewachsenen deutschen Staaten mit unterschiedlichen Inhalten besetzt ist. So ist beispielsweise der Begriff "Facharbeiterabschluß" in der ehemaligen DDR keinesfalls dem Begriff in der Bundesrepublik gleichzusetzen sondern kommt eher dem Begriff "Ausbildungsabschluß" nahe. Insbesondere finden sich Begriffsverwirrungen im wirtschaftlichen Sprachgebrauch, da beide Staaten auf unterschiedlichen Wirtschaftsordnungen basierten. Begriffsinhalte stellen im DDR-Sprachgebrauch auf die Planwirtschaft, im Sprachgebrauch der Bundesrepublik auf die Marktwirtschaft ab.

Zum besseren Verständnis der nachfolgenden Ausführungen werden besonders mißverständliche Begriffe hier kurz mit ihrer Bedeutung in der einstigen DDR hervorgehoben:

"Ökonomie": planwirtschaftliche Zentralverwaltungsverwaltungswirtschaft im allgemeinen, aber auch Kantinenbetreuung/Verwaltung von Ferieneinrichtungen im speziellen (siehe nähere Ausführungen im Text),

"Bilanz": Kontingent des Plans,

"kaufmännisch": enge Begriffsfassung von "kaufmännisch" im Sinne des Handelns eines Kaufmanns, der kauft und verkauft.

3.1. Fallstudie im 1. Betrieb

Der Pretest, die 1. Fallstudie, wurde in einem Mittelbetrieb der Industrie durchgeführt. Der Betrieb liegt in einem wirtschaftlichen Großraum.

3.1.1. Betriebliche Grunddaten

Das Unternehmensziel des Betriebes ist die Herstellung industrieller Großanlagen mit Blechbau- und Montagearbeiten. Ca. 90 - 95 Großanlagen werden im Jahr erstellt. Die Monatsproduktion beläuft sich meist auf ca. 9 - 11 Anlagen. Das Unternehmen beschäftigt rund 570 Mitarbeiter. In einem Zweigwerk arbeiten ca. 100 weitere Beschäftigte. Umfangreiche Blecharbeiten sind in Zweigwerke nach Ungarn und Polen ausgelagert. Das jährliche Umsatzvolumen beträgt ca. 160 Millionen/170 Millionen DM. Dem Unternehmen dienen für die umfangreichen Großanlagen etliche 100 Lieferanten als Zulieferer. Absatzpartner des Unternehmens ist zu 80 % die Sowjetunion. Der Rest der Produktion geht in die RGW-Länder wie die Tschechoslowakei und Bulgarien.

In die Zukunft blickt das Unternehmen noch mit Sorge. Man hofft, die Produktion, und damit auch die Mitarbeiter, beibehalten zu können. Vom Zweigwerk in der bisherigen DDR will man sich trennen. Die Zweigwerke in Polen und Ungarn erscheinen nun günstig, aufgrund ihres Standortes in Billiglohnländern. Hinsichtlich der Lieferanten sah man noch nie so wenig Probleme wie jetzt. Die Zahl der Zulieferer wird sich deutlich verringern, da man nun auf ein diversifizierteres, größeres und besseres Angebot von Anbietern aus der Bundesrepublik zurückgreifen kann. Man hofft, das Umsatzvolumen zu halten, obgleich bereits Absatzpartner wie die Sowjetunion Aufträge storniert haben. Absatzpartner aus anderen RGW-Ländern sind uninteressant geworden, da ihnen Devisen mangeln. Im Handel mit der Sowjetunion rechnet man mit der Subventionierung durch die Bundesrepublik, wenngleich ungewiß erscheint, wie lange

diese das Unternehmen stützen können. Man schätzt das Unternehmen als sanierungsfähigen Betrieb ein und hofft, ab 1993 mit Gewinn zu produzieren. Der Vorzug des Unternehmens liegt in den Beziehungen zu den RGW-Ländern. Man bringt die Absatzpartner ein und hofft auf einen westlichen Partner, der das Know How einbringt. Den richtigen Partner hat man allerdings noch nicht gefunden.

3.1.2. Organisations- und Personalstruktur

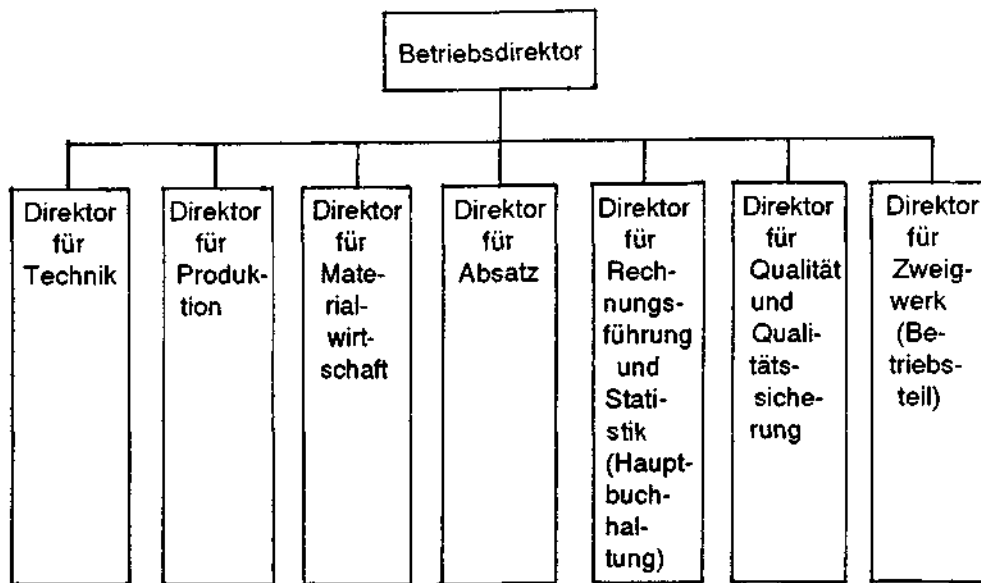
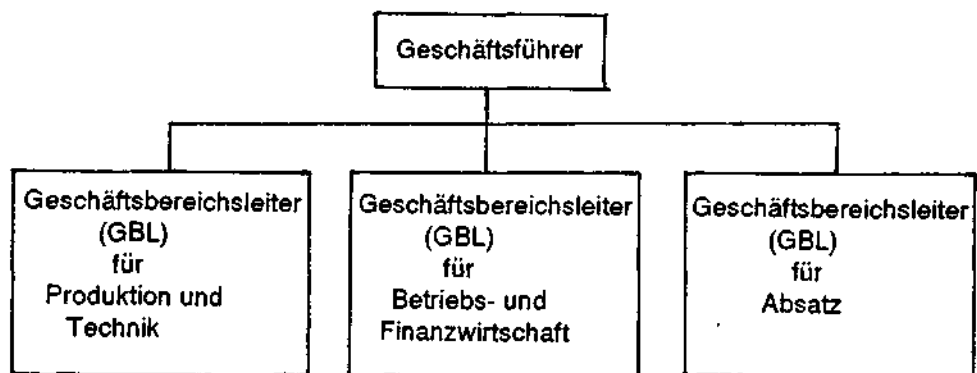
Ca. 570 Mitarbeiter sind im Betrieb beschäftigt. Niemand ist zur Zeit in Kurzarbeit. Kurzarbeit kann aber noch bevorstehen. Man hofft, niemanden entlassen zu müssen. Da das Personal des Betriebs etwas überaltert war, hat man 30-40 Mitarbeiter überzeugen können, von der Vorruhestandsregelung Gebrauch zu machen.

Endgültige Aussagen über die Struktur des Unternehmens sind verfrüht. Auch nach zweimaliger Umstrukturierung ist alles noch im Fluß und nicht so, wie es sein sollte. Zur Zeit gäbe es noch Positionskämpfe unter den Direktoren gemäß dem Motto:
 "Ich nehm' Dir was weg, denn ich kann Dich nicht leiden."
 "Ich weiß was von Dir, also kannst Du mich doch leiden".
 Subjektive Faktoren hätten Vorrang vor einer vernünftigen Geschäftspolitik.

Früher gab es einen Betriebsdirektor. Ihm unterstanden
 7 Direktoren:

- ein Direktor für Technik
- ein Direktor für Produktion
- ein Direktor für Materialwirtschaft
- ein Direktor für Absatz
- ein Hauptbuchhalter
- ein Betriebsteilleiter
- ein Direktor für Qualität bzw. Qualitätssicherung.

(Siehe auch nachfolgende Übersichtsgraphik)!

BISHERIGE ORGANISATIONSSTRUKTUR**DERZEITIGE ORGANISATIONSSTRUKTUR**

Des weiteren gab es den Kaderleiter, der jetzt die Stelle des Personalchefs bekleidet. Es gab einen Leiter für Sicherheit, der sehr mächtig war. Beide Leiter hatten wiederum einen K-Stamm (Kaderstamm) von 2-3, manchmal 4 Mann unter sich. Das war ein richtiger Staat im Staate, diese sogenannten Funktionalorgane (Kaderleiter und Leiter Sicherheit).

Den Direktoren unterstanden die Hauptabteilungsleiter in den großen Bereichen. Denen waren die Abteilungsleiter und denen wiederum die Gruppenleiter unterstellt. Dann kamen die Mitarbeiter.

In den großen Bereichen, wie Technik und Produktion, arbeiteten an die 200 Mitarbeiter - in manchen Bereichen waren es nur 9. Die Direktoren bekamen unabhängig davon dasselbe Gehalt - dieses Gehalt bekommen sie auch heute noch, obwohl sie eigentlich keine Aufgaben mehr haben.

Zwischenzeitlich setzte man 2 Geschäftsführer ein, behielt aber gleichzeitig die 7 Direktorate bei. Dies führte zur Desorganisation, da der Informationsfluß auf bestimmten Ebenen ins Stocken geriet.

Seit neuestem stützt sich die GmbH auf 3 Säulen:

- die Betriebs- und Finanzwirtschaft,
- den Bereich Produktion und Technik und
- den Bereich Absatz.

(Siehe auch die vorangestellte Übersichtsgraphik)!

Es gibt nur noch einen Geschäftsführer. Die Direktoren gibt es immer noch, obwohl sie kein Direktorat mehr haben. Sie nennen sich jetzt GBL, Geschäftsbereichsleiter. Alle sind noch da, ihre Kompetenzen sind jedoch schwer auszumachen. Das müsse noch anders werden. Notwendig wäre eine flache Leitungsebene mit Kompetenz, die einen schnellen Informationsfluß zulasse.

Kaufmännische Aufgaben sind früher in Bereichen wie Materialbeschaffung, Disposition, Absatz, Produktionslenkung, Finanzen und Betriebswirtschaft, Personal, Technologie, Allgemeine

Verwaltung (jetzt Abteilung Soziales) auch Küchenfragen (Wirtschaftsleiter) wahrgenommen worden. Da habe sich nicht viel geändert.

Der neue Geschäftsbereich Finanz- und Betriebswirtschaft enthalte Hauptbuchhaltung, Controlling, Fertigungsplanung, Bankbeziehungen und Kasse.

Ca. 60 Leute sind mit kaufmännischen Aufgaben befaßt gewesen. In der Verwaltung müßte der Personalbestand noch um 40-50 Leute verringert werden. Durch den Einsatz von Technik müßten gerade im kaufmännischen Bereich viele Mitarbeiter freigesetzt werden.

Der Betrieb muß künftig besser durchorganisiert werden. Vor allem organisatorische Aufgaben stünden bevor. Die Bürokratie muß abgebaut werden. Der Einzug der Technik wird neue Aufgaben mit sich bringen.

Da der Betrieb in vielen Bereichen autark war, besaß er eigene Reparatur- und Maurertrupps. Er besaß einen eigenen Fuhrpark, einen kleinen Kiosk usw. Soweit rentabel sollen diese Unternehmensteile als eigenständige GmbHs herausgelöst werden.

Es zeigte sich, daß bei der Thematik der zukünftigen Personalstruktur ein sehr sensibler Bereich angesprochen war. Auch bei großer Offenheit und Entgegenkommen der Befragten wurden eher ausweichende Antworten gegeben.

Die Notwendigkeit von Umstrukturierung und Personalreduzierung wurde zwar angedeutet, ungern aber wollte man Stellung beziehen gegenüber den eigenen Kollegen. Entlassungen wurden von vornherein negiert, allenfalls auf humane Art wollte man sich von Mitarbeitern trennen (Vorruhestandslösung). Keinem hoffte man Arbeitslosigkeit zumuten zu müssen, die als sozialer Abstieg und Katastrophe gewertet wurde.

Angedeutet wurde, daß insbesondere auf der Leitungsebene viel inkompetentes und überflüssiges Personal angesammelt sei, das für den Neuaufbau eher hinderlich sei. Weiter ins Detail wollte man nicht gehen. Man hoffte, in Zukunft werde sich noch einiges ändern. Allenthalben war noch Angst zu spüren.

Sicherlich könnte man in der Personalabteilung detaillierte Information hierzu und auch zur Qualifikationsstruktur jedes einzelnen Mitarbeiters erhalten. Dort hätte man früher seitenweise Material über die Mitarbeiter angefertigt. Man nenne sich jetzt Personalabteilung, dort säße aber immer noch die alte Kaderleitung. Dort war der Staatssicherheitsdienst; ohne Parteiabzeichen wäre keiner in diese Abteilung gekommen.

3.1.3. Qualifikationsstruktur des kaufmännischen Personals

Die Qualifikationsstruktur des kaufmännischen Personals, charakterisiert durch Ausbildungsinhalte, beruflichen Werdegang mit möglicher Weiterqualifizierung sowie durch die im Betrieb vorhandenen Tätigkeitsanforderungen im kaufmännischen Bereich wurde wie folgt dargestellt:

Insbesondere unter den jüngeren kaufmännischen Mitarbeitern, die jetzt auch eingesetzt würden, sind einige Fachschulkader. Diese haben 10 Jahre die Polytechnische Oberschule besucht, anschließend 1-2 Jahre Betriebspraxis gehabt und wurden nach Beendigung ihrer Lehre vom Betrieb zum Hoch- oder Fachschulstudium delegiert. Die erworbenen Abschlüsse lauteten z.B. Ökonom, Ingenieur-Ökonom, Betriebswirtschaftler, Sozialistischer Betriebswirtschaftler, Finanzwirtschaftler, Diplom-Finanzwirtschaftler. Im Bereich Absatz wurden bevorzugt solche Hoch- und Fachschulkader eingestellt.

Dann gab es die kaufmännischen Facharbeiter wie Wirtschafts-kaufleute und Industriekaufleute.

Die Art ihrer Ausbildung wurde von den Befragten als zweckmäßig angesehen trotz des Faches Marxismus-Leninismus und des ungeliebten Russischunterrichts. Die starke Ausrichtung der Ausbildung an der Praxis, d.h. vor allem an der Produktion, wurde ausgesprochen positiv bewertet, auch wenn man während der Ausbildung, selbst während des polytechnischen Unterrichts, bevorzugt für die Arbeiten eingesetzt wurde, denen sich die Betriebsangehörigen entziehen wollten.

Im Studium sei breites Allgemeinwissen vermittelt worden, solides Grundwissen aber zu kurz gekommen. Die Russischkenntnisse wurden von allen Befragten, selbst den Hochschulabsolventen als schlecht bezeichnet.

Nach der Ausbildung seien die Tätigkeitsanforderungen im Betrieb nur noch auf das Abdienen der Plankennziffer ausgerichtet gewesen, entsprechend eingeschränkt waren berufliche Entfaltungsmöglichkeiten. Anerkennung für gute Leistung und damit Ansporn gab es nicht. Berufliches Fortkommen sei allein an den Erwerb äußerer Symbole (Parteiabzeichen) geknüpft gewesen. Dies hätte insbesondere bei guten Kräften zu Resignation und Rückzug geführt.

Sicher müsse man bei betriebswirtschaftlichen Themen nicht bei Null anfangen; man glaube, Beschaffung, Produktion, Absatz gelte für plan- wie marktwirtschaftliche Betriebe. Alles aber, was mit der Führung eines Unternehmens unter marktwirtschaftlichen Bedingungen zusammenhänge, sei neu. Als tragisch sei der Unterricht Marxismus-Leninismus zu sehen (allein 5 Jahre während des Studiums). Aufgrund dieses Unterrichts glaube jeder, genau zu wissen, wie Kapitalismus funktioniere: Der Kapitalismus sei böse und schlecht. Es gäbe Ausbeuter und Ausgebeutete. Natürlich beeile man sich nun, zu den Ausbeutern zu zählen.

Grundsätzlich waren die kaufmännischen Berufe eine Domäne der Frauen. Zu ca. 99 % waren alle oben erwähnten Abschlüsse Frauen vorbehalten. Relativ selten stiegen Frauen in obere

Leitungsfunktionen auf. Ihre Aufgaben lassen sich eher als Sachbearbeiterinnen-, Kontoristinnen- bzw. Sekretärinnentätigkeiten, gegebenenfalls als die einer Wirtschafterin beschreiben. Leitungsaufgaben im sogenannten ökonomischen Bereich waren eher Männern vorbehalten, die nicht über kaufmännische sondern gewerblich-technische Abschlüsse verfügten.

Der Bildungsstand im Betrieb war durchaus unterschiedlich. In der Materialbeschaffung beispielsweise war eher weniger qualifiziertes Personal eingesetzt. Da gab es viele Frauen aus artfremden Berufen z.B. Friseurinnen, Verkäuferinnen, auch Bäcker, die sich aus irgendeinem Grunde in die Industrie katapultiert hatten. Diese Arbeitskräfte setzte man bevorzugt in der Materialwirtschaft ein. Es waren ungeliebte Posten, weil Material schwer zu beschaffen war und es nie zur Verfügung stand, wenn man es brauchte. Dort schlug man sich mit den Bestellungen herum, um die Planwirtschaft ein Jahr vorher abzusichern. Gerade aus der Materialwirtschaft seien viele nun in ihre alten Berufe zurückgekehrt.

Unter den älteren Mitarbeitern war ursprünglich noch eine ganze Reihe Ungelernter, die sich durch lange Betriebszugehörigkeit hochgedient und sich - auf den Betrieb bezogen - ein großes fachliches Wissen angeeignet hatten. Leider seien aufgrund der Vorruhestandsregelung dem Betrieb auch viele "alte Hasen" verloren gegangen. Da man in den letzten Jahren nur noch Leute mit Parteiabzeichen protegiert habe, gäbe es kaum fähige Nachfolger, um die Lücken zu füllen.

Es gab auch Armeeangehörige, die mit einem Dienstgrad aus der NVA entlassen wurden und gut verdient hatten. Denen konnte man keine Pförtnerposten anbieten. Sie wurden ohne Vorkenntnisse als Leiter in Betrieben eingesetzt, obwohl sie dafür überhaupt nicht befähigt waren. Bisweilen gab es welche, die sich tatsächlich weiterqualifizierten. Andere haben wie auf dem Kasernenhof weitergemacht. Politideologen der Armee wurden als wissenschaftliche Mitarbeiter eingesetzt.

Stellenbeschreibungen gab es nicht; wer kam, wurde genommen und irgendwo hingestopft, da die Betriebe in den letzten Jahren immer unter sogenanntem Personalmangel zu leiden hatten, was eigentlich nicht stimmte. Im Grunde hatte man eine Herde Arbeitsloser in den Betrieben gehabt, die hätten zwar gut verdient, aber nichts gemacht.

Die Aufgabe der Betriebsökonomie bestand im Prinzip darin, ausgehend von zentral vorgegebenen Plandokumenten, Daten für den Betrieb so zu gestalten und aufzubereiten, daß der Betrieb die Vorgaben möglichst mit Überbietung der Planziele erfüllte. Die betriebliche Tätigkeit beschränkte sich auf ein Abdienen von Produktionskennzahlen. Für eigenverantwortliche Entscheidungen und für Kreativität bestand kein Spielraum. Es zählte nur die Kennziffer, und zwar nur die Menge; die Qualität der Produkte war uninteressant. Spielraum blieb nur im Selbstbetrug. Erst jetzt habe man verstanden, daß richtige Zahlen nicht gewollt waren, man wollte die falschen, um sich darin zu sonnen.

Man war oft mit unsinnigen Arbeiten beschäftigt gewesen - alles für den Papierkorb. Bei der Arbeit gab es fürchterliche Auswüchse. Z.B. ließ sich bei diesen großen Anlagen nur eine Monatsproduktion errechnen, aber keine Tagesproduktion. Dennoch mußte die Tagesproduktion täglich errechnet und bis 12 Uhr verschlüsselt nach Leipzig an das Kombinat gemeldet werden. Dabei entstanden erhebliche Fernschreibkosten. In Leipzig wurde alles noch einmal verdichtet und täglich ans Ministerium weitergeleitet. So wurde ein riesiger Mitarbeiterstamm beschäftigt. Solche Tätigkeiten hätten zum Glück nach dem 9. November 1989 aufgehört. Manche Mitarbeiter hätten nun viel weniger zu tun als früher.

Ansonsten hätten die kaufmännischen Aufgaben sich eigentlich noch nicht geändert, die Tätigkeiten seien noch die gleichen. Technik hätte leider noch keinen Einzug gehalten - alles werde noch mit der Hand bzw. zu Fuß bearbeitet. Vieles sei seit der Währungsunion schlimmer geworden. Selbst was früher noch funk-

tionierte, klappt nun nicht mehr. Banküberweisungen funktionierten grundsätzlich nicht mehr. Wochenlang käme kein Geld, dann komme plötzlich alles auf einmal. Jetzt müsse allen 570 Arbeitnehmern das Geld bar ausgezahlt werden. Alle Arbeitnehmer stünden dann unter lautstarken Protesten in einer Schlange. Um einen einzigen Dauerauftrag aufzugeben, müßte man zwei Stunden bei der Bank anstehen. Das Telefonnetz sei ohnehin marode. Aufgrund der chaotischen Zustände sei für manche Mitarbeiter (wie der einen Frau, die die Auszahlungen tätige) eine erhebliche Mehrbelastung entstanden. Die Lohnscheine würden alle noch mit der Hand geschrieben.

Aus all dem folgt:

- Änderungen sind nötig in der Personalwirtschaft, Personalpolitik.
- Es besteht ein Rationalisierungsbedarf, speziell in der Arbeitsorganisation.
- Man braucht eine völlige Neustrukturierung der betrieblichen Abläufe wie Warenverkehr, Zahlungsverkehr, Belegfluß u.a.
- die Veränderungen bedingen neue Tätigkeitsanforderungen und damit eine neue Qualifikationsstruktur; sie müssen von entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen begleitet werden.

Der direkten Frage nach der zukünftigen Qualifikationsstruktur wurde als zu speziell ausgewichen.

Junge Leute müßten konsequent aufgebaut werden, insbesondere auch für die Leitungsebene. Es gäbe gut qualifizierte junge Hoch- und Fachschulkader. Aber sie seien sehr zögerlich, solange die "alte Mafia" noch da sei. Es sei traurig anzusehen, daß die, denen man es zutrauen würde, sich zurückziehen, während die alten Führungsgenossen Unternehmer spielten.

3.1.4. Qualifizierungsbedarf

Bei der Untersuchung wurde davon ausgegangen, daß die betroffenen Zielgruppen ihre Bildungsdefizite nicht unbedingt selbst umfassend artikulieren können, da sie die Tätigkeitsanforderungen im Rahmen der zukünftigen Wirtschaftsordnung zu wenig kennen würden. Deshalb sollte der Bildungsbedarf zunächst indirekt abgeleitet werden. Er ergibt sich, wie in der Methodik geschildert, stringent aus dem Soll-Ist-Vergleich von

- bisherige betriebliche Grunddaten
- bisherige Organisations- und Personalstruktur
- bisherige Qualifikationsstruktur des kaufmännischen Personals

zu

- (jetzige bzw.) zukünftige betriebliche Grunddaten
- (jetzige bzw.) zukünftige Organisations- und Personalstruktur
- (jetzige bzw.) zukünftige Qualifikationsstruktur des kaufmännischen Personals.

Dieser Vergleich, wie er in den Abschnitten 3.1.1, 3.1.2 und 3.1.3 zum Ausdruck gekommen ist, läßt zusammenfassend folgende Aussagen zu:

Der untersuchte Mittelbetrieb der Industrie erscheint mit verbesserter Produktionspalette und stringenter Organisation überlebensfähig. Die Ausgrenzung kleinerer GmbHs ist vorgesehen. Ohne Ausweitung der Produktion werden Entlassungen insbesondere im kaufmännischen Bereich nicht zu vermeiden sein.

Nach Aussage der Mitarbeiter befindet sich im Leitungsbereich viel inkompetentes Personal. Kaufmännische Qualifikationen fehlen auf der Leitungsebene gänzlich. Sind Qualifikationen vorhanden, sind sie im gewerblich-technischen Bereich erworben. Qualifizierte Mitarbeiter unterhalb der Leitungsebene halten sich gegenüber der alten Führungsspitze zurück.

Notwendig ist, Wissen zu vermitteln, das zur Organisation und Unternehmensführung befähigt. Hierbei sind auch die Mitarbeiter zu schulen, die für die Leitung der kleineren auszugrenzenden GmbHs befähigt sind. Nachwuchskräfte müssen konsequent herangebildet werden.

Die kaufmännischen Tätigkeiten reduzierten sich bisher im wesentlichen auf das Ausfüllen eines umfangreichen zentralistischen Planungswerkes aus Formblättern. Buchhalterische Arbeiten mußten manuell verrichtet werden. In der Materialwirtschaft gab es so gut wie kein qualifiziertes Personal. Kaufmännisch qualifiziertes Personal ist im Bereich des Absatzes anzutreffen. Die Tätigkeiten beschränkten sich aber auf die Auftragsabwicklung und die Kontrolle darüber, daß Waren nicht über die Kontingentierung hinaus an Kunden gelangen. Sprachkenntnisse sind kaum vorhanden. Die Auftragsbeschaffung oblag dem staatlichen Außenhandel.

Grundsätzlich besteht für alle kaufmännischen Bereiche Weiterbildungsbedarf. In der Materialwirtschaft fehlen insbesondere Einkäufer. Der ganze Bereich der Finanzbuchhaltung, der Lohn- und Gehaltsabrechnung ist den Gegebenheiten der Marktwirtschaft anzupassen. Der Absatzbereich muß völlig neu aufgebaut werden, insbesondere die Kundenaquirierung, Kundenpflege, und Marktforschung. Die erforderlichen Sprachkenntnisse müssen erlernt werden. Außerdem fehlen in allen Bereichen *die neuen Rechtskenntnisse. Grundsätzlich fehlen volkswirtschaftliche Kenntnisse über das Funktionieren der sozialen Marktwirtschaft.

Aufgrund des schnellen Wandels in der ehemaligen DDR erscheint es notwendig, die Mitarbeiter speziell für ihren Einsatzbereich im Unternehmen mittels Anpassungsfortbildung zu schulen. Dafür ist eine klare Organisationsstruktur zu schaffen; der entsprechende Einsatz von Technik hat zu erfolgen. Die Aufgaben an den einzelnen Arbeitsplätzen sind klar zu umreißen, Stellenbeschreibungen müssen entwickelt werden. Es sind fürs erste Multiplikatoren zu qualifizieren. Mittels

klarer Arbeitsplatzanweisungen könnte der an sich große Weiterbildungsbedarf für einzelne Mitarbeiter sogar reduziert werden.

Dringend erforderlich erscheinen auch geeignete Informations- und Motivationsmaßnahmen insbesondere für diejenigen, die voraussichtlich von Arbeitslosigkeit bedroht werden. Themen, die ein Verständnis der neuen Gesellschaftsordnung und ein Zurechtfinden in derselben ermöglichen, sind notwendig, wie z.B. die soziale Marktwirtschaft, Ursachen der Arbeitslosigkeit, Schutz vor Arbeitslosigkeit und Umgang mit Arbeitslosigkeit, Ermutigung zu eigenständigem Handeln, Ermutigung zu Umschulung und Weiterbildung, Bewerbungstraining, Lebenshilfe u.a. Die Frage der Kostenübernahme für solche Maßnahmen wäre hierbei offen.

Entgegen der zu Beginn der Untersuchung vorhandenen Erwartung wurde bei der Befragung deutlich, daß den Betroffenen die Defizite durchaus bewußt sind und sie diese auch artikulieren können. Direkt befragt, äußerten sich die Betroffenen wie folgt:

Es bestünde überall Nachholbedarf für jeden einzelnen Mitarbeiter abhängig von seinem Arbeitsgebiet. Insbesondere jüngerer qualifizierter Nachwuchs müsse herangebildet werden, speziell auch für die Leitungsebene. Die Mitarbeiter, die in den als Profitzentren abzutrennenden GrabHs beschäftigt seien, müßten ebenfalls für ihre neuen Aufgaben qualifiziert werden. Es gelte auch, das Wissen zu vermitteln, das befähige, ein solch kleineres Unternehmen zu leiten.

Ganz wesentlich seien EDV-Kenntnisse aufgrund des zu erwartenden Einsatzes der Computer-Technik; dann die Rechtsfragen:

In allen Rechtsbereichen habe sich etwas geändert: beispielsweise das ganze Arbeitsrecht: Arbeitsschutzbestimmungen, Gesundheitsschutz; das Arbeitsrecht im Personalwesen: Kündigungsschutz, Berufsbildungsgesetz, Jugendarbeitsschutzgesetz, Handwerkerordnung, Regelungen zum Sozialplan, tausenderlei

Sachen. Des weiteren neu sind die Handelsgesetze, das Vertragsrecht, dann das Steuerrecht (Einkommensteuer, Umsatzsteuer, Körperschaftsteuer) mit seinen Auswirkungen auf die Buchführung. Überhaupt müsse der ganze Bereich der Buchführung neu erarbeitet werden: Grundsätze einer ordentlichen Buchführung, Lohn- und Gehaltsabrechnung usw. Das Neue mache vor keinem Halt. Ganz wichtig sei der Bereich Absatz, Marketing, Vertrieb. Hier sei so gut wie nichts vorhanden. Verhandlungsführung, diplomatisches Geschick müßten geschult werden. Marktforschung sei erforderlich. Englisch könne kaum einer, auch das fehle. Menschenführung müsse erlernt werden.

Wesentlich sei es auch, Verhaltensänderungen zu erlernen. Von klein auf sei man nur erzogen worden, den Mund zu halten, nichts selbst zu entscheiden. Alles im Leben sei vorgegeben gewesen, Eigenaktivität war unangebracht. Selbst beim Studium an der Universität wurde man wie ein Schulkind behandelt. Bereits als Kind sei einem die Freude am Lernen verdorben worden. Nun plötzlich sei das genaue Gegenteil bisheriger Erziehung gefordert, man solle eigenständig denken, selbstbewußt auftreten - das funktioniere nicht. Junge Leute müßten konsequent aufgebaut werden, müßten lernen, aus sich selbst herauszukommen und sich zu artikulieren.

Auch brauchten die Menschen eine Orientierungshilfe. Sie müßten verstehen, wo eigentlich ihr Platz in der Gesellschaft sei. Aufgrund der einseitigen Erziehung hätten viele sich in eine Nische zurückgezogen und seien kleinbürgerlicher als alle Kleinbürger dieser Welt. Die Menschen müßten lernen, wie man tolerant mit seinem Nächsten umgehe, sie müßten zur Liberalität erzogen werden. Den weitverbreiteten schlimmen ausländerfeindlichen Ansichten, den rechtsextremistischen Tendenzen müsse entgegengewirkt werden. Allein beim Autofahren fahre man so verbissen, als wolle man einen fürchterlichen Frust abladen. Man fahre gefährlich und rücksichtslos.

Auch ein ordentliches Geschichtsbild gelte es zu vermitteln. Bislang begann die Geschichte bei Adolf Hitler und endete mit der Befreiung durch den "Großen Bruder".

3.1.5. Lernbedingungen, -bedürfnisse und -motivation

Größeren Betrieben standen auch Betriebsschulen für die Ausbildung ihrer Facharbeiter zur Verfügung. Der befragte Betrieb gehörte zu einem Ausbildungsverbund, das heißt, die Auszubildenden besuchten die entsprechenden Schulen in anderen Betrieben. Diese Schulen wurden im Zeichen des Umbruchs in eigenständige Einheiten umgewandelt, die der Kommune unterstellt wurden. Überrumpelt fühlten sich Auszubildende, die wie gewohnt eine zweijährige Lehrzeit vor sich sahen und nun plötzlich 3 Jahre ausgebildet werden. Bei denjenigen, die jetzt neu anfangen, schien es weniger schwierig, sich auf die neuen Gegebenheiten einzulassen. Unterrichtet wird seit dem 1.9.90 nach den neuen von der bisherigen Bundesrepublik übernommenen Lehrplänen. Problematisch erscheint noch, Inhalte zu vermitteln, deren praktische Anwendung bislang in den Betrieben für die Auszubildenden nicht sichtbar ist.

Ausgewählte Mitarbeiter wurden vom Betrieb zum Fach- oder Hochschulstudium delegiert. Bei Vollzeitunterricht, d.h. vorübergehendem Ausscheiden aus dem Betrieb dauerte das Studium 3 Jahre, bei Verbleib im Betrieb im Abendstudium mit tageweiser Freistellung von der Arbeit dauerte es 5 Jahre. Die Kosten für das Studium wurden vom Betrieb getragen. Diese Kostenübernahme erfolgt nun nicht mehr. Studierende empfinden dies als zusätzliche Härte. Das Studium wurde grundsätzlich auf die am Arbeitsplatz ausgeübte Tätigkeit zugeschnitten. Bereits zwei Jahre vor Studienende stand bisher der entsprechende Arbeitsplatz fest. Die Abschußarbeit wurde im Hinblick auf diesen Arbeitsplatz verfaßt. Eine noch Studierende berichtete, die Studieninhalte hätten sich jetzt bereits geändert, insbesondere würde auch Wert auf die Vermittlung von EDV-Kenntnissen gelegt.

Hinsichtlich der möglichen Weiterbildung werde der Betrieb von einer ganzen Reihe von Angeboten überschwemmt. Hier gelte es, die richtigen auszuwählen. Aufgrund der Nähe zur ehemaligen Bundesrepublik ließen sich dort seriöse Anbieter auswählen. Man bevorzuge einen professionellen Anbieter aus dem Westen gegenüber einem eigenen Dozenten, der nur den Wissensvorsprung eines Seminars habe. Durch westliche Fernseh- und Rundfunksender sei man soweit aufgeklärt, daß man der Angebotsvielfalt nicht hilflos gegenüberstehe. Sicherlich könne man nicht an einem Tag das gesamte Steuerrecht lernen, Kostenpunkt DM 250,-. Man müsse mit dem Geld haushalten und könne nur einzelne Mitarbeiter zu Lehrgängen schicken, die dann als Multiplikatoren wirken müßten. Die Personalabteilung sei zur Zeit bemüht, den einzelnen Fachabteilungen Lehrangebote vorzustellen. Jeder Arbeitnehmer müsse spezifisch für seinen Arbeitsbereich trainiert werden; das Wissen müsse auf den Punkt gebracht werden, denn man müsse es jetzt packen.

Interesse an Weiterbildung hätten alle, motiviert seien alle. Jeder wisse, daß er dazulernen müsse. Keiner wolle arbeitslos werden. Nur man hätte nicht das Geld, den ganzen Betrieb weiterzubilden. Viele würden darauf brennen, sich weiterzuqualifizieren. Im westlichen Umland habe man die Bibliotheken gestürmt. Der Betrieb habe Sachbücher im Wert von DM 40 000,- angeschafft. Einige Befragte bemängelten, daß Bildungsangebote nicht zu ihnen durchsickern würden.

Manche seien sicherlich nicht lernfähig, Ältere, die nur da sind, weil sie schon immer da waren, die aus der NVA kamen oder aufgrund ihrer Parteizugehörigkeit genommen wurden.

Es wurde nachgefragt, wie sich das Interesse an Weiterbildung mit folgender Aussage des Arbeitsamtes vereinbare: "Wir haben 12 000 Arbeitslose, aber auf ein Umschulungsangebot als Maurer hätten sich nur sieben Teilnehmer gemeldet, auch andere Umschulungsmaßnahmen im Hotel- und Gastättengewerbe und im kaufmännischen Bereich, von denen man glaubte, sie würden auf

den zukünftigen Bedarf zugeschnitten sein, bekam man nicht voll. Ich verstehe auch nicht, auf was unsere Leute warten?"

Darauf wurde geantwortet: Ja, das müsse man im Zusammenhang sehen, man wisse doch gar nicht, wozu man sich umschulen lassen solle, denn hier sei doch nichts, hier gäbe es ja nichts mehr; alle Betriebe brächen zusammen. Man ließe sich doch nicht im Hotel- und Gaststättengewerbe umschulen; hier gäbe es doch keine Hotels, hier gäbe es auch keine Gaststätten. Man müsse doch erstmal die Rahmenbedingungen schaffen. Wenn man sich umschulen ließe, müsse man doch vorher genau wissen, was für einen Arbeitsplatz man bekommen würde. Alles sei unklar, allein schon die Eigentumsrechte an Grund und Boden. Auch wenn man 100 Gewerbeanträge stelle, würde man keinen Gewerberaum bekommen. Hier ginge nichts. Läden und Gewerberäume stünden schon seit Monaten leer.

Diese Grundeinstellung, daß man sich nur umschulen lassen könne, wenn man wisse wofür, daß man sich nur weiterbilden könne, wenn man wisse, für welchen Arbeitsplatz, wurde von allen Befragten bestätigt. Seit 40 Jahren war jede Aus- und Weiterbildung nur auf den individuellen Arbeitsplatz ausgerichtet gewesen. Etwas anderes schien unvorstellbar. Auf den eigenen Arbeitsplatz bezogen, wäre man gerne bereit, sich fortzubilden.

Abschließend nach den Schwierigkeiten befragt, wurde geantwortet: Man sähe zur Zeit nur Schwierigkeiten: z.B. die Schwerfälligkeit der Strukturen, die Konzeptlosigkeit in der Betriebsführung, die fehlenden finanziellen Mittel, fehlende Unterstützung seitens des Arbeitsamtes, das grundsätzlich telefonisch nicht erreichbar sei.

Insgesamt gesehen zeigte sich bei der Befragung eine fast panische Angst vor Arbeitslosigkeit und eine gewisse Hoffnungslosigkeit, wie dieser ganze Trümmerhaufen je aufgebaut werden könne.

3.1.6. Qualifizierungsvorschläge

Zusätzlich zu den recht konkreten Vorstellungen der Befragten zum Weiterbildungsbedarf wurden keine ausführlichen Vorschläge für Qualifizierungskonzepte gemacht.

Ziel der Befragung war es weniger, seitens der Befragten Qualifizierungsvorschläge zu erhalten, als im Rahmen der Untersuchung Qualifizierungsvorschläge abzuleiten.

Im kaufmännischen Bereich sind umfassende längerfristige Lehrgänge erforderlich, um Mitarbeiter zu qualifizieren. Aufgrund der Knappheit der finanziellen Mittel und der Dringlichkeit der Schulungen müssen zunächst für die Mehrheit der kaufmännischen Mitarbeiter Anpassungsfortbildungen erfolgen. Unabhängig davon ist eine Qualifizierung von Leitungspersonal mit betriebswirtschaftlichem Führungswissen dringend erforderlich. Für die Mitarbeiter, die voraussichtlich entlassen werden, sind geeignete Maßnahmen notwendig, die ein hoffnungsloses Abgleiten in die Langzeitarbeitslosigkeit mit ihren bekannten negativen Folgen für die Betroffenen wie für die Gesellschaft verhindern helfen.

3.2. Fallstudie im 2. Betrieb

Die Fallstudie im 2. Betrieb wurde in einem Kleinbetrieb der Industrie durchgeführt. Der Betrieb liegt in einem wirtschaftlichen Großraum.

3.2.1. Betriebliche Grunddaten

Das Unternehmensziel des Betriebes ist die Herstellung von Möbeln. Ca. 180 - 200 Einzelteile wurden bisher täglich erstellt. Die Monatsproduktion belief sich auf rd. 4000 Einzelteile, ca. 45 000 - 50 000 im Jahr. Das Unternehmen verstand sich als Zweigbetrieb, das einem größeren Stammbetrieb unterstellt war. In Verbindung mit 3 weiteren Zweigwerken wurden komplette, aufeinander abgestimmte Wohnungseinrichtungen erstellt. Das jährliche Umsatzvolumen betrug ca. 6 - 6 1/2 Millionen DDR-Mark. Dem Unternehmen dienten 15 - 20 Lieferanten als Zulieferer. Holz, Leim, Lack, Schleifmittel usw. wurden bezogen. Absatzpartner des Unternehmens war die Sowjetunion. Ca. drei Viertel der Produktion gingen in die Sowjetunion, der Rest verblieb in der DDR.

Die Zukunft des Unternehmens erscheint zum Zeitpunkt der Erhebung noch ungewiß. Der Export in die Sowjetunion ist nur noch bis zum Jahresende 1990 gesichert. Unsicher ist, ob der Handel mit der Sowjetunion noch im Jahre 1991 mit Krediten gestützt werden wird. Man werde jetzt in Vertragsverhandlungen mit der Sowjetunion und anderen potentiellen Absatzpartnern treten müssen. Die Nachfrage aus dem Inland ist gänzlich zusammengebrochen. Man ist jetzt auch bereit, Möbelstücke als Einzelteile an Läden oder Privatpersonen zu verkaufen, falls sich Kunden meldeten - Preis pro Stück DM 75,- bis DM 120,-. Über den Handel sind die Stücke vermutlich unverkäuflich, da dieser ca. 100 % als Handelsspanne aufschlägt. Um in der bisherigen Größenordnung als Betrieb bestehen zu können, müßte die Produktion auf 250 bis 270 Möbelstücke, ca. 36 %, pro Tag gesteigert werden. Über das zukünftige Absatzvolumen und mög-

liehe Gewinnerwartungen kann man noch nichts aussagen. Früher wurden alle Planungen, alle Abrechnungen von der Stammfirma erstellt. Auch die Kontakte zu den Absatzpartnern liefen über sie. Im Rahmen der Entflechtung hat man sich von der Stammfirma unabhängig gemacht und diese eigenständige GmbH gegründet. Ein kleinerer Betriebsteil mit ca. 15-16 Mitarbeitern wurde dabei ausgegliedert. Hinsichtlich der Lieferanten gibt es jetzt keine Probleme mehr. Man könne nun versuchen, preiswerte Anbieter zu finden. Einem bestimmten Anbieter ist man allerdings weiterhin im Rahmen der aufeinander abgestimmten Möbelkollektion für den Export verpflichtet. In diesem Fall kann man keine Preisvorteile unter den Anbietern am Markt ausschöpfen; außerdem hat es auch Schwierigkeiten bei der Materialzulieferung gegeben, die zu dreiwöchiger Kurzarbeit führten. Hinzu waren Beförderungsschwierigkeiten gekommen, da bei der Bahn die für die Verladung notwendigen Container fehlten.

Insgesamt gesehen blickt man sehr besorgt in die Zukunft. Gerne würde man mit der ursprünglichen Produktion fortfahren, vorausgesetzt, der Markt erlaube es. Ein westdeutsches Unternehmen hat auch schon wegen einer möglichen Zusammenarbeit vorgefühlt. Dann haben sich auch ehemalige Eigentümer gemeldet und ihre Ansprüche geltend gemacht. Alles ist noch ungewiß.

3.2.2. Organisations- und Personalstruktur

Der Betrieb beschäftigte früher 98 - 110 Mitarbeiter. Zur Zeit gibt es nach der Ausgliederung des kleineren Betriebsteils 73 Beschäftigte und zusätzlich 3 Auszubildende. Entlassen hatte man keinen; 11 Mitarbeiter gingen in den Vorruhestand.

Die Struktur des Unternehmens zu charakterisieren, sei insofern schwierig, als die Abgrenzungen zwischen den einzelnen Abteilungen eher fließend seien. Es gab die Materialwirtschaft, 3 Produktionsabteilungen und den Bereich Technik. Ca. 20 Personen arbeiteten pro Abteilung.

Früher gab es einen Werksdirektor. Ihm unterstanden:

- der Produktionsleiter
- der technische Leiter
- die ökonomische Leiterin.

Einen Werksdirektor gibt es nun nicht mehr, der technische Leiter und der Produktionsleiter teilen sich in die Führung des Unternehmens.

(Siehe auch nachfolgende Übersichtsgraphik)!

Der ökonomischen Leiterin unterstanden eine Zeitlang, vom Produktionsbereich abgesehen, die meisten Mitarbeiter:

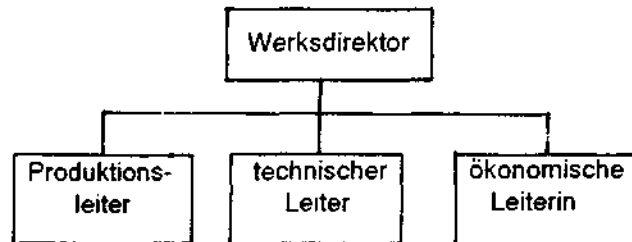
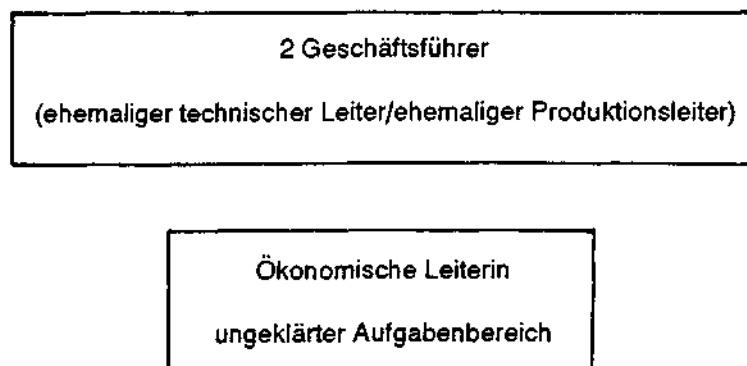
- die Küche: 3 Leute (dieser Bereich ist nun aufgelöst, 2 Küchenkräfte hat man in die Produktion umgesetzt)
- Reinigungskräfte: 2-3 Leute (jetzt nur noch einer)
- Lohnbuchhaltung: 2 Leute
- Arbeitsökonomie/ Kasse/ Telefon: einer
- Beschaffung: einer
- Absatz: einer
- Lagerverwaltung: einer.

Sie als ökonomische Leiterin hätte nach eigenen Aussagen auch nur eine Zwitterstellung gehabt. Von 4 Vorgesetzten hätte sie alles annehmen müssen:

- vom Werksdirektor und
- seitens der Hauptfirma:
 - vom ökonomischen Leiter
 - vom Direktor für Beschaffung und
 - vom Direktor für Absatz.

Wie sie ihre jetzige Funktion bezeichnen sollte, wisse sie eigentlich nicht genau.

6 Mitarbeiter waren und sind mit den kaufmännischen Aufgaben beschäftigt. Diese kaufmännischen Aufgaben bestanden vor allem in der Materialwirtschaft, dann bei der Erstellung und Weitergabe der Produktionskennzahlen, bei der Lohnabrechnung und im Absatz.

BISHERIGE ORGANISATIONSSTRUKTUR**DERZEITIGE ORGANISATIONSSTRUKTUR**

Der bedeutendste ökonomische Bereich sei das Lohnbüro. Ansonsten ist hier im Zweigbetrieb nicht allzuviel gemacht worden. Alles lief über den Hauptbetrieb. Die Produktionszahlen wurden an den Hauptbetrieb gemeldet. Eigenständige Abrechnungen und Bilanzen wurden hier nicht erstellt.

In der Verwaltung sind rund 15 Personen tätig gewesen:

"Die Verwaltungsstruktur ist das, was in den letzten Jahren unheimlich aufgebaut wurde, um den Verwaltungsaufwand zu schaffen (Erarbeiten und Melden der Produktionskennzahlen).¹¹ Eine Umstrukturierung bzw. ein "Abspecken" sei hier dringend erforderlich.

Auch der eigentliche kaufmännische Bereich müsse rationalisiert werden. Der Einsatz moderner EDV-Systeme würde Personaleinsparungen bedingen. Für die neuen wirtschaftlichen Aufgaben würde man aber die so entlasteten Mitarbeiter doch benötigen.

In der Produktion würde sich am wenigsten ändern, wenngleich auch hier durch den Einsatz moderner Maschinen noch 10-15 Mitarbeiter eingespart werden könnten.

Gelänge eine Ausweitung der Produktion, könnte der Personalstamm eher beibehalten werden. Bei gleichbleibendem Produktionsvolumen müßte Personal eingespart werden.

3.2.3. Qualifikationsstruktur des kaufmännischen Personals

Der technische Leiter, dem zur Zeit die Führung des Unternehmens obliegt (der Produktionsleiter ist in Urlaub), ist Ingenieur für Landtechnik. Er war bislang im Unternehmen für alle technischen Aufgaben verantwortlich, d.h. ihm unterstanden Wartung, Pflege und Instandsetzung der Maschinen, des Fuhrparks sowie die Wärme- und Elektroversorgung.

Die ökonomische Leiterin hat einen Fachschulabschluß. Sie bezeichnet sich als Handelskaufmann bzw. als Ökonom des Binnenmarktes. Sie hatte in einem Handelsbetrieb gelernt. Sie sei dann im Direktionsbereich eines DatenaufbereitungsZentrums, dem ORZ (Organisations- und Rechenzentrum), tätig gewesen und hätte von dort aus mit dem Fachschulstudium begonnen, bis sie schließlich hier im Betrieb weitergemacht habe. Um es ehrlich zu sagen, ihre Aufgabe war mehr, ein Auge auf alles zu haben. Wenn irgend etwas schief lief, mußte man sich an sie wenden. Am Monatsende sei man mit der Erfassung der Bestände beschäftigt gewesen.

Mit den kaufmännischen Aufgaben betraut waren zwei Wirtschaftskaufleute, ein Industriekaufmann, ein Handelskaufmann, eine Facharbeiterin für Schreibtechnik und eine Verkäuferin.

In der Produktion sei die Altersstruktur unter den Facharbeitern und Meistern recht ungünstig. Viele seien bereits über 50 Jahre alt. Ansonsten seien viele Ungelernte bzw. Angelernte beschäftigt gewesen wie z.B. Schlosser, Gärtner, Leute aus der Lagertechnik. Gründe für berufsfremde Arbeitsaufnahme waren Heirat und dadurch bedingter Umzug, überhaupt Wohnungswechsel sowie sonstige Gründe, wie z.B., daß einem die alte Arbeit nicht mehr paßte oder man in der Produktion besser verdiente als im eigentlichen Beruf, auch die systematische Verdrängung aus allen selbständigen Tätigkeiten.

Da im ökonomischen Bereich alles über die Hauptfirma abgewickelt wurde, beschränkten sich die Aufgaben auf das monatliche Auflisten und Melden der Bestände und die Lohnbuchhaltung. Eigene Entscheidungen zu treffen, hätte das Aus bedeutet. Die Tätigkeitsanforderungen im kaufmännischen Bereich stellten sich wie folgt dar:

Materialwirtschaft: Materialbestellung, Materialeinkauf, Rechnungseingang und -Überwachung. In diesem Bereich sei alles staatlich vorgegeben gewesen. Es stand aufgrund der Bilanzen fest, bei wem welche Menge gekauft werden durfte (der Begriff

"Bilanz" wird hier im Sinne von Kontingent benutzt). Die Preise waren ohnehin festgesetzt.

Rechnungs- und Finanzwesen: Die Buchhaltung beschränkte sich auf Lohnabrechnungen. Ferner wurden die Produktionszahlen nach oben gemeldet. Betriebsabrechnungen und alles weitere wurde von der Stammfirma erledigt.

Absatz: hier wurde aufgelistet, was fertig geworden war; dann wurde ein Auto für den Versand bestellt.

Zukünftig ergibt sich im kaufmännischen Bereich ein weit größeres Aufgabenfeld. Man müsse sich auf dem Markt umtun. Es würde weitaus mehr Flexibilität benötigt werden. Dies gelte für alle Aufgabengebiete:

In der Materialwirtschaft müßten Angebote eingeholt werden, Preisvergleiche seien anzustellen. Die günstigsten Anbieter müßten sondiert werden.

Der Bereich der Kosten- und Leistungsrechnung käme neu hinzu, die Betriebsabrechnungen müßten nun selbst gemacht werden.

Der Absatzbereich sei völlig neu aufzubauen, Werbung sei von Nöten, Aquirierung von Kunden, Kundenpflege. Der Kontakt zur Sowjetunion müsse nun alleine aufgebaut werden; den staatlichen Außenhandel, über den alles lief, gäbe es nicht mehr.

Der Schriftverkehr mit Lieferanten und Kunden wird anwachsen, deshalb müßten kaufmännischer Schriftverkehr und Textverarbeitungsprogramme in Zukunft beherrscht werden.

»

Für die neuen Aufgaben würde man gerne auf den vorhandenen Mitarbeiterstamm zurückgreifen, schließlich hätte man gut ausgebildete Facharbeiter. Sie müßten sich auf die neuen Erfordernisse umstellen und in ihren Bereichen weiterqualifiziert werden.

3.2.4. Qualifizierungsbedarf

Der Soll-Ist-Vergleich, wie er in den Abschnitten 3.2.1, 3.2.2 und 3.2.3 zum Ausdruck gekommen ist, läßt zusammenfassend folgende Aussagen zu:

Untersucht wurde ein kleines mittelständisches Unternehmen. Als Zweigbetrieb der Hauptfirma unterstellt, besaß es keine Eigenständigkeit; eigene Entscheidungen durften nicht getroffen werden. Managementwissen, das zur kaufmännischen Leitung des Betriebes notwendig wäre, fehlt gänzlich. Die jetzige Leitung des Betriebes, aufgeteilt zwischen Produktionsleiter und technischem Leiter, verfügt über keine kaufmännische Qualifikation. Die ökonomische Leiterin, deren zukünftige Funktion eher unklar ist, nahm zwar Leitungsaufgaben wahr, die aber mit kaufmännischen Aufgaben, wie sie zur Führung eines mittelständischen Unternehmens in der Marktwirtschaft notwendig sind, nicht vergleichbar sind.

Die kaufmännischen Funktionen beschränkten sich im wesentlichen auf das Erfassen und Melden der Bestände sowie auf die Lohnabrechnung.

Bei der Befragung wurde deutlich, daß den Betroffenen die Bildungsdefizite durchaus bewußt sind. Sie scheinen aber aufgrund dieser Defizite nicht befähigt zu sein, durch aktives Handeln das Überleben des Unternehmens am Markt zu sichern. Zu befürchten ist, daß bei Abbruch der Verträge mit der Sowjetunion dem Unternehmen die Existenzgrundlage entzogen wird. Erschwert wird die Situation für die Betroffenen zusätzlich dadurch, daß der zukünftige Status des Unternehmens völlig ungeklärt ist. Zudem nimmt die Lösung der zunächst anstehenden Probleme ihre volle Kraft in Anspruch (neue Rechtsgrundlagen, neue Rechtsformen, neue Formen der Buchhaltung, Kalkulation usw.).

Es erscheint dringend notwendig, das Wissen zu vermitteln, das zur Führung eines mittelständischen Unternehmens in der sozialen Marktwirtschaft notwendig ist. Hier gilt es, ent-

sprechend befähigte Mitarbeiter zu qualifizieren. Themen wie Organisation, Menschenführung als auch Recht, Materialwirtschaft, Produktion, Absatz, Rechnungswesen, Investition und Finanzierung, Personalwesen, Volkswirtschaftslehre, EDV wären erforderlich.

Zusätzlich benötigt werden Anpassungsfortbildungen für die Mitarbeiter im kaufmännischen Bereich, da die bisherigen Arbeitsplatzanforderungen nicht den Tätigkeitsanforderungen in der Marktwirtschaft entsprechen. Themen wären insbesondere Absatz (Marketing, Werbung), Beschaffung, Recht (Steuerrecht, Vertragsrecht, Arbeitsrecht, Gesellschaftsrecht), Rechnungswesen, Russisch, EDV, kaufmännischer Schriftverkehr und mehr.

Für das Unternehmen wäre dringend erforderlich zu klären, welche kaufmännischen Aufgaben in Zukunft im Betrieb abzuwickeln sind und welche Aufgaben möglicherweise ausgelagert werden könnten. Genau zu klären wäre dann, welche Mitarbeiter, welche neuen Aufgaben übernehmen sollten. Die entsprechenden Mitarbeiter müßten dann gezielt für die neuen Anforderungen qualifiziert werden.

Direkt zum Qualifizierungsbedarf befragt, äußerten sich die Betroffenen wie folgt:

Es müßten alle Mitarbeiter weiterqualifiziert werden, selbst die in der Produktion. Aufgrund der ungünstigen Altersstruktur des qualifizierten Personals im Produktionsbereich müßte dort auch jüngeren Mitarbeitern Fachwissen vermittelt werden.

Im kaufmännischen Bereich benötige man EDV-Kenntnisse und Rechentechnik, des weiteren Textverarbeitungskenntnisse. Da die Grundlage der Handelsbeziehungen nun eine völlig andere sei, gelte es, das neue Recht kennenzulernen, die neuen Gesetze, die übernommen wurden: Steuerrecht, Vertragsrecht, GmbH-Gesetz, Arbeitsrecht usw. Die Buchhaltungskenntnisse müßten den neuen Bestimmungen angepaßt werden, am dringendsten in der Lohnbuchhaltung. Es gäbe neue Kontenrahmen. Kosten- und

Preiskalkulation kämen hinzu. In allen Bereichen bestünde ein sehr großer Informations- und Nachholbedarf. Dieser Bedarf bestünde insbesondere in den kleinen mittelständischen Betrieben, die plötzlich auf sich selbst gestellt seien.

Freitidsprachenkenntnisse müßten gegebenenfalls für den Export erworben werden. Russisch hätte zwar jeder in der Schule gelernt; es war aber ein ungeliebtes Pflichtfach. Nie hätte man Russisch gesprochen, dementsprechend seien auch die Sprachkenntnisse. Gegebenenfalls müßten sie für den Handel mit der Sowjetunion aufgefrischt werden.

Man brauche auch Managementwissen, um diesen kleinen Betrieb als eigenständige GmbH aufzubauen. Es müsse erlernt werden, wie man einen Betrieb eigenständig leite, wen man mit welchen Aufgaben betraue, wen man für was weiterqualifizieren müsse.

Dann glaubte man, neue Verhaltensmuster lernen zu müssen: Man müsse lernen, selbständig zu arbeiten, eigenständige Entscheidungen zu treffen; Risikobereitschaft sei gefragt. Darüber hinaus meinte man, müsse man das Radikale lernen - Durchsetzungsvermögen, das Ellenbogenprinzip.

3.2.5. Lernbedingungen, -bedürfnisse und -motivation

Im kaufmännischen Bereich hätte man nicht ausgebildet. Die entsprechenden Facharbeiter seien dem Betrieb vermittelt worden.

Für kaufmännische Weiterbildung steht dem Betrieb keine eigene Bildungseinrichtung zur Verfügung. Möglichkeiten dazu bestünden ggf. an der Volkshochschule. Weiterbildungsangebote hätte sicherlich auch das zuständige Arbeitsamt. Bei einem Nachbarbetrieb, der sehr viele Mitarbeiter freisetzen und umschulen mußte, bestünde vermutlich auch die Möglichkeit, die Bildungseinrichtung zu nutzen. Vordem hatte man sich nur dann

weitergebildet, wenn der Betrieb Interesse daran zeigte und einem die Weiterbildung ermöglichte.

Allerdings sei der Betrieb mit Weiterbildungsangeboten überhäuft worden. Weiterbildung sei eine Kostenfrage. Vom Hauptbetrieb finanziert, wurden zwei Mitarbeiterinnen zu Weiterbildungsveranstaltungen geschickt. Sie sollten danach als Multiplikatoren wirken. So absolvierte die ökonomische Leiterin einen Schnellkurs im betrieblichen Rechnungswesen (3 Tage à je 4 Stunden). Eine weitere Kollegin besuchte einen Schnellkurs für Lohnbuchhaltung. Sie berichtete, der Unterricht sei so komprimiert gewesen, man hätte nichts verstehen können und sich auf das Mitschreiben beschränken müssen.

Um seinen Arbeitsplatz zu halten, sei sicherlich jeder motiviert, sich weiterzuqualifizieren. Bei jedem müsse das Wissen für seinen Bereich intensiviert werden. Umfangreichere Lehrgänge, äußerte eine der Befragten, seien wohl nicht angebracht, da sie das Interesse und die Wünsche vieler Teilnehmer berücksichtigen müßten. Für den eigenen Arbeitsplatz würden vielleicht nur 75 % des Lehrstoffs interessant sein. Am besten sei ein Privatlehrer, der speziell darauf käme, was man braucht. Das sei natürlich nicht realisierbar.

Das Grundproblem sei aber, wie es weitergehe.

3.2.6. Qualifizierungsvorschläge

Seitens der Befragten ergaben sich keine konkreten Vorstellungen zu Qualifizierungskonzepten. Zunächst müsse erst einmal Klarheit darüber geschaffen werden, ob und wie der Betrieb weiterbestehen werde. Wird er als eigenständige GmbH zu führen sein, oder werden die ehemaligen Eigentümer Ansprüche erfolgreich stellen, und welche Pläne haben sie dann?

Grundsätzlich läßt sich schlußfolgern, daß Lehrgänge erforderlich sind, die befähigen, ein kleineres Unternehmen selbstständig zu führen.

Darüberhinaus sind diverse Anpassungsfortbildungen im kaufmännischen Bereich erforderlich.

3.3. Fallstudie im 3.Betrieb

Die Fallsstudie im 3.Betrieb wurde in einem Großbetrieb der Industrie durchgeführt. Der Betrieb liegt in einem wirtschaftlichen Großraum.

3.3.1. Betriebliche Grunddaten

Bei dem untersuchten Unternehmen handelt es sich um einen Großbetrieb des Maschinenbaus. Der Betrieb besitzt drei Hauptproduktionssäulen mit diversifizierter Produktionspalette; es werden u.a. hochtechnisierte Aggregate erstellt, die auch in Großanlagen Eingang finden. Unternehmensziel ist auch die Rüstungsproduktion. Da die Gebäude erst in den Fünfziger Jahren errichtet wurden, macht die Firmenanlage noch einen relativ gut erhaltenen Eindruck.

Das Unternehmen beschäftigte früher rund 2500 Mitarbeiter. Davon arbeitete ein Teil in einem nahe gelegenen Zweigwerk.

Das jährliche Umsatzvolumen betrug ca. 200 Millionen DDR-Mark. Jetzt beläuft es sich auf ca. 160 Millionen/170 Millionen DM. Es ist zu vermuten, daß der Umsatz in Zukunft unter die 100 Millionengrenze rutscht.

Für die Beschaffung dienten dem Unternehmen etliche Lieferanten als Zulieferer. Es verfügte über Absatzpartner in über 50 Ländern weltweit. Der überwiegende Anteil des Exports ging allerdings in die RGW-Länder und wurde in Transferrubeln abgerechnet. Ein relativ umfangreicher Absatz nach China wurde in Schweizer Franken bezahlt, Verträge mit Jugoslawien in Clearing Dollar. Bestimmte Länder wurden von der ehemaligen DDR besonders gefördert wie beispielsweise Kuba und Syrien. Dorthin wurde aufgrund von Staatsverträgen und Kreditabkommen zu Bedingungen geliefert, auf die sich kein westlicher Produzent eingelassen hätte. Weiterhin bestand die Verpflichtung, Lieferungen im Warenaustausch zu tätigen, weil

man auf Käufe aus bestimmten Ländern angewiesen war. Der größte Teil der Lieferungen in Drittweltländer erfolgte mittelbar über Anlagenproduzenten, denen gegenüber man als Zulieferer auftrat. Der Chemieanlagenbau lieferte beispielsweise komplette Chemieanlagen nach Syrien, der Zementanlagenbau lieferte nach Iran, Irak, Syrien usw.

An der Umstrukturierung des Betriebes wird noch gearbeitet. Das nahegelegene Zweigwerk wird voraussichtlich von einem westdeutschen Käufer übernommen. Hinsichtlich der Lieferanten sieht man keine Probleme.

Der Absatz erscheint in Zukunft noch ungewiß, da die Produkte auf dem Weltmarkt nicht mehr konkurrenzfähig sind, wie sich nach der Währungsunion zeigte. Die Aufträge für 1990 werden in gewohnter Weise zu Ende geführt und in den östlichen Ländern mit Transferrubeln verrechnet. 1991 müsse man die Verträge in konvertibler Währung mit der D-Mark als Leitwährung abschließen. Dann erst wird sich zeigen, ob der Absatz scheitert. Die bisherigen östlichen Handelspartner wie Rumänien, die CSSR, die Sowjetunion sind nicht in der Lage, Kaufentscheidungen zu treffen, obgleich sie die Produkte benötigen, da sie nicht wissen, ob und über wieviel Devisen sie verfügen werden. Fraglich wäre allerdings, ob sie bei diesen Produkten blieben, wenn sie tatsächlich Devisen hätten. Ebenso bereitet es in der westlichen Hemisphäre Schwierigkeiten, die Erzeugnisse abzusetzen. Besonders der Anlagenbau ist über Nacht von einem Konkurrenzkampf betroffen, dem er vom technischen Niveau wie von den Preisen her nicht gewachsen ist. Die Förderung einzelner Staaten seitens der ehemaligen DDR ist weggefallen. Lieferungen zwecks Warenaustauschs sind überflüssig geworden. Man muß nicht mehr nach Kuba ausführen, nur um Apfelsinen zu importieren. Die Auftragslage ist schlecht.

Das Unternehmen verfügt über noch intakte Produktionsstätten und ein großes Gewerbegelande. Es kann auf einen Mitarbeiterstamm mit technischem Wissen zurückgreifen. Interessant erscheinen die weltweiten Handelsbeziehungen, die das Unter-

nehmen mitbringt. Die Organisation müßte gestrafft werden, die Produkte sind auf Weltstandard anzuheben, die Absatzkontakte auszubauen, um das Unternehmen zu sanieren.

3.3.2. Organisations- und Personalstruktur

Im Betrieb waren ursprünglich 2500 Mitarbeiter beschäftigt, jetzt sind es nur noch 1850. Kündigungen sind bislang so gut wie keine ausgesprochen worden, da die Gewerkschaft bewirkt hatte, daß bis zum 30.6.1991 keine Entlassungen erfolgen dürften. Nur 10 Arbeitnehmern hat man gekündigt, die mit ihrem Verhalten Anlaß dazu gegeben hätten. Ca. 250 Mitarbeiter sind in den Vorruhestand gegangen. Auch von den Rentnern hat man sich getrennt. Auf Nachfragen wurde erläutert, daß Rentner ein willkommenes Arbeitskräftepotential gebildet hatten. Man hätte jeden gebraucht, zumal die Älteren oft fachlich qualifizierter gewesen seien als die Jüngeren.

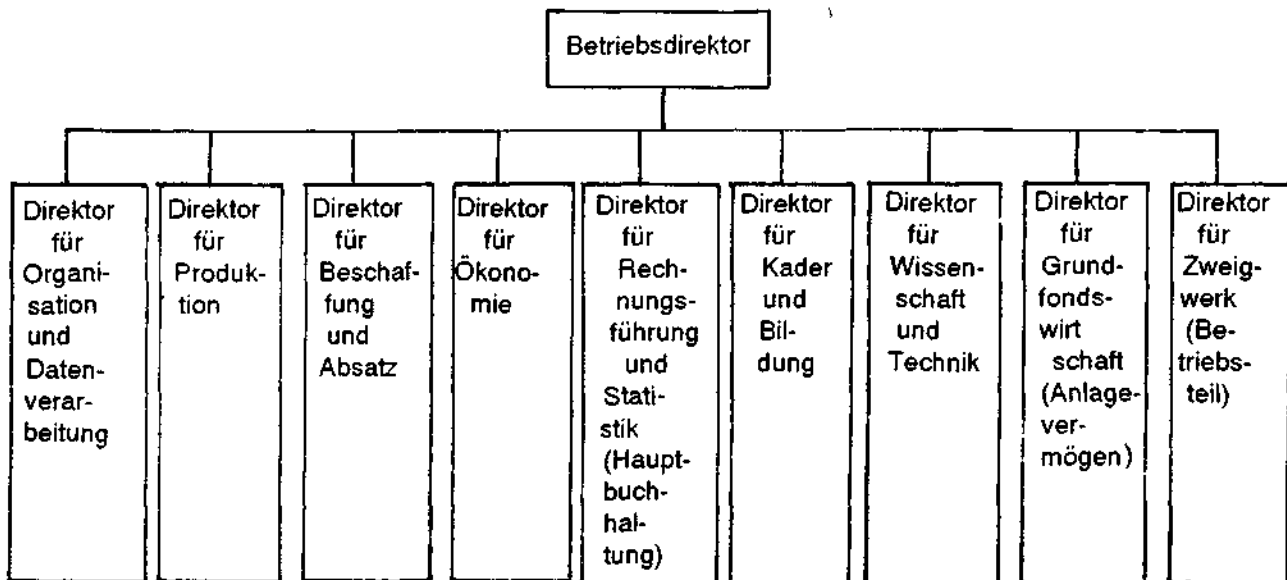
Nach Aufgabe des Zweigwerkes werden im Stammbetrieb 1350 Beschäftigte verbleiben. Aufgrund der schlechten Auftragslage müßten weitere Arbeitnehmer freigesetzt werden. Sehr viele sind in Kurzarbeit. Sie werden im nächsten Sommer ihre Kündigung erhalten. Weitere Mitarbeiter müßten umgeschult und umgesetzt werden.

Früher gab es den Betriebsdirektor mit seinen Funktionalorganen. Ihm unterstanden

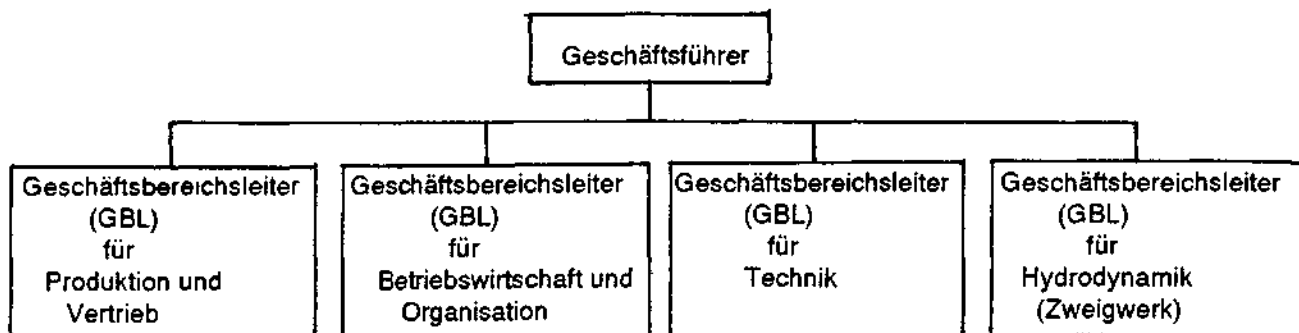
9 Direktoren:

- ein Direktor für Organisation und Datenverarbeitung
- ein Direktor für Produktion
- ein Direktor für Wissenschaft und Technik
- ein Direktor für Ökonomie
- ein Direktor für Beschaffung und Absatz
- ein Direktor für Rechnungsführung und Statistik
- ein Direktor für Kader und Bildung
- ein Direktor für Grundfondswirtschaft (Anlagevermögen).

BISHERIGE ORGANISATIONSSTRUKTUR



DERZEITIGE ORGANISATIONSSTRUKTUR



Der ausgelagerte Betriebsteil war ebenfalls in Form eines Direktorats unterstellt.

(Siehe auch die vorangestellte Übersichtsgraphik)!

Je nach Umfang der einzelnen Direktorate gab es Hauptabteilungen, Abteilungen, Gruppen sowie Sachgebiete und Kollektive. 60- 80 Mitarbeiter kamen im Schnitt auf eine Hauptabteilung, ca. 20 auf eine Abteilung.

Ingesamt hätte es viel zu viele Leute gegeben, die in die Verantwortung der Leitungskader reingeredet hätten und völlig inkompetent waren: der ganze Parteiapparat, die Gewerkschaften.

Über die zukünftige Struktur des Unternehmens gingen die Aussagen auseinander. Entweder wird das Unternehmen entsprechend der drei Hauptproduktionssäulen in drei GmbH aufgeteilt, oder es wird als Gesamtfirma bestehen bleiben. Zur Zeit beschäftigen sich Unternehmensberater mit der zukünftigen Struktur des Betriebes. Die Entscheidung steht noch aus.

Kleinere Betriebsteile, die rentabel arbeiten könnten, sogenannte Profitcenters, wie beispielsweise die Gießerei, sollen als eigenständige GmbHs zusätzlich herausgelöst werden. Auch Kantine und Fuhrpark sollen privatisiert werden.

Mit Umwandlung des Betriebes in eine GmbH, die von einem Hauptgeschäftsführer geleitet wird, wurden vier Geschäftsbereiche geschaffen:

- der Geschäftsbereich Produktion und Vertrieb;
Eingang finden der ehemalige Bereich des Betriebsdirektors, das Direktorat Produktion sowie das Direktorat Beschaffung und Absatz;
- der Geschäftsbereich Betriebswirtschaft und Organisation;
Eingang finden das Direktorat für Rechnungsführung und Statistik (Hauptbuchhaltung) und das Direktorat Organisation und Datenverarbeitung sowie aus dem Direktorat Ökonomie der Fachbereich Sozialwesen und Versorgung (gastronomische Versorgung, soziale und kulturelle Betreuung);

- der Geschäftsbereich Technik;
Eingang finden das Direktorat Wissenschaft und Technik,
das Direktorat Grundfondswirtschaft sowie der Fachbereich
Qualitätssicherung (ehemals als Funktionalorgan dem
Betriebsdirektor zugeordnet;
 - der Geschäftsbereich Hydrodynamik (hierbei handelt es sich
um das Zweigwerk, das abgetrennt wird).
- (Siehe auch die vorangestellte Übersichtsgraphik)!

Kaufmännische Aufgaben seien schwerpunktmäßig in den Direktoraten Beschaffung und Absatz, Rechnungsführung und Statistik sowie Ökonomie angesiedelt gewesen. Zukünftig werden sie von den beiden Direktoraten Produktion und Vertrieb sowie Betriebswirtschaft und Organisation wahrgenommen werden.

Das Direktorat Beschaffung und Absatz umfaßte die Bereiche Materialwirtschaft, Kundendienst, Absatz und Transport.

Der Bereich Materialwirtschaft gliederte sich in die Abteilungen Planung, Lagerwirtschaft und zwei Beschaffungsabteilungen. Die Abteilung Planung diente der Bedarfsermittlung, der Planung des Materialbedarfs und der Beschaffung der sogenannten Bilanzen (Kontingente). 8 Mitarbeiter waren hier beschäftigt, 3 nutzten inzwischen die Vorruhestandsregelung. Die Lagerwirtschaft umfaßte den Wareneingang, das Lager und die Zurichtererei, in der Bleche bzw. Grundmaterial zugeschnitten wurden. Die Beschaffungsabteilungen waren nach den zu beschaffenden Gegenständen aufgeteilt in die Beschaffungsabteilung für Kaufteile (Fertigerzeugnisse) und die für Metallogie, Chemie mit Halbfertigerzeugnissen und Rohartikeln. Hier waren 40 Leute beschäftigt, 5 gingen in den Vorruhestand.

Insgesamt arbeiteten rd. 80 Personen im Bereich Materialwirtschaft, wovon die Hälfte als kaufmännische Mitarbeiter bezeichnet werden kann. Die anderen hatten Leitungsfunktionen, arbeiteten im Lager oder waren mit Zerspanungsaufgaben in der Zurichtererei beschäftigt.

Die Planungsabteilung ist überflüssig geworden. Von der zentralen wird auf eine dezentrale Planung übergegangen, d.h. die Disponenten erhalten den Materialbedarf nicht mehr zugeordnet sondern müssen ihn selbst ermitteln. Auch wenn das eigentliche Ziel, Material zu beschaffen, das gleiche bleibt, gestaltet sich die Aufgabe doch von Grund auf neu. In Zukunft gilt es mit Übersicht und Verhandlungsgeschick gut und kostengünstig einzukaufen. Lagerbestände sind auf das erforderliche Maß zurückzuführen und einsatzgerecht zu verwalten. Dazu sind Einkauf und Disposition voneinander zu trennen. Die Anzahl der kaufmännischen Mitarbeiter wird um die Hälfte auf 20 reduziert werden.

In den Bereich Absatz fielen die zum Verkauf der Erzeugnisse erforderlichen Aufgaben: Vorbereitung und Durchsetzung von Vertragsabschlüssen, beginnend bei der Abgabe eines Angebots, Einordnung eines Auftrages in die Produktion, Kontrolle der Durchführung der Produktion bis hin zur Realisierung, Versand und Rechnungsstellung. Darüberhinaus wurden auch Montage- und Inbetriebsetzungsverträge abgeschlossen. Handlungsspielraum bei der Vertragsgestaltung gab es keinen. Der Preis war gesetzlich fixiert und wurde als Festpreis vom Bereich Ökonomie vorgegeben. Rd. 50 Personen arbeiteten im Absatz, den Versand mit einbezogen, 6 sind derzeit in Kurzarbeit. Wieviele Mitarbeiter in Zukunft in diesem Bereich benötigt werden, ist noch unklar. Man wisse noch nichts über die Produktion 1991 und das daraus abzuleitende Sortiment. Von dem Richtwert, daß jeder Mitarbeiter DM 100 000,- Umsatz zu bringen habe, liege man noch weit entfernt.

In Zukunft werde man im Absatz zwar vor das gleiche kaufmännische Ziel gestellt sein, aber mit völlig neuen Aufgaben. Die Preise werden nicht mehr staatlich vorgegeben sein sondern unterliegen der freien Preisbildung am Markt, sie müssen selbst berechnet und ausgehandelt werden. Der Konkurrenzkampf muß aufgenommen werden, um dem Betrieb den Umsatz zu sichern.

Zu den Aufgaben im Direktorat Rechnungsführung und Statistik zählten in der Vergangenheit Buchhaltung, Betriebsabrechnung, Finanzwesen, Lohn- und Gehaltsabrechnung. 55 Mitarbeiter arbeiteten in diesem Bereich, davon waren 15 Mitarbeiter der Lohn- und Gehaltsabrechnung zuzuordnen. In der Lohn- und Gehaltsabrechnung wurden auch die Leistungen der Sozialversicherung mit bearbeitet, und es erfolgte die statistische Berichterstattung über Arbeitskräfte und Lohn.

Dieses Direktorat fand mit seinen Mitarbeitern Eingang im neuen Geschäftsbereich Betriebswirtschaft und Organisation. Hier werden in Zukunft die gesamten kaufmännischen Aufgaben mit Ausnahme von Materialwirtschaft und Vertrieb wahrgenommen werden, somit nun auch Organisation, Produktions- und Kostenplanung. Unklar erschien noch, wo die Personalverwaltung angesiedelt werden würde. Personalakten wurden vordem in der Kaderabteilung geführt, die auch für die nun nicht mehr notwendigen politischen Aufgaben zuständig war. Diese Abteilung ist wegrationalisiert worden. Der ehemalige Leiter der Arbeitsökonomie ist nun Leiter des Personalwesens. Nach westlichem Vorbild aber sei der Personalbereich bei der Lohn- und Gehaltsabrechnung anzusiedeln. Der Mitarbeiterstamm des gesamten Geschäftsbereichs müsse voraussichtlich um 30% - 50% reduziert werden.

Alle Aufgaben seien neu, wenn auch nicht grundsätzlich anders. Im Rechnungswesen kenne man Soll und Haben, Kostenrechnung, Gewinn- und Verlustrechnung. Man habe ein funktionierendes Rechnungswesen gehabt und auch mit 16-Bit-Rechnern gearbeitet. Alle Inhalte und Methoden aber seien gänzlich neu: die gesamte Betriebswirtschaftslehre, Kosten- und Leistungsrechnung, insbesondere Controlling usw. Für den 1.1.1991 sei man gut gerüstet. Man könne die DM-Eröffnungsbilanz vorlegen, verfüge über neue Kontenpläne und habe bis dahin die neuen Datenbanken eingerichtet mit den entsprechenden PCs.

Im Bereich des Rechnungswesens, speziell in der Lohn- und Gehaltsabrechnung, hat sich für die Mitarbeiter eine Vielzahl

neuer Probleme und Belastungen ergeben. Zwei Mitarbeiterinnen sind vorübergehend zur Bewältigung der neuen Aufgaben hierher abgestellt worden. Der neu hinzugekommenen Kurzarbeiterabrechnung sieht man sich kaum noch gewachsen. Sie erfordere einen erheblichen Papieraufwand; die EDV-Anlage sei dafür noch nicht eingerichtet. Außerdem habe die Einführung der 40 Stundenwoche Umstellungen erforderlich gemacht. Dann kämpfe man sich durch diverse Übergangsregelungen, gleichzeitig müßten bis zum 31.12.1990 alle Daten für die dann in Kraft tretenden neuen Regelungen ins EDV-System eingespeichert sein. Der Verwaltungsaufwand sei enorm angewachsen, ebenso der Betreuungsaufwand für die Beschäftigten. Arbeitsbescheinigungen für das Arbeitsamt seien auszustellen. Die Vorruhestandsregelung müsse erklärt werden. Versicherungsnachweise werden den Beschäftigten zugesandt mit dem Hinweis, sie beim Arbeitgeber abzugeben. Ununterbrochen ersuchten die Arbeitnehmer um Auskunft. Das Lohn- und Gehaltsbüro sei Anlaufstelle. Man müsse elementare Fragen beantworten, z.B. daß

- die Lohnsteuerkarten vom Meldeamt ausgegeben werden und nicht vom Finanzamt,
- die Steuerfreibeträge beim Finanzamt beantragt werden müssen,
- das Kindergeld bei der Kindergeldkasse zu beantragen sei
- das Krankengeld bei der Krankenkasse ausgezahlt würde usw.

Jetzt seien die Lohnsteuerleitfäden 1991 versandt worden, die Arbeitnehmer wünschten Erklärungen.

Dabei fehlt es dringend an Erläuterungen der neuen Aufgaben. Bis heute wisse man nicht, welche Übergangsregelungen bis wann bestehen bleiben. Informationsmaterial werde wahllos in die Betriebe geschickt und käme nie in der Lohnbuchhaltung an. Es werde an Betriebsräte und Personalabteilungen geschickt. Lohnbuchhaltung und Personalabteilung (ehemals Kaderabteilung) haben von den alten Strukturen ausgehend nichts gemeinsam. Viel Material ginge so verloren.

Bislang konnte eine Mitarbeiterin im Bereich der Lohn- und Gehaltsabrechnung 300 Beschäftigte betreuen. Jetzt befürchtet man, daß der Verwaltungsaufwand um mindestens 200 % steigt. Auch in benachbarten Betrieben mußten dafür schon Hilfskräfte eingestellt werden. Erst später, wenn man das neue EDV-Programm beherrsche, werde man rationeller arbeiten können.

Dem Bereich Ökonomie oblagen die Preisbildung, die zentrale Planung (Produktionsplanung, Finanzplanung usw.), das Sozialwesen (Ferienbetreuung, Verwaltung von Ferieneinrichtungen) und die Betriebsküche. Dieser Bereich wurde zu großen Teilen aufgelöst. Verbleibende Aufgaben fanden Eingang in dem Direktorat Betriebswirtschaft und Organisation. Die Kantine soll abgetrennt und privatisiert werden.

Bei der Preisbildung gab es starre staatliche Vorgaben. Auf sogenannten Preiskarteiblättern mußte jeder Preis zentral bestätigt werden.

Das Direktorat Organisation und Datenverarbeitung, das ORZ (Organisations- und Rechenzentrum), hatte die Aufgabe, den betriebsorganisatorischen Ablauf zu organisieren. Die Betriebsorganisation legte ein bestimmtes System fest, dem entsprechend alle Belege im Betrieb fließen und nach dem Informationen von einem Bereich zum anderen gelangten. Dieser Prozeß wurde mit EDV unterstützt. Man besaß ein älteres Rechnermodell, das jetzt ausgetauscht worden ist. Das Direktorat ist ebenfalls dem Bereich Betriebswirtschaft und Organisation zugeschlagen worden.

3.3.3. Qualifikationsstruktur des kaufmännischen Personals

Um die Qualifikationsstruktur des kaufmännischen Personals zu erfassen, wurde darauf abgestellt, den beruflichen Werdegang mit möglicher Weiterqualifizierung sowie die im Betrieb vorhandenen Tätigkeitsanforderungen im kaufmännischen Bereich zu erfragen.

Über kaufmännische Qualifikationen und ihre Bildungsinhalte wurde Folgendes berichtet:

Abschlüsse im Fach- und Hochschulbereich lauteten beispielsweise Finanzökonom, Finanzwirtschaftler, Betriebsökonom, Ingenieurökonom, Ökonom. Abschlußbezeichnungen wurden häufig aus nicht ersichtlichen Gründen immer wieder verändert.

Kaufmännische Facharbeiterabschlüsse waren Wirtschaftskaufleute, Industriekaufleute, Facharbeiter für Schreibtechnik und Bankkaufleute, wobei die Bankkaufleute mehr im Bereich des Finanzwesens eingesetzt waren.

Im Ingenieurökonomiestudium z.B., das es bis Mitte der 70iger Jahre gab, wurden 1/3 Technik und 2/3 Ökonomie vermittelt. Später entfiel der ingenieurtechnische Teil beim Ökonomiestudium.

Alle Inhalte der ökonomischen Fächer stellten auf die zentralistische Planwirtschaft und die Lehren von Marx ab. Im Fach Betriebswirtschaftslehre sei vor allem der Mammutkomplex Planung ausgiebigst erörtert worden: Produktionsplan, Absatzplan, Arbeitskräfteplan. Im Fach Kostenrechnung glaubte man, könne es keine großen Unterschiede gegeben haben: Kostenarten, Kostenträger, Kostenstellenrechnung dürften in beiden Wirtschaftssystemen nicht anders zu sehen sein. Im Fach Finanzwesen dagegen wurden ausschließlich Instrumente der Planwirtschaft angesprochen: Themen wie Einheitsbanken, Probleme mit Bankverbindungen, Einheitszinssätze, zentralistische Kreditvergabe und Investitionen. Preisbildung sei ein besonders umstrittenes Fach gewesen, die Vermittlung der Werttheorie von Marx hätte viel Konfliktpotential geboten, ebenso die Fragen zur Währung. Im Fach Volkswirtschaftslehre wurde der gesamte zentralistische Aufbau gelehrt: der Betrieb als unterste Ebene, darüber das Kombinat - früher die WB's (Vereinigung Volkseigener Betriebe) darüber die Ministerien und der Ministerrat. Es wurde viel darüber gesprochen, daß alles planbar sei und viel über sozialistische Demokratie, die in der

Praxis nie funktioniert habe. Man sprach von der Mitwirkung der Basis bis an die Spitze und umgekehrt. Es klappte meistens nur in umgekehrter Richtung. Obgleich die zu Unterrichtenden lernwillig gewesen seien, wäre es immer wieder zu heftigen Diskussionen gekommen aufgrund der nicht mehr zu übersehenden Widersprüche zwischen Theorie und Praxis.

Abgesehen von der Erwachsenenqualifizierung bildete der Betrieb im kaufmännischen Bereich eine geringe Anzahl von Lehrlingen als Wirtschaftskaufleute und Facharbeiter für Schreibtechnik aus.

Die Ausbildung der Wirtschaftskaufleute dauerte 2 Jahre und beinhaltete die Kernfächer: Betriebsökonomik, Rechnungsführung und Statistik, Wirtschaftsmathematik und Computertechnik. Es gab auch Randfächer wie Maschineschreiben und Sport. Im Unterricht wurden Themen vermittelt wie Buchhaltung, Finanzen, Zahlungsverkehr, Kassenwesen, Kredite, Finanzrechnung, Betriebsabrechnung, Lohnrechnung, Grundfondswirtschaft (Anlagevermögen, Inventarnachweis), Materialwirtschaft (Vertragsgestaltung, Bedarfsermittlung, Bestellauslösung, Vertragsabschluß, Lieferung, Einlagerung), Absatz (Verkauf, Vertrag, Lieferung, Versand, Rechnungslegung). Alles sei sozialistisch ausgerichtet gewesen. Die Betriebsökonomie sei ein Splitterfach der politischen Ökonomie gewesen. Ziel war immer, die Vorzüge der sozialistischen Wirtschaft herauszustellen und ihre Überlegenheit und Vorteile gegenüber der Marktwirtschaft zu unterstreichen. Die Lehrer waren nicht mehr glaubwürdig (insbesondere bei Lehrgängen der Erwachsenenqualifizierung). In der Woche verbrachten die Auszubildenden 3 Tage in der Berufsschule und 2 Tage im Betrieb. Vor Abschluß der Lehrzeit erfolgte eine 4-6 monatige Einarbeitungsphase. Der Arbeitsvertrag wurde geschlossen und die Auszubildenden intensiv in ihre künftige Arbeitsaufgabe eingeführt.

Mit dem Begriff Facharbeiter für Schreibtechnik wird der Beruf der Stenotypistin bezeichnet. Schwerpunkt der Ausbildung war intensives Schreibmaschinentraining in der Berufsschule. Hinzu

kam die Vermittlung von Kenntnissen für Sekretariatsarbeiten: Nachrichtenaustausch (Postbearbeitung, Telefonverkehr, Fernschreiben), Schriftgutregistratur (Aufbewahrung von Schriftstücken und Archivierung), organisatorische Arbeiten (Terminkontrolle, Besucherbetreuung, Vervielfältigung). Im letzten Halbjahr der Ausbildung erfolgte die Einarbeitung am Arbeitsplatz. Obgleich nur Bewerber mit der Note -gut- in Deutsch genommen wurden, ließen die Deutschkenntnisse meist zu wünschen übrig. Dies hing vermutlich auch damit zusammen, daß der Beruf nicht dem eigentlichen Berufswunsch entsprach. Zwar hätte in der ehemaligen DDR jeder eine Lehrstelle bekommen, selten aber die, die er sich wünschte. Wenn alle anderen Bewerbungen nicht zum Ziel geführt hatten, dann sei man eben Facharbeiter für Schreibtechnik geworden.

99 % der Industrie- bzw. Wirtschaftskaufleute waren Frauen. Ganz selten hätte es einen Mann in diesen Lehrgängen gegeben. Ferner gab es die Form des Frauensonderstudiums mit 100 Tagen Freistellung von der Arbeit; an zwei Tagen wöchentlich erfolgte die Ausbildung an der Fachschule zur Ingenieurökonomin bzw. zur Ökonomin. Dementsprechend war der kaufmännische und Verwaltungsbereich zu 90% mit Frauen besetzt. Dort seien Frauen besser als in der Produktion einsetzbar gewesen. Nur wenige Männer waren im kaufmännischen bzw. im Verwaltungsbereich tätig, soweit ja, nahmen sie höhere Leitungsfunktionen wahr, obgleich sie überwiegend in fremden, häufig technischen Fachgebieten ausgebildet waren.

Insgesamt gesehen herrsche eine völlige Unkenntnis der Gesetze marktwirtschaftlicher Betriebswirtschaft. Dies gelte nicht nur für Industrie- und Wirtschaftskaufleute sondern auch für Fach- und Hochschulökonomien.

Fremdsprachenkenntnisse seien so gut wie nicht vorhanden. Einige beherrschten die für die Bedienung der Computer notwendigen Englischkenntnisse. Russisch beschränke sich auf das einschlägige Vokabular für Konstruktion und Vertrieb: auf die

Bedarfsabstimmung. Verkaufsverhandlungen mit den Exportpartnern wurden von den Betrieben nicht geführt.

Die Tätigkeitsanforderungen an die kaufmännischen Mitarbeiter in den grundlegenden betriebswirtschaftlichen Bereichen stellten sich wie folgt dar:

Im Bereich Materialwirtschaft konnte die Hälfte der Mitarbeiter als kaufmännisch bezeichnet werden. In der Regel besaßen sie den Abschluß der 10.Klasse und eine Ausbildung als Wirtschafts- bzw. Industriekaufmann. Allenfalls eine geringe Anzahl war Ökonom bzw. Ingenieurökonom.

Zunächst wurde in der Planungsabteilung der Bedarf ermittelt und im Materialplan zusammengefaßt. Dazu mußte im Planvorjahr ein Bedarfsplan aufgestellt und den übergeordneten Organen gegenüber (dem Kombinat, Ministerium oder Bilanzorgan, das die Zulieferer überwachte) verteidigt werden. Vom Hallenneubau bis zur Mutterunterlegscheibe mußte alles genau aufgeführt und mit dem Produktionsplan begründet werden. Auf der Basis aller eingereichten Bedarfspläne der Betriebe und der Produktionskapazitäten der Zulieferer wurde die sog. Bilanz erstellt. Die Bilanz räumte entsprechende Kontingente ein, die in aller Regel knapper als beantragt bemessen waren. Sie wurde an die Disponenten der Beschaffungsabteilungen weitergeleitet, an die sog. Komplexbearbeiter. Unter Berücksichtigung der vorhandenen Bestände einschließlich der laufenden Verträge wurde der Umfang der Neubestellungen ermittelt. Beschaffung und Vertragsabstimmung wurden eingeleitet. Die Tätigkeit erfolgte in erster Linie vom Schreibtisch aus in Form von Geschäftsbriefen oder mittels Telex. Zur Anmeldung des Bedarfs und anschließender Vertragskonkretisierung bediente man sich standardisierter Vordrucke. Verhandlungsspielraum gab es keinen. Die Preise waren festgelegt. Die Anbieter konnten vorgefertigten Listen entnommen werden. Der einzige Entscheidungsspielraum bestand dahingehend, ob man größere Mengen direkt vom Produzenten oder kleinere beim Handel bezog. Bei Abnahme größerer Mengen vom Produzenten mußte der Lagerbestand

zwischenfinanziert werden, damit fielen Zinszahlungen an. Bei Handelskauf wiederum zahlte man Handelsbezug. Im Anschluß wurde die Realisierung der Verträge überwacht, der Materialeingang kontrolliert und registriert. Die Reisetätigkeit war äußerst bescheiden und beschränkte sich darauf, bei Lieferverzug nachzuhaken. Die Abteilung Lagerwirtschaft vereinnahmte die Lieferungen und führte sie auf Anforderung der Produktion oder anderen Bereichen zu. Von der Zurichterei wurden Materialien entsprechend zugeschnitten.

In der Praxis wurde die sog. Bilanzierung (Kontingentierung) stark umgangen. Einige planten mehr als sie benötigten, andere versuchten, den Mangel mittels guter Beziehungen auszugleichen und beschafften Waren, die in der Bilanz nicht ausgewiesen waren. So funktionierte die Planung von vornherein nicht. Die Mangelsituation führte dazu, daß die Betriebe große Vorräte anlegten, die sie überhaupt nicht brauchten. Für die Betriebe bedeutete das eine stärkere finanzielle Belastung aufgrund der damit verbundenen erhöhten Kreditnachfrage. Ware, die anderen fehlte, wie auch Finanzmittel wurden ungenutzt dem Produktionsprozeß entzogen. Zwangsläufig hat die Zwangssteuerung der Wirtschaft ihr angestrebtes Ziel ins Gegenteil verkehrt.

Die Tätigkeitsanforderungen an die Mitarbeiter in der Materialwirtschaft gestalten sich in Zukunft völlig neu. Die Aufgaben des Komplexbearbeiters in der Beschaffung sind auf Einkäufer und Disponenten zu verteilen.

Der Einkäufer hat vor Ort bei den Zulieferbetrieben Verträge zu günstigsten Konditionen auszuhandeln. Er benötigt Verhandlungsgeschick, psychologisches Wissen, Marktübersicht, Produktkenntnisse, technisches Wissen, Rechtskenntnisse. Er sollte mindestens Industrie- oder Wirtschaftskaufmann sein, besser noch, er hätte eine Ingenieurausbildung.

Der Disponent überwacht die Bestände und hat dem Einkäufer rechtzeitig zu signalisieren, was und wieviel zu welchem Zeitpunkt benötigt wird. Der Disponent wird ausschließlich im

Betrieb tätig sein. Er sollte mindestens die Ausbildung zum Industriekaufmann vorweisen.

Im Bereich Absatz konnten zwei Drittel der Arbeitnehmer als kaufmännische Mitarbeiter bezeichnet werden. Davon waren die Hälfte als Facharbeiter, die andere Hälfte als Ingenieure qualifiziert. Sie hatten entweder die Ausbildung zum Wirtschafts- bzw. Industriekaufmann oder wurden als Verkaufsingenieure bezeichnet. Verkaufsingenieure hatten ein technisches Studium beispielsweise als Maschinenbauingenieur absolviert. Im Verkauf eingesetzt, mußten sie sich das kaufmännische Wissen selbst aneignen. Während die Wirtschafts- bzw. Industriekaufleute für die Bearbeitung des kommerziellen Teils eines Vertrages zuständig waren, hatten die Verkaufsingenieure den technischen Teil zu bearbeiten.

Durch zentrale Information stand fest, welcher Betrieb welche Erzeugnisse produzierte. Demzufolge trafen die Bestellungen seitens der Kunden ein und wurden je nach Produktnachfrage in den entsprechenden Verkaufsabteilungen bearbeitet. Von Absatzpolitik konnte man in diesem Zusammenhang nicht sprechen, eher von "Abwehrpolitik" nach dem Motto: "Vorsicht, Kunde droht mit Auftrag." Kunden mußten abgewehrt werden, weil die Kapazitäten nicht ausreichten.

Auch im Bereich Absatz war der Verhandlungsspielraum auf ein Minimum begrenzt, da der Preis vorgegeben war. Abstimmungen mit den Kunden erfolgten ausschließlich hinsichtlich der Liefertermine. Das Datum der Fertigstellung wurde einem Plan entnommen, der im Bereich der zentralen Planung erarbeitet worden war. Unter Hinzurechnung der Zeit für Verpackung und Transport entstand der Vertragstermin. Die verschiedenen Erzeugnisse waren jeweils einem Chefkonstrukturbereich zugeordnet. Von diesem Bereich, im Direktorat Technik angesiedelt, erhielt der Absatzbearbeiter oder Verkaufsingenieur die technischen Daten. Aus diesen Komponenten wurde das Angebot erstellt und dann die Bestätigung des Kunden abgewartet. Im Zweifelsfalle konnte beim Vertragsabschluß ein Betriebs-

Justitiar hinzugezogen werden. Dieser wurde aber eher bei nachfolgenden Schwierigkeiten benötigt, beispielsweise bei Lieferverzug.

Exporte wurden grundsätzlich nur über Außenhandelsbetriebe abgefertigt. Welcher Außenhandelsbetrieb zuständig war, war je nach Erzeugnis festgelegt. Die Verhandlungen mit den ausländischen Partnern führte der Außenhandelsbetrieb. Ein Mitarbeiter des Unternehmens war in der Regel nur dann anwesend, wenn es um technische Details oder Lieferfristen ging. Im Außenhandel gab es keine Kontingentierung; Ziel war, so viel wie möglich gegen Devisen zu exportieren.

In Zukunft wird von den Mitarbeitern im Absatz zu erwarten sein, daß sie Vertragsverhandlungen mit Kunden führen können, Preiskalkulation und das Aushandeln des Preises beherrschen. Absatzpolitische Instrumente und Verhaltensweisen müssen bekannt sein. Spezifisches betriebswirtschaftliches Fachwissen für den Absatzbereich, Sprachkenntnisse, EDV-Anwenderkenntnisse müßten hinzukommen. Neue Rechtskenntnisse sind unverzichtbar, da das bisher bekannte Recht, die RGW-Bestimmungen usw. gegenstandslos geworden sind. Neu anzueignen sind u.a. Wirtschaftsrecht, Zivilrecht, Steuerrecht sowie im Detail beispielsweise Kenntnisse hinsichtlich Haftung, Versicherung und Transport. Somit benötige man Kaufleute mit guten betriebswirtschaftlichen Kenntnissen, mit Kenntnissen im Außenhandel, in Marketing und Vertrieb.

Im Bereich der Lohn- und Gehaltsabrechnung (im ehemaligen Direktorat Rechnungsführung und Statistik) waren zu zwei Dritteln Industriekaufleute und ein Drittel Angelernte beschäftigt. Das notwendige Wissen sei nicht in der Ausbildung sondern erst am Arbeitsplatz erworben worden. Innerhalb eines halben Jahres seien die Kenntnisse nicht erlernbar, man brauche dafür Jahre. Fachkräfte müßten mühselig eingearbeitet werden. Man wünschte, es würde der Ausbildungsberuf Lohnbuchhalter geschaffen werden, so könnte man Auszubildende einstellen und später gleich auf Fachkräfte zurückgreifen. Allein das umfangreiche Sozial-

versicherungs- und Lohnsteuerrecht der ehemaligen Bundesrepublik sei ein Wissensgebiet für sich. Ansonsten brauchte man Facharbeiter mit einer guten kaufmännischen Ausbildung und einer soliden Schulbildung, d.h. es sollten auch gute Rechen-, Deutsch- und Schreibmaschinenkenntnisse vorhanden sein. EDV-Kenntnisse wären notwendig. Kurzum, man benötige Personal, das ab dem 1.1.1991 die neuen Aufgaben in der Buchhaltung, der Lohn- und Gehaltsabrechnung und den Umgang mit der neuen Datentechnik beherrsche.

Im Bereich der Ökonomie mußte Jahr für Jahr in der Planungs-
runde der Plan ausgearbeitet werden. Ganze "Völkerstämme"
seien damit beschäftigt gewesen. In einem Betrieb dieser
Größenordnung hätte es ganze Wäschekörbe von Papier gegeben.
Vom Gesetzgeber war vorgeschrieben, den Plan in etlichen Aus-
fertigungen gemäß dem vorgegebenen Planungszyklus zu erstel-
len. Zunächst wurde der Plan als Entwurf ausgearbeitet und ans
Kombinat weitergereicht. Dort wurde er überprüft, Hauptkenn-
ziele wurden herausgestellt, der Plan wurde an den Betrieb
zurückgereicht. Im Juni erfolgte daraufhin die Plandiskussion
unter Einbeziehungen aller Werktätigen. Sie sei nur ein
"Theater" gewesen. Fein säuberlich sei alles aufgeschrieben
worden, was fehlte, was zu bemängeln war, mit dem Ergebnis,
daß kaum eine Veränderung erfolgte und auch im nächsten Jahr
wieder dieselben Elemente im Plan auftauchten. Der Plan ging
nach der Plandiskussion wiederum ans Kombinat, von dort an das
Fachministerium; er sei immer mehr verdichtet worden. Nach Be-
ratung in den einzelnen Fraktionen sei er am Ende als Volks-
wirtschaftsplan mit Gesetzescharakter von der Volkskammer ver-
abschiedet worden. Bereits im Januar hätten die meisten
Betriebe gemerkt, daß sie danach nicht handeln konnten, es gab
Planungsverstöße und Planungskorrekturen und die Versuche,
Manches auszugleichen. Weitere Tätigkeiten im Bereich Ökonomie
ergaben sich im Rahmen der Verwaltung der betriebseigenen
Ferieneinrichtungen sowie der Führung der Betriebskantine.

Im jetzt geschaffenen Geschäftsbereich Betriebswirtschaft und
Organisation (in den u.a. die Lohn- und Gehaltsabrechnung und

Reste des Bereichs Ökonomie einflößen) sind 80% der Mitarbeiter wirtschaftlich vorgebildet, 20% sind Angelernte aus artfremden Berufen, die man zu Kaufleuten, Stenotypistinnen und Sekretärinnen ehemals weitergebildet hatte. Wer 10-15 Jahre in einem Bereich gearbeitet hatte, dem wurde die Berufsausbildung in dem Fach zuerkannt. 25% der kaufmännischen Mitarbeiter in diesem neu geschaffenen Bereich haben einen Hoch- oder Fachschulabschluß.

In Zukunft benötige man unbedingt gut ausgebildete Kaufleute, d.h. die vorhandenen kaufmännischen Mitarbeiter müßten dringend weiterqualifiziert werden, um die Lücken hinsichtlich der kaufmännischen Ausbildungsinhalte zu schließen, die für ein Verständnis des marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystems notwendig sind. Sollte die Weiterbildung von Kaufleuten vernachlässigt werden, werde man große Probleme bekommen, Lücken würden entstehen, die nicht mehr gutzumachen seien.

Des weiteren benötige man Betriebswirte, die nach westdeutschen Kategorien ausgebildet seien. Man hatte versucht, westdeutsche Mitarbeiter unter die Belegschaft zu mischen. Das sei fehlgeschlagen. Kein Westdeutscher käme. Der Strom gehe in die andere Richtung; junge, fähige Leute wanderten ab in den Westen, selbst Kaufleute, nachdem sie gemerkt hätten, daß man sich in die neuen Bereiche wie Rechnungswesen einarbeiten könne. In Westdeutschland, habe man gehört, würden im Bereich Rechnungswesen überall Mitarbeiter gesucht.

Im Geschäftsbereich Betriebswirtschaft und Organisation benötige man insbesondere Fachleute im Rechnungs- und Finanzwesen, im Controlling, in strategischer und marktorientierter Planung und auch im Bereich der Technik. Techniker allein reichten hier jedoch nicht mehr aus. Es gäbe jedoch so gut wie keine Männer mit kaufmännischer Qualifikation.

3.3.4. Qualifizierungsbedarf

Der Qualifizierungsbedarf, wie er in den Gliederungspunkten 3.3.1, 3.3.2 und 3.3.3 zum Ausdruck gekommen ist, läßt sich wie folgt zusammenfassen:

Die eigentliche Bewährungsprobe des untersuchten Großbetriebes der Industrie beginnt mit dem 31.1.1991, wenn der Handel mit den Ostblockstaaten auf konvertierbare Währung umgestellt wird. Die Auftragslage ist schlecht. Das Unternehmen verfügt zumindest über noch intakte Produktionsstätten und ein großes Gewerbegelände. Der Umstrukturierungsprozeß wird von Unternehmensberatern begleitet. Nach konsequenter Neuorganisation, Ausgrenzung von Profitzentren, Reduzierung der Belegschaft auf mindestens die Hälfte, verbesserter Produktpalette, Ausbau bzw. Rettung der vorhandenen Absatzkontakte, Modernisierung des Produktionsprozesses, Einsatz adäquater EDV-Anlagen könnte dem Unternehmen eine Marktchance eingeräumt werden. Dringend erforderlich ist, diesen Umwandlungsprozeß durch zielgerichtete Weiterbildung der Mitarbeiter zu begleiten.

Schulungen der Mitarbeiter fehlen noch weitgehend. Es mangelt an Geld wie an geeigneten Lehrangeboten. Die Leitungsebene hingegen nimmt konsequent teure Managementschulungen wahr. Noch befindet sich nach Aussage der Mitarbeiter im Leitungsbereich viel inkompetentes und überflüssiges Personal. Viele Leiter sind aber auch bemüht, die neue Aufgabe zu packen, und sehen erstmals die Chance zu sinnvoller und effektiver Arbeit. Soweit Qualifikationen im Leitungsbereich vorhanden sind, sind sie eher gewerblich-technischer als kaufmännischer Art. Notwendig ist, Wissen zu vermitteln, das im kaufmännischen Bereich zu Leitungsaufgaben befähigt. Dabei müssen Grundlagen gelegt werden, die über kurzfristige ManagementSchulungen hinausgehen. Ein Schwerpunkt sollte u.a. die Menschenführung bilden. Auch für die Leitung der Profitzentren sind geeignete Mitarbeiter zu schulen.

Überwiegend reduzierten sich die kaufmännischen Tätigkeiten auf das Ausfüllen eines umfangreichen zentralistischen Pia-

nungswerkes aus Formblättern. Eine große Anzahl von Mitarbeitern im kaufmännischen und verwaltenden Bereich war mit diesen und sonstigen Erfassungsaufgaben beschäftigt. Diese Aufgaben und die damit verbundenen Arbeitsplätze sind überflüssig geworden. Auch der Mitarbeiterstamm, der tatsächlich mit kaufmännischen Aufgaben betraut war, ist um die Hälfte zu kürzen. Der Einsatz moderner Bürotechnik wird nach einer gewissen Übergangsphase Arbeitsabläufe rationeller und effektiver gestalten. Zahlenmäßig viel Personal war in der Materialwirtschaft mit dem überdimensionierten Bereich Lagerhaltung anzutreffen. In der Materialbeschaffung ging es um das Ordern von Zugeteiltem. Besser qualifiziertes Personal findet sich im Absatz. Die Tätigkeiten beschränkten sich auf die Auftragsabwicklung und die Kontrolle darüber, daß Waren nicht über die Kontingentierung hinaus an Kunden gelangten. Sprachkenntnisse sind kaum vorhanden. Die Auftragsbeschaffung oblag dem staatlichen Außenhandel. Für buchhalterische Arbeiten stand, da es sich hier um einen Großbetrieb handelte, eine Datenverarbeitungsanlage zur Verfügung.

Grundsätzlich besteht für alle kaufmännischen Bereiche Weiterbildungsbedarf. In der Materialwirtschaft fehlen gut qualifizierte Einkäufer mit kaufmännischen Grundkenntnissen, Rechenfähigkeiten, Verhandlungsgechick und Produktkenntnissen. Zusätzlich bedarf es geeigneter Disponenten. Der ganze Bereich der Finanzbuchhaltung, der Lohn- und Gehaltsabrechnung ist den neuen Gegebenheiten anzupassen. Mitarbeiter in diesem Bereich sind momentan besonders überfordert. Sie bedürfen dringend der Schulung. Der Absatz muß völlig neu aufgebaut werden; Kundenakquirierung, Kundenpflege, Marketing, Marktforschung usw. Kaufmännische Grundkenntnisse, Rechenfähigkeiten, Verhandlungsgechick und Produktkenntnisse sind auch hier erforderlich. Die notwendigen Sprachkenntnisse müssen erlernt werden. Außerdem fehlen die neuen Rechtskenntnisse in allen Bereichen. Grundsätzlich fehlen volkswirtschaftliche Kenntnisse über das Funktionieren der sozialen Marktwirtschaft. Betriebswirtschaftliche Kenntnisse sind allein mit Planwirtschaftlichen

Inhalten belegt. Die Wissensvermittlung hat beim kaufmännischen Grundwissen zu beginnen.

Dringend notwendig sind Anpassungsfortbildungen, um die Mitarbeiter für die Bewältigung der anstehenden Aufgaben zu qualifizieren. Diese müssen von längerfristigen Lehrgangsangeboten flankiert werden. Die große Gruppe der Kurzarbeiter bzw. der späteren Arbeitslosen darf von der Qualifizierung nicht ausgeschlossen bleiben sondern muß konsequent mit einbezogen werden. Der Bildungsabstand zwischen Arbeitenden und Beschäftigungslosen würde sonst übergroß. Eine Vermittlung dieser Arbeitslosen dürfte später schwierig erscheinen. Geeignete Informations- und Motivationsmaßnahmen sind angeraten.

Auch hier wurde bei der Befragung deutlich, daß den Betroffenen die Defizite durchaus bewußt sind und sie diese auch artikulieren können. Direkt befragt, äußerten sich die Betroffenen wie folgt:

Alle Mitarbeiter müßten weitergebildet werden.

In allen wirtschaftlichen Fragen müsse ganz von vorne angefangen werden: Betriebswirtschaft und Volkswirtschaft im Rahmen der Marktwirtschaft. Beim kaufmännischen Grundwissen müsse mit ganz einfachen Grundbegriffen angefangen werden. Nach der Wende habe sich gezeigt, daß die Mitarbeiter im kaufmännischen Bereich nicht mehr zurecht kommen. Man könne Wirtschaft nicht nur in den einzelnen Elementen lehren sondern müsse auch den Gesamtzusammenhang unterrichten.

Strategische marktorientierte Aufgabenlösung, Menschenführung nach veränderten Leitungsprinzipien müßten erlernt werden. Fast alle Leiter betonten auf diesem Gebiet ihren Bedarf. Wie sollten sie Mitarbeiter, die sie seit 20 Jahren duzten, plötzlich siezen? Wie sollten sie Autorität demonstrieren, nachdem sie jahrelang Kumpelhaftigkeit gezeigt hatten?

Die Beziehung zum Kunden erfordere künftig ein anderes Auftreten. Bei Verkaufsförderung, Verkaufspsychologie, Verhandlungsführung, Preisvereinbarungen, Marketing bestünde ein ganz großer Nachholbedarf. Bislang wurde einem die Arbeit gebracht, jetzt muß man sie in den Betrieb hereinholen. Marktforschung, Werbemöglichkeiten und -Strategien seien unerlässlich. Ähnliches gelte für den Einkauf. Man muß lernen, umsichtig und billig einzukaufen. Entsprechende Verhaltensweisen müßten trainiert werden, Produktkenntnisse sind zu vertiefen. Der Bereich des Rechnungswesens muß mit neuen Inhalten gefüllt werden, Controlling sei wichtig. Ganz dringend sei der Bedarf bei den Mitarbeiterinnen in der Lohn- und Gehaltsabrechnung. Sie benötigten dringend Weiterbildungsveranstaltungen zur Bewältigung der anstehenden Aufgaben. Buchführung im allgemeinen und im besonderen, das Prinzip der doppelten Buchführung seien ein Schwerpunktgebiet. Völliges Neuland sei Recht, angefangen vom Bürgerlichen Recht, insbesondere Vertragsrecht, über Arbeitsrecht Sozialversicherungsrecht, Berufsbildungsgesetz, Jugendarbeitsschutzgesetz bis hin zum Steuerrecht, zu Haftungs- und Versicherungsfragen beim Transport usw. Zumindest müsse man auf der höheren Leitungsebene über die gesamte Rechtsproblematik Bescheid wissen. Klarheit müsse hinsichtlich der Übergangsregelungen geschaffen werden.

Allen fehlten Fremdsprachenkenntnisse; Englisch sei für die Computernutzung und als Handelssprache ein absolutes Muß. Nachholbedarf bestünde auch für Russisch, wolle man in Zukunft mit der Sowjetunion richtigen Handel treiben. Wissen über die Weltmärkte, selbst über die Börse fehle.

Wesentlich seien auch EDV-Kenntnisse aufgrund des Einzuges der Computer-Technik. Eine Breitenausbildung in Computertechnik habe zu erfolgen, allerdings erst dann, wenn die Geräte am Arbeitsplatz einsatzbereit seien. Des weiteren seien für das Maschineschreiben die Kenntnis der DIN-Norm 5008, dann Kenntnisse im kaufmännischem Schriftverkehr und in der Textverarbeitung gepaart mit soliden Deutschkenntnissen notwendig.

Rechenfertigkeiten für Einkäufer wie Verkäufer seien erforderlich. Seit der 6.Klasse sei nur noch mit dem Taschenrechner gearbeitet worden. Es gehöre zur Berufsehre eines Kaufmanns, daß er Kopfrechnen könne, zumindest das Ergebnis im Kopf überschlagen könne. Preiskalkulation, Wirtschaftsrechnen müssen erlernt werden.

Von der Betriebsschule wurde noch angemahnt, daß (unabhängig vom untersuchten Betrieb) Verkäuferinnen weitergeschult werden müßten, auch in Verkaufspsychologie. Sie hätten immer noch nicht begriffen, was die Stunde geschlagen habe und versuchten weiterhin, Ware zu verteilen, statt zu verkaufen. Gleichzeitig staunten sie, daß die Kunden wegblieben. Beispielsweise sei es ihnen schwer begreiflich zu machen, daß man einen Kunden zu grüßen habe. Bei den einfachsten Umgangsformen bestehe ein großer Nachholbedarf.

Nach allgemeinen Wissensdefiziten befragt, wurde geäußert, biblische Geschichte, kirchliches Wissen fehle, Wissen, das das kulturelle Erbe eines Volkes erschließe. Jugendliche stünden ratlos vor den religiösen Motiven der Gemälde alter Meister, die Bedeutung von Feiertagen seien ihnen nicht bekannt.

Ebenso wichtig seien ethische Fragen, Fragen der Achtung den Menschen gegenüber. Aufgrund der Doppelbeschäftigung beider Elternteile vom frühen Kindesalter an seien gute Sitten, einfache Anstandsformen und Wertvorstellungen verloren gegangen.

3.3.5. Lernbedingungen, -bedürfnisse und -motivation

Der Betrieb hatte drei große Bildungsbereiche:

- eine Berufsfachschule für die Auszubildenden (bis zu 100 Auszubildende)
- eine Ausbildungsstätte für den Polytechnischen Unterricht (700 bis 800 Schüler)

- eine Betriebsakademie für die Erwachsenenbildung
(ca. 1000 Teilnehmer bis zu zwei mal im Jahr)

Die Bildungseinrichtungen konnten auch von Klein- und Mittelbetrieben genutzt werden.

Der Betrieb bildete Jugendliche in folgenden kaufmännischen Berufen aus: Wirtschaftskaufleute, Facharbeiter für Schreibtechnik. Zur Zeit durchlaufen 12 Lehrlinge die Ausbildung. Dabei wurde die Ausbildung für Wirtschaftskaufleute jetzt der dreijährigen bundesdeutschen Ausbildung zum Industriekaufmann angepaßt. Der Beruf Facharbeiter für Schreibtechnik wurde auf den des Bürokaufmanns umgestellt, um den Auszubildenden einen qualifizierten Abschluß zu ermöglichen. Die Jugendlichen sehen sich so mit einer verlängerten Ausbildungsdauer konfrontiert. In Zukunft wird der Betrieb nicht mehr im kaufmännischen Bereich ausbilden. Der Bedarf sei mehr als gedeckt. Ohnehin würde es in diesem Bereich einen starken Personalabbau geben.

Die geringe Anzahl kaufmännisch Auszubildender entsandte der Betrieb auf die kaufmännische Berufsschule, die der HO als Leitbetrieb zugeordnet war. Diese Schule wurde fast ausschließlich von Mädchen besucht. Die wenigen Jungen wurden von einer kooperierenden Schule, die insbesondere Metallberufe ausbildete, aufgenommen. Die kaufmännische Berufsschule war aus einer 150 Jahre alten Handelsschultradition hervorgegangen. Da sie nicht nur Ausbildungsaufgaben gegenüber den Jugendlichen wahrnahm, sondern gleichzeitig in der Erwachsenenqualifizierung tätig war, wurde sie als Betriebsschule bezeichnet. 700-800 Auszubildende besuchten die Schule sowie 3000 Erwachsene zur Umschulung, Meisterausbildung und zu Weiterbildungsseminaren. Ausgebildet wurden: Wirtschaftskaufleute, Facharbeiter für Schreibtechnik, Fachverkäufer, Kellner, dann die niederkategorisierten Facharbeiterberufe für Abgänger der 8.Klasse: Verkäufer, Beikoch, Wirtschaftspfleger und die noch tiefer eingestuften Teilberufsausbildungen ohne Facharbeiterbrief wie Wirtschaftsgehilfe. Ab dem 1.9.1990 wurden die Ausbildungsgänge nach bundesrepublikanischem Muster umgestellt mit entsprechend erweiterter Ausbildungsdauer.

Unterrichtet werden jetzt: Industriekaufleute, Bürokaufleute, Einzelhandelskaufleute, Hotelfachleute, Köche. Da viele Lehrstellen gekündigt wurden bietet man erstmalig 2 Berufsgrundbildungsjahre für Wirtschaft und Verwaltung sowie Ernährung und Hauswirtschaft und ein Berufsvorbereitungsjahr an.

Längerfristig plant man, wieder die gesamte Breite kaufmännischer Bildung abzudecken, indem man zusätzlich auch ein Wirtschaftsgymnasium, eine Fachoberschule und ein College unter dem Dach vereinigt und auch den traditionellen Bereich der Gastronomie und der Hauswirtschaft, in der dringender Bedarf besteht, mit ausbaut. Die Schule solle wieder das Niveau einer deutschen Handelsschule bekommen.

Man hofft, durch diese weitergefaßte Angebotspalette den Jugendlichen Perspektiven aufzuzeigen und sie zu beschäftigen, bis die wirtschaftliche Talsohle durchschritten ist. Gastronomie und Handel lägen am Boden. Überall entlasse man Personal. In zwei, drei Jahren werde sich das rächen, wenn diese Region sich in ein blühendes Urlaubsgebiet verwandelt haben werde. Man begehe den Fehler, viele Jugendliche auf das Gebiet der ehemaligen BRD zu treiben, wo ausreichend Lehrstellen angeboten würden. Wer aber einmal fortgehe, der komme nicht wieder. Man sei schon "entJugend" aufgrund der Massenflucht. In drei bis vier Jahren werde sich der Mangel an Nachwuchs negativ bemerkbar machen.

Für die Erwachsenen nahm man eine ganze Anzahl einzelner Weiterbildungsveranstaltungen in das Programm auf. Alle Themen seien neu und brandaktuell. Zur Zeit sei das Wichtigste die schnelle Bedarfsdeckung. Jetzt ginge es nicht um einen hierarchischen Aufbau von Lehrveranstaltungen, man brauche Einzelveranstaltungen mit abgeschlossenen Themen nach Art eines Bausteinkonzepts: Folgende Kurse wurden angeboten:

- Einführung in die rechnergestützte Buchhaltung
- die Mehrwertsteuer
- ausgewählte Fragen des Arbeitsrechts

- Anfertigen von Arbeitszeugnissen/Formen der neuen Beurteilung
- Abmahnung, Kündigung, Kündigungsschutzgesetz
- Kaufverträge nach bürgerlichem Recht
- Anpassen an die neuen Regeln des Maschineschreibens: DIN 5008
- Kalkulation für private Gaststätten
- Bewältigung täglich anstehender Aufgaben sowie Steuerrecht für HO-Geschäftsführer
- Computerlehrgänge mit 7 verschiedenen Bausteinen.

28 festangestellte Lehrer stehen der Betriebsschule zur Verfügung. Finanziell gesehen können sie nur mit Mühe weiterbeschäftigt werden. An Neueinstellungen sei nicht zu denken, denn jede Neueinstellung würde das Aus für einen der Kollegen bedeuten. Man wolle die Kollegen nicht der Arbeitslosigkeit preisgeben; dabei gäbe es Forderungen, den gesamten Lehrkörper auszutauschen. Früher habe man um jeden Lehrer gekämpft und mußte notgedrungen auch fachfremde nehmen. Viele Kollegen besaßen eine Hochschulausbildung. Kollegen ohne diese Qualifikation forderte man auf, sie im fünfjährigen Fernstudium zu erwerben. Nur drei Lehrkräfte verfügten ausschließlich über einen Fachschulabschluß, beispielsweise die Lehrerin für Maschineschreiben. Viele Kollegen hätten nicht die Fächer studiert, für die sie eingesetzt wurden - 20 Jahre Praxis mögen dies ausgleichen. Alle Kollegen müßten sich aufgrund der neuen Anforderungen weiterbilden, u.a. auch die beiden Diplom-Ökonom-Pädagogen, die Wirtschaft auf der Humboldt-Universität studiert haben.

Besonders schwer hätten es die jüngeren Kollegen, die in diesem System groß geworden seien. Den jüngeren fehlten jegliche Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, selbst die einfachsten Grundbegriffe. Bei den älteren schlummere das Wissen noch und müsse nur wachgerüttelt werden. Bis Anfang der 60iger Jahre sei noch richtig unterrichtet worden. Auch 1964 hätte man die BRD noch im Erdkundeunterricht behandeln können. 1968/69 wurde mit jeglicher kaufmännischen Tradition ge-

brochen. Mit der Verkündung der "entwickelten sozialistischen Gesellschaft" wurde alles Alte verdammt. Einer der früheren Direktoren habe die Bücherei gesäubert, die Bücher einschließlich der Kommentare weggeworfen, die heute so dringend benötigt würden.

Lehrerweiterbildung sei aber auch eine finanzielle Frage. Seitens der Lehrer werde Zurückhaltung geübt, da sie die Bildungskosten selbst tragen sollten. Die Gehälter seien zu niedrig. Auf jeden Fall warte man mit solchen Ausgaben bis 1991, bis die Kosten von der Steuer absetzbar seien. Kooperativ zeigte sich Baden-Württemberg: zwei Kollegen wurden zur Weiterbildung eingeladen (volkswirtschaftliche Grundlagen, Recht), auch Aufenthaltskosten und Fahrgeld wurden erstattet.

Überhaupt hätte man aus Westdeutschland viel Unterstützung erfahren, speziell aus Baden-Württemberg, aber auch zwei kaufmännische Berufsschulen in Niedersachsen hätten ausgeholfen. Lehrer der kaufmännischen Berufsschulen hätten kostenlos unterrichtet, man habe viel Literatur erhalten und könne jederzeit fragen, wenn man etwas brauche. Zwei Kontakte zu Übungsfirmen seien angebahnt worden, die den praktischen Teil bei der Ausbildung von Industrie- und Bürokaufleuten übernehmen können. Es sei auch gelungen, Fremdlektoren kostengünstig zu gewinnen. Selber habe man durch viel Literaturstudium wie auch durch die Teilnahme an Lehrgängen in der bisherigen Bundesrepublik versucht, sich in oben genannte Themen einzuarbeiten. Im ganzen Leben habe man noch nie so viel gelesen wie seit der Wende. Mit privaten Partnern wolle man sich nicht zusammentun, die wollten nur Geld verdienen. Was nützten außerdem Partner, wenn dadurch die eigenen Lehrkräfte verdrängt würden. Man wolle es selbst versuchen und die Lehrgänge zu zivilen Preisen anbieten, die sich jeder leisten könne. Die Preise der privaten Anbieter seien erschreckend.

Während die kaufmännische Berufsschule seit dem 1.9.1990 als kommunale Einrichtung weiterbesteht, wurde die Betriebsakademie in einen Verein umgewandelt und kämpft ums Überleben.

Im Rahmen der Erwachsenenbildung wurden in der Betriebsakademie

- Ungelernte angelernt (mit Grund- und Aufbaulehrgängen)
- Arbeitnehmer zu Facharbeitern umgeschult und
- Meister ausgebildet sowie
- Weiterbildungsangebote für Meister, Abteilungs- und Gruppenleiter gemacht.

Die Einrichtung war spezialisiert auf Maschinenbau und Elektrotechnik. Sie bildete insbesondere technisches Personal aus, aber auch Industriekaufleute.

Nur ein Fünftel der Teilnehmer kamen aus dem eigenen Betrieb. Grundsätzlich wurden von den Betrieben Arbeitszeit, Lehrgangskosten, Bücher, Fahrgeld usw. entgolten.

Jetzt steht die Betriebsakademie vor fast unüberbrückbaren Schwierigkeiten. Sie sieht sich einem riesigen Weiterbildungsbedarf gegenüber - vor allem im kaufmännischen Bereich; jetzt wäre die Zeit und bestünde die Notwendigkeit, die Mitarbeiter zu schulen, insbesondere die Kurzarbeiter, bevor sie im Sommer 1991 in die Arbeitslosigkeit entlassen werden.

Es gelang, einen 70 stündigen einführenden Lehrgang in Buchhaltung für 31 Teilnehmer zu organisieren. Kostenrechnung und Steuerlehre sind als Anschluß geplant jedoch nicht realisiert.

Die Schule steht fast leer. Es fehlen handfeste Programme und fachgerecht qualifizierte Lehrkräfte.

Zwar werden Betriebsakademie wie Betrieb mit Weiterbildungsangeboten überschüttet, aufgrund der relativ großen Entfernung zu den Altbundesländern, belaufen sich hier aber die Preise für ein Tagesseminar auf bis zu DM 7800. Weder Arbeitsamt noch Betrieb können die Weiterbildung der Mitarbeiter zu solchen Preisen finanzieren.

Nur für die Weiterbildung der ehemaligen Führungskader, der jetzigen Leiter, zahlt der Betrieb die entsprechenden Seminar-

kosten von DM 1500,- bis DM 4000,- pro Tag und Teilnehmer. Die eigenen Unternehmensberater führen gezielte Lehrgänge wie Management, strategische Planung, Personalpolitik, Personalarbeit, Fremdsprachen usw. durch. Diese Seminare wurden von den Teilnehmern als sehr nutzbringend eingestuft. Da sie sehr teuer seien, kaufe man sich zur Vertiefung die entsprechenden Bücher. Das kaufmännische Personal im mittleren Bereich wolle man auf der Betriebsakademie schulen.

Die Betriebsakademie brauchte dringend qualifizierte Lehrkräfte aus dem Westen. Diese ausfindig zu machen, erscheint ein Problem; sie zu bezahlen, erscheint unmöglich. Das Arbeitsamt legt für seine geförderten Maßnahmen die Gehälter der östlichen Bundesländer zugrunde. Dabei käme selbst ein Hochschullehrer nur auf DM 1500,- bis DM 2000,- im Monat. Die Unterrichtsstunde könnte nur mit DM 15,- bis DM 20,- entgolten werden. Sollte ein Dozent aus dem Westen tatsächlich aus idealistischen Gründen bereit sein, in die neuen Bundesländer zu gehen, wäre er vermutlich nicht bereit, auch die Verschlechterung hinsichtlich der Renten- und Arbeitslosenversicherung in Kauf zu nehmen. Da er aller Voraussicht nach seine Wohnung im Westen nicht aufgeben würde, käme er mit der Besoldung nicht aus.

Bislang beschäftigte die Betriebsakademie nebenberufliche Lehrkräfte. Selbst die Dozenten, die versucht haben, sich in die neuen Themen einzuarbeiten, sind noch nicht in der Lage, zusammenhängende Stoffkomplexe darzubieten. Man brauchte hauptberufliche Kräfte, die man zur Schulung in die westlichen Bundesländer schicken könnte. Doch auch dafür fehlt das Geld.

Selbst Literatur zu beschaffen, sei eine Kostenfrage. Der Bedarf ginge in die Tausende. Der Betrieb sei nicht bereit, mehr zu tun als unbedingt notwendig. Man habe nur wenige Bücher kaufen können; diese reichten nicht einmal, um die Lehrkräfte von Grund auf zu schulen. Es sei ein Teufelskreis.

Alle Mitarbeiter seien bereit, sich weiterzuqualifizieren, es bestünde eine sehr große Bereitschaft, selbst in der Freizeit. Einige seien schon sehr ungeduldig, daß noch keine Kursangebote vorlägen. Auch die Angst vor Arbeitslosigkeit lasse keinen zurückstehen.

Allerdings sei man gewöhnt gewesen, daß einem gesagt wurde: "Es findet ein Lehrgang statt, und Du gehst dorthin." Bereit sei jeder, doch keiner wisse recht, womit er anfangen solle, was er machen solle, was es ihm bringe. Man sei sehr unschlüssig, könne vieles nicht mehr überblicken, wisse nicht, was richtig und falsch sei.

Auch die Auswahl von Büchern sei schwierig. Das Angebot sei groß. Man müsse beraten werden, das Richtige, für den Arbeitsplatz Notwendige herauszugreifen. Bücher seien teuer, Fehlkäufe könne man sich nicht leisten.

Seitens der Betriebsschule wurde berichtet, daß die Erwachsenenqualifizierung stark zurückgegangen sei. Viele Betriebe seien in Auflösung, die früher die Weiterbildung zum Nulltarif während der Arbeitszeit ermöglicht hatten.

Nicht alle oben aufgeführten Kurse seien gut besucht gewesen. Ein Run sei auf die Computertechnik zu verzeichnen gewesen; da gäbe es Wartelisten. Bei dem eigens für private Einzelhändler eingerichteten Buchführungslehrgang hätten sich von 120 Einzelhändlern nur 16 gemeldet. Diese Berufsgruppe sei allerdings durch den täglichen Kampf ums Überleben besonders belastet. Dann wiederum gäbe es auch sonntags Mammutveranstaltungen mit 85 Personen, in denen Geschäftsleute, die den ganzen Tag im Laden gestanden hätten, von 7⁰⁰ - 22⁰⁰ Uhr ausharren. Sobald sie merkten, daß das Wissen für ihre tägliche Arbeit notwendig ist, seien sie auch da. Vieles aber müsse man auch wissen, bei dem man nicht vordergründig erkenne, daß es erforderlich sei. Das an den Mann zu bringen, sei schwierig.

Es sei noch ein großes Stück Überzeugungsarbeit zu leisten, daß Bildung etwas kostet und in die Freizeit fällt. Die Motivation falle weg, sobald der Betrieb nicht zahle. Auch seien Bildung und Leistung bisher nie honoriert worden. Jahrzehntelang galt die Divise: "Wissen ist Macht, nichts wissen macht nichts." Der Unterschied zwischen einem Qualifizierten und einem Ungualifizierten habe häufig darin bestanden, daß der Unqualifizierte besser verdiente. Solange der Lernerfolg sich nicht in der Entlohnung niederschläge, würde die Bevölkerung nicht begreifen, wie dringend notwendig die Weiterbildung sei.

Auch die zunehmende Arbeitslosigkeit sei nicht dazu angetan, Bildungsinteresse zu wecken. Die Arbeitslosen sehen noch keine echte Alternative, sie sehen nicht, daß sich der Arbeitsaufwand lohnt. Jahrzehntelang sei der Arbeitsplatz sicherer als alles andere gewesen. Jemanden, der nichts leistete, rauszuwerfen, sei eine Lebensaufgabe gewesen. Die Arbeitslosigkeit käme über einen wie ein Gewitter. Wenn sie einen schlagartig treffe, sei die Resignation groß. Wozu solle man ein Jahr lang die Schulbank drücken, wenn das Arbeitsamt einem anschließend keinen festen Arbeitsplatz garantieren könne. Solange man das Arbeitslosengeld auch so bekomme, fehle ein echtes Motiv bei der breiten Masse. Erst wenn man wirklich sieht, daß mit Wissen eine Existenz aufgebaut werden kann, erst mit beginnender Konjunktur wird ein Bildungsboom einsetzen.

3.3.6. Qualifizierungsvorschläge

Zusätzlich zu den recht konkreten Vorstellungen der Befragten zum Weiterbildungsbedarf wurden folgende Anregungen ausgesprochen:

Natürlich solle man nicht die Facharbeiterberufe aberkennen. Das Vorhandene solle durch weitere Qualifizierung auf- und ausgebaut werden. Dies habe schnellstens zu geschehen. Die Qualifizierung dürfe nicht nur sporadisch sein. Permanent müsse man den Menschen Gelegenheit geben, sich fortzubilden.

Über ein Jahr sollten sie in der Schule das Rüstzeug für ihre neuen Tätigkeiten erhalten, wobei es sinnvoll sei, wenn die Qualifizierung vor der praktischen Arbeit beginne.

Insbesondere seitens der Mitarbeiterinnen der Lohn- und Gehaltsabrechnung wurde dringend angeregt, Informationsveranstaltungen zu Sozialversicherungsfragen und zum Lohnsteuerrecht in den Betrieben abzuhalten. Von zentralen Stellen müßten Breitenschulungen erfolgen, sozusagen Erste-Hilfe-Maßnahmen, keine intensiven Schulungen. Mitarbeiter der Finanzämter, der Krankenkassen, der Rentenversicherungsträger sollten in die Betriebe gehen und auf Veranstaltungen wenigstens das Notwendigste mitteilen. Warum beispielsweise fühle sich das Finanzamt nicht für die Lohnbuchhalter verantwortlich? Mitarbeiter des Finanzamtes könnten speziell für Gruppen von Lohnbuchhaltern Kurse veranstalten, die in die neuen Regelungen ab dem 1.1.91 einführen. Viele Menschen seien interessiert und bereit; nur wenn man mit den neuen Aufgaben so allein gelassen werde, neige man zur Resignation.

Im kaufmännischen Bereich sind umfassende längerfristige Lehrgänge erforderlich, um Mitarbeiter zu qualifizieren. Aufgrund der Knappheit der finanziellen Mittel und der Dringlichkeit der Schulungen müssen zunächst für die Mehrheit der kaufmännischen Mitarbeiter diverse Anpassungsfortbildungen erfolgen.

Die Weiterbildung müßte auf eine breite Basis vor Ort gestellt werden. Zentrale Lehrgänge, die nur von Führungskadern besucht würden, reichten nicht aus. Angeraten erscheinen Kurse mit abgegrenzten Themen nach dem Bausteinsystem.

Auch müsse verhindert werden, daß Mitarbeiter massenhaft zum 30.6.1991 entlassen würden. Die Werte und der Halt, die ein festes Sozialgefüge wie der Betrieb vermitteln, würden auf einen Schlag verloren gehen. Viele könnten hoffnungslos in die Langzeitarbeitslosigkeit mit ihren bekannten negativen Folgen abgleiten. Werte, Arbeitnehmerqualitäten würden auf die

Schnelle zerstört, die wieder herzustellen oder deren Negativwirkungen tragen zu müssen, für die Gesellschaft kostspielig werden wird.

Könnten nicht in den Betrieben Beschäftigungszentren geschaffen werden? Vorbild wären Beschäftigungszentren, wie sie auch in Westdeutschland von Firmen bei Massenentlassungen erprobt worden sind. Ein geregelter Tagesablauf und die Sozialgemeinschaft blieben so für die Menschen erhalten. Denn zu beobachten war eine fast hysterisch zu nennende Angst vor Arbeitslosigkeit im Gebiet der bisherigen DDR, möglicherweise mit hervorgerufen durch die jahrzehntelange Staatspropaganda. Zu denken gibt, daß sich für die Menschen alle Aktivitäten so gut wie ausschließlich im Betrieb abspielten. Es wurde für kulturelle Veranstaltungen gesorgt, Freizeitaktivitäten, Sportveranstaltungen wurden organisiert, Kinder wurden betreut, Senioren arbeiteten mit bzw. wurden mit betreut usw. Die Entlassung aus dem Betrieb wird wie ein Austoß aus der Gesellschaft empfunden. Der Anblick der Wohnbezirke daheim ist depremierend, Freizeitangebote bestehen so gut wie keine, die Gastronomie ist kaum entwickelt, von Bekannten ist man abgeschnitten. Kaum einer hat Telefon, sehr viele besitzen kein Auto. Das bedeutet plötzliche Isolation.

Insbesondere bei Menschen über ca. 45 Jahre ist starker Pessimismus anzutreffen. Sie befürchten, daß sich, wenn sie einmal aus dem Arbeitsprozeß herausgefallen sind, auch nach Durchschreiten der Talsohle für sie keine Arbeit mehr findet. Sie würden gerne am aufkommenden Wohlstand partizipieren, glauben aber, mit 68 % Arbeitslosengeld vom bisher niedrigen Lohn ihren Nachholbedarf nicht decken zu können. Es seien jetzt so viele Wünsche geweckt worden! Jüngere Menschen seien weiterhin optimistisch.

Da der Qualifizierungsbedarf im kaufmännischen Bereich auf Ausbildungsniveau ansetzt und alle kaufmännischen Mitarbeiter betrifft, wird die Frage aufgeworfen, ob hier nicht mittels geeigneter Breitenschulung der Staat in dieser geschichtlichen

Sondersituation gefordert ist? Fraglich erscheint, ob der freie Weiterbildungsmarkt hinreichend in der Lage ist, diese Aufgabe zu meistern. Es könnte ein weiteres Investitionshemmnis sein, wenn der investitionsgeneigte Unternehmer keine im kaufmännischen Sinne ausreichend qualifizierten Mitarbeiter vorfindet.

Angeregt wurde ferner, Informationsbörsen einzurichten. Diese sollten Weiterbildungsberatung durchführen und für die einzelnen Arbeitsplatzbereiche geeignete Literatur empfehlen. Zusätzlich sollten sie Koordinierungsaufgaben wahrnehmen. D.h. vermittelt werden sollen geeignete Kontakte zu westdeutschen Bildungsträgern und Lehrkräften.

3.4. Fallstudie im 4. Betrieb

Die Fallstudie im 4. Betrieb wurde in einem Mittelbetrieb des Großhandels durchgeführt. Der Betrieb liegt in einem wirtschaftlichen Großraum.

3.4.1. Betriebliche Grunddaten

Das Unternehmensziel des Betriebes ist der Umschlag von Waren der Bekleidungsindustrie. Ca. 4 Millionen Produkte wurden jährlich umgeschlagen. Das jährliche Umsatzvolumen betrug ca. 250 Millionen DDR-Mark. Dem Unternehmen angegliedert sind zwei Außenlager. Das Sortiment wird von Produzenten und Importeuren bezogen. Es gab an die 100 Zulieferer aus Industriebetrieben der bisherigen DDR und BRD sowie Österreich, aber auch aus Taiwan und China. Insbesondere die sogenannte Exquisitekollektion wurde aus dem Westen bezogen. Eigene Kontakte zu westlichen Zulieferern hatte man vordem nicht. Die Wareneinfuhr für den Gesamtbereich führte der ausschließlich dafür zuständige staatliche Importbetrieb durch. Der Verkauf der Waren blieb auf den eigenen Bezirk beschränkt. Abnehmer waren an die 350-400 Einzelhändler: HO-Geschäfte, Konsumgenossenschaften und ein ganz geringer Anteil Privater. Den Abnehmern gegenüber nahm der Betrieb eine Monopolstellung ein.

Die Monopolstellung gegenüber den Absatzpartnern gibt es nicht mehr; viele Großhändler seien jetzt am Markt, die Konkurrenz sei groß. Die Anzahl der Abnehmer habe sich verringert. Konkurs habe keiner der Einzelhändler angemeldet. Sie hätten sich Großhändlerringen angeschlossen. Einige Einzelhändler hätten ihre Läden umgestaltet - beispielsweise in Videotheken. Bei vielen volkseigenen Handelsorganisationen gehe die Privatisierung nicht zügig genug voran. Da sie nicht wüßten, ob sie morgen noch bestehen werden, kauften sie häufig die Ware nur stückweise. Dennoch gehe es langsam wieder aufwärts. Verlust habe man noch keinen gemacht. Man versuche den Absatz auszuweiten, indem man sich bemühe, den Kunden zufriedenzustellen.

Man räume Skonto und günstige Konditionen bei Großabnahme ein, liefere schon nach 2 Tagen aus, wenn es besonders dringlich sei, sogar abends; man tue fast so viel wie in Westdeutschland üblich. Seit etwa vier Wochen habe man im Absatz die Bezirksgrenze überschritten und freue sich schon über den ersten Kunden in der ehemaligen Bundesrepublik.

Um als Betrieb bestehen zu können, muß der Umschlag ein Viertel der früheren Menge betragen, etwas über eine Million Stücke. Auf diese Zielstellung hin werde der Betrieb und damit auch die Anzahl der Beschäftigten orientiert. 34-40 Millionen DM Umsatz müßten jährlich erzielt werden, rd. 3 Millionen DM im Monat. Bislang hätte man dieses Monatssoll nicht ganz erreicht; im letzten Monat aber sei die 3 Millionen-Grenze das erste Mal überschritten worden. Ein solcher Umsatz würde den für die Weiterführung des Betriebes erforderlichen Gewinn sichern. Investitionen stünden an: der Fuhrpark sei 15 Jahre alt, die Räumlichkeiten über 100 Jahre. Noch verlangten die Konsumenten nach Waren in niedriger Preisklasse. Dies werde sich aber in den nächsten Jahren ändern; die Preise werden steigen, und dann steige auch der Umsatz.

Ein eigenes Ladengeschäft hat man zusätzlich eingerichtet. Auf die beiden Außenlager aber wird man verzichten. Man hofft, die beiden kleineren Betriebe werden übernommen werden. Der Stammbetrieb genüge, um den Gesamtumschlag abzuwickeln. Die Umschlagsmenge sei nicht mehr so hoch. Die Umschlagsgeschwindigkeit habe sich beschleunigt. Hohe Lagerbestände seien überflüssig geworden, da es alles nachzukaufen gäbe.

Den staatlichen Importbetrieb gibt es nicht mehr. Das bedeute eine generelle Veränderung im Verhältnis zu den Zulieferern. Die Beziehung zu den Produzenten sei viel einfacher geworden, man könne Einfluß nehmen, sogar die ehemaligen VEB's hätten ein offenes Ohr für die Weitergabe der Kundenwünsche. Insgesamt sei die Anzahl der Lieferanten gestiegen. Unmittelbar nach der Wende hatte es große Probleme gegeben. Westliche Zulieferer gingen davon aus, daß DDR-Firmen bankrott

seien. Sie waren schwer von der Zahlungsfähigkeit zu überzeugen. Es mußten etliche Formulare ausgefüllt und Bankbestätigungen eingeholt werden. Hinzu kam, daß Banküberweisungen wochenlang nicht ausgeführt wurden. Die so entstandene Vertrauenskrise in den Geschäftsbeziehungen sei jetzt aber beseitigt.

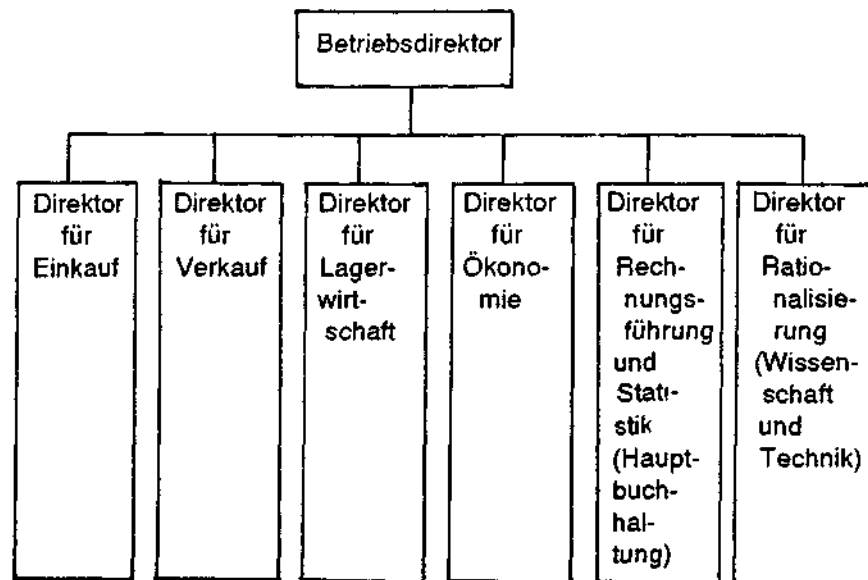
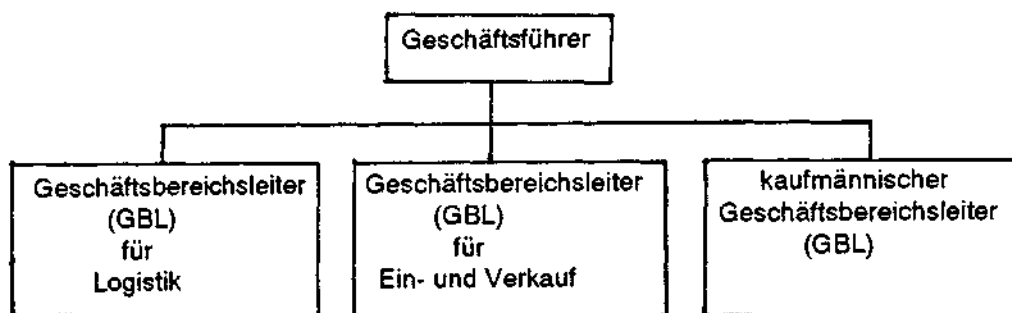
3.4.2. Organisations- und Personalstruktur

Der Betrieb beschäftigte früher 200 Mitarbeiter, zur Zeit nur noch 160. Entlassen hatte man nur 2 Mitarbeiter, die dies selbst verursacht hätten. 12 Mitarbeiter gingen in den Vorruhestand; andere, insbesondere die Handwerker, wanderten in andere Betriebe oder nach Westdeutschland ab. In Westdeutschland lockte das große Geld, und auch hier in der Stadt gäbe es schon einen westlichen Arbeitgeber. Trennen müsse man sich noch von den beiden Auslieferungslagern, von denen man hofft, daß sie eigenständig bestehen können. Dort seien 55 Mitarbeiter tätig. Im Stammbetrieb benötige man nur noch 90 Mitarbeiter. Man hofft, den Personalbestand auf humane Weise abzubauen zu können - ohne Entlassungen (Vorruhestandsregelungen, Fluktuation, Entlassung von Rentnern). Umsetzungen innerhalb des Betriebes müßten allerdings hingenommen werden. 40-50 Personen seien zur Zeit in Kurzarbeit.

Der Betrieb wurde zentral geleitet und unterstand gemeinsam mit allen anderen Großhandelsbetrieben einem Generaldirektor. Die Struktur des Unternehmens sei ähnlich der aller DDR-Betriebe gewesen. Es gab einen Betriebsdirektor, ihm unterstanden 6 Direktoren:

- der Direktor für Einkauf
- der Direktor für Verkauf
- der Direktor für Lagerwirtschaft
- der ökonomische Direktor
- der Direktor für Rationalisierung (Wissenschaft und Technik)
- der Hauptbuchhalter (Rechnungsführung und Statistik).

(Siehe auch nachfolgende Übersichtsgraphik)!

BISHERIGE ORGANISATIONSSTRUKTUR**DERZEITIGE ORGANISATIONSSTRUKTUR**

Insgesamt gab es sehr viele Leiter. Manche Abteilungen existierten nur, weil sie zentral vorgegeben waren, beispielsweise mußte jeder Betrieb eine Abteilung Arbeitsökonomie besitzen.

Dem ökonomischen Direktor unterstanden die Abteilungen Arbeitsökonomie, Planökonomie und elektronische Datenverarbeitung. 60 Mitarbeiter waren in diesem Direktorat beschäftigt. Neben der Planung wurden hier auch die sozialen Aufgaben wahrgenommen wie die Verwaltung der Ferieneinrichtungen des Betriebes u.a. Ein Hemmnis war, daß die Datenverarbeitung nicht im Hause sondern an zentraler Stelle angesiedelt war.

Der Hauptbuchhalterbereich war gesondert ausgewiesen und beschäftigte 20 Mitarbeiter. Die gesamte Abrechnung des Betriebes und die Kassenabrechnung wurden hier erstellt.

40 Mitarbeiter waren im Ein- und Verkauf tätig gewesen. Speziell im Einkauf hatte man einen großen Apparat beschäftigt. Für jedes Sortiment gab es einen Einkäufer, insgesamt 8. Dem entsprechend habe man auch im Verkauf 8 Verkäufer beschäftigt. Zwischen Einkäufern und Verkäufern sei es oft zu Meinungsverschiedenheiten gekommen.

Mit dem Warenumschatz waren 60-70 Leute befaßt.

Im Bereich Rationalisierung bzw. Technik arbeiten an die 20 Handwerker. Alles mußte selbst gebaut und instandgehalten werden. Förderbänder und Luken galt es zu warten und zu verbessern - sogar ein Lastenaufzug mit Schacht wurde selbst angefertigt.

Die kaufmännischen Aufgaben konzentrierten sich auf die Bereiche Ein- und Verkauf, Ökonomie und Hauptbuchhaltung.

Der Betrieb wurde in eine GmbH umgewandelt. Viel habe sich seit der Wende verändert. Man habe kräftig "abgespeckt". Die Struktur läßt sich jetzt wie folgt darstellen:

Es gibt einen Geschäftsführer und dessen Stellvertreter, der gleichzeitig

- Leiter der Logistik ist, einen
- Leiter für Ein- und Verkauf und einen
- kaufmännischen Leiter.

(Siehe auch vorangestellte Übersichtsgraphik)!

Die neuen Geschäftsbereiche lassen sich wie folgt charakterisieren:

- Geschäftsbereich Logistik: Lagerwirtschaft, EDV, Technik (Instandhaltung des Fuhrparks/das Direktorat Rationalisierung wurde aufgelöst), allgemeine Verwaltung (hier wurde stark reduziert),
- Geschäftsbereich Ein- und Verkauf: Beide Direktorate wurden zusammengefaßt. Einkäufer müssen jetzt die Absetzbarkeit der Produkte mit bedenken. Der Bereich sei gestrafft worden. Ohne das Sortiment zu verringern, benötige man nur noch 3 Einkäufer. Umsetzungen vom Ein- in den Verkauf seien vorgenommen worden, insbesondere in den Außendienst und in das neu errichtete Ladengeschäft. 30 Mitarbeiter seien noch in diesem Bereich beschäftigt,
- kaufmännischer Geschäftsbereich: Rechnungswesen, Controlling und die Reste des ökonomischen Bereichs, der gewaltig vermindert wurde - 10 Mitarbeiter nehmen die verbliebenen Aufgaben wahr.

Kaufmännische Aufgaben fänden sich jetzt in allen drei Bereichen. Insgesamt gesehen, käme so gut wie kein Mitarbeiter mehr an kaufmännischen Aufgabenstellungen vorbei.

Neue Anforderungen hätten sich aufgrund der Einführung der Datenverarbeitung ergeben. Ein Warenwirtschaftssystem ist neu installiert worden. Mittels der Logistik werde schneller und umfassender auf Kundenwünsche reagiert. Ein- und Verkauf kämen jetzt eine aktive Rolle zu. Neu sei die Arbeit auf dem Markt, mit der Ware, mit dem Kunden. Ein funktionierender Außendienst sei aufzubauen. Marktbedarfsanalysen müßten erstellt werden. Neue Kollektionen seien unter Einbeziehung neuer Märkte im

Hinblick auf die Konsumentenwünsche zu erstellen. Markenbewußtsein solle bei den Konsumenten geweckt werden.

3.4.3. Qualifikationsstruktur des kaufmännischen Personals

Im Betrieb waren 6-7 Hochschul- und 25 Fachschulkader beschäftigt. Der Rest der Belegschaft waren Facharbeiter und höchstens 4-5 Ungelernte.

Insbesondere jüngere Hochschulkader, die jetzt auch in verantwortlichen Positionen eingesetzt seien, hatten die Hochschule für Binnenhandel besucht. Vordem hatte es auch einen Justitiar gegeben, der sich ausschließlich mit Vertragsstrafen beschäftigt hatte, da diese laut Plan als Bestandteil des Gewinns vorgesehen waren. Den Justitiar benötigt man nun nicht mehr.

Unter den Fachschulkadern gab es

- Ingenieurökonomen, die einen erheblichen Technikanteil absolviert hatten,
- Ökonomen der Fachschule für Binnenhandel insbesondere mit Spezialisierung in Rechnungsführung und Statistik oder im Ein- und Verkauf und
- Ökonomen der Fachschule für Finanzwirtschaft mit Ausrichtung auf kaufmännische Aufgaben oder Rechnungsführung und Statistik; das seien gut qualifizierte Mitarbeiter gewesen.

Zu den Facharbeitern zählten Wirtschaftskaufleute, Handelswirtschaftler, Handelskaufleute (die Bezeichnungen seien öfter geändert worden) und Facharbeiter für Lagerwirtschaft. Sie waren vor allem mittels der Erwachsenenqualifizierung umgeschult bzw. angelernt worden. Vorwiegend seien Facharbeiter für Lagerwirtschaft beschäftigt gewesen; bei ihnen sei der Anteil für Lagertheorie höher als der der Ökonomie gewesen. Wirtschaftskaufleute hätte man bis auf einen Lehrling in den letzten Jahren überhaupt nicht mehr bekommen; die wurden zugeteilt und reichten nicht aus.

Ungelernte waren die Raumpflegerinnen und der Wächter.

Grundsätzliche kaufmännische Kenntnisse seien bei der Ausbildung zu kurz gekommen. Das Handeln sei nicht erlernt worden. Man hätte nur die Lager verwaltet und die Ware verteilt. Die Preise waren vorgegeben. Insbesondere kaufmännisches Grundwissen wie Wirtschaftsrechnen, Preiskalkulation, Prozentrechnung fehlten vom Facharbeiter bis zum Abteilungsleiter. Man hätte probenhalber Aufgaben rechnen lassen wie Mehrwertsteuerberechnungen, Prozentabschläge und -aufschläge, Boni und Skonti. Das sei ein großes Problem, das Wissen fehle total.

In Zukunft benötige man Ein- und Verkäufer, die direkt beim Produzenten bzw. Kunden mit Hilfe eines Taschenrechners Berechnungen durchführen können, um ihren Verhandlungsspielraum zu nutzen. Man könne nicht für jeden Preisnachlaß den Geschäftsführer rufen. Überhaupt war der Inhalt der Arbeit im Ein- und Verkauf früher ein anderer. Es gab in dem Sinne keine Einkaufstätigkeit. Sie beschränkte sich auf das Abholen von Verteiltem.

Früher mußten die Kunden auf einen zukommen. Darin erschöpfte sich der Verkauf. Heute müsse man auf den Kunden zugehen, ihn persönlich aufsuchen. Dafür müssen gute Außendienstmitarbeiter qualifiziert werden. Für diese Aufgabe habe man auf die freigesetzten Einkäufer zurückgegriffen. Das seien Kader, die eine gute Warenkenntnis besäßen. Man habe begonnen, für den Absatz ein Sortiment zusammenzustellen und einen Katalog zu erarbeiten.

Die Einführung der EDV habe den Arbeitsablauf erheblich verändert. Man habe ein Software-Programm, ein Warenwirtschaftssystem, erworben, das den gesamten betrieblichen Durchlauf vom Einkauf bis zum Verkauf regle. Früher sei alles starr vorgegeben gewesen. Nur an ganz bestimmten Tagen durften die Kunden die Ware ordern. An anderen Tagen erfolgte die Rechnungserstellung, schließlich die Auslieferung. Die Rechnungen seien einheitlich für alle DDR-Betriebe vorgegeben gewesen.

Jetzt habe man einen individuellen Handlungsspielraum bei der Rechnungserstellung hinsichtlich Preisgestaltung, Gewährung von Skonti usw. Die Rechnungen würden am Computer erstellt. Die Einführung der EDV habe dem Unternehmen die Überlebenschance am Markt gegeben. Man höre von anderen Großhändlern, die ihre Rechnungen immer noch mit der Schreibmaschine schreiben.

Auch die Aufkleber für Kartons seien früher alle mit der Hand geschrieben worden. Dies erledige jetzt alles die EDV.

Im Prinzip müßte jeder Mitarbeiter in Zukunft über kaufmännische Kenntnisse verfügen und wirtschaftlich verantwortlich denken lernen. Das beginne bereits damit, daß man für den Transport einer kleineren Warenlieferung nicht mehr einen 10-Tonner sondern einen 2-Tonner bestelle.

Für die neuen Aufgaben möchte man auf den bestehenden Mitarbeiterstamm zurückgreifen. Die jahrelange praktische Erfahrung, der Umgang mit der Ware böten gute Voraussetzungen, auf die man aufbauen könne. Mit der Belegschaft arbeite man seit 15-20 Jahren zusammen. Es hätte kaum Fluktuationen gegeben. Die Leitung sei seit 14 Jahren stabil, und auch die jüngeren Kader seien schon seit 11 Jahren dabei. Es gäbe keine Liste, um Mitarbeiter auszusortieren. Die, die bemüht seien, sich ständig weiterzubilden, werden die neuen Aufgaben lösen. Mit denjenigen, die kein Interesse zeigen, könne man nicht weiter zusammenarbeiten.

Es gäbe auch Stimmen, die forderten, die alte Leitungsschicht solle abgelöst werden. Letztlich wird sich alles mit der Privatisierung und dem neuen Eigentümer klären. Noch sei man ein Teil der Treuhand; Gesellschafter der GmbH sei der Konsum. Es gäbe die Anweisung, daß alle HO's und Großhandelsbetriebe veräußert werden müßten.

3.4.4. Qualifizierungsbedarf

Der Qualifizierungsbedarf, wie er in den Gliederungspunkten 3.4.1, 3.4.2 und 3.4.3 indirekt zum Ausdruck gekommen ist, läßt sich wie folgt zusammenfassen:

Untersucht wurde ein Mittelbetrieb des Großhandels, der bereits ohne Verluste wirtschaftet. Dem Unternehmen gelang, im Markt zu bleiben mittels straffer Umstrukturierung, neu zusammengestellter Kollektion, Abkoppelung zweier Außenlagerstätten, konsequentem EDV-Einsatz, Absenkung des Mitarbeiterbestandes von 200 auf 90. Die Umschlagsmenge mußte auf ein Viertel vermindert werden.

Fragen zur Qualifikation auf der Leitungsebene blieben unbeantwortet. Es wird davon ausgegangen, daß Management-schulungen erfolgt sind. Hilfestellungen westlicher Firmen sowie Unternehmensberatungen haben den Umwandlungsprozeß erfolgversprechend eingeleitet. Die Vermittlung von breiter gefaßtem wirtschaftlichen Wissen, das zur Unternehmensführung befähigt, erscheint in jedem Fall angeraten. Es wurde seitens der Leitungsebene eingeräumt, daß im kaufmännischen Bereich der gleiche Nachholbedarf wie bei den Mitarbeitern besteht.

Die Tätigkeiten im Handel reduzierten sich früher im wesentlichen auf das Entgegennehmen der Ware, das planmäßige Verteilen derselben und das Horten größerer Lagerbestände. Eine Handelstätigkeit im eigentlichen Sinne des Wortes erfolgte nicht. Der Import wurde vom staatlichen Importbetrieb abgewickelt. Eine größere Anzahl von Verwaltungsmitarbeitern konzentrierte sich auf die Planbetreuung, d.h. das Ausfüllen der entsprechenden Formblätter. Alle kaufmännisch anstehenden Arbeiten wie Buchhaltung, Rechnungserstellung usw. mußten manuell verrichtet werden. Die EDV-Anlage blieb der zentralen Datenerfassungsstelle vorbehalten. Der Schwerpunkt der Tätigkeiten lag in der Verwaltung, der Lagerwirtschaft und im Einkauf. Der Absatzbereich war relativ vernachlässigt. Der überwiegende Teil der Mitarbeiter waren angelernte bzw. umge-

schulte Facharbeiter für Lagerwirtschaft. Der Ökonomieanteil sei bei dieser Qualifizierung nicht sehr ausgeprägt gewesen.

Grundsätzlich besteht für alle Mitarbeiter Weiterbildungsbedarf. Anzusetzen ist bei solidem kaufmännischen Grundwissen entsprechend den Erfordernissen der Marktwirtschaft. Einkäufer und insbesondere Verkäufer sind aufgabengerecht zu schulen, Warenkunde ist aufgrund der erweiterten Angebotspalette ange-raten. In der Finanzbuchhaltung, der Lohn- und Gehaltsab-rechnung müssen die Mitarbeiter auf die veränderten Modalitä-ten vorbereitet werden. EDV- bzw. PC-Anwenderkenntnisse sind drj.ngend erforderlich. Die erforderlichen Sprachkenntnisse müssen von einigen Mitarbeitern erworben werden. Auch im Warenein- und -ausgang sind die handelsüblichen Grund-kenntnisse zu erlernen.

Zunächst am dringlichsten sind Anpassungsfortbildungen, um die Mitarbeiter für die neuen Aufgaben an ihrem Arbeitsplatz zu schulen. Darüber hinaus darf die Vermittlung von kaufmänni-schem Grundwissen in längerfristigen Lehrgängen nicht aus dem Auge verloren werden. Teile dieses Wissens müßten allerdings umgehend unterrichtet werden.

Insbesondere sollten auch Kurzarbeiter in diese Wissens-vermittlung einbezogen werden, um ihre Vermittelbarkeit am Ar-beitsmarkt zu stärken. Darüberhinaus sind für diese Per-sonengruppe geeignete Informations- und Motivationsmaßnahmen zu empfehlen.

Direkt zum Qualifizierungsbedarf befragt, äußerten sich die Betroffenen wie folgt:

Es müßten alle Mitarbeiter (abgesehen von den Reinigungs-kräften und dem Wächter) weiterqualifiziert werden. Die Leitungsebene sei dabei eingeschlossen. Es sei ein großer Un-terschied zu machen zwischen der Ausbildung auf ehemaligem DDR-Gebiet und dem der ehemaligen Bundesrepublik. Der Nach-holbedarf könne nicht genug betont werden.

Die beiden großen Bereiche für den Handel seien kaufmännisches Rechnen (Kalkulation, Prozentrechnen usw.) und EDV, PC-Anwendung. Kenntnisse der Marktwirtschaft seien zum grundlegenden Verständnis notwendig.

Der Bedarf beginne bereits beim Lagerarbeiter, z.B. bei der Kenntnis eines Frachtbriefes. Viele Begleitpapiere seien neu. Dann die Art und Weise der Reklamationen. Man habe sich neuerdings zunächst an die Spedition zu wenden, nicht an den Produzenten. Beim Wareneingang bedürfe es jetzt PC-Anwenderkenntnisse.

Die handelsüblichen Kenntnisse für den Warenausgang müßten erlernt werden. Man müsse entscheiden lernen, ob es günstiger sei, einen 20-Tonner zu bestücken, eine Spedition zu beauftragen oder den Richtungsverkehr zu nutzen. Man müsse lernen, sich dafür verantwortlich zu fühlen, daß die Ware auch beim Kunden ankomme.

Im Rechnungswesen, in der Buchhaltung muß hinzugelernt werden, die entsprechenden PC-Anwenderkenntnisse sind notwendig.

Dann brauche man gute Einkäufer sowie gute Verkäufer mit entsprechenden Rechenkenntnissen. Erlernt werden müsse die Arbeit mit dem Kunden und dem Lieferanten, Gepflogenheiten im Umgang mit Dritten, die ganz anders seien als bisher bekannt. Verkaufstraining benötige man für Außendienstmitarbeiter wie für Innenverkäufer, ebenso Training zum Erlernen richtiger und wichtiger Gesprächsformen sowie Verhandlungsführung. All dies sei sträflichst vernachlässigt worden. Auch warenspezifische Kenntnisse müßten vermittelt werden. Im Vergleich zu westlichen Vertretern spüre man einen großen Nachholbedarf. Könnten nicht auch Fachverkäufer für Industrieprodukte ausgebildet werden?

Dringend erforderlich seien Kenntnisse im Im- und Export. Hier kenne man sich überhaupt nicht aus. Nur nach Polen habe man schon exportiert.

Mangelnde Fremdsprachenkenntnisse seien schon jetzt ein Problem. Englischkenntnisse benötige man allein schon zum Lesen der Telexe. Glücklicherweise würden bisweilen gerade anwesende Bürger der bisherigen Bundesrepublik aushelfen.

3.4.5. Lernbedingungen, -bedürfnisse und -motivation

Dem Betrieb standen für die Qualifizierung seiner Mitarbeiter im Prinzip vier Einrichtungen zur Verfügung:

- Die Berufsschule für die Berufsausbildung der Lehrlinge,
- die Betriebsakademie für Binnenhandel für die Erwachsenenqualifizierung,
- die Fachschule für Binnenhandel für die Fachschul kader und
- die Hochschule für Binnenhandel für die Qualifizierung der Hochschul kader.

Der Berufsschule kam so gut wie keine Bedeutung zu, da man im Betrieb kaum Auszubildende hatte. Eine um so größere Rolle spielte die Betriebsakademie, die im Ausbildungsverbund in einem anderen Handelsbetrieb genutzt werden konnte. Die Erwachsenenqualifizierung war insbesondere im Handel sehr ausgeprägt. Im Handel arbeiteten eine große Anzahl Erwachsener ohne Qualifizierung oder aus artfremden Berufen wie beispielsweise der Frisör in der Buchhaltung. In zur Lehrlingsausbildung vergleichbaren Kursen, die nur kürzer und zusammengefaßter waren, erwarben sie ihre Facharbeiterqualifikation. Ausgewählte Mitarbeiter wurden vom Betrieb zum Fach- oder Hochschulstudium delegiert.

Die Schulen bestehen weiter mit neuem Profil. Weiterbildungsangebote seien dem Betrieb jedoch noch nicht unterbreitet worden. Offensichtlich falle es ihnen nicht leicht, aufgrund

der Schnelligkeit des Umbruchs, adäquate Kursangebote zu unterbreiten. Ein Dozent berichtete von der Schwierigkeit, Marktwirtschaft zu unterrichten. Das koste Nerven, man merke, wenn die Teilnehmer sich langweilten. Man müsse sattelfest sein, um provokatorische Fragen auch beantworten zu können. Besser sei es, das Feld denen zu überlassen, die die Themen beherrschten.

Zur Zeit fehle noch Geld, um die Belegschaft weiterzubilden. Noch befinde sich der Betrieb in der Stabilisierungsphase. Sobald man konkretere Zahlen hinsichtlich des zukünftigen Umsatzes habe, werde man sich dieser Aufgabe stellen.

Immerhin sei es gelungen, 40-50 Mitarbeiter in das neue EDV-Warenwirtschaftsprogramm einzuarbeiten. Ein Mitarbeiter des Hauses, ein "Computerfan"¹¹, hätte ausgeholfen. Das hätte sehr viel Geld gespart. Zielgerichtet seien die Mitarbeiter an ihren Arbeitsplätzen in Etappen - nachmittags zwei bis drei Stunden - in das neue Software-Paket eingeführt worden. Das Paket sei auseinander genommen und jeder Abschnitt für sich unterrichtet worden: Vertragsabschluß, Wareneingang, Rechnungseingang, Lager, Verkauf, Auslieferung, Rechnungserstellung, Buchhaltung, Fakturierung. 30-40 Stunden habe die Schulung der Mitarbeiter gedauert. Geschäftsbereichsleiter und Abteilungsleiter wurden in 20 Stunden extra unterrichtet. 6 Mitarbeitern, die in Kurzarbeit waren, hätte man ermöglicht, in einem Nachbarbetrieb an einem sechswöchigen Kurs des Arbeitsamtes teilzunehmen: Bewerbungsschreiben, Kündigungsschutz und ähnliche Themen seien erörtert worden.

Früher hätte man direkt vom Betrieb aus Weiterbildungsveranstaltungen für die Mitarbeiter organisiert. Beispielsweise seien Richter und Staatsanwälte eingeladen worden und hätten zu Themen wie Arbeitsrecht, Vertragsrecht, Ehe- und Familienrecht, Erbrecht Stellung genommen.

Diese Vorgehensweise könne man sich auch für die Zukunft vorstellen. Man könne Geschäftsführer westlicher Unternehmen zu

Themen wie Marketing und Management einladen, man könne Vertriebs- und Einkaufsleiter einladen. Man treffe im Westen auf eine große Bereitschaft. Viele schauten nicht allein aufs Geld und böten ihre Hilfe an. Auch Einladungen zum Besuch von Betrieben der bisherigen Bundesrepublik hätte man erhalten. Der Marketingleiterin sei ein fünfwöchiger Besuch in einem bundesdeutschen Unternehmen ermöglicht worden, um den dortigen Ablauf kennen zu lernen.

Es gäbe auch Herstellerfirmen, die anböten, Außendienstmitarbeiter in Warenkunde und Verkaufsformen zu schulen. Dies sei aber nicht uneigennützig sondern verfolge den Zweck, sich auf diese Weise Marktanteile zu sichern. Es seien Kurzlehrgänge, manchmal stundenweise, manchmal über 2-3 Tage. Sie enthielten einen allgemeinen und einen produktbezogenen Teil. Bei solchen Angeboten müsse man auswählen, auch reichten sie allein nicht aus, den Bedarf zu decken.

Viele private Seminaranbieter überschwemmten die Anzeigenteile der Zeitungen. Man habe aber nicht nur gute Erfahrungen mit diesen gesammelt. Viele in der ehemaligen BRD gescheiterte Existenzen seien darunter. Man zahle viel Geld und erhalte kein Ergebnis. Kurse wie beispielsweise "Einführung in die Marktwirtschaft" würden angeboten - Dauer 2 Stunden, Kostenpunkt DM 250,-. Es gelte seriöse Anbieter auszuwählen.

Insgesamt gesehen hätten rd. 75% - 80% der Mitarbeiter Interesse an Weiterbildung. Die Bereitschaft sei auch deshalb vorhanden, weil man erkennt, daß Weiterbildung notwendig ist.

3.4.6. Qualifizierungsvorschläge

Zusätzlich zu den recht konkreten Vorstellungen der Befragten zum Weiterbildungsbedarf wurde, wie oben bereits ausgeführt, der Vorschlag gemacht, Fachleute und Experten westlicher Einrichtungen, insbesondere westlicher Unternehmen, für Weiterbildungsveranstaltungen in die ehemaligen DDR-Betriebe einzuladen.

laden. Des weiteren sollten Mitarbeiter der ehemaligen DDR zu Praktika- bzw. Traineebesuchen in westliche Unternehmen gehen.

Im kaufmännischen Bereich bestehe ein umfassender Qualifizierungsbedarf. Diverse Anpassungsfortbildungen müßten erfolgen, die den Mitarbeitern die Wahrnehmung ihrer neuen Aufgaben am Arbeitsplatz ermöglichen. Dringend erforderlich sei dabei auch die Vermittlung von kaufmännischem Grundwissen. Lehrgänge mit kaufmännischem Grundwissen müßten auch den Kurzarbeitern geboten werden, die voraussichtlich entlassen werden, um sie vermittelbar zu machen. Der Bildungsunterschied zwischen Arbeitslosen und Beschäftigten wird sonst längerfristig gesehen immer größer.

4. Zusammenfassung

Untersucht wurden 4 Betriebe im Bereich der ehemaligen DDR: ein Groß-, zwei Mittel- und ein Kleinbetrieb. Dabei handelt es sich um 3 Industriebetriebe und ein Großhandelsunternehmen. Die Betriebe liegen in unterschiedlichen Regionen, befinden sich aber alle in wirtschaftlichen Großräumen.

4.1. Zur Situation der Betriebe

Alle Betriebe befinden sich in einer Phase der Umstrukturierung. Dieser Prozeß ist noch nicht abgeschlossen. Konsequente unternehmerische Planung ist schwierig, da die Unternehmen mit einer Vielzahl von Unwägbarkeiten kämpfen müssen. Die Überlebenschance am Markt und damit die Zukunft der Unternehmen erscheint ungewiß. Von Schwierigkeiten betroffen sind insbesondere die Industriebetriebe, die darauf angewiesen sind, ihre Erzeugnisse am Markt abzusetzen, weniger das untersuchte Großhandelsunternehmen, das immer schon "Westprodukte" als Exquisitkollektion umschlug.

Insgesamt gesehen können folgende Schwierigkeiten ehemalige DDR-Betriebe ins wirtschaftliche Aus treiben:

- Die Produkte sind auf dem Weltmarkt nicht mehr konkurrenzfähig. Nach Einführung der D-Mark und der damit verbundenen Preiserhöhung sind die Erzeugnisse auf westlichen Märkten nicht absetzbar.
- Auch der Handel mit den RGW-Ländern bricht zusammen. Bestellungen aus dem Ostblock bleiben aus, seitdem in Devisen bezahlt werden muß. Noch wird der Handel mit der Sowjetunion gestützt und in Transferrubeln abgerechnet. Diese Regelung läuft zum 31.1.1991 aus. Lieferungen müssen dann auf der Basis frei konvertierbarer Währungen abgerechnet werden. Weitere Firmenzusammenbrüche sind damit ab Februar 1991 vorprogrammiert.
- Ungeklärte Eigentumsverhältnisse behindern die Suche nach westlichen Partnern mit Know How.
- Insbesondere für Kleinbetriebe gilt: Es fehlt an Personal, das zur Unternehmensführung befähigt ist. Geld für teure Managementschulungen und Unternehmensberatungen fehlt diesen Betrieben.

Einen Vorzug sehen die Betriebe in ihren Beziehungen zu den RGW-Ländern, obgleich alle Handelsbeziehungen über staatliche Außenhandelsbetriebe abgewickelt wurden und Russisch- wie andere Sprachkenntnisse kaum vorhanden sind.

Die Probleme mit Zulieferern gibt es nicht mehr. Man kann sich einer Vielzahl von Anbietern aus der ehemaligen Bundesrepublik bedienen und kostengünstige Angebote auswählen. Darüberhinaus kommen RGW-Länder jetzt für Vorfertigungen und Vorprodukte als Billiglohnländer in Frage. Mit der Umwandlung der Plan- in die Marktwirtschaft haben sich die Probleme von der Beschaffung in den Absatz verlagert.

4.2. Zur Organisation und Personalstruktur

Der Personalbestand in Betrieben der ehemaligen DDR war hoch, gemessen an der Produktivität der Betriebe wie auch im Vergleich zu Unternehmen der bisherigen Bundesrepublik. Im Grunde habe man "eine Herde Arbeitsloser" in den Betrieben beschäftigt, wurde berichtet.

Einen Entlassungsstop gewährt die Kurzarbeiterregelung bis zum 30.06.1991. Auch seien Entlassungen bislang aus humanen Gründen vermieden worden. Personalabbau erfolgte vor allem durch die Propagierung der Vorruhestandsregelung und die Verabschiedung der noch arbeitenden Rentner.

Im Rahmen der Zentralverwaltungswirtschaft verfügten die Betriebe über einander ähnliche Organisationsstrukturen. An der Spitze stand je nach Größe der Wirtschaftseinheit der Werksdirektor, Betriebsdirektor bzw. Kombinatdirektor. Ihm unterstanden die Direktoren. Je nach Umfang der Direktorate gab es des weiteren Hauptabteilungen, Abteilungen, Gruppen sowie Sachgebiete und Kollektive.

Ferner bildeten der Kaderleiter und der Leiter für Sicherheit mit ihrem Kaderstamm (Personalabteilung) einen "richtigen Staat im Staate". Hier erfolgten die Überprüfungen im Sinne der Staatssicherheit. Nur Parteimitglieder gelangten in diese Abteilung.

Der überwiegende Teil der Beschäftigten arbeitete in der Produktion und im Bereich Wissenschaft und Technik/ Rationalisierung (Instandhaltung, Reparaturen, Wartung des Fuhrparks u.a.).

Kaufmännische Aufgaben wurden insbesondere in Direktoraten wie Ökonomie, Materialwirtschaft, Absatz, Rechnungsführung und Statistik (Hauptbuchhaltung) wahrgenommen.

Bei Kleinbetrieben, die einer Stammfirma unterstellt waren, beschränkten sich die wirtschaftlichen Aufgaben vor allem auf die Lohn- und Gehaltsabrechnung und das Erstellen und Melden der Produktionskennzahlen, alles weitere wurde von der Stammfirma erledigt.

Im Bereich Wirtschaft und Verwaltung wurde eine Vielzahl von Arbeitskräften gebunden. Konkrete Zahlenangaben der Befragten sind ungenau, da der Begriff "kaufmännisch" im Sprachgebrauch der ehemaligen DDR eng gefaßt ist. Die zentrale Planwirtschaft erzeugte bzw. erforderte einen hohen Verwaltungsaufwand in allen Betrieben. "Ganze Heerscharen" seien mit der Planerstellung, -Umsetzung und -kontrolle beschäftigt gewesen.

Da EDV-Anlagen nur Großbetrieben zur Verfügung standen, mußte alles manuell bearbeitet werden. Alle Tätigkeiten erforderten einen hohen Arbeitsaufwand.

Neben der Planverwaltung besonders aufgeblähte Bereiche waren Beschaffung und Lagerwirtschaft. Da die Zentralverwaltungs-Wirtschaft ständig Mangel erzeugte, kam der Beschaffung der Ware und dem anschließenden Horten der Bestände besondere Bedeutung zu.

Der vergleichsweise gering ausgebaute Absatzbereich galt vornehmlich der "Kundenabwehr"¹¹.

Grundsätzlich unterscheiden sich die wirtschaftlichen Aufgaben von Betrieben in einer zentralen Planwirtschaft von denen in der Marktwirtschaft. Die Hauptaufgaben in den wichtigsten kaufmännischen Direktoraten (je nach Größe des Betriebs mehr oder weniger umfangreich) können wie folgt charakterisiert werden:

Direktorat Ökonomie:

- zentrale Planung (Planerstellung, -Umsetzung, -kontrolle),
- Preisbildung (Berechnungen für staatliche Preisfestsetzungen),

- Sozialwesen (Verwaltung von Ferieneinrichtungen, Ferienbetreuung),
- Betriebskantine.

Direktorat Materialwirtschaft/Beschaffung:

- Planung (Bedarfsermittlung, Planung des Materialbedarfs, Beschaffung sog. Bilanzen/Kontingente),
- Beschaffung,
- Lagerwirtschaft.

Direktorat Absatz;

- Vorbereitung und Durchsetzung von Vertragabschlüssen, (Angebotsabgabe, Einordnen des Auftrages in die Produktion, Kontrolle der Produktion),
- Versand,
- Rechnungserstellung.

Direktorat Rechnungsführung und Statistik/Hauptbuchhaltung:

- Buchhaltung,
- Betriebsabrechnung,
- Finanzwesen,
- Lohn- und Gehaltsabrechnung.

Zur Zeit sind alle Betriebe der Treuhandanstalt unterstellt. Sie befinden sich in einer Phase der Umstrukturierung, d.h. sie werden in eine bzw. mehrere GmbH (bei entsprechender Größe des Betriebes) umgewandelt. Darüberhinaus werden kleinere Wirtschaftseinheiten, sog. Profitcenters wie z.B. Kantinen, Gießereien, Fuhrparks als Kleinunternehmen (ebenfalls in Form von GmbH) ausgegliedert. Größeren Unternehmen stehen westliche Unternehmensberater zur Seite. Kleinbetriebe erscheinen eher vernachlässigt, es fehlt ihnen an Geld, die Beratung einzukaufen.

Endgültige Aussagen über die zukünftige Organisationsstruktur der Unternehmen sind verfrüht. Auch wird der Umstrukturierungsprozeß durch Positionskämpfe unter den Direktoren erschwert. Nach Aussage der Befragten habe sich auch auf der

Leitungsebene viel inkompetentes Personal angesammelt. Positionen mit jetzt ungeklärten Aufgabenbereichen werden weiterhin bekleidet.

Generell zeichnen sich folgende Strukturen ab: Das Unternehmen wird in der Regel von einem Geschäftsführer geleitet, ihm unterstehen mehrere Geschäftsbereichsleiter (GBLs). Die Geschäftsbereiche wurden neu gegliedert.

Strittig ist, wo die Personalverwaltung anzusiedeln sei. Manche Mitarbeiter wünschten, sie im Bereich der Lohn- und Gehaltsabrechnung aufzubauen, damit die alte Kaderabteilung nicht den nahtlosen Übergang zur Personalabteilung vollzieht.

Sollten bessere unternehmerische Konzepte nicht greifen, muß der Mitarbeiterstamm, gemessen an der derzeitigen Produktivität der Unternehmen, deutlich verringert werden. Dies gilt insbesondere für

- die Leitungsebene (zum Teil zu viel überflüssiges und inkompetentes Personal),
- die Produktion (überaltete Produktionsmethoden),
- den Bereich Wissenschaft und Technik (Reparaturen, Instandsetzungen, Wartungen können als Dienstleistungen eingekauft werden),
- den kaufmännischen Bereich.

Im kaufmännischen Bereich sind die mit Ökonomie bezeichneten Direktorate überflüssig geworden. Auch alle anderen mit Planungsaufgaben befaßten Abteilungen in anderen Bereichen sind obsolet. Die Bereiche Beschaffung und Lagerwirtschaft müssen schrumpfen.

Die Einführung der Datenverarbeitung in Wirtschaft und Verwaltung wird weitere Arbeitskräfte freisetzen.

In Zukunft gestalten sich fast alle wirtschaftlichen Aufgaben für die Betriebe grundlegend neu:

In der Materialwirtschaft muß mit Übersicht und Verhandlungsgeschick gut und kostengünstig eingekauft werden. Einkauf und Disposition sind voneinander zu trennen. Lagerbestände sind auf das erforderliche Maß zurückzuführen und einsatzgerecht zu verwalten.

Im Absatz müssen Preise selbst berechnet und ausgehandelt werden; sie unterliegen nicht mehr der staatlichen Preisbildung. Gute Verkäufer müssen dem Unternehmen Aufträge und damit das Überleben am Markt sichern.

Die Bereiche Organisation, Unternehmensführung, Investition und Finanzierung stellen neue Anforderungen. \

Zur Zeit besonders belastet ist der Bereich der Lohn- und Gehaltsabrechnung: Umstellung auf das neue Abrechnungssystem mit diversen Übergangsregelungen. (Kurzarbeiterabrechnung, Vorruhestandsregelung, Einführung der 40 Stundenwoche, Einspeisung neuer EDV-Anlagen, Ausstellen von Arbeitsbescheinigungen, Betreuungsaufwand für die Beschäftigten, Fortbildung usw.). Insbesondere fehlt es dringend an Erläuterungen der neuen Aufgaben. Nach einer gewissen Übergangszeit mit Einführung der Datenverarbeitung wird dieser Bereich wieder weniger arbeitsaufwendig sein.

4.3. Zur Qualifikationsstruktur des kaufmännischen Personals

Die Qualifikationsstruktur, wie sie in beruflichem Werdegang, Bildungsinhalten, betrieblichen Tätigkeitsanforderungen und ggf. Weiterqualifizierung zum Ausdruck kommt, läßt sich wie folgt zusammenfassen:

Im kaufmännischen Bereich arbeiteten sog. Hoch- und Fachschulkader sowie Facharbeiter. Es gab auch Angelernte, die durch Besuch der Betriebsakademie im Rahmen der Erwachsenenqualifizierung ihren Facharbeiterabschluß nachholten; auch

wurde nach 10-15 jähriger Betriebszugehörigkeit der Facharbeiterabschluß meist zuerkannt.

Abschlußbezeichnungen für Hoch- und Fachschulkader lauteten u.a.: Ökonom, Ingenieurökonom, Betriebsökonom, Finanzökonom, Diplom-Finanzwirtschaftler, Finanzwirtschaftler, Betriebswirtschaftler, Sozialistischer Betriebswirtschaftler und speziell im Handel: Ökonom des Binnenmarktes. Die Bezeichnungen wurden häufig aus nicht ersichtlichen Gründen immer wieder verändert.

Die kaufmännischen Facharbeiterabschlüsse lauteten insbesondere: Wirtschaftskaufleute, Industriekaufleute, Facharbeiter für Schreibtechnik und, vor allem im Handel, Handelskaufleute, Facharbeiter für Lagertechnik. Die Facharbeiterabschlüsse sind unseren Ausbildungsberufen vergleichbar, wenngleich die Ausbildungsdauer zum Facharbeiter (maximal 2 Jahre) geringer ist.

Die im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich gelehrtten Inhalte sind denen in einer Marktwirtschaft gelehrtten nicht vergleichbar. Zur Verwirrung trägt bei, daß identische Oberbegriffe verwandt werden. Alle Inhalte ökonomischer Fächer stellten auf die zentralistische Planwirtschaft und die Lehren von Marx ab.

Beispielsweise im Fach Betriebswirtschaftslehre wurde ausgiebig die zentralistische Planung erörtert: Produktionsplan, Absatzplan, Arbeitskräfteplan.

Das Fach Finanzwesen stellte ausschließlich auf Instrumente der Planwirtschaft ab: Einheitsbanken, Probleme mit Bankverbindungen, Einheitszinssätze, zentralistische Kreditvergabe und Investition.

Preisbildung basierte auf der Werttheorie von Marx.

Volkswirtschaftslehre erläuterte den zentralistischen Aufbau: Betrieb, Kombinat, Ministerien, Ministerrat.

Ziel war immer, die Überlegenheit der sozialistischen Wirtschaft gegenüber der Marktwirtschaft zu demonstrieren. Tragisch sei, so formulierte ein Befragter, daß aufgrund der Schulung jeder Kenntnisse hinsichtlich der neu eingeführten Wirtschaftsordnung zu haben glaubt, die auf einen Nenner gebracht lauten: "Der Kapitalismus ist schlecht und böse. Es gibt zwei Klassen: Ausbeuter und Ausgebeutete."

Insgesamt gesehen herrsche eine völlige Unkenntnis der Gesetzmäßigkeiten marktwirtschaftlicher Betriebswirtschaft. Dies gelte für alle Fach- und Hochschulökonomien wie für alle kaufmännischen Facharbeiter. Ökonomische Kenntnisse, angefangen bei kaufmännischem Grundwissen, wie sie in kfm. Ausbildungsberufen der bisherigen Bundesrepublik vermittelt werden, fehlen in den kaufmännischen Ausbildungsgängen zum Facharbeiter aufgrund des andersartigen Wirtschaftssystems gänzlich.

Fremdsprachenkenntnisse sind so gut wie nicht vorhanden. Russisch, wenngleich Pflichtfach, beschränkte sich auf das einschlägige Vokabular für Konstruktion und Vertrieb. Nur wenige verfügten über die für die Bedienung der Computer notwendigen Englischkenntnisse.

Abgesehen von den Facharbeitern für Lagertechnik waren die kaufmännischen Berufe eine Domäne der Frauen. Zu rd. 99 % waren die erwähnten Abschlüsse Frauen vorbehalten. Offensichtlich schienen Frauen bei Wirtschafts- und Verwaltungsaufgaben besser einsetzbar als in der Produktion. Relativ selten jedoch stiegen Frauen in höhere Leitungsfunktionen auf. Ihre Aufgaben lassen sich eher als Sachbearbeiterinnen-, Kontoristinnen- bzw. Sekretärinentätigkeiten, gegebenenfalls als die einer Wirtschaftlerin beschreiben. Höhere Leitungsaufgaben im ökonomischen Bereich waren meistens Männern vorbehalten, obgleich diese überwiegend in fremden, häufig technischen Fachgebieten ausgebildet waren. Es gibt nur eine verschwindend geringe Anzahl von Männern, die einen Abschluß im Bereich Wirtschaft und Verwaltung besitzen.

Stellenbeschreibungen gab es nicht. Positionen wurden nicht nach Qualifikation besetzt. Neue Mitarbeiter wurden beliebig irgendwo eingesetzt. Die Tätigkeitsanforderungen im Betrieb unterlagen einzig dem Diktat der Plankennziffer. Aufstiegsmöglichkeiten blieben Parteimitgliedern vorbehalten. Auch aus der NVA Verabschiedete wurden ohne Vorkenntnisse in Führungspositionen untergebracht. Persönliche Leistungsbereitschaft wurde nicht honoriert. Bildung zahlte sich nicht aus, gemäß dem Motto: "Wissen ist Macht, nichts wissen macht nichts". Berufliche Entfaltungsmöglichkeiten blieben ohne Parteiabzeichen eingeschränkt. Dies führte häufig bei tüchtigen Mitarbeitern zu Resignation und Rückzug.

Bezeichnend ist, daß die jetzige Entlassung der noch arbeitenden Rentner bzw. derjenigen, die die Vorruhestandsregelung nutzten, als Verlust gesehen wird. Gerade sie hätten mit ihren Kenntnissen und Fähigkeiten die Betriebe am Laufen gehalten.

Die Tätigkeitsanforderungen an die kaufmännischen Mitarbeiter in grundlegenden betriebswirtschaftlichen Bereichen (je nach Größe des Unternehmens mehr oder weniger umfangreich) lassen sich zusammenfassend wie folgt beschreiben:

Bereich Ökonomie:

Vom Gesetzgeber vorgegeben mußte Jahr für Jahr der Plan gemäß einem vorgeschriebenen Planungszyklus in etlichen Ausgaben erstellt werden: Entwurf des Plans, Überprüfung durch das Kombinat, Plandiskussion unter Einbeziehung der Werktätigen im Betrieb, Weitergabe der Neufassung an das Kombinat, dann an das Fachministerium, nach Beratung in den Fraktionen Erlaß durch die Volkskammer als Volkswirtschaftsplan mit Gesetzescharakter.

Als Folge war es Aufgabe der Betriebsökonomie ausgehend von den zentral vorgegebenen Plandokumenten, die Daten für den Betrieb so aufzubereiten, daß die Vorgaben möglichst mit Überbietung der Planziele erfüllt wurden. Dies habe zu "fürchterlichen Auswüchsen" geführt. Täglich mußten Produktionskenn-

zahlen wie die Tagesproduktion errechnet und an das Kombinat und Ministerium weitergeleitet werden. Die Arbeitsplatzanforderungen sind geprägt gewesen von einem überdimensionierten Verwaltungsaufwand mit umfangreichen Schreib-, Berechnungs- und Auflistungsarbeiten, wobei der Einsatz moderner Bürotechnik fehlte.

Weitere Anforderungen im Bereich Ökonomie ergaben sich im Zusammenhang mit der Verwaltung von betriebseigenen Ferieneinrichtungen und der Führung der Betriebskantine.

Bereich Materialwirtschaft;

Im voraus mußte Jahr für Jahr der Bedarf ermittelt und der Materialplan erstellt werden: Anmeldung des Bedarfs, Verteidigung gegenüber Kombinat und Ministerium, Erstellung der Bilanz (Kontingentsplan) seitens des Bilanzorgans auf der Basis aller eingereichten Bedarfspläne und Produktionskapazitäten der Betriebe.

Die von der Bilanz eingeräumten Kontingente waren die Vorgaben für die sog. Komplexbearbeiter der Beschaffungsabteilungen. Die Bilanz regelte, was, wieviel, zu welchem Preis, beim wem gekauft werden durfte. Mittels vorgefertigter Vordrucke wurden die genehmigten Produkte beim Vertragspartner geordert, einzige Abstimmung erfolgte hinsichtlich der Liefertermine, Lieferverzug mußte ggf. angemahnt werden, der Materialeingang wurde kontrolliert und registriert.

Im Lager wurden die Lieferungen vereinnahmt und bei Bedarf der Produktion zugeführt.

Insbesondere in der Materialbeschaffung war weniger qualifiziertes Personal eingesetzt, viele Angelernte aus fremden Berufen (z.B. Friseurinnen, Verkäuferinnen, Bäcker u.a.). Es waren ungeliebte Stellen, da Material schwer zu beschaffen war.

Bereich Absatz;

Auch hier war staatlich alles vorgegeben. Kunden traten selbst an einen heran und mußten gegebenenfalls abgewehrt werden. Die einzige Abstimmung erfolgte hinsichtlich der Liefertermine, Justitiare waren eigens für Lieferverzug eingesetzt. Vertragsverhandlungen im Außenhandelsgeschäft wurden nur über staatliche Außenhandelsbetriebe abgewickelt. Gegebenenfalls wurde zur Erläuterung technischer Daten ein Ingenieur hinzugezogen.

Des weiteren galt es, aufzulisten, was fertig produziert worden war, und die Ware zu versenden.

Im Absatz wurden bevorzugt sog. Hoch- und Fachschulkader eingestellt. D.h. ca. die Hälfte der Arbeitnehmer bildeten Ingenieure, die Hälfte kaufmännische Facharbeiter. Während die kaufmännischen Facharbeiter mit dem kommerziellen Teil befaßt waren (Schreibarbeiten, Ausfüllen von Listen, Vertragsvordrucken u.a.) oblagen den Ingenieuren als sog. Verkaufsingenieuren die technischen Details.

Im Handel;

Eine eigentliche Handelstätigkeit gab es nicht. Die Tätigkeiten reduzierten sich im wesentlichen auf das Entgegennehmen der Ware, das planmäßige Verteilen derselben und das Horten großer Lagerbestände.

Der Schwerpunkt der Tätigkeiten lag in der Verwaltung (der Planbetreuung), der Lagerwirtschaft und im Einkauf. Der Absatz war relativ vernachlässigt.

Der überwiegende Teil der Mitarbeiter war besonders gering qualifiziert (angelernte bzw. umgeschulte, auch letztlich zuerkannte Facharbeiter für Lagerwirtschaft). Der Ökonomieanteil der Ausbildung war wenig ausgeprägt.

An die Qualifikation des kaufmännischen Personals werden sich in Zukunft gänzlich neue Anforderungen stellen. Mit der Umwandlung der Plan- in die Marktwirtschaft sowie mit der Ein-

führung moderner Bürotechnik verändert sich der überwiegende Teil der wirtschaftlichen Tätigkeiten in den Betrieben.

Ein drastischer Personalabbau ist bei einer Rationalisierung der geschilderten Tätigkeitsabläufe im kaufmännischen Bereich vorprogrammiert. Dringend benötigt wird aber kaufmännisches Personal, das ökonomisches Wissen im Sinne der neu eingeführten Wirtschaftsordnung beherrscht. Gebraucht werden gut ausgebildete Kaufleute für Bereiche wie Unternehmensführung, Organisation, Rechnungswesen, Beschaffung, Absatz sowie auch im Handel.

4.4. Zum Qualifizierungsbedarf

Ökonomisches Wissen, wie es zum Verständnis der neuen Wirtschaftsordnung erforderlich ist, ist nicht vorhanden. Weder in ökonomischen Bildungsgängen noch durch die Tätigkeitsanforderungen der kaufmännischen Betriebspraxis wurde das jetzt erforderliche Wissen vermittelt. Der Nachholbedarf beginnt bereits beim kaufmännischen Grundwissen. Grundsätzlich besteht Qualifizierungsbedarf in allen kaufmännischen Bereichen für jeden Mitarbeiter:

Nachzuholen sind Sachgebiete wie:

- kaufmännisches Grundwissen,
- Wirtschaftsrechnen (z.B. Prozentrechnen, Preiskalkulation),
- kaufmännischer Schriftverkehr,
- Einführung in Betriebs- und Volkswirtschaftslehre
(Verständnis des Funktionierens der neuen Wirtschaftsordnung/Verstehen und Einordnen der eigenen Stellung in diesem Wirtschaftssystem),
- Rechnungswesen (zur Zeit dringend erforderlich Lohn- und Gehaltsabrechnung mit einer Vielzahl von Übergangsregelungen und den neuen Bestimmungen),
- Kosten- und Leistungsrechnung,
- Wirtschaftsrecht (Das gesamte Recht ist neu.
Benötigt werden z.B.

im Personalwesen:

Arbeitsrecht (Jugendarbeitsschutzgesetz, Berufsbildungsgesetz, Arbeitsschutzbestimmungen, Kündigungsschutzgesetz, Regelungen zum Sozialplan usw.)?

für Beschaffung und Absatz, insbesondere im Handel:

Bürgerliches Recht, Handelsgesetzbuch (Vertragsrecht);

im Rechnungswesen:

Steuerrecht; Sozialversicherungsrecht;

bei der Unternehmensführung:

Gesellschaftsrecht, Steuerrecht und mehr;

Speziell im Handel, der Lagerwirtschaft und im Versand:

Versicherungs- und Haftungsbestimmungen beim Transport).

- Unternehmensführung, Organisation (Menschenführung, Befähigung zu Leitungsaufgaben),
- Beschaffung (Produktkenntnisse, Rechenfertigkeiten wie Preiskalkulation und Preisvereinbarungen),
- Absatz (Verkaufsförderung, Verkaufspsychologie, Verhandlungsführung, Marketing, Marktforschung, Werbestrategien, Rechenfertigkeiten wie Preiskalkulation, und Preisvereinbarungen),
- EDV-Anwenderkenntnisse,
- Fremdsprachenkenntnisse (z.B Englisch, Französisch aber insbesondere auch osteuropäische Sprachen für den zukünftigen Handel mit den Ostblockstaaten).

Insgesamt gesehen ist kaufmännisch neu geschultes Personal für alle Unternehmensbereiche erforderlich. Wichtige Zielgruppen für Qualifizierungen sind sowohl die Leitungsebene als der große kaufmännische Mittelbau.

Es besteht ein dringender Bedarf an Führungskräften für die Unternehmensleitung, die nach den Grundsätzen moderner betriebswirtschaftlicher Unternehmensführung geschult sind. Zur Zeit decken die Betriebe diesen Bedarf mittels teurer Managementschulungen auf der Leitungsebene (sog. Schnei1-besohlungen). Kleinere Betriebsteile bleiben von diesen finanziellen Zuwendungen eher ausgeschlossen. Notwendig ist daher insbesondere eine Schulung von Führungspersonal für

Klein- und Mittelbetriebe, die zur Leitung der ausgegrenzten kleineren Betriebsteile (Profitcenters) befähigt. Auf längerfristig angelegte Qualifizierungen darf nicht verzichtet werden.

Des weiteren besteht Bedarf an Fachleuten für Organisation, Rechnungs- und Finanzwesen sowie Controlling.

Die Arbeitskräfte in der Lohn- und Gehaltsabrechnung sind momentan völlig überlastet. Sie müssen für die neuen Aufgaben dringend qualifiziert werden.

In der Materialwirtschaft bedarf es in Zukunft gut ausgebildeter Einkäufer und Disponenten. Einkäufer benötigen z.B. Marktübersicht, Verhandlungsgeschick, psychologisches Wissen, Produktkenntnisse, Rechtskenntnisse, Rechenfertigkeiten.

Insbesondere im Absatz müssen gute Mitarbeiter dem Unternehmen das Bestehen am Markt sichern. Die Kenntnis absatzpolitischer Instrumente, Verhandlungsgeschick, Rechenfertigkeiten, Rechtskenntnisse, Produktkenntnisse ggf. Sprachkenntnisse sind erforderlich.

Im Handel sind vor allem gute Ein- und Verkäufer auszubilden. Kaufmännische Kenntnisse und Fähigkeiten (wie oben für Beschaffung und Absatz erwähnt) sind unerlässlich.

Im Rahmen von Qualifizierungsmaßnahmen darf die Masse der von Arbeitslosigkeit und Kurzarbeit Betroffenen als weitere Zielgruppe nicht übersehen werden. Sie sollte möglichst bei der kaufmännischen Qualifizierung eingeschlossen bleiben, da sonst der Bildungsabstand zwischen Beschäftigten und Nichtarbeitenden übergroß wird und einer späteren Integration in den Berufsprozeß entgegensteht. Darüberhinaus sind Informations- und Motivationsseminare unerlässlich.

Die Qualifizierung in den oben angeführten ökonomischen Inhalten gelingt nur, wenn gleichzeitig auch eine Vielzahl fach-

unabhängiger, gesellschaftlich relevanter Qualifikationen vermittelt werden, die den Bürgern im Bereich der ehemaligen DDR ein Zurechtfinden in der neuen Gesellschaftsordnung erst ermöglichen und ihnen u.a. auch die als Existenzbedrohung empfundene Angst vor der Zukunft nehmen.

Themenvorschläge sind:

- die neue Gesellschaftsordnung (Verständnis/Zurechtfinden),
- dienliche Institutionen, Gremien, Beratungsstellen,
- Aufklärung hinsichtlich unlauterer Geschäftsgebaren (die neuen Bundesländer scheinen ein Eldorado für Glücksritter und zwielichtige Geschäftemacher zu sein),
- Verbraucherschutz, ,
- Kreditaufnahme, .
- Versicherungsschutz,
- Ursachen der Arbeitslosigkeit,
- Schutz vor und Umgang mit Arbeitslosigkeit,
- psychologische Aufarbeitung von Lebensläufen, Ermutigung zur Zukunft,
- Ermutigung zu eigenverantwortlichem Handeln,
- Ermutigung zu Umschulung und Weiterbildung,
- Lebenshilfe,
- Bewerbungstraining. 1*)

4.5. Zu Lernbedingungen, -bedürfnissen und zur Lernmotivation

Bildung gab es in der ehemaligen DDR zum Nulltarif. Ausgewählte Mitarbeiter wurden von den Betrieben zum Fach- oder Hochschulstudium delegiert. Die Kosten für das Studium wurden vom Betrieb getragen. Für die Ausbildung der Facharbeiter standen den Betrieben Berufsschulen und für die Erwachsenenqualifizierung Betriebsakademien zur Verfügung. Kleinere Betriebe nutzten die Einrichtungen der Großbetriebe in einem Ausbil-

3) Vergl. Haupt, H.J.: Voraussetzungen für die Anpassung des BiBB-Modells "Industriefachwirt/Industriefachwirtin" an den Qualifikationsbedarf in den neuen Bundesländern, Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin 1990/91, unveröffentl. Manuskript

dungsverbund. Weiterbildung erfolgte nur, wenn der Betrieb Interesse bekundete und die Ausbildung ermöglichte.

Alle Bildungswege dienten der Ausrichtung auf einen speziellen Arbeitsplatz. Beispielsweise wurden Studiengänge auf die am Arbeitsplatz ausgeübte Tätigkeit zugeschnitten. Bereits zwei Jahre vor Studienende stand der Arbeitsplatz fest. Die Abschlußarbeit wurde im Hinblick auf diesen Arbeitsplatz verfaßt. In der maximal 2 Jahre dauernden Facharbeiterausbildung diente das letzte halbe Jahr der Einarbeitung in die künftige Arbeitsaufgabe.

Nach dem Interesse an Weiterbildung befragt, läßt sich folgender Eindruck zusammenfassen:

Grundsätzlich sind nahezu alle Mitarbeiter motiviert, sich weiterzubilden? denn keiner will arbeitslos werden. Jeder will das für seinen Arbeitsplatz nunmehr benötigte Wissen hinzulernen. Allerdings ist man Anweisungen gewöhnt: wer was wann und wo zu besuchen habe. So ist man unschlüssig, da man vieles nicht überblickt.

Jede Motivation aber fällt fort, sobald Bildung persönlich etwas kostet, in die Freizeit fällt, keine Anweisung ergeht und nicht auf einen konkreten Arbeitsplatz bezogen ist. Ein großes Stück Überzeugungsarbeit wird zu leisten sein, den Wert von Bildung an sich verständlich zu machen. Bildung und Leistung wurden nie honoriert. Häufig verdienten Unqualifizierte besser als Qualifizierte. Hinzu kommt, daß man sich ohnedies bereits für gut qualifiziert hält (aufgrund der Begriffsverwirrung beim Facharbeiterbegriff).

Auch die zunehmende Arbeitslosigkeit ist nicht dazu angetan, Bildungsinteresse zu wecken. Es fehlt ein echtes Motiv, solange das Arbeitsamt keinen Arbeitsplatz garantieren und man das Arbeitslosengeld auch so beziehen kann.

Anders als in der bisherigen Bundesrepublik erweckt Arbeitslosigkeit in den neuen Bundesländern ein übersteigertes

Maß an Angst, Ohnmachtsgefühlen, Hoffnungslosigkeit und Resignation. Wenn etwas sicher gewesen war, so der Arbeitsplatz. Offensichtlich hat die jahrelange Staatspropaganda, die Arbeitslosigkeit als Grundübel des Kapitalismus ausmalte, ihre Wirkung nicht verfehlt. Die Kenntnis der Ursachen von Arbeitslosigkeit und ein Verständnis der wirtschaftlichen Zusammenhänge fehlt.

Die Frage, wie dem großen Weiterbildungsbedarf begegnet wird, zeigte folgendes Bild:

Herkömmliche Weiterbildungseinrichtungen, die Betriebsakademien, sehen sich insbesondere im kaufmännischen Bereich mit einem immensen Weiterbildungsbedarf konfrontiert. Jetzt wäre die Zeit, und jetzt besteht die Notwendigkeit, die Mitarbeiter und vor allem auch die Kurzarbeiter zu schulen, bevor sie im Sommer 1991 in die Arbeitslosigkeit entlassen werden. Doch die Schulen stehen fast leer, die Betriebsakademien - jetzt in privatrechtliche Wirtschaftseinheiten umgewandelt - stehen vor dem Aus.

Es fehlen handfeste Programme und fachgerecht qualifizierte Lehrkräfte. Dringend benötigt werden qualifizierte Lehrkräfte aus dem Westen. Sie anzuwerben erscheint ein Problem; sie zu bezahlen erscheint unmöglich. Weder das Arbeitsamt, noch die Betriebe sind bereit, Westgehälter für Weiterbildungsmaßnahmen der Belegschaft zu bewilligen. Insbesondere Seminarpakete privater Anbieter erscheinen zu teuer. Auch für hauptberufliche Dozenten, die man zur Schulung in die westlichen Bundesländer schicken könnte, und selbst für Literatur fehlt das Geld. Die Betriebe sind nicht bereit, mehr als unbedingt notwendig für die Betriebsakademien zu tun.

Besser ergeht es den Berufsschulen, die seit dem 1.9.90 als kommunale Einrichtungen weiterbestehen und die Ausbildung gemäß den von der Bundesrepublik übernommenen Lehrplänen anbieten. Sie können ihre festangestellten Lehrkräfte weiter bezahlen. Trotz des Bedarfs wird in aller Regel vermieden, auf

qualifizierte westliche Lehrkräfte zurückzugreifen, da man eigene Lehrer nicht entlassen will. Als Beispiel wurde über eine Berufsschule berichtet, die neben ihrer Ausbildungsaufgabe auch erfolgreich auf dem Gebiet der Weiterbildung tätig ist. Sie bietet aktuelle Themen nach dem Bausteinkonzept an. Es wurde berichtet, man habe viel Unterstützung aus Westdeutschland erfahren, insbesondere aus Baden-Württemberg (Beratung, kostenloser Unterricht westlicher Lehrkräfte, Literatur, Einladungen zur Lehrerweiterbildung mit Kostenübernahme).

Von privaten Anbietern werden die neuen Bundesländer mit Weiterbildungsangeboten überschüttet. Seminarkosten belaufen sich von DM 250,- bis DM 4000,- pro Tag und Teilnehmer, wobei die Preise augenscheinlich mit der Entfernung zum westlichen Umland steigen. Auch auf diesem Gebiet scheint ein Eldorado für Glücksritter zu herrschen. Insbesondere mit zunehmendem Abstand zu den alten Bundesländern (Tal der Ahnungslosen) fällt es schwer, zwischen seriösen und unseriösen Anbietern auszuwählen.

Für die Weiterbildung der Leitungsebene (insbesondere ehemalige "Führungskader"¹¹) sind die Betriebe bereit, teure Schulungen einzukaufen. Gezielte Seminare zu Themen wie Management, strategische Planung, Personalpolitik wurden als sehr nutzbringend eingestuft.

Vom Handel wurde berichtet, daß viel Hilfsbereitschaft aus der ehemaligen Bundesrepublik zu spüren sei, hinter der sich kein Profitstreben verberge (Vorträge, Einladungen zu Betriebsbesichtigungen und Praktika in den Westen). Natürlich gäbe es auch Herstellerfirmen, die 2-3 tägige Schulungen anböten, um Marktanteile zu sichern.

Erfolgreiche Ansätze zeigten sich auch durch Eigeninitiative: PC-Anwenderschulung der Belegschaft durch einen Mitarbeiter, der als Multiplikator bei der Einführung eines Warenwirtschaftssystems auftrat.

5. Qualifizierungsvorschläge

Zielgruppen für kaufmännische Weiterbildung sind sowohl die Leitungsebene, der kaufmännische Mittelbau als auch der kaufmännische Unterbau, da, wie die Untersuchung gezeigt hat, für den gesamten kaufmännischen Bereich großer Qualifizierungsbedarf besteht. Unbedingt einbezogen bleiben müssen Kurzarbeiter wie Arbeitslose.

Der volkswirtschaftliche Umstrukturierungsprozeß erzeugt zwangsläufig vorübergehend ein hohes Maß an Beschäftigungslosigkeit. Diese Zeit muß zur Qualifizierung dringend genutzt werden, damit nach Durchschreiten der Talsohle dem beginnenden Aufschwung nicht der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften als weiteres Investitionshemmnis entgegenwirkt. Gefordert ist daher eine Breitenschulung für den gesamten kaufmännischen Bereich. Diese muß vielschichtig angelegt sein und bedarf in dieser historischen Sondersituation ggf. auch unkonventioneller und schnell greifender Konzepte und Methoden. Ob das Angebot privater Anbieter zur Deckung des Weiterbildungsbedarfs ausreicht bzw. der gestellten Aufgabe gerecht wird, ist fraglich (wie geschildert, erreichen Bildungsangebote nur die Leitungsebene). Zu überdenken wäre, wo der Staat gefordert ist.

Sinnvoll ist zunächst das Thema "Weiterbildung" selbst zu aktualisieren, um eine Akzeptanz für Weiterbildung zu schaffen. Zu vermitteln gilt Bedeutung und Stellenwert von Bildung in unserem Wirtschafts- bzw. Gesellschaftssystem. Hinzu kommen muß eine umfassende Weiterbildungsberatung (gezielte Literaturempfehlungen, Erläuterung von Weiterbildungsangeboten und Förderungsmöglichkeiten, Hilfestellung bei der Auswahl von Weiterbildungsangeboten).

Gleiche Informationen, die eine Vielzahl Betroffener am gleichen Ort erreichen sollen, im Einzelgespräch von einem Arbeitsberater vermitteln zu lassen, ist aufwendig und wenig effektiv. Geeignete Mitarbeiter von Institutionen (z.B. Arbeitsamt, Bildungsbehörden) könnten zu Vorträgen vor Ort in

die Betriebe entsandt werden. Unterstützung könnten auch Presse, Funk und Fernsehen bieten.

Darüberhinaus könnten Informationsbörsen, Weiterbildungsberatungsstellen eingerichtet werden, denen neben Information und Beratung auch die Koordination von Weiterbildungsveranstaltungen obliegen könnte sowie das Vermitteln von Kontakten zu Bildungsträgern, Lehrkräften, sonstigen Referenten und zu Unternehmen für Betriebspraktika.

Dann sind diverse Anpassungsfortbildungen für alle kaufmännischen Bereiche im Rahmen einer Breitenschulung zu organisieren. Veranstaltungen nach dem Bausteinkonzept sind denkbar. Besonders dringlich ist zur Zeit der Bedarf für die Lohn- und Gehaltsabrechnung. Doch dürfen auch alle anderen Bereiche nicht vernachlässigt werden (vergleiche hierzu die unter 4.4 hervorgehobenen Themenschwerpunkte). Die Wissensvermittlung hat dabei immer beim kaufmännischen Grundwissen anzusetzen.

Gleichzeitig bedarf es des Angebots einer Vielzahl fachunabhängiger gesellschaftlich relevanter Themen, die ein Verständnis der wirtschaftlichen Inhalte erst ermöglichen und die dem Zurechtfinden in der neuen Gesellschaftsordnung dienen (vergleiche für Themenvorschläge Abschnitt 4.4).

Auch hier sollten, um dem Bedarf schnellstmöglich Rechnung zu tragen, Einladungen an Gastreferenten zu den einzelnen Fachgebieten ergehen, bzw. Gastreferenten sollten aus den verschiedensten Institutionen, Behörden u.a. entsandt werden. Ebenso empfiehlt sich die Ausbildung geeigneter Multiplikatoren.

Wo möglich, sollten Praktika, auch Schulungen in westdeutschen Unternehmen organisiert werden, Betriebspatenschaften wären denkbar, kurzfristige Austauschprogramme von Mitarbeitern (Arbeitskräfte aus der ehemaligen Bundesrepublik könnten neben ihrem Fachwissen auch Alltagswissen beisteuern). Die vorhandene Hilfsbereitschaft im Westen sollte genutzt werden.

Grundsätzlich sollten viele Veranstaltungen vor Ort in den Betrieben abgehalten werden. Denn, wie berichtet, besteht fast nur bei den noch Beschäftigten ein hoher Grad an Motivation für Anpassungsfortbildungen. Noch gäbe es dort für diese Zwecke das Potential der ungenutzten Betriebsakademien.

Unbedingt anzuraten ist, die große Zahl der Kurzarbeiter nicht gleichzeitig zum 30.06.1991 in die Arbeitslosigkeit zu entlassen. Abgesehen von der Gefahr für den sozialen Frieden, gingen Werte und Arbeitnehmerqualitäten verloren. Der Halt, den ein festes Sozialgefüge wie der Betrieb vermittelt, würde schnell zerstört. Die negativen Auswirkungen von Arbeitslosigkeit, insbesondere Langzeitarbeitslosigkeit, für die Betroffenen sind bekannt. Die Folgekosten für die Gesellschaft sind hoch.

Besonders hart trifft Arbeitslosigkeit die Menschen im Gebiet der ehemaligen DDR. Alle Aktivitäten konzentrierten sich früher fast ausschließlich auf den Betrieb (kulturelle Veranstaltungen, Freizeitaktivitäten, Sportveranstaltungen, Kinderbetreuung, Einbeziehung von Senioren usw.). Die Entlassung aus dem Betrieb wird als Ausstoß aus der Gesellschaft empfunden (depremierende Wohnbezirke, kaum Freizeitangebote, kaum Gastronomie, kein Telefon, Isolation von Bekannten, nicht jeder fährt ein Auto).

Beschäftigungszentren, wie sie auch in Westdeutschland von Firmen bei Massenentlassungen erprobt worden sind, könnten geschaffen werden. Ein geregelter Tagesablauf und die Sozialgemeinschaft blieben so erhalten. Die verfügbare Zeit könnte sinnvoll für den Besuch von Fortbildungsveranstaltungen verwandt werden.

Für die von Arbeitslosigkeit Bedrohten sind Informations- und Motivationsmaßnahmen, wie sie auch in den alten Bundesländern als §41 A-Maßnahmen durchgeführt wurden, unerlässlich (vergleiche hierzu Abschnitt 4.4: fachunabhängige Themen).

Finanzielle Unterstützung (wie Kurzarbeitergeld, Arbeitslosengeld) sollte in Zukunft grundsätzlich an den Besuch von Fortbildungsveranstaltungen geknüpft und sozusagen als Teilnahmeprämie verstanden werden. Zu erwägen wäre ein Anreizsystem mit Extrazuwendungen bei guten Leistungen. Dies könnte motivationssteigernd wirken, zeigen: "Leistung zahlt sich aus" und die Versuchung zu Nebentätigkeiten gering halten.

Unabhängig von kurzfristigen Anpassungsfortbildungen müssen langfristige Qualifizierungen mit Prüfungsabschlüssen nach dem BBiG angeboten werden, die mit den in den alten Bundesländern bestehenden Weiterbildungsabschlüssen identisch sind. Die Anerkennung und Gleichstellung von Abschlüssen ist im Einigungsvertrag ausdrücklich geregelt.⁽⁴⁾

Solche längerfristigen Erwachsenenqualifizierungen werden als Umschulung (nur eine verschwindend geringe Anzahl von Männern verfügt über kaufmännische Abschlüsse) oder Aufstiegsfortbildung (wobei das kaufmännische Wissen vergleichbarer kaufmännischer Ausbildungsgänge der ehemaligen Bundesrepublik fehlt) angelegt sein. Zulassungsvoraussetzungen werden in dieser Sondersituation großzügiger zu interpretieren sein (z.B. die Formulierung "dienliche Berufspraxis").

Da sowohl für Umschulung wie Aufstiegsfortbildung, die in der Bundesrepublik erforderlichen Vorkenntnisse nicht vorliegen, können Weiterbildungslehrgänge nicht einfach übernommen sondern müssen auf die neue Zielgruppe zugeschnitten werden. Notwendig sind Vorschaltkurse, die die Defizite hinsichtlich der kaufmännischen Erstausbildung überbrücken helfen und zusätzlich fachunabhängige Themen behandeln, die zum Verständnis der neuen Gesellschaftsordnung notwendig sind (vergleiche die unter Abschnitt 4.4 vorgeschlagenen Themen). Auch Hilfe zur Selbstfindung mit Einordnung der eigenen Rolle und Aufarbeitung der politischen Wende könnte viel zum Verständnis beitra-

4) Vergl. Vertrag zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Deutschen Demokratischen Republik über die Herstellung der Einheit Deutschlands - Einigungsvertrag v. 31.08.1990, Artikel 37

gen. Defizite hinsichtlich der Betriebspraxis sollten im Rahmen der Lehrgänge durch Praktika in westlichen Firmen ausgeglichen werden.

Literaturverzeichnis

Haupt, Heinz-Jürgen

Voraussetzungen für die Anpassung des BiBB-Modells
"Industriefachwirt/Industriefachwirtin" an den
Qualifikationsbedarf in den neuen Bundesländern,
Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin 1990/91,
unveröffentl. Manuskript

Wittig, Angelika

Erhebung des Bildungsbedarfs zur beruflichen
Qualifizierung kaufmännischer Mitarbeiter in der DDR
für die Anforderungen der Marktwirtschaft -
1.Zwischenbericht, Bundesinstitut für Berufsbildung,
Berlin, Oktober 1990

Wittig, Angelika

Erhebung des Bildungsbedarfs zur beruflichen
Qualifizierung kaufmännischer Mitarbeiter in der DDR
für die Anforderungen der Marktwirtschaft -
2.Zwischenbericht, Bundesinstitut für Berufsbildung,
Berlin, November 1990

Vertrag zwischen der Bundesrepublik Deutschland und
der Deutschen Demokratischen Republik über die
Herstellung der Einheit Deutschlands -
Einigungsvertrag v. 31.08.1990, Artikel 37