

Anhang 3

FALL 1

1. Allgemeine Beschreibung des Falls

1.1 Die Firma im Sektor Textilrecycling

Der Betrieb Fall 1 gehört zu den größeren Betrieben in der Textilrecyclingbranche. Die Firma hat ihren Hauptsitz, eine Zweigniederlassung und eine Vertriebsfirma für Secondhand-Ware in Deutschland. Zum Unternehmen gehören außerdem zwei Vertriebsfirmen in Spanien, vier in Bulgarien, zwei in Kenia und zwei in Chile. Geschäftsverbindungen und Handelspartnerschaften bestehen nach Holland, Italien, Estland, Lettland, Litauen, Polen, Russland, Spanien, Ägypten, Ghana, Sierra Leone, Südafrika, Uganda, Chile, Jordanien, Libanon, Pakistan und Saudi-Arabien.

Das Sammelgebiet für Alttextilien befindet sich hauptsächlich in Norddeutschland, d.h. in Niedersachsen, Bremen, Hamburg, Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern und Brandenburg. Ein weiteres Erfassungsgebiet liegt in Spanien. Die spanische Originalsammelware wird in Spanien, die deutsche Originalsammelware im Hauptsitz der Firma weiterverarbeitet.

Der Betrieb sammelt in Alttextilcontainern, die das Firmenlogo tragen.

1.2 Unternehmenskultur, Unternehmensphilosophie

Die Firma strebt nach Unabhängigkeit im wirtschaftlichen Handeln. Damit verbunden ist die permanente, weltweite Expansion eines vertriebseigenen Vermarktungsnetzes. Da Stillstand als Rückschritt aufgefasst wird, strebt das Unternehmen nach ständiger Weiterentwicklung. Der weltweite Aufbau eigener Vertriebsfirmen mindert die Abhängigkeit von unzuverlässigen Kunden und damit auch das finanzielle Risiko von Nichtzahlungen, bei gleichzeitiger Erhöhung des Vertrauens in die Berechtigung von Reklamationen. Inzwischen werden 60% der für den Export bestimmten Sortierprodukte an andere Unternehmen im Verbund vermarktet. In dieses Konzept gehört die bewusste Entscheidung, die Sortierung als wesentlichen Schritt der Wertschöpfung im Inland zu belassen. Zwar ist das Lohnniveau in Deutschland sehr viel höher, doch eine Verlagerung der Sortierung in ein Niedriglohnland ist auch mit einem Know-how-Transfer verbunden.

„Warum die anderen schlau machen? Wie kann ich konkurrieren, wenn sie dasselbe wissen, aber viel billiger anbieten? Dann mache ich mich selbst kaputt!“¹

1.3 Verwertungs- und Beseitigungsphilosophie

Die Firma versteht sich als Anbieter eines für den Verbraucher kostenfreien Verwertungssystems. Im Gegensatz zur kostenintensiven Haus- oder Sondermüllentsorgung bietet der Textilrecyclingbetrieb eine kostenfreie Möglichkeit, sich seiner Textilabfälle zu entledigen. Die zunächst als Abfälle gesammelten Alttextilien werden im Unternehmen sortiert und sind im Ergebnis der Sortierung wieder Produkte, die vermarktungsfähig sind. Die gesetzliche Auffassung, dass es sich nach wie vor um Abfälle handelt, teilt das Unternehmen nicht. Im Gegenteil, es versucht gegen diese gesetzliche „Fehleinschätzung“ politisch vorzugehen.

„Wenn es Abfälle wären, dürfte ich sie gar nicht exportieren. Wir befinden uns in einer Zwickmühle.“

¹ Auszug aus dem Interview mit der Geschäftsführung vom 05./06.09.01

Zwar findet in Deutschland keine Aufwertung durch Wasch-, Bügel- oder Reparaturvorgänge statt, aber durch den Vorgang der Sortierung entstehen Qualitätsgruppen, die auf dem Weltmarkt absatzfähig sind. Die Verlängerung der Nutzungsdauer gebrauchsfähiger Textilien mindert die inländische Restmüllmenge und ermöglicht in Schwellen- und Entwicklungsländern den preiswerten Erwerb qualitativ höherwertiger Ware. Nach Überzeugung der Firma schafft der Handel im Ausland durch die dort stattfindende Aufarbeitung der Second-hand-Textilien Handwerkern und Händlern Arbeit und Einkommen.

„Auf den Punkt gebracht leisten wir mit unserer Arbeit praktische Entwicklungshilfe, die ankommt! Wir praktizieren „Hilfe zur Selbsthilfe“, ohne das Selbstwertgefühl (Entgegnung von Almosen) anderer Nationen zu verletzen.“²

2. Allgemeine Beschreibung der Firma

2.1 Wichtige Daten der Firma

2.1.1 Unternehmenstyp, Anteil der Textilien am Geschäftsprozess, Zertifizierung, Verbandszugehörigkeit

Der Betrieb ist ein privates Unternehmen, das als GmbH ins Handelsregister eingetragen ist. Das Unternehmen wirtschaftet zu 100% mit der Abfallgruppe Textilien / Bekleidung. Seit 1998 ist der Hauptsitz als Entsorgungsfachbetrieb für das Einsammeln, Befördern, Behandeln und Lagern zertifiziert.

Aus Gründen der gemeinsamen Interessensvertretung in der Branche besteht die Verbandszugehörigkeit zum nationalen „Fachverband Textilrecycling“, welcher zweimal jährlich tagt und zum internationalen Fachverband BIR, welcher sich einmal jährlich an wechselnden Orten der Welt versammelt. Die Mitgliedschaft im nationalen Verband wird als die wichtigere und effektivere empfunden.

2.1.2 Verfahrensschritte und Produktgruppen

Die Firma betreibt ein firmeneigenes Container-Erfassungssystem, Sortierwerk und Vermarktungsnetz. Die Verfahrensschritte Sammeln, Sortieren und Vermarkten liegen damit „in einer Hand“. Die Zwischenschritte des Warentransports per Lkw und des Lagerns gehören notwendigerweise dazu.

Die Verfahrensschritte werden mit den Produktgruppen Bekleidung, Schuhe, Gardinen, Bettwäsche, Handtücher, Tischwäsche etc. und Federbetten durchgeführt.

Es bestand die Überlegung, eine firmeneigene Reißerei aufzubauen, um einen weiteren Verfahrensschritt des Textilrecyclings, das mechanische Recycling, im Unternehmen zu etablieren. Das Schneiden von Putzlappen, was ebenfalls eine mechanische Verwertungsmöglichkeit darstellt, wird nicht erwogen, da es eine langjährig gewachsene, vertrauensvolle Kundenbeziehung zu einem weiterverarbeitenden Putzlappenschneider gibt.

„Alles kannst du nicht machen. Seit 1985 habe ich keine Probleme damit. Soll ich seinen Job wegnehmen? Leben und leben lassen. Wenn ich mit allem angreife, dann habe ich keinen Freund mehr. Und wenn, dann mit Zeit, ganz vorsichtig anfassen. Es ist ein wahnsinnig enger, umkämpfter Markt.“³

Gemessen an den sechs Verfahrensschritten des Textilrecyclings (Sammeln, Sortieren, Vermarkten, mechanisches, physikalisches und chemisches Recycling) behauptet das Unternehmen von sich, dass es „halbes Recycling“, nämlich das Sammeln, Sortieren und Vermarkten, betreibt.

² Auszug aus dem firmeneigenen Werbefaltblatt, S.2

³ Auszug aus dem Interview mit der Geschäftsführung vom 05./06.09.01

2.1.3 Umsatzverteilung

Die zur Verfügung stehenden Daten beziehen sich auf das Jahr 1997. In dieser Zeit verteilt sich der Umsatz prozentual auf folgende Verwertungswege:

- 2% Shop-Ware
- 11% Schwellenländer
- 29% Entwicklungsländer
- 30% Putzlappen
- 5,5% Wolltüche
- 3% Halbtüche
- 3% Wollgestrick
- 7,5% Synthetikgestrick
- 3% Papierherstellung
- 1,5% Bettfedern
- 1% Verpackung
- 3,5% thermische Verwertung⁴

Shop-Ware, Schwellenländer und Entwicklungsländer stellen die Menge dar, die für den Export bestimmt war. Insgesamt 42% der im Jahr 1997 gesammelten 9000 t Alttextilien wurden ohne Umwandlungsenergie einem zweiten Nutzungskreislauf zugeführt. Man kann hierbei von einem sehr hohen Anteil an Bekleidung ausgehen. 30% der Alttextilien wurden einem Kunden verkauft, der die Ware zu Putzlappen schneidet, 19% wurden dem mechanischen Recycling zugeführt, 3% gingen in die Papierherstellung, 1,5% waren Bettfedern. Die Verpackungsmaterialien aus der Sammlung stellten 1% dar. Sie wurden an einen Kunststoffrecycler verkauft und 3,5% ging in die thermische Verwertung, wofür das Unternehmen Entsorgungsgebühren leisten muss.

Die größte Wertschöpfung erzielt die Firma im Handel mit der besten Qualität, der sogenannten Crème-Ware. Für die Vermarktung geringerer Qualitäten muss zum Teil zugezahlt werden, was aber immer noch preiswerter ist, als die entsprechende Entsorgungsgebühr zu entrichten. Der Unternehmensgewinn resultiert aus einer Mischkalkulation, in der die Crème-Ware eine entscheidende Größe darstellt. Problematisch ist, dass der mengenmäßige Anteil bester Qualität in der Originalsammelware tendenziell abnimmt. 1978 lag der durchschnittliche Anteil bei ca. 150 kg/t, heute liegt er bei ca. 25 kg/t.

2.1.4 Standort der Firma

Der Hauptsitz befindet sich im nördlichen Niedersachsen. Etwa 90% der Ware geht per Schiff in den Export, somit ist die Nähe zum Hafen ein entscheidender Standortvorteil, der sich in den geringen Transportkosten vom Produktionswerk zum Umschlagplatz niederschlägt.

Ebenso vorteilhaft ist die verkehrsgünstige Anbindung an die Autobahn sowohl für die Sammelcontainer-Entleerungstouren per Lkw, als auch ortsfremden Kundenbesuch und die schnelle Anbindung an den Flughafen für Geschäftsreisen.

Es besteht kein Bahnanschluss, was nicht zum Nachteil gereicht, da die Bahn zu lange Transport- und Umschlagszeiten hat.

Die Betriebsstätte befindet sich in einem kleinen Gewerbegebiet, das außerhalb der Ortschaft liegt. Hier ist keine Wohnbebauung erlaubt. Die Busanbindung endet 1,8 km vor dem Standort, was die Erreichbarkeit für viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erschwert.

Die Region ist eher strukturschwach mit hoher Arbeitslosenzahl. Somit handelt es sich um ein Niedriglohngebiet.

Das Gewerbegebiet liegt im Zentrum eines Wasserschutzgebietes, von dem aus ca. 100.000 Haushalte mit Trinkwasser versorgt werden. Dies führt zu extrem hohen Auflagen bei der

⁴ siehe Grafik einer Image-Broschüre der Firma, o.J.

Bebauung und beim Betreiben technischer Anlagen wie z.B. der Ballenpressen mit Hydrauliköl.

2.1.5 Größe der Firma, Anzahl der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

Das Firmengelände ist durch einen Zukauf von 10.000m² auf insgesamt 35.000 m² gewachsen. Das Gebäude ist 4000m² groß, durch die im Bau befindliche Erweiterungshalle kommen nochmals 4000m² hinzu. Zum Geschäftsvermögen gehören 14 Lkws von 7,5 t, ein größerer Lkw mit 18 Containerwechselbrücken, über 4000 Alttextilsammelcontainer, 4 Ballenpressen, einige Kippvorrichtungen an den Feinsortierplätzen, Gabelstapler und diverse Gitter- und Sortierboxen.

In der gesamten Unternehmensgruppe arbeiten ca. 500 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Davon arbeiten 111 Beschäftigte in Deutschland, von denen 100 im Arbeiter- und 11 im Angestelltenverhältnis stehen. Es gibt einen Geschäftsführer mit zwei Stellvertretern. Die Angestellten sind ausschließlich im Verwaltungsbereich angesiedelt. Die Funktionen der Sortierung, Presse, Lager, Fahrer und Gabelstapler werden von Arbeitern ausgeführt.

2.1.6 Besonderheiten

Das Unternehmen versteht sich als Familienbetrieb. Allerdings handelt es sich nicht um ein Führungsteam. Es gibt aus Überzeugung nur einen Geschäftsführer: „Nur einer ist der Boss, nur einer entscheidet.“ Dieser führt sein Unternehmen nach patriarchalen Prinzipien mit stark hierarchischer Ordnung.

2.2 Geschichte der Firma, neue Strategien und Entwicklungen

1978 wurde die Firma aus einem Flohmarktstand heraus gegründet. Der heutige Geschäftsführer hat selbst Ware gesammelt, sortiert und vermarktet. Die Firma ist kontinuierlich gewachsen und hat alle Verfahrensschritte konsequent in eigener Hand belassen. 1989 wurde die GmbH gegründet, zunächst mit einer Betriebsstätte in einem innerörtlichen Gewerbegebiet. Hier wuchs die Wohnbebauung stetig heran, bis es zu Anwohnerklagen wegen Lärmbelästigung durch den Betrieb kam. Schließlich wich der Betrieb in ein neues Gewerbegebiet aus und baute hier den jetzigen Hauptsitz des Unternehmens. Zur Zeit wird die Betriebsstätte erweitert, was 2002 abgeschlossen sein soll. Während dieser nationalen Entwicklung hat die unzuverlässige Zusammenarbeit mit einem spanischen Kunden 1989/1990 zu dem Entschluss geführt, eine eigene Vertriebsfirma in Spanien zu gründen. Hiermit wurde der Grundstein der internationalen Expansion gelegt. Inzwischen werden 10 Schwesterfirmen mit ca. 60% der gesamten Exportware versorgt, 40% gehen an unabhängige Geschäftspartner.

Um den Nachschub an die stetig zunehmende Zahl neu gegründeter Firmen zu sichern, muss die Sammelmenge in Deutschland gesteigert werden. Daraus resultiert der Ausbau des inländischen Sammelgebiets. Es müssen also in verschiedenen Gemeinden Verträge über das Anmieten von Wertstoffsammelplätzen ausgehandelt werden, so dass das gesamte Sammelaufkommen zunehmen kann. Die erhöhte Sammelmenge erfordert höhere Sortierkapazitäten, die mit dem Erweiterungsbau geschaffen werden.

2.2.1 Unternehmensziele

Im Vordergrund steht die Erwirtschaftung von Gewinn. In mittelfristiger Zukunft soll eine führende Marktposition in Deutschland erreicht werden. Diese Marktposition wird nicht nur durch die Firmengröße repräsentiert, sondern vielmehr durch finanzielle Stabilität, Rentabilität und Qualität. Dies gelingt nur dann, wenn alle Verfahrensschritte (Sammlung, Sortierung, Vermarktung) aufeinander abgestimmt wachsen. Angestrebt wird eine Verdopplung der Sammelmenge durch das Erschließen neuer Regionen und Anmieten neuer Containerstellplätze auf öffentlichem oder privatem Gelände. Bevorzugt werden

Exklusivverträge mit Kommunen, die beinhalten, dass keine Mitbewerber Container aufstellen dürfen. Da die Originalsammelware wichtig für den gesamten Geschäftsprozess ist, wird der Erfassungsweg vom Container bis zum Sortierwerk kontrolliert. Die Sortierung expandiert, so dass die erhöhte Menge verarbeitet werden kann, die dann an die vielen ausländischen Firmen der Gruppe verkauft wird.

2.2.2 Neue Technik

Für den Bau der neuen Werkshalle werden 3 Mio. DM investiert, wobei der größte Anteil in das Grundstück und Gebäude fließen und nur ein Drittel in neue Technik investiert wird. Dazu gehört die Anschaffung einer neuen Ballenpresse, die insgesamt komfortablere Bedienung und eine ergonomisch bessere Arbeitshaltung ermöglicht. Die Einrichtung der alten Halle als systematisiertes, länderspezifisches Lager erfordert die Anschaffung entsprechender Lagertechnik.

Des Weiteren wird ein satellitengesteuertes Kontrollsystem eingerichtet, das den gesamten Erfassungsweg vom Sammelcontainer bis zum Betriebsgelände erfasst. Dadurch soll der Verlust durch nicht vollständig geleerte Container oder Zwischenhandel vom Lkw herunter unmöglich gemacht werden.

Zur verbesserten Technik zählt das Unternehmen auch die Konstruktion neuer Sammelcontainer. Diese sind nicht nur einfache Blechkisten, sondern tragen in ihrer optischen und funktionellen Gestaltung erheblich zum Sammelerfolg bei. Die alte Version der Container ergab in der Konkurrenz zu modernen einen Mengenverlust von bis zu 30%. Kriterien der neuen, exklusiv für die Firma entworfenen Modelle sind bedienungsfreundliche Höhe und Breite, sehr leicht funktionierende Einwurflappe, dichtes Schließen der Luke, um die Ware vor Witterungseinflüssen zu schützen, die Farbe grün zum unauffälligen Einfügen in die Umgebung, Einprägung des Firmenschriftzugs gegen Containerdiebstahl, codierte Sicherheitsschlösser gegen Aufbruch und schnelle Informationen über den Verbleib der Alttextilien.

Um eine dauerhafte Lösung des Restmüllproblems herbeizuführen, wurde über die Errichtung eines Blockheizkraftwerks nachgedacht. Eine entsprechende Machbarkeitsstudie beurteilt dies jedoch kritisch. Vor dem Hintergrund der 2005 in Kraft tretenden Technische Anleitung Siedlungsabfall (TaSi) werden zur Zeit verschiedene Modelle diskutiert.

2.2.3 Neue Märkte, neue Produkte

Je vermöglicher die Bevölkerung in einem Land ist, desto schwieriger ist es, die Second-hand-Ware dort zu verkaufen. In Gegenden relativer Armut bzw. niedriger Kaufkraft lassen sich neue Märkte erschließen. Jedoch spielen gesetzliche und zollrechtliche Bestimmungen eine wesentliche Rolle. Für einige Länder gilt ein absolutes Einfuhrverbot für Second-hand-Ware, in anderen Ländern gelten komplizierte Zollbestimmungen, die genau beachtet werden müssen. Falsche oder fehlende Papiere können dazu führen, dass ein 400-Ballen-Überseecontainer am anderen Ende der Welt festsetzt und den Bestimmungsort nicht erreicht. Die Komplikationen, Zeitverzögerungen und evtl. Rücktransportkosten können existenzgefährdende Ausmaße annehmen. Mit einem neuen Kunden müssen daher präzise Verhandlungen von Qualität, Fraktionen, Liefer- und Zahlungsbedingungen und Exportabwicklung inkl. entsprechender Papiere geführt werden. Darüber hinaus muss man Kenntnis von Besonderheiten neuer Märkte und den Gegebenheiten vor Ort haben.

Neue Märkte werden auf der ganzen Welt gesucht. Der Geschäftsführer befindet sich fast permanent auf Reisen, um die kulturellen Eigenarten eines Landes oder einer Region zu erkunden.

„Zum Beispiel in arabischen Ländern, rote Jeanshosen kannst du nicht verkaufen. Warum rote? Wer eine rote Jeanshose trägt, die sagen schwul. Es kann das beste Modell sein, egal,

wenn ein Mann eine rote Jeanshose trägt, heißt das so. Also, das kannst du nicht verkaufen. So was musst du wissen!“⁵

Solche Besonderheiten müssen in der Sortierung für einen neuen Markt berücksichtigt werden. Dadurch ergeben sich neue Sortierkriterien aus denen neue Sortierprodukte entstehen. Die Firma kann in einer großen Bandbreite von bis zu 450 Fraktionen sortieren.

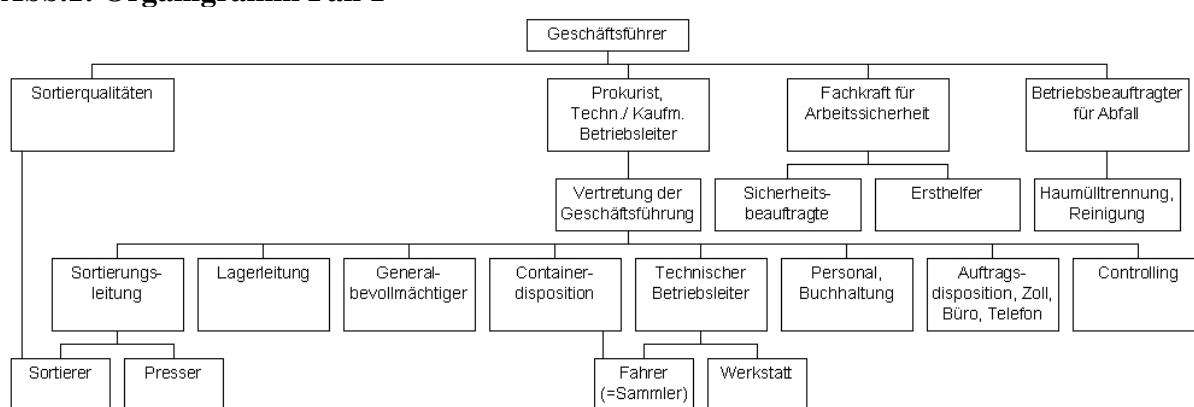
Auf der Seite des Sammelns werden ebenfalls neue Märkte erschlossen. Die Genehmigungsdauer in den Kommunen beträgt ca. 12-15 Monate. In schriftlichen Verträgen werden die Bedingungen festgehalten. Die eigentlichen Kunden, jene, die ihre Alttextilien einwerfen, sollen durch Offenheit, Imagepflege und vorteilhafte Containermodelle geworben werden.

2.3 Struktur der Firma (Hauptsitz)

2.3.1 Organisation

Im Rahmen der Zertifizierung zum Entsorgungsfachbetrieb wurde ein Organigramm angelegt.

Abb.1: Organigramm Fall 1



2.3.2 Beschäftigte

Den größten Anteil der Belegschaft bilden die Arbeiter und Arbeiterinnen in der Produktionshalle. Da die Sortierarbeit traditionell eher ein Frauenarbeitsplatz ist, ist auch ihr Anteil hier sehr hoch. Nur vereinzelt stehen männliche Mitarbeiter am Sortiertisch. Typisch männliche Arbeitsplätze sind das Befördern der Rollcontainer, Bedienen der Ballenpressen, Fahren der Lkw bzw. Gabelstapler, Arbeiten in der Reparaturwerkstatt oder Betreuen des Warenlagers.

Der Anteil an Ausländern ist mit 30% und Aussiedlern mit 40% sehr hoch. Nur etwa 10% der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen stammen aus Deutschland, wovon der größte Teil in der Verwaltung arbeitet.

Es gibt keine Form der Teilzeitbeschäftigung.

2.3.3 Arbeitsorganisation

Die Ursprünge des Flohmarktstandes wurden schnell überwunden, so dass sich durch den kontinuierlichen Wachstumsprozess auch veränderte Formen der Arbeitsorganisation ergaben. Durch die Zunahme der Betriebsgröße und permanente Entwicklung in verschiedenen Märkten ist eine professionelle Arbeitsorganisation notwendig. Die Professionalisierung in der Firma ist geleitet von dem Motiv des „immer besser Werdens“. Dies bezieht sich auf alle Verfahrensschritte im Unternehmen.

⁵ Auszug aus dem Interview mit der Geschäftsführung vom 05./06.09.01

Arbeitsorganisation der Sammlung und des Transports

Das Ziel ist ein zeitlich kurzer Weg zwischen Kleiderschrank und Sortiertisch, mit möglichst geringen Qualitätseinbußen durch äußere Einflüsse. Hierfür fährt ein Fahrer pro Lkw nach vorgegebenen Tourenplänen bestimmte Wertstoffsammelplätze an. Die Container werden aufgeschlossen und die Ware manuell entleert, was bedeutet, dass der letzte Leerungsvorgang kniend in Bodenhöhe erfolgen muss, um auch den hintersten Kleidersack zu erwischen. Während der Leerung werden lose Textilien für den Transport im Lkw in schützende Säcke gepackt. Nicht-textile Abfallstoffe verbleiben vertragsgemäß am Wertstoffsammelplatz. Für deren Entsorgung ist die Kommune zuständig. Abschließend nimmt der Fahrer eine Umfeldreinigung rund um den Container vor.

Am Ende der Sammeltour kehrt der Lkw zur Firma zurück, wird gewogen, um die Sammelmenge zu erfassen und muss manuell entleert werden. Dafür stehen große Gitterboxen bereit, die der Gabelstaplerfahrer vor den Lkw fährt und mit Säcken gefüllt in das Zwischenlager transportiert. Diese Gitterboxen können übereinander gestapelt und erst dann entnommen werden, wenn an einem Vorsortierplatz Nachschub benötigt wird.

Arbeitsorganisation der Sortierung, Ballenpressung und Lagerung

Sobald eine Gitterbox am Grobsortiertisch leer ist, wird diese per Gabelstapler entfernt und eine neue, voll beladene herangefahren. Die Sortiererin klappt eine halbe Seite auf und beginnt, die Säcke einzeln zu entnehmen und auf dem Tisch abzulegen. Hier wird jeder Sack mit einem scharfen Messer geöffnet. „Der Altkleidersack ist eine Wundertüte. Niemand weiß, was drin ist!“⁶

Die gemischten Alttextilien werden in ca. 15 Fraktionen sortiert. Dabei fallen insbesondere die beste Qualität und die Müllfraktion heraus. Einzelne Schuhe werden zunächst gesondert gesammelt und in unregelmäßigen Abständen an einem Wochenendtag in der Halle ausgebreitet, um Paare zu finden. Übrige Einzelschuhe sind Sondermüll.

Volle Sortierboxen werden von der Grobsortierung an die entsprechenden Feinsortiertische gebracht. Eine spezielle Schüttvorrichtung neigt die Box derart, dass der Inhalt auf den Tisch kippt. Falls der Schüttvorgang stockt, muss die Sortiererin auf den Tisch klettern, um die restliche Menge komplett herauszuziehen. In der Feinsortierung kommen die Kriterien der verschiedenen ausländischen Märkte und speziellen Kundenwünsche zum Tragen. In kurzer Zeit müssen Rohstoffe und Rohstoffzusammensetzungen, Zustand und Verschleißgrade, Schnitt, Verarbeitung, Markennamen und Moderichtungen mit den gewünschten Merkmalen abgeglichen werden, um zu entscheiden, in welche Qualitätsstufe, Weiterverwertungsschiene bzw. in welchen „Kundenkorb“ die Textilie gehört. Einige Feinsortierungen erfordern das sorgfältige Zusammenlegen der Ware. Die Sortierprodukte müssen in rollbaren Containern abgelegt werden. Von dort gehen sie an die Ballenpresse.

Hier hängt ein Arbeitsplan, der die Codierung der Ware und Menge pro Ballen vorgibt. Dieser Plan ändert sich mit den Kundenwünschen oder Umbenennungen von Warengruppen. Die Ballenpresse wird von einem Arbeiter bestückt, der über einen Metallbehälter eine Verpackungsfolie legt und die Ware darauf stapelt, bis die gewünschte kg-Zahl erreicht ist. Hier darf es keine Abweichungen geben, da sich das in der Summe von 400 Ballen auf die Transportfähigkeit des Überseecontainers auswirken würde. Sobald das exakte Gewicht erreicht ist, legt der Presser eine zweite Folie auf die gestapelte Menge. Der vorbereitete Stapel rotiert dann zu einer Hydraulikpresse, die die Ware kompakt zusammenpresst. Der Presszustand wird gehalten, bis zwei weitere Arbeiter beide Folien rundherum lückenlos gelegt, an den Ecken gefaltet und per Metallband fünffach fixiert haben.

⁶ Auszug aus dem Interview mit der Geschäftsführung vom 05./06.09.01

Der fertige Ballen wird von der Presse gehoben, entsprechend dem Lagercode per Hand beschriftet und zu einem Abholplatz gerollt. Bei der Codierung dürfen keine Fehler unterlaufen, da sonst Fehllieferungen an Kunden erfolgen. Zur Codierung gehört auch das Namenskürzel desjenigen, der den Ballen gepresst hat. Ein Gabelstapler, ausgerüstet mit Greifarmen, packt 3 bis 4 fertige Ballen und lagert sie ein.

Ein Problem stellen Fehlbedienungen an der Pressanlage dar. Störfälle blockieren den Produktionsprozess. Besonders wertvoll für den Betrieb sind jene Arbeiter, die kleinere Reparaturen selbständig ausführen können. Bei komplizierten Problemen werden Nachtschichten an der zweiten Ballenpresse eingelegt, bis ein Reparaturdienst der Herstellerfirma den Schaden behoben hat.

Die Lagerung erfolgt in einer Lagerhalle. Die Ballen werden nach Codierung sortiert gestapelt oder im Hinblick auf die Zusammenstellung einer vollen Containerbestückung gelagert. Eine unübersichtliche Lagerung führt zu zeitaufwendigen Suchaktionen, die mühsames Umsetzen der Ballenstapel erfordert.

Auch die Restmüllmengen werden in Pressballen zwischengelagert zur späteren Entsorgung in der Abfallverbrennungsanlage.

Arbeitsorganisation bei der Vermarktung

Die Vermarktung der Fertigprodukte wird im Verwaltungsbereich abgewickelt. Der Geschäftsführer bzw. einer seiner Vertreter führt die Verhandlungen mit dem Kunden. Die Wünsche werden über den Sortiermeister an die Feinsortiererinnen weitergegeben. Die Bearbeitung der erforderlichen Papiere geschieht in der Verwaltung durch die Außenhandelskauffrau. Sie muss genaue Kenntnisse über die gesetzlichen und zollrechtlichen Besonderheiten zur Einfuhr in viele Länder dieser Welt haben. Die Buchhaltung erstellt je nach Vereinbarung bzw. Zollbestimmung Vorab-Rechnungen, weist die Einfuhrumsatzsteuer, Zölle oder Inspektionskosten an und überprüft den Eingang der Bezahlung.

Bereitstehende Überseecontainer werden von den Lagermitarbeitern bestückt. Hier ist eine genaue Abstimmung zwischen Verwaltung und Lager notwendig, um Fehllieferungen auszuschließen. Der volle Container wird von einer Spedition abgeholt und zum Hafen gebracht. Hier wickelt eine Überseespedition die weitere Verschickung ab.

2.3.4 Führungsstil, Kompetenzen und Qualitätssicherungssysteme

Der Geschäftsführer zieht für seine Firma den Vergleich mit einer großen Familie, in der er das Familienoberhaupt ist. Man müsse gut mit seinem Personal umgehen, denn es reiche für den unternehmerischen Erfolg nicht aus, wenn nur einer gut ist, es müssten alle gute Arbeit leisten. Dabei legt er sehr großen Wert darauf, dass nur einer entscheiden kann. Das Personal muss diesem einen Chef mit entsprechendem Respekt begegnen. Bei Fehlverhalten seitens einzelner Arbeiter bzw. Arbeiterinnen will er zunächst die Hintergründe herausfinden, um zu verstehen, wodurch dieses Verhalten motiviert wurde. Die Ursachen können sehr vielfältig sein. So wurde als Beispiel von einem Erlebnis berichtet, in dem eine Verkäuferin im Secondhandshop die Ware für die eigene Familie billiger abgegeben hatte, als der angeschriebene Preis es vorgab. Der Geschäftsführer hörte sich die Begründung der Verkäuferin an, gab die ausgewählte Ware einmalig kostenlos ab und verpflichtete die Arbeiterin, zukünftig den korrekten Preis zu verlangen. Die „großzügige“ Reaktion auf das Fehlverhalten schafft eine emotionale Bindung an das Unternehmen. Der finanzielle Schaden war nicht so groß, wie der Verlust einer angelernten Arbeitskraft gewesen wäre. In anderen Fällen übernimmt das Unternehmen gewisse Aufsichtspflichten, um das Abschieben straffällig gewordener, ausländischer Arbeiter zu verhindern oder stellt Arbeitnehmerkredite zur Verfügung.

Die Arbeitsaufgaben eines jeden Mitarbeiters sind exakt festgelegt. Im Rahmen der Zertifizierung wurden Funktionsbeschreibungen angelegt, die die Funktionsbezeichnung, die vorgesetzte Stelle, Ziel der Funktion, den Aufgabenbereich, Befugnisse, Vertretungsregelung und Anforderungen an den Funktionsträger beschreiben. Die Funktionsbeschreibung ist Teil des Arbeitsvertrages und wird von jedem Arbeiter bzw. jeder Arbeiterin unterzeichnet. Der Aufgabenbereich einer Sortiererin beschränkt sich auf die weisungsbezogene Grob- bzw. Feinsortierung. Die Befugnisse der Sortiererinnen beziehen sich auf die Berechtigung, die genannten Aufgaben durchzuführen. Bei Problemen befragt man den Sortierleiter. Teamarbeit ist nur einmal vertreten, nämlich bei dem speziell eingewiesenen Personal mit entsprechender Erfahrung, das die Crème-Ware nach sehr speziellen Marktanforderungen sortiert und gleichzeitig verpackt. Hier ergänzt sich ein Team von drei Personen und genießt Entscheidungsfreiheiten in Bezug auf Arbeits- und Pausenzeiten, gegenseitiger Vertretung und Aufgabenverteilung.

Über die zuverlässige und komplette Erfassung der Sammelmenge wacht zukünftig eine satellitengesteuerte Kontrolle, die die Lkws auf ihren Touren erfasst.

Um die Qualität der Sortierung sicherzustellen, führt der Sortierleiter Kontrollen durch. Fehlwürfe aus der Vorsortierung gehen in die Abteilung zurück, Fehlwürfe in der Feinsortierung werden in der Stichprobenkontrolle zufällig entdeckt oder später vom Kunden reklamiert. Gleichzeitig wird die Sortiermenge festgehalten, die für die Höhe einer freiwilligen Leistungszulage entscheidend ist.

Auch der Ballenpresser muss qualitativ hochwertig und konzentriert arbeiten. Sollte die Qualität eines Ballens nicht den Anforderungen entsprechen, so lässt sich der dafür verantwortliche Arbeiter durch die Angabe seines Namenkürzels auf dem Etikett herausfinden. Zusätzlich wird auch in dieser Abteilung die Leistung im Akkord registriert.

2.3.5 Verkaufsstrategien, Imageförderung, Kundengewinnung und –bindung

Dem Unternehmen ist sehr daran gelegen, das eigene Image zu verbessern. Das ungerechtfertigt schlechte Image der Branche wurde im Interview immer wieder zum Ausdruck gebracht. Für die Öffentlichkeitsarbeit wurden beispielsweise ein Hochglanz-Prospekt zur Selbstdarstellung gedruckt, die Lkws mit dem großen Firmenlogo beschriftet und die Sammelcontainer mit Informationsplakaten und Info-Hotline beklebt. Hierbei wird das Argument des aktiven Umweltschutzbeitrags durch die Verlängerung der Nutzungsdauer der Textilien hervorgehoben. Ebenso erscheint das Unternehmen im Internet. Über dieses Medium wirbt die Firma auch mit konkreten Entwicklungshilfeprojekten, wie z.B. einem Brunnenbau in Afrika.

Durch die Zertifizierung als Entsorgungsfachbetrieb wurde das professionelle und korrekte Handeln durch unabhängige Dritte bestätigt. Dies sollte auch als ökonomisches Argument im Wettbewerb um Sammelplätze der Kommunen begünstigende Entscheidungshilfen geben. Dies hat sich nicht verwirklichen lassen, da die Kommunen auch weiterhin mit nicht zertifizierten Unternehmen zusammenarbeiten. Dennoch wird die TÜV-Plakette als immaterieller Geschäftswert zur Verbesserung des schlechten Images dieser Branche in der Öffentlichkeit eingesetzt. Vor dem Hintergrund verzichtet das Unternehmen auch bewusst auf das Anmieten karitativer Logos.

„Wir haben uns auch gesagt, wer sind wir eigentlich? In den Medien werden wir als Mafia dargestellt: ... das ist ja alles nicht geheuer, die verdienen sich eine goldene Nase damit und, und, und. Wir sind ein Unternehmen wie jedes andere, natürlich mit dem Ziel, wir müssen Geld verdienen. Wovon sollen die Investitionen getätigt werden? Und warum, verflucht noch mal, sollen oder müssen wir uns verstecken? Man spricht immer von dem mündigen Bürger. Also soll der mündige Bürger die Entscheidung treffen, wo tue ich es rein. Bei jemandem, der

sich hinter irgendwas versteckt, sich selber nicht zu erkennen gibt oder bei jemandem, der offen und ehrlich sagt, so ich bin der! Und was uns damals ziemlich überrascht hat, die Erfassungsergebnisse sind nicht dramatisch zusammengebrochen. Wir haben vernünftige Container und einen vernünftigen Service.“⁷

Kundengewinnung auf der Seite der Vermarktung und die Erschließung neuer Absatzmärkte obliegen dem Geschäftsführer. Im Kontaktaufbau im Ausland gehören teure Prestigeobjekte zur Verkaufsstrategie. Sie spiegeln eine finanziell gesunde Firma wider und öffnen Türen, die sonst verschlossen blieben. Dazu gehören der Aufenthalt in teuren Hotels, das Fahren großer Pkws und eine entsprechende Kleidung. Zuverlässigkeit in den ausgehandelten Bedingungen und Flexibilität im Umgang mit Kundenwünschen sind weitere wichtige Strategien, denn die Kundengewinnung wird stets mit dem Ziel einer langfristigen Kundenbindung betrieben. Dazu gehört beispielsweise auch die auf Kundenwunsch individuelle Umbenennung einzelner Fraktionen, die sowohl in den gesamten Sortierprozess als auch in die Codierung der Ballen und die Vermarktungsabteilung gegeben werden muss.

2.4 Verfügbare Arbeitskräfte

2.4.1 Herkunft und Alter

Ein großer Teil der Arbeiter und Arbeiterinnen kommt aus verschiedenen ausländischen Staaten, z.B. Türkei, Jordanien, Ghana und als Aussiedler aus Russland oder Polen. Nur wenige stammen aus Deutschland. Die Altersstruktur ist breit gefächert, von ca. 20 bis 55 Jahren.

2.4.2 Anstellungsformen

90% der Beschäftigten sind im Status von Arbeitern beschäftigt, 4,5 % sind Angestellte und jeweils 2,7% bilden die mittlere und die Geschäftsführungsebene.

Bei Neueinstellung gilt eine 6 monatige Probezeit, danach greift ein unbefristeter Vertrag. Es gibt keine Zeitarbeitsverträge und keine Teilzeitbeschäftigungen.

2.4.3 Rekrutierung der Arbeitskräfte

Meistens bewerben sich Arbeiterinnen aufgrund von mündlichen Informationen aus dem Bekannten- oder Verwandtenkreis, der bereits in der Firma tätig sind oder tätig waren. Da sie i.d.R. mit einer umfangreichen schriftlichen Bewerbung allein aufgrund der Sprache überfordert sind, kommt es gleich zu einer persönlichen Vorstellung bei der stellvertretenden Geschäftsführung.

Eine zweite Möglichkeit bietet das Arbeitsamt. Schwer bis gar nicht Vermittelbare können eine Anstellung bekommen.

Eher selten schaltet das Unternehmen Stellenanzeigen in örtlichen Zeitungen.

2.4.4 Lernen am Arbeitsplatz (training into the job)

Auf der Arbeiter- und Arbeiterinnenebene handelt es sich um eine Anlernfähigkeit. Das Anlernen einer Sortiererin erfolgt so, dass sie zunächst an einen Sortiertisch gestellt wird, an dem eine bereits erfahrene Sortiererin arbeitet. Ihr schaut sie zu und versucht langsam einen Überblick über die verschiedenen Sortierkriterien und Qualitäten zu bekommen. Dabei müssen viele Einzelheiten sprachlich ausgetauscht werden. Die Fähigkeit selbständig über den Zustand einer Textilie zu urteilen und in die richtige Box zu werfen oder zu legen, entwickelt sich nur langsam. Anfangs geschehen viele Sortierfehler, die mit Hilfe häufiger Kontrollen berichtigt werden müssen. Bis eine Sortierkraft soviel Sicherheit erworben hat, dass sie in der geforderten Schnelligkeit und Fehlerlosigkeit selbständig arbeitet, vergehen zwischen 4 und 6

⁷ Auszug aus dem Interview mit der Geschäftsführung vom 05./06.09.01

Monaten. Anschließend wird die Sortiererin an andere Sortierplätze geschickt, um sie allmählich flexibel einsetzbar weiterzubilden.

„Jetzt haben wir natürlich auch das Problem hier, wir müssen eine relativ große Anzahl Personen einstellen, um in einem gewissen Zeitablauf die Personen herauszufiltern, die überhaupt das Feeling entwickeln, was mache ich hier eigentlich. Logischerweise kann hier niemand die Bluse eine Viertelstunde hin und her drehen, und tun und machen, um festzustellen, was habe ich hier eigentlich in der Hand und in welches Töpfchen werfe ich das denn jetzt. Im Grunde genommen sind das mit die wichtigsten Personen, weil die entscheiden darüber, ob wir überhaupt die Möglichkeit der Wertschöpfung haben, je nachdem in welches Töpfchen kommt das oder die Fehlwürfe, inwiefern schädigen die uns. Das heißt also, diejenigen werden im Laufe der Zeit zu qualifizierten Fachkräften in unserer Branche. Die wir natürlich auch versuchen zu halten.“⁸

Die Erfahrung zeigt, dass die Firma eine große Anzahl Arbeiterinnen einstellen muss, um in einem gewissen Zeitraum die grundsätzliche Eignung für die Tätigkeit herauszufinden. Von ca. 10 Arbeiterinnen verbleiben i.d.R. 3, die die Anlernphase so absolvieren, dass sie die Anforderungen der Tätigkeit erfüllen.

„Wir investieren sehr viel Geld in diese Ausbildung. Stellen Sie sich vor, wir haben hier fünf Leute mit normalem Gehalt, wo über Monate nichts bei ´raus kommt.“⁹

Da der Betrieb stark expandiert, bedeutet dies, dass schon während der Bauphase Sortiererinnen eingestellt, angelernt und ausgewählt werden müssen, um für die Aufnahme des Betriebs nach Baufertigstellung entsprechendes Personal zur Verfügung zu haben.

2.4.5 Arbeitsbedingungen

Die Arbeitszeit beträgt täglich 8 Stunden, von montags bis freitags, jeweils von 6.00 bis 15.00 Uhr. Die Arbeitszeiterfassung erfolgt per Stechuhr. Die Pausenzeiten, insgesamt 60 Minuten auf zwei Pausen verteilt, werden gemeinsam genommen. Ein Klingelzeichen läutet die Pausen ein und aus.

In jedem Jahr steht den Beschäftigten 4 Wochen Urlaub zu. Seit dem Jahr 2000 wird der Jahresurlaub festgelegt: im Sommer drei Wochen Betriebsferien, Einzeltage für verlängerte Wochenenden um gesetzliche Feiertage herum und die restlichen Tage zu Weihnachten.

Für das Gehalt gibt es keine Tarifbindungen. Eine Feinsortiererin verdient durchschnittlich 1100,00 € brutto. Die Bezahlung setzt sich aus einem Grundgehalt und einer freiwilligen Leistungszulage zusammen. Entscheidend für die Höhe der Leistungszulage sind die Sortiermenge, Fehlerlosigkeit und Krankenstand bzw. Anwesenheit. Gehälter von männlichen Sortierern liegen höher, da sie als Ernährer einer Familie mehr verdienen müssen (so die Begründung der Geschäftsleitung).

Als Sozialleistung zahlt das Unternehmen je nach Geschäftserfolg ein freiwilliges Weihnachtsgeld. Zur Zeit wird über eine Form der Gewinnbeteiligung nachgedacht. Am Ende eines Monats darf jeder bzw. jede Beschäftigte einen verbilligten Wareneinkauf tätigen, der an eine bestimmte Kilogrammgenze pro Person geknüpft ist.

Die Belastungen der Arbeit liegen besonders darin, dass es sich um eine stehende Tätigkeit handelt, bei der schwere Säcke gehoben, Textilberge herausgezogen und in schneller Folge geworfen werden müssen. Das belastet Füße, Beine und Rücken. Zusätzlich fällt aus den Textilien viel Staub an, was die Lungen reizt. Durch den pausenlosen Hin- und Her-Transport von gefüllten Rollboxen herrscht in der Halle ein hoher Lärmpegel.

⁸ Auszug aus dem Interview mit der Geschäftsführung vom 05./06.09.01

⁹ Auszug aus dem Interview mit der Geschäftsführung vom 05./06.09.01

Der Krankenstand der Firma liegt bei durchschnittlich 5%. Die Geschäftsleitung versucht, diesen Wert zu reduzieren, indem die Zahl der Fehltag ein wichtiges Kriterium bei der monatlichen freiwilligen Leistungszulage und individuellen Lohnerhöhungsverhandlungen ist. Die Fluktuation wird als eher gering angegeben. Einige Mitarbeiterinnen sind schon mehr als 10 Jahre, ein befragter Ballenpresser sogar 17 Jahre dort beschäftigt. Die Fluktuation ist durch Abwerbung von Mitbewerbern, dem Versuch des Selbständigmachens, Schwangerschaft oder Wohnortwechsel begründet.

Für Kündigungen gelten die gesetzlichen Fristen. Kommt es seitens der Firma zur Kündigung, wird diese i.d.R. so ausgesprochen, dass der oder die Beschäftigte die Personalpapiere erhält, sofort zu Hause bleibt und für die Dauer der Kündigungsfrist das Gehalt noch bekommt.

2.4.6 Bildungsniveau, Berufserfahrung

Die meisten Arbeiter und Arbeiterinnen haben keine berufliche Qualifikation. Sie gelten auf dem Arbeitsmarkt als schwer bis gar nicht vermittelbar. Für die Tätigkeit des Lkw-Fahrers ist der Führerschein Klasse 3 Voraussetzung. Das Fahren eines Gabelstaplers erfordert einen dafür gültigen Schein. Manche ausländischen Beschäftigten verfügen über hohe Qualifikationen, z.B. als Ingenieur, Lehrer oder Mediziner, die in Deutschland nicht anerkannt wurden.

2.4.7 Karrieresysteme

Die breite Basis bildet eine sehr große Gruppe von ca. 95 Arbeitern und Arbeiterinnen, die nur vier unmittelbare Vorgesetzte (Sortier-, Lager- und technische Betriebsleitung sowie Containerdisponent) haben. Bildhaft dargestellt ergäbe die Struktur der Firma eine extrem flache und sehr schnell spitz zulaufende Pyramide. Daraus resultiert, dass ein Aufstieg aus der Arbeiterschaft, verbunden mit einem größeren Verantwortungsbereich so gut wie nicht möglich ist, da die Anzahl der zur Verfügung stehenden Stellen in der nächst höheren Karrierestufe sehr gering ist. Um dennoch einen Anreiz für persönliche Weiterentwicklung zu bieten, besteht die Möglichkeit individuell zu verhandelnder Lohnerhöhungen. Kriterien dafür liegen in der Schnelligkeit, Fehlerlosigkeit und flexiblen Einsatzmöglichkeit. Die Verhandlung muss jeder bzw. jede selbst mit der stellvertretenden Geschäftsleitung führen. Zur Überprüfung des Anspruchs wird der Abteilungsleiter befragt.

2.4.8 Betriebsrat

Einen Betriebsrat oder andere Form der Mitarbeitervertretung gibt es nicht. Bei berufsbezogenen, finanziellen oder persönlichen Problemen bietet sich der Geschäftsführer bzw. sein Stellvertreter, dem Grundgedanken einer großen Familie folgend als Berater an.

3. Beispiel eines Facharbeiters in der Feinsortierung

3.1 Arbeitsgebiet, Einbettung in die Abteilung und den Geschäftsprozess

Herr M. kommt aus Jordanien. Er arbeitet mit seinem jüngeren Bruder und einer weiteren Person in der Feinsortierung der Crème-Ware. Die Abteilung liegt etwas abseits der großen Sortier- und Lagerhalle in einem weiß gestrichenen und durch viel Tageslicht freundlicher wirkenden Raum, der sich atmosphärisch sehr von der Sortierhalle unterscheidet. Viele Neonlampen erhellen den Raum zusätzlich. Hier gibt es zwei große Sortiertische und eine sehr große Anzahl von Sortierbehältern. Aus einer Ecke hört man ein Radio.

Herr M. bearbeitet den letzten Sortiervorgang der besten Qualität vor dem Verkauf der Produkte an Kunden im arabischen Markt. Die Spezialsortierung der Crème-Ware bietet den größten Wertschöpfungsfaktor. Die Geschäftsführung drückt dies sinngemäß so aus: „Die sortieren unsere Juwelen.“

3.2 Berufliche Biografie

Herr M. ist mit der Sortierung und Vermarktung von Textilien aufgewachsen, da sein Vater einen Second-hand-shop in Jordanien betrieb. Er hat Kfz-Mechaniker gelernt. Diese Arbeit gefiel ihm jedoch nicht sehr gut, da sie mit viel Schmutz und Öl verbunden war. So half er seinem Vater in der Firma. Nachdem es dem Vater gesundheitlich immer schlechter ging und er schließlich verstarb, ermöglichten die Geschäftskontakte zu Fall 1 einen Wechsel nach Deutschland und die Beschäftigung in der Firma.

Auf die Frage, welchen Beruf er ausübe, zuckt er zunächst mit den Schultern und antwortet nach einigem Überlegen: „Ich bin Geschäftsmann.“

3.3 Arbeitsablauf, Arbeitsaufgaben

Die Textilien werden von allen Feinsortiertischen abgeholt und umfassen folglich alle Produktgruppen mit einer Vielzahl unterschiedlicher Merkmale in z.B. Rohstoff, Rohstoffmischungen, Verarbeitungsqualität, Schnitt, Marke, Mode, Größe usw..

Herr M. entnimmt die gemischten Textilien aus der Rollbox und legt sie auf dem Sortiertisch ab. Jedes einzelne Stück wird in die Hand genommen, von allen Seiten (auch innen) betrachtet und blitzschnell beurteilt, um es schließlich in die dafür vorgesehene Sortierbox zu werfen. Die Fertigprodukte müssen erneut entnommen, zusammengelegt und in Säcke verpackt werden. Die Farbauswahl der Säcke und Beschriftung des Inhalts erfolgt nach einem firmeneigenen Codiersystem. Fertige Säcke kommen ins Lager, bis sie für den Export verladen werden.

3.4 Anlagen, Werkzeuge, Methoden

In dieser Abteilung gibt es außer einem Nähapparat zum Verschließen der Säcke keine technischen Anlagen. Es handelt sich ausschließlich um Handarbeit. Die Abteilung muss sich nahtlos in die übrige Feinsortierung und anschließende Lagerung eingliedern, d.h. die Übernahme der Ware, rationelle Bearbeitung und Übergabe ins Lager müssen so organisiert sein, dass der Produktionsprozess nicht ins Stocken gerät und die Ware entsprechend den Kundenwünschen produziert wird. Die Einteilung der Arbeits- und Pausenzeiten, Organisation der Aufgaben einschließlich der Absprachen mit den zuliefernden Feinsortiererinnen und die methodische Herangehensweise an den eigentlichen Sortierprozess werden unabhängig vom übrigen, sehr festgelegten Rhythmus gestaltet. Das Team genießt aufgrund seiner Qualifikation großes Vertrauen und Selbstbestimmungsspielräume.

3.5 Qualifikationsanforderungen

Aus der Sache heraus sind eine gute Sehfähigkeit und feinfühligere Tastsinn notwendig. Die zentrale Anforderung liegt in der Beherrschung aller Sortierkriterien. Da das Unternehmen bis zu 450 Fraktionen produziert, muss Herr M. alle perfekt und schnell beherrschen. Die Tatsache, dass er selbst in einem Land aufgewachsen ist, mit dem Handel betrieben wird, er die kulturellen Besonderheiten arabischer Märkte sehr genau kennt und über langjährige Berufserfahrungen aus dem Geschäft seines Vaters verfügt, stellt eine hohe Qualifikation in der Branche dar.

„Ich habe drei Jahre bei meinem Vater sortieren gelernt. Das ist kompliziert. Man lernt nur langsam. Ich arbeite jetzt schon 25 Jahre damit. Jetzt kann ich sagen, ich bin Sortiermeister und trotzdem noch heute muss ich dazu lernen, weil Mode, Ansprüche und Qualität sich ständig ändern.“¹⁰

3.6 Qualifizierungsbedarf

¹⁰ Auszug aus einem Gespräch mit Herrn M. am 06.09.01

Um mit den Kenntnissen und Fähigkeiten immer aktuell zu sein, beobachtet Herr M. sehr genau die inländischen Modeströmungen. Er achtet darauf, wie die Menschen auf der Straße gekleidet sind, geht in große Bekleidungsgeschäfte und schaut sich mehrere Stunden die Ware an, um Schnitte, Qualitäten, Farben usw. zu erkunden. Der Kontakt zur Familie in Jordanien und eigene Aufenthalte dort ermöglichen ihm, sich verändernde Bedürfnisse und Wünsche der Bevölkerung zu erfahren. Nur so kann Herr M. die Ware in Deutschland so sortieren, dass die Kunden der Firma nicht reklamieren oder gar einen Container zurückschicken.

Dieser permanente Qualifizierungsbedarf in Sachen wechselnder Modeströmungen und kultureller Entwicklungen im ausländischem Markt obliegt dem persönlichen Engagement des Experten und ist nur über die individuelle und familiäre Situation möglich.

4. Berufliche Weiterbildung

4.1 Weiterbildung am Arbeitsplatz (training on the job)

Da in der Firma nur wenige technische Anlagen zum Einsatz kommen, beziehen sich die innerbetrieblichen Weiterbildungsbemühungen auf die fachliche manuelle Tätigkeit einschließlich zunehmender Materialkenntnis, die Repräsentanz der Firma nach außen, die innerbetriebliche Logistik sowie Identifikation mit dem Unternehmen.

4.1.1 In der Sortierung

Nachdem die Arbeiter und Arbeiterinnen so angelehrt wurden, dass sie selbständig an einem Sortiertisch in geforderter Schnelligkeit und Fehlerlosigkeit arbeiten können, beginnt eine Art Fortbildungsprogramm, indem sie sich nacheinander an weiteren Sortiertischen einarbeiten müssen. Die Einarbeitungszeit an einem weiteren Sortierplatz erfolgt in kürzerer Zeit (2 bis 3 Monate), da das Grundprinzip der Sortierung und Wurftechniken bereits erlernt wurde. Ziel dieser Rotation ist, die Sortierfachkraft möglichst flexibel einsetzen zu können, um bei personellen Engpässen durch z.B. Krankheit den Produktionsprozess nicht unterbrechen zu müssen. 35% der gesamten Arbeiter und Arbeiterinnen können Vertretungen übernehmen und dienen der Firma als Reserve.

Werden Sortierproduktionen aufgrund spezieller Kundenwünsche umgestellt, erfolgt die Information über die Geschäftsleitung zur Sortierleitung und von dort per Gespräch an jeden betroffenen Sortiertisch. Die Einhaltung neuer Sortierkriterien wird anfangs stärker, später nur noch stichprobenartig kontrolliert.

4.1.2 In der Ballenpressung

Bei der Anschaffung neuer Technik, z.B. der neuen Ballenpresse erfolgt eine Bedienungseinweisung durch den Hersteller. Diese dauert ca. 1-2 Tage, anschließend erfolgt die Übung durch das tägliche Tun.

4.1.3 Als Lkw-Fahrer

Als Repräsentanten der Firma nach außen mit gelegentlichem Kundenkontakt sollen die Lkw-Fahrer ein freundliches und hilfsbereites Auftreten pflegen. Darauf wird in unregelmäßig stattfindenden Einzelgesprächen mit der Geschäftsleitung hingewiesen.

4.1.4 Im gesamten Unternehmen

Besonders gewünscht wird die Identifikation mit dem Unternehmen und die Förderung unternehmensbezogenem Mitdenken. Dies zeigt sich u.a. an dem Problem der unerlaubten Mitnahme gut erhaltener Bekleidungsstücke. Die Geschäftsführung versucht in Einzelgesprächen, die Auswirkungen für das Unternehmen darzustellen. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollen verstehen, dass nicht die einzelne Bluse, sondern die Menge der entwendeten Teile vieler Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen das Unternehmen derart finanziell

schädigen, dass damit einzelne Arbeitsplätze gefährdet werden. Die Philosophie einer großen Familie, in der man sich nicht bestiehlt, soll transportiert werden. Das Handeln zum persönlichen Vorteil soll einer verantwortungsvollen Identifikation mit der Firma weichen.

4.2 Weiterbildung außerhalb des Arbeitsplatzes (training off the job)

Die eigentliche Kernaufgabe der Firma, die Sortierung, kann aufgrund nicht vorhandener Angebote außerbetrieblich nicht weitergebildet werden.

Der Werkstattleiter, der gleichzeitig Sicherheitsbeauftragter der Firma ist, besucht regelmäßige Fortbildungen zur Arbeitssicherheit.

Einzelne Arbeiter haben die Möglichkeit, einen Gabelstaplerführerschein zu machen. Jedoch findet diese Fortbildung nicht außerhalb des Betriebes statt, da auch hierfür der Werkstattleiter die notwendigen Kompetenzen hat, um diese Weiterbildung anzuleiten und zu zertifizieren.

Für alle Beschäftigten im Unternehmen besteht die Möglichkeit, einmal jährlich an einer freiwilligen Erste-Hilfe-Ausbildung teilzunehmen. Diese umfasst 8 Doppelstunden und wird an zwei Wochenendtagen von einer eingeladenen Fachkraft im Betrieb durchgeführt. Die Kosten und Verpflegung übernimmt das Unternehmen.

5. Weiterbildungspolitik der Firma

5.1 Bedarfsanalyse durch die Firma

Notwendige Fähigkeiten und Kenntnisse hängen eng mit der ständigen Expansion im Unternehmen zusammen. Neue Märkte zu erschließen, Kundenwünsche in der Produktion zu erfüllen, die Sammelmenge zu erhöhen und die Betriebsstätte zu vergrößern erfordert das Anlernen neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die Veränderung bisher angewendeter Sortierkriterien und die professionelle, werbende Darstellung nach außen.

Da es fachspezifische Weiterbildungsmöglichkeiten nur innerhalb des Betriebes gibt, obliegt die Feststellung des Bedarfs und anschließende Durchführung dem kontrollierenden Vorarbeiter in Funktion des Sortierleiters und der Geschäftsführung selbst. Die Durchführung erfolgt in Form von Unterweisungen am Arbeitsplatz einschließlich Erfolgskontrolle oder Gesprächsführung mit der Geschäftsleitung.

Ein Weiterbildungsbedarf offenbart sich auch durch Probleme im Geschäftsprozess:

- Wenn eine Kommune sich darüber beklagt, dass der Wertstoffsammelplatz vermüllt und gedroht wird, den Mietvertrag zu kündigen, ergibt sich daraus die Unterweisung des Lkw-Fahrers, der den Sammelservice nicht ordentlich genug ausgeführt hat.
- Wenn der Produktionsprozess an einer Stelle der Sortierung oder Ballenpressung ins Stocken gerät, ergibt sich daraus ein Weiterbildungsbedarf der verantwortlichen Beschäftigten, um die geforderte Qualität und Schnelligkeit zu erzielen.
- Wenn ein Kunde die gelieferte Ware reklamiert, weil seine Wünsche nicht genügend berücksichtigt wurden, ergibt sich daraus der erneute Unterweisungsbedarf in der Produktion, um den Kunden zukünftig zuverlässig zu bedienen.

5.2 Ziele und Erwartungen an die Beschäftigten

Durch die gezielte Unterweisung am Arbeitsplatz sowie die persönliche Ansprache sollen sich Fähigkeiten, Kenntnisse und Verhaltensformen einschleifen, die dem Erfolg der Firma dienen.

„Wir produzieren in einem Land, in dem die Kosten ständig steigen. Jedes Einsparungspotential muss genutzt werden. Z.B. das Benzin. Wir fahren ja nicht einen Kilometer weniger, die Sammeltouren bleiben. Die steigenden Kosten können wir ja nicht einfach an unsere Kunden weitergeben. Der in Afrika fragt, was hab´ ich mit euren Benzinpreisen zu tun? Also müssen wir versuchen, hier einzusparen, und daher ist ein

reibungsloser innerbetrieblicher Ablauf so wichtig. Das gilt für jeden, das ist unser Schwerpunkt.“¹¹

Der Leistungsanspruch ist eingebettet in das Ziel, dass sich alle Beschäftigten mit ihrer Tätigkeit als wichtiger Teil des Ganzen verstehen und sich mit dem Unternehmen identifizieren. Wer den Erwartungen über einen gewissen Zeitraum nicht entspricht, verliert den Arbeitsplatz.

5.3 Zusammenhang zwischen Weiterbildung und Karriere

Der großen Zahl von Arbeitern und Arbeiterinnen steht eine sehr geringe Zahl an Vorarbeiterstellen gegenüber. Für die meisten karriereinteressierten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen besteht daher lediglich die Möglichkeit, Karriere in Form von höherer Bezahlung anzustreben. Diese Möglichkeit ist an bestimmte Kriterien geknüpft. Dazu gehört neben den grundlegenden Ansprüchen an Schnelligkeit und Fehlerlosigkeit auch die flexible Einsatzfähigkeit an vielen, wenn möglich an allen Arbeitsplätzen, und die Kenntnisse der kulturellen Besonderheiten einschließlich wechselnder Bedarfe im ausländischen Markt, um sie in die alltägliche Tätigkeit selbständig einfließen lassen zu können. Dieser Form der Höherqualifizierung sind jedoch Grenzen gesetzt, die die Geschäftsführung so verdeutlicht:

„Das sind jetzt Leute, die hier ihre Arbeit machen, die hier in Deutschland leben. Die kennen nicht den Markt vor Ort Wie kann selbst bei bestem Willen jemand, der nicht aus unserer Stadt raus kommt, wissen oder in Erfahrung bringen, was erwartet der Kunde in Mombassa. ... Auch bei bestem Willen, da unten kann keiner entscheiden, was ist der Bedarf in Mombassa, was in Santiago de Chile. Kennen sie nicht, sie können lediglich davon ausgehen, was würde mir gefallen, was aber dort mit Sicherheit genau das Verkehrte wäre.“

In logischer Konsequenz heißt das: Wenn ein Arbeiter oder eine Arbeiterin keine privaten Möglichkeiten wie im Beispiel des Facharbeiters Herr M. (s.3.) nutzen kann und dennoch motiviert ist, sich höher zu qualifizieren, hat er bzw. sie nur die Möglichkeit, sich die Fähigkeiten und Kenntnisse vieler Arbeitsplätze anzueignen, um dann in individueller Verhandlung mit dem stellvertretenden Geschäftsführer einen höheren Lohn auszuhandeln. Die Zustimmung ist dennoch von der Beurteilung durch den zuständigen Vorarbeiter abhängig.

5.4 Interesse an einer Ausbildungsmöglichkeit in der Branche

Da es keinerlei externe Ausbildungsmöglichkeiten für den zentralen Verfahrensschritt der Sortierung in diesem Unternehmen gibt, ist es bei Neueinstellungen ein Glücksfall, auf qualifiziertes Personal zu treffen. Die Firma würde es auch als Idealfall ansehen, wenn sie in einem Gebiet ansässig wäre, das über eine starke Textilindustrie verfügen würde. Dadurch könnte sich in der Bevölkerung eine Art Grundbildung im textilen Bereich entwickeln, die als Vorerfahrung im Sortierbetrieb nützlich wäre. Um den langwierigen, personal- und kostenintensiven Anlernphasen ökonomisch zu begegnen, würde man eine Ausbildungsmöglichkeit begrüßen. Jedoch befürchtet die Geschäftsführung, dass eine berufliche Anerkennung der Tätigkeit mit höheren Löhnen verbunden ist, die sich in Konkurrenz zu Niedriglohnländern nicht erwirtschaften lassen.

6. Qualifizierung als Personalentwicklungsmaßnahme

Das Unternehmen strebt unaufhaltsam nach einer Vergrößerung und Verbesserung. Dabei hält der Geschäftsführer an etablierten, bislang bewährten Überzeugungen fest, die zur

¹¹ Auszug aus dem Interview mit der Geschäftsführung am 05./06.09.01

erfolgreichen Unternehmensgeschichte führten. Dazu gehören der Führungsstil und der hierarchische Aufbau. Die Rekrutierungsmöglichkeit ausgebildeter Fachkräften auf dem freien Arbeitsmarkt besteht nicht. Die angelernten Arbeiter und Arbeiterinnen stellen für die Firma ein wichtiges Humankapital dar. Jede Fluktuation ist letztendlich auch ein ökonomischer Verlust, da die Neubesetzung eine personal- und kostenintensive Qualifizierungsphase erzwingt. Von 10 Beschäftigten kristallisieren sich im Schnitt 3 heraus, die die Tätigkeit ausüben können. Das heißt, dass zunächst 10 Personen Gehalt in Höhe von ca. 1.100 € über mehrere Monate beziehen, von denen letztendlich 3 Personen im Unternehmen verbleiben. Diese 3 Beschäftigten sind jedoch erst nach ca. 6 Monaten so sicher an einem Platz eingearbeitet, dass das Unternehmen mit der Arbeitskraft Gewinn erwirtschaften kann. Vor diesem Hintergrund muss der Geschäftsführer ein Interesse daran haben, berufliche oder auch persönliche Probleme aufzufangen und sich beratend anzubieten, um über diese Form der Sozialleistungen das Know-how im Unternehmen zu halten.

Die existierende Praxis des starken sozialen, die Lebenssituation begleitenden Engagements ist als außerfachliche Qualifizierungsmaßnahme zu werten. Sie betrifft die sozialen und personalen Kompetenzen, die für ein Leben und Beruflichkeit in Deutschland unverzichtbar sind. Diese bewusste Förderung ist vor dem Hintergrund der persönlichen Situation einiger ausländischer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als Stärke zu sehen. Sie sind oft aus einem ganz anderen Kulturkreis nach Deutschland gekommen, beherrschen die deutsche Sprache schlecht, kennen sich in den bürokratischen Erfordernissen kaum aus, gelten auf dem Arbeitsmarkt als schwer bis gar nicht vermittelbar, finden sich in dem neuen kulturellen Umfeld nicht zurecht und müssen arbeiten, um Geld zu verdienen. In einer solchen persönlichen Situation kann es als Erleichterung empfunden werden, einen Arbeitgeber als starken Partner zu haben, der einen lenkt, vorgibt was zu tun ist und beratend zur Seite steht. Der väterlich-bestimmende Führungsstil wirkt dann als Schutzschild, der Konflikte von außen abschirmt, um das Geld, was man verdienen muss, „in Ruhe“ erarbeiten zu können. Die Beratung, Leitung, detaillierte Arbeitsanweisungen und das Fehlen von Mitverantwortung wird als Vorteil wahrgenommen. Problematisch wird es, sobald diese Hilfsbedürftigkeit nicht oder nicht mehr besteht. Die strikte hierarchische Ordnung kann dann als totale Unterordnung und Weisungsgebundenheit ohne Spielräume von Eigenverantwortung und Selbstentscheidung wahrgenommen werden. Damit verbunden ist eine sehr geringe Wahrscheinlichkeit, in höhere Positionen aufsteigen zu können, um sich damit finanziell als auch anerkennungsmäßig zu verbessern. Ein potentiell „Klein-gehalten-werden“ oder „Auf-der-Stelle-treten“ kann zu einer Resignation führen, die dem Ziel der erwünschten Identifikation mit dem Unternehmen massiv entgegensteht. Die Suche nach eigenen kleinen Vorteilen beginnt, z.B. in Form von unerlaubter Mitnahme wertvoller Kleidungsstücke. Gleichzeitig droht bei dauerhafter Nichterfüllung des Leistungsanspruchs oder Problemen auf der Beziehungsebene der Arbeitsplatzverlust. Zur Konfliktbewältigung ist jeder Arbeiter und jede Arbeiterin auf das persönliche Verhandlungsgeschick mit dem Vorgesetzten oder der Geschäftsführung angewiesen, da es keine Interessensvertretung in Form eines Betriebsrates gibt. Dies gilt auch oder insbesondere für Gehaltsverhandlungen und persönliche Karrierewünsche. Darüber hinaus fehlen berufliche Bezeichnungen, die Ausdruck von beruflicher Qualifikation sind. Arbeiter suchen nach Umschreibungen (s. Beispiel Herr M. „Ich bin Geschäftsmann“), die die Realität nicht zum Ausdruck bringen, aber verdeutlichen, dass der Wunsch nach beruflicher Anerkennung besteht. Hier könnte eine brancheninterne Lösung zur Zertifizierung von Kompetenzen und Erfahrungswissen angeboten werden. Dies würde im Sinne einer uneigennütigen erwerbsbiografischen Gestaltungskompetenz die Identifikation mit der Tätigkeit und dem Unternehmen fördern, aber auch gleichzeitig im Falle eines Arbeitsplatzverlustes eine Stärkung für den freien Arbeitsmarkt bedeuten.

FALL 2

1. Allgemeine Beschreibung des Falls

1.1 Die Firma im Sektor Textilrecycling

Die Firma gehört zu den Betrieben mittlerer Größe in der Branche. Sie hat ihren Hauptsitz im südlichen Niedersachsen, und eine Zweigniederlassung für den Vertrieb von Secondhand-Ware in Sachsen-Anhalt. Im Hauptsitz der Firma befindet sich ebenfalls ein Secondhandshop. Eine ausländische Niederlassung in Form eines Großhandels sitzt in Rumänien.

Geschäftsverbindungen und Handelspartnerschaften bestehen innerhalb Deutschlands, nach Osteuropa, Süd-Ost-Asien, West- und Ost-Afrika und in den arabischen Raum über eine türkische Hafenstadt.

Das Sammelgebiet für Alttextilien befindet sich ausschließlich in Deutschland, schwerpunktmäßig in den umliegenden Gemeinden des Hauptsitzes, aber auch in entfernteren Kommunen, z.B. in Thüringen und Sachsen.

Die Firma sammelt mit Alttextilsammelcontainern, die das Firmenlogo tragen. Zusätzlich bezieht sie Originalsammelware durch den Zukauf von gewerblichen oder karitativen Sammlern.

1.2 Unternehmenskultur, Unternehmensphilosophie

Die zentrale Unternehmensphilosophie der Firma bezieht sich auf die Übertragung von Verantwortung auf die Beschäftigten. In einem genau vorgegebenen Rahmen, der sich aus einem reibungslosen Ablauf der Geschäftsprozesse ableitet, werden Verantwortungsbereiche von der Geschäftsführung delegiert und damit Entscheidungsspielräume eingeräumt, die von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in eigener Verantwortung ausgefüllt werden müssen.

„Meine Philosophie in dem Laden ist, soviel wie möglich die Leute eigenständig arbeiten zu lassen. Ich möchte sie in die Verantwortung nehmen, denn wenn sie Verantwortung haben, haben sie auch Spaß an der Sache. Sie sollen nicht wegen jeder Kleinigkeit um Erlaubnis fragen.“¹²

Hinter diesem Konzept steht die Überzeugung, dass die Beschäftigten besonders dann zum geschäftlichen Erfolg beitragen, wenn sie ihre Arbeit mit Freude ausführen, und dies ist besonders dann der Fall, wenn sie sich nicht zu sehr eingeengt, bevormundet oder ausgebeutet fühlen. Die Breite der Freiräume hängt u.a. von individuellen Absprachen, gewachsenen Vertrauensverhältnissen und den Möglichkeiten ab, die bestimmte Arbeitsaufgaben zulassen. So sind die Entscheidungsfreiheiten der Sortiererinnen im Vergleich zu denen der Fahrer, Verkäuferinnen oder Reinigungskraft sehr gering, weil die voneinander abhängigen Arbeitsabläufe in der Sortierung dies nicht zulassen.

Das übertragene Vertrauen in die Selbstbestimmtheit der Beschäftigten soll zu einem verantwortungsvollen Handeln motivieren, verlangt es aber auch. Ein positiver Effekt der Delegation von Verantwortung besteht darin, dass sich die Geschäftsleitung nicht um die alltäglichen Kleinigkeiten kümmern muss, sondern sich eigene Freiräume verschafft, um konzeptionelle und strukturelle Firmenbelange zu bearbeiten.

1.3 Verwertungs- und Beseitigungsphilosophie

Auch diese Firma versteht sich als Anbieter eines für den Endverbraucher kostenfreien Verwertungs- und Entsorgungssystems für Alttextilien. Eine von der Geschäftsführung hervorgebrachte Idee zur Einführung des „Blauen Quadrats“ in Anlehnung an den „Grünen Punkt“ sollte die Sammelmengen erhöhen und über einen geringen Zuschlag beim Kauf von

¹² Auszug aus dem Interview mit der Geschäftsführung vom 29.03.00

Textilien, ähnlich dem „Dualen System“, finanziert werden. Durch die freiwillige brancheninterne Erfassungssystematik hätte die gesamte Sammelquote der Branche von derzeit ca. 50% der Gesamtmenge von Alttextilien erhöht werden können. Dieses Konzept fand jedoch keine Mehrheit in der Textilindustrie, so dass es verworfen werden musste.

Die Firmenleitung ist überzeugt, dass die Textilrecyclingbranche mit der erfassten Ware einen perfekten, 100%igen Textilkreislauf betreibt. Für diese Branche hätte es keines KrW-/AbfG bedurft. Die dort angestrebten Ziele waren von je her Bestandteil der Geschäftsprozesse. Doch die Anerkennung durch Politik und Gesellschaft fehlt.

„Vielleicht wird es irgendwann so sein, dass der Staat erkennt, dass wir eine große Leistung vollbringen, wir als Branche, und dass man diese Branche vielleicht nicht durch diese einerseits Reglementierungen, andererseits durch überzogene Aufgaben und Gesetze in die Knie zwingt. Denn auch der Regierung kann nicht daran gelegen sein, dass es in Deutschland nur noch drei Großkonzerne gibt, die Textilrecycling machen ... damit ist der Wettbewerb ausgeschaltet.“¹³

So besteht der Wunsch nach Auflösung behindernder Bestimmungen, die viele Firmen existentiell bedrohen.

2. Allgemeine Beschreibung der Firma

2.1 Wichtige Daten der Firma

2.1.1 Unternehmenstyp, Anteil der Textilien am Geschäftsprozess, Zertifizierung, Verbandszugehörigkeit

Der Betrieb ist ein privates Unternehmen, das zu keiner Unternehmensgruppe gehört. Vielmehr versteht sich die Firma selbst als Gruppe, bestehend aus der Sammlung und Sortierung, Putzlapplenschneiderei, der Sonderpostenmärkte und dem Großhandel in Rumänien. Der Firmenname ist eine Wortschöpfung aus Teilen branchenspezifische Begriffe. Das Unternehmen arbeitet zu 100% mit Alttextilien.

Seit 1997 ist der Hauptsitz als Entsorgungsfachbetrieb zertifiziert. Die Zertifizierung hat zur innerbetrieblichen Präzisierung der Arbeitsabläufe geführt. Vorteile im Umgang mit Kommunen zur Aufstellung von Sammelcontainern gibt es nicht.

Das Unternehmen gehörte bis Ende 2000 zum Bundesverband für Sekundärrohstoffe und Entsorgung e.V. (bvse). Innerhalb dieses Verbandes war der Geschäftsführer Vorsitzender der Gruppe für Textilrecycling. Jedoch stellte die Gruppe „Textil“ gegenüber anderen Sparten wie „Papier“ oder „Schrott“ eine sehr kleine Minderheit dar, so dass die speziellen Interessen zu wenig vertreten wurden. Demgegenüber besteht eine sehr zufriedenstellende Mitgliedschaft im Fachverband Textilrecycling.

2.1.2 Verfahrensschritte und Produktgruppen

Die Firma betreibt die Verfahrensschritte Sammeln, Sortieren, Vermarkten und mechanisches Recycling in Form einer Putzlapplenschneiderei. Der Transport von Waren und die Lagerung gehören zwangsläufig dazu.

60-65% der Originalsammelware werden durch eigene Container erfasst, die restlichen 35-40% von anderen Sammlern hinzugekauft.

Die Verfahrensschritte werden mit den Produktgruppen Bekleidung, Schuhe, Gardinen, Bett- und Tischwäsche, Handtüchern, sowie Federbetten durchgeführt.

¹³ Auszug aus dem Interview mit der Geschäftsführung vom 12.09.01

2.1.3 Umsatzverteilung

Eine Aufstellung der Umsatzverteilung wurde nicht schriftlich vorgelegt. Insgesamt schwankt der Umsatz stark, für das Jahr 2000 wurde eine Verteilung des Umsatzes auf folgende Verwertungswege beschrieben¹⁴:

3% der Ware gelangt in die Secondhandshops,
 42% der Ware geht in den Export,
 28% der Ware wird zu Putzlappen geschnitten,
 15% der Ware wird in die Reißerei weitergeleitet und
 12% der Ware wird als Restmüll entsorgt.

Die Zusammensetzung der Qualitäten in der Originalsammelware ist sehr schwankend. Die Crème-Ware, Nostalgie (70er Jahre) und 1. Qualität machen durchschnittlich ca. 2-3% aus. Diese Kategorien werden hauptsächlich in firmeneigenen Secondhandshops vermarktet. Dabei wird die Crème- und Nostalgieware mit Stück- und die 1. Qualität mit Mengenpreisen ausgezeichnet.

Ein besonderes Problem stellt zur Zeit die Vermarktung der Bettfedern dar. Bis vor Kurzem war dies ein absatzstarker Artikel, doch durch die Dumpingpreise chinesischer Neuware findet das Sekundärprodukt nur noch schleppend Absatz.

Insgesamt handelt es sich auch in dieser Firma um eine Mischkalkulation.

„Wir subventionieren ja heute das Textilrecycling mit den Erträgen aus der Gebrauchtkleidung. Wenn ich für einen Phantasiedralon 3 oder 6 Pf im Verkauf kriege, nachdem es sortiert, gepresst und gelagert ist und ich aber für das gleiche Kilo 38 Pf im Einkauf bezahle, habe ich doch kein Geld verdient. ... Die Branche lebt heute davon, dass sie in der Lage ist, tragbare Bekleidung zu exportieren, auf den Weltmärkten dafür Geld bekommt und mit diesem Geld alles andere subventioniert im Betrieb. Für ungeschnittene Putzlappen kriege ich heute 8 Pf/kg, wenn sie aus Baumwolle sind. Was ist das für ein Ertrag. Das ist immer die Schmerzgrenze. Fahre ich es in die Verbrennung, um noch 130 DM drauf zu bezahlen oder lasse ich es im Betrieb durchlaufen, d.h. sortieren, pressen, lagern. Die Masse der Ware läuft in den unteren Preisschienen ab.“¹⁵

Aus dieser Aussage wird deutlich, dass ein wesentlicher ökonomischer Faktor in dem verhältnismäßig geringen Anteil hochwertiger Alttextilien liegt, die das Recycling niedriger Qualitäten erst finanzierbar machen. Auch in dieser Firma wurde auf die Problematik hingewiesen, dass der Anteil guter Qualitäten in der Originalsammelware abnimmt.

2.1.4 Standort der Firma

Der Hauptsitz der Firma liegt im südlichen Niedersachsen. Dies ist eine relativ strukturstarke Gegend mit viel Industrie. In den industriellen Betrieben ist eine große Arbeiterschaft beschäftigt, so dass die Kaufkraft in der Gegend eher überdurchschnittlich ist. Das wirkt sich qualitätssteigernd auf die Sammelware aus. So befindet sich der Betrieb Fall 2 in der Konkurrenz zu ca. 10 weiteren Betrieben der Textilrecyclingbranche in der Gegend.

Die Betriebsstätte liegt in einem dem Ort vorgelagerten Gewerbegebiet, im ehemaligen Zentrallager einer stillgelegten Schachanlage. Obwohl der wichtigste Transportweg über die Straße geht, gibt es keine unmittelbare Autobahnanbindung. Jedoch ist sowohl die A2 als Ost-West-Tangente als auch die A7 als Nord-Süd-Tangente in kurzer Zeit erreichbar. Direkt gegenüber dem Betriebsgelände befindet sich ein Gleisanschluss. Bis zum

¹⁴ Auszug aus dem Interview mit der Geschäftsführung vom 29.03.00

¹⁵ Auszug aus dem Interview mit der Geschäftsführung vom 29.03.00

Bundesbahnanschluss verkehrt die Privatbahn der Stahlwerke, mit der ein Nutzungsvertrag besteht.

Für den Standort des Shops gab die Firmenleitung an, dass es äußerst vorteilhaft sei, keine Laufkundschaft zu haben. Die „Peinlichkeitsschwelle“ in einem Gebrauchttextilhandel gesehen zu werden, sei zu groß und würde dazu führen, dass man eher am Laden vorbeigehe. Einen etwas abseits liegenden Standort steuere man jedoch absichtsvoll an, insofern könne man sich dort ohne Probleme begegnen.

Dieselben Überlegungen galten bei der Auswahl des Standortes für den 2. Secondhandshop in Sachsen-Anhalt. Zusätzlich wurde eine Kaufkraftanalyse vorab durchgeführt. Da hier keine Sammlung, sondern eine Vermarktung stattfinden sollte, musste die Kaufkraft eher niedrig sein, um niedrigpreisige Secondhand-Ware gut zu verkaufen.

2.1.5 Größe der Firma, Anzahl der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

Der Hauptsitz der Firma liegt auf einem ca. 9.000 m² großen Grundstück. Die Betriebsstätte selbst hat eine Größe von ca. 5.100 m², aufgeteilt auf vier Ebenen. Im Keller des Gebäudes befinden sich die Verwaltung, die Putzlappenschneiderei und ein Teil des Lagers. Im Erdgeschoss ist der Secondhandshop, die Warenannahme, Verladung, Großballenpresse und die Hauptlagerfläche. Im Dachgeschoss findet die Sortierung, Sackverpackung und kleine Ballenpressung statt, nebenan ist ein kleiner Ableger des Shops, speziell für Nostalgieware. Die letzte Ebene, der Spitzboden, wird auch als Lager genutzt wird. Ein Zusatzlager, unweit der Betriebsstätte, bietet weitere 450m². Für Expansionsabsichten steht ein Grundstück von 5000m² Größe bereit. Der Shop in Sachsen-Anhalt hat eine Verkaufsfläche von 800m².

Der Fuhrpark umfasst 4 unterschiedlich große Lkws. In der Putzlappenschneiderei stehen drei Schneidemaschinen mit jeweils zwei Arbeitsplätzen.

Im gesamten Unternehmen, einschließlich der Großhandlung in Rumänien, arbeiten 78 Personen. Davon sind 61 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Deutschland tätig, 56 im Hauptsitz und 5 im zweiten Shop. Es gibt einen Geschäftsführer, drei Angestellte in der Verwaltung und 57 Personen im Arbeiter bzw. Arbeiterinnenverhältnis. Sie haben die Funktionen in der Sammlung, Sortierung, Presse, Lagerung und Verladung inne. Eine Mitarbeiterin der Verwaltung ist Stellvertreterin des Geschäftsführers.

2.1.6 Besonderheiten

Neben der Produktion für Standardmärkte versucht die Firma Marktnischen zu finden und zu bedienen. Dazu gehört beispielsweise der Kontakt zu Großwäschereien und Krankenhäusern in Deutschland für den Ankauf von Bettwäsche und Arbeitskleidung (OP-Kittel usw.). Diese Ware wird zur Ausstattung von Krankenhäusern, Heimen oder Lagern im Ausland vermarktet.

Außerdem unterhält das Unternehmen, als einziges in Deutschland einen (aus marktwirtschaftlichen Gründen nicht zu nennenden) Absatzmarkt in Süd-Ost-Asien. Dieser beruht auf einer persönlichen Bekanntschaft und ist inzwischen zu einer verlässlichen Kundenbeziehung gewachsen.

Für einen speziellen Kunden in Afrika sortiert der Betrieb gut erhaltene, einzelne Jungen- und Herrenschuhe, die an einbeinige Minenopfer weiterverkauft werden. Andere Firmen führen Einzelschuhe grundsätzlich der thermischen Verwertung zu.

2.2 Geschichte der Firma, neue Strategien und Entwicklungen

Der Geschäftsführer, der auch Inhaber der Firma ist, kommt ursprünglich aus der Speditionsbranche. Als gelernter und angestellter Speditionskaufmann ergab sich in dem Unternehmen keine Aufstiegsperspektive. So begann er 1974 das Sortieren von Alttextilien von der Mutter zu lernen und gleichzeitig die Alttextilbranche zu erkunden. Kurze Zeit später

wurde eine eigene Firma gegründet und das erste Personal selbst angelernt. Seit 1976 befindet sich der Betrieb am heutigen Standort. Das Gebäude ist ein ehemaliges Zentralmagazin eines stillgelegten Bergwerkschachtes. Die Gemeinde suchte einen neuen Besitzer, der das Gebäude vor dem Zerfall bewahrte. Die Gemeinde zeigte sich in den Verhandlungen sehr kooperativ und stellte das Lager über ein Jahr gegen eine Nutzungsentschädigung zur Verfügung. Danach kaufte der Geschäftsführer das Gebäude und baute es kontinuierlich für die Verbesserung der Arbeitsabläufe um.

Die neueste Entwicklung im Unternehmen stellt der erst vor kurzem eröffnete Sonderpostenmarkt dar. Hiermit wurde ein Schwerpunkt auf den Bereich der inländischen Vermarktung gelegt. Die bisherigen Erfahrungen klingen sehr positiv, so dass über eine weitere Entwicklung in dieser Form nachgedacht wird. Jedoch hängen solche Pläne von der unklaren bzw. erschwerenden gesetzlichen und politischen Situation ab. Eine unklare Rechtslage ist eine schlechte Basis für Entwicklungsabsichten.

2.2.1 Unternehmensziele

Im Vordergrund steht das ökonomische Handeln mit dem Ziel, Gewinn zu erwirtschaften. Im Betrieb müssen die Alttextilzufuhr (Input), die Produktion und der Warenabsatz (Output) so aufeinander abgestimmt werden, dass das Unternehmen wirtschaftlich existieren kann. Dieses übergeordnete Unternehmensziel wird immer wieder sehr deutlich mit den gesetzlichen Rahmenbedingungen in Zusammenhang gebracht. Die Tatsache, dass Zollrecht und KrW-/AbfG in Bezug auf Alttextilien nicht harmonisiert wurden, blockiert wichtige Handelswege. So versucht der Firmenleiter über den geschäftlichen Alltag hinaus, sich Gehör bei politischen Entscheidungsträgern zu verschaffen mit dem Ziel, die Situation der Branche darzulegen und Verbesserungen anzuregen.

„Dann habe ich Herrn Schröder dreimal angerufen, da meldet sich Herr Sell, der mir klar macht, sie werden bei Herrn Schröder nie einen Termin kriegen und verweist mich an einen Unterbeauftragten im Bundesministerium der Finanzen. Aber was soll ich mit ihm? Der sagt mir, die Probleme die ihre Branche hat, haben auch andere. Vielleicht lösen sie sie dann mal! Das muss eine politische Lösung sein, da kann ich als mittelständischer Unternehmer mit meinen paar Millionen Jahresumsatz, da habe ich keine Chance. ...Ich habe schon angeboten Referate über das Thema zu halten, die sollen mich mal zu so einer Zusammenkunft der Leiter der Hauptzollämter der BRD einladen. Ich mache dort gerne 30 Minuten Vortrag, aber da kommen Sie gar nicht ´ran!“¹⁶

Die Ohnmacht führt zu Frustration und der Suche nach vielversprechenderen Möglichkeiten. So wird inzwischen versucht, auf juristischem Wege in Form einer Klage gegen das Bundesministerium für Finanzen eine politische Entscheidung zu erzwingen. Das Verfahren läuft noch.

2.2.2 Neue Technik

Die Firma arbeitet mit sehr wenigen technischen Mitteln. Es besteht zur Zeit keine Absicht, die bisherigen Arbeitsabläufe durch die Anschaffung moderner Technik zu verändern.

2.2.3 Neue Märkte, neue Produkte

Der Geschäftsführer sucht ständig nach neuen Märkten und Nischen. Auf die Vermarktung im Ausland bezogen erfordert das eine häufige Reisetätigkeit, um die Besonderheiten vor Ort zu erkunden. Ein Markt ist erst dann aufgetan, wenn es einen konkreten Kundenkontakt gibt. Auf

¹⁶ Auszug aus dem Interview mit der Geschäftsführung vom 29.03.00

die Wünsche eines neuen Kunden wird die Sortierung abgestimmt. Daraus entsteht eine neue Produktpalette.

„Das sind diese ganzen individuellen Dinge, die es in dieser Branche gibt. Sie werden keinen Sortierbetrieb sehen, der so arbeitet wie sein Mitbewerber. Sie werden keinen finden, der exakt die gleichen Märkte, die gleichen Sorten liefert, wie der Mitbewerber, das gibt es nicht.“¹⁷

Da die Qualität der Originalsammelware tendenziell ab- und der Anteil 2. Qualität zunimmt, müssen z.Zt. besonders hierfür neue Absatzmärkte erschlossen werden. Dies erweist sich als schwierig, was sich auch in allmählich erschöpften Lagerkapazitäten ausdrückt. Neben dem Aufbau neuer unabhängiger Kundenkontakte wird auch die Möglichkeit firmeneigener Niederlassungen erwogen.

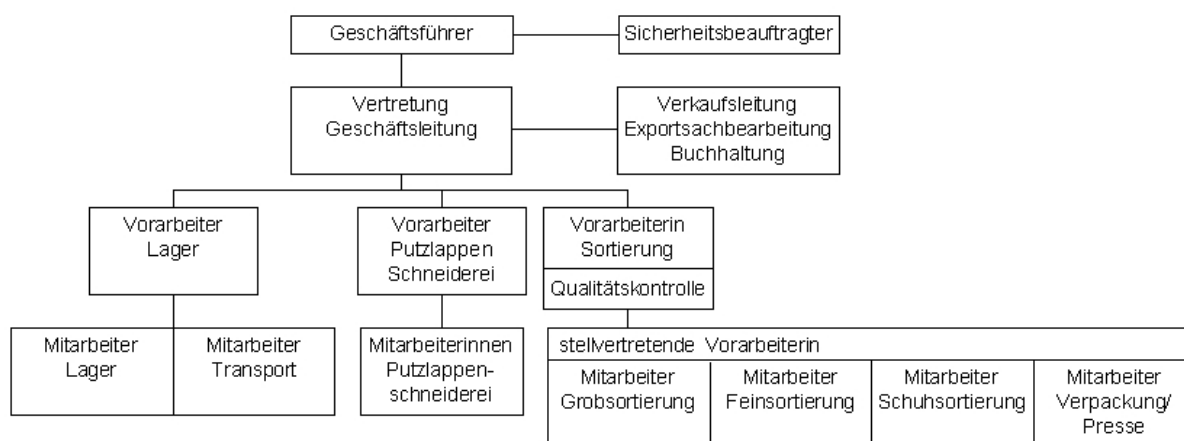
Die bislang positive Erfahrung mit der Eröffnung des zweiten Secondhandshops in Deutschland motiviert, in dieser Richtung weiter zu konzipieren. Die Überlegung tendiert in Richtung eines Secondhandshops außerhalb Deutschlands (Genaueres wurde nicht mitgeteilt). Zur Erschließung eines derartigen neuen Marktes muss der bisherige Geschäftsprozess überdacht und evtl. neu strukturiert werden. Um die Belieferung mit guten Qualitäten zu gewährleisten, würde das wahrscheinlich eine Erhöhung der inländischen Sammelmenge und damit eine Aufstockung des Fuhrparks, der Sortierkapazitäten inkl. Personal und des Lagerraums für mindere Qualitäten nach sich ziehen. Über die innerbetrieblichen Voraussetzungen hinaus ist die Verwirklichung der Expansionsidee von den Genehmigungsverfahren im Ausland abhängig. Der Erfolg einer Niederlassung im Ausland hängt von den Wünschen und Ansprüchen und der Kaufkraft der Endverbraucher ab.

2.3 Struktur der Firma (Hauptsitz)

2.3.1 Organisation

Im Rahmen der Zertifizierung zum Entsorgungsfachbetrieb wurde ein Organigramm erstellt. Dies stellte die Firma jedoch nicht zur Verfügung. Die folgende Grafik spiegelt die Hierarchien wieder, soweit sie sich im Interview und der Betriebserkundung offenbarten und stellt keinen Anspruch auf Vollständigkeit dar.

Abb.2: Organigramm Fall 2



2.3.2 Beschäftigte

Mit 92% bilden die Arbeiter und Arbeiterinnen den größten Anteil der Belegschaft. Die übrigen 8% sind jene Beschäftigte, die in der Verwaltung als Angestellte tätig sind. Ebenso eindeutig ist die Geschlechterverteilung. Im Unternehmen sind 88% Frauen und nur 12%

¹⁷ Auszug aus dem Interview mit der Geschäftsführung vom 29.03.00

Männer vertreten. Die männlichen Arbeitskräfte sind für das Fahren der Lkws, Betreuen des Lagers, als Transporteure der Sortierwagen und Gitterboxen und Bedienung der Pressen verantwortlich. Die Sortierung, der Verkauf und die Verwaltung werden ausschließlich von Frauen bearbeitet. Der Anteil an Ausländern und Ausländerinnen bzw. Aussiedlerinnen ist mit 90% sehr hoch, wobei die Ausländerinnen überwiegend aus der Türkei kommen.

Teilzeitbeschäftigungen gibt es nur vereinzelt im Secondhandshop.

Bei Bedarf können zwei eingearbeitete Aushilfskräfte jeweils für die Sortierung und an der Presse einspringen. Diese arbeiten stundenweise.

2.3.3 Arbeitsorganisation

Die räumlichen Gegebenheiten der Betriebsstätte wirken sich entscheidend auf die Arbeitsorganisation aus. Es müssen Stockwerke in dem mehrstöckigen Gebäude überwunden werden, um die ineinander greifenden Verwertungsschritte zu vollziehen. Hierfür wurde ein ausgeklügeltes System von Förderbändern, Rutschen und Schächten eingebaut. Insgesamt ist die räumliche Situation durch die integrierte Lagerung sehr beengt, so dass wenig Bewegungsfreiheit besteht.

Arbeitsorganisation der Sammlung und des Transports

Drei der vier Lkws sind ständig im Einsatz. Sie werden sowohl für die Erfassung der Sammelware als auch für den Transport zum Kunden oder zur Lieferung von Ware in die Zweigniederlassung eingesetzt. Die Leerung der Sammelcontainer erfolgt nach festgelegten Tourenplänen. Täglich werden ca. 40 Sammelcontainer angefahren. Die Leerung der in Säcke verpackten Alttextilien erfolgt manuell. Lose Ware wird i.d.R. vom Fahrer in Säcke gesteckt, um beim Transport nicht beschädigt zu werden. Die Sammelmenge wird gewogen und in Erfassungslisten festgehalten. Daraus ergeben sich Erfahrungswerte für jedes Sammelgebiet, die auch zur Kontrolle herangezogen werden können. Ein Kontrolleur, der die komplette Leerung der Container überprüft, wäre für das Unternehmen zu teuer. Eine zum Lohn des Fahrers aufzuschlagende Prämie von 5,-€t Originalsammelware soll gewährleisten, dass keine Beraubung erfolgt.

Sobald die Sammeltour abgefahren ist, kehrt der Lkw zur Betriebsstätte zurück. Hier fährt er an eine Abladerampe und entleert die Ladung per Hand. Unweit der Rampe befindet sich ein Förderband, das zur Sortierung ins Dachgeschoss führt. Der Fahrer wirft die Säcke auf das Förderband und lässt sie in die nächste Etage fahren. Oben nimmt ein zweiter Arbeiter die Säcke entgegen und verstaut sie in eine der drei Gitterboxen. Bei Anlieferung großer Mengen und einem Produktionsrückstau aus den Betriebsferien müssen die Säcke im Umkreis des Förderbandes zur Zwischenlagerung abgeworfen werden. Hier treten mehrere Probleme auf:

- Neue Sammelware wird auf bereits lange lagernde Ware geworfen. Da stets von vorn bzw. oben herab für die weitere Produktion entnommen wird, bleibt die ältere ganz unten oder hinten liegende Ware lange unberührt und leidet in der Qualität, d.h. im Wert.
- Beim Abwurf der Säcke platzen viele auf und die Sammelware rollt heraus. Dabei verlieren sich z.B. paarige Schuhe bzw. Textilien verschmutzen oder werden beschädigt.
- Durch die Menge an Säcken, die zügig vom Fließband entnommen werden müssen, werden auch Transportwege verbaut, die durch einen zweiten Arbeitsgang frei geworfen werden müssen, was eine unökonomische Arbeitsorganisation darstellt.
- Die wilde Lagerung der Säcke birgt nicht zuletzt auch eine Unfallgefahr durch Nachrutschen bei deren Entnahme.

Arbeitsorganisation der Sortierung, Schneiderei, Ballenpressung und Lagerung

Sobald ein Grobsortierplatz Nachschub an Sammelware braucht, kommt einer der Transporteure, entnimmt die leere Gitterbox mit einem Handgabelstapler, fährt diese zur Seite und befördert eine gefüllte Box heran. Die leere Gitterbox wird manuell mit

zwischenlagerten Säcken gefüllt und für die nächste Warenübergabe parat gestellt. Die Grobsortiererin entnimmt jeden Sack und legt ihn auf dem Sortiertisch ab. Sie öffnet ihn mit einem scharfen Messer, entnimmt jedes Teil, begutachtet es kurz und wirft es in den entsprechenden Rollwagen. In der Vorsortierung wird in 18 Fraktionen sortiert, einschließlich der Erfassung von Rest- bzw. Sondermüll. Dieser fällt durch einen trichterförmigen Schacht in einen Abfallcontainer, der im darunter liegenden Geschoss steht und in regelmäßigen Abständen entsorgt wird. Alle übrigen Fraktionen sind für die anschließende Feinsortierung bestimmt. Um das Fassungsvermögen voller Rollwagen zu erhöhen, klettert die Sortiererin hinein und tritt die Ware herunter. Volle Rollwagen bringt der Transporteur zur Waage, notiert die Menge in einer Liste und schiebt sie dann an den Feinsortiertisch. Hier werden die Textilien manuell aus den Wagen entnommen und im Haufen auf dem Sortiertisch abgelegt. Jedes einzelne Teil muss in den speziellen, nur für den Sortiertisch geltenden Kategorien geprüft, beurteilt und in die entsprechende Box oder bereitstehenden Verpackungssack geworfen bzw. stückweise gelegt werden. Volle Boxen bringt der Transporteur zur Ballenpresse. Auf dem Weg dorthin muss zuerst ein Etikett beschriftet und auf die Ware gelegt werden, damit der Presser die Ballen richtig beschriftet und keine Fehletikettierungen passieren.

Der Pressvorgang erfolgt so, dass ein Füllschacht, bestückt mit mehreren Riegeln, verschlossen und dann per Hydraulikstempel zusammengepresst wird. Im Haltezustand führt der Presser fünf Kunststoffbänder um den Ballen und strafft diese mit Hilfe eines elektrischen Spannapparats. Im ersten Kunststoffband wird das Etikett eingefädelt. Aus Gründen der rutschfesteren Lagerung und Stapelung werden die Ballen vorwiegend (es sei denn, der Kunde wünscht es anders) mit Jute umhüllt verpresst. Der fertige Ballen wird von der Presse gestoßen und mit einer Sackkarre zur Rutsche gebracht. Diese führt ins Erdgeschoss zum Lager.

Ware, die in Säcken verpackt ist, wird hauptsächlich in der Sortierung und im Spitzboden gelagert. Jene, die für einen Kunden verladen werden sollen, finden ebenfalls den Weg über die Rutsche ins Erdgeschoss und von dort zur Verladerrampe.

Alttextilien, die in der im Kellergeschoss befindlichen Putzlappenschneiderei bearbeitet werden sollen, werden über einen zentralen Schacht aus der Sortierung herunter geworfen. Am unteren Ende des Schachtes steht ein Gitterwagen, der die Ware aufnimmt. Hier muss darauf geachtet werden, dass ein voller Wagen sofort getauscht wird, damit es keinen Rückstau in der Sortierung gibt. In der Putzlappenschneiderei befinden sich Schneidegeräte mit jeweils zwei Arbeitsplätzen. Es wird im Sitzen geschnitten. Eine Arbeiterin entnimmt die sortierte Ware aus dem neben ihr stehenden Gitterwagen und führt sie so ins Schneidegerät, dass brauchbare Putzlappengrößen entstehen. Dabei müssen nicht-textile Bestandteile heraus geschnitten werden. Je nach Rohstoffqualität werden die Putzlappen sortiert und in wunschgemäßen Einheiten verpackt, dies können Säcke oder Ballen sein.

Im Hauptlager steht ein kleiner Gabelstapler bereit. Mit dessen Hilfe werden die Ballen übereinander gestapelt bzw. zur Verladung entnommen. Die Bewegungsfreiheit im Lager ist sehr begrenzt, es musste bereits auf zusätzliche Fläche eines externen Lagers ausgewichen werden.

Arbeitsorganisation bei der Vermarktung

Die Vermarktung findet auf zwei Wegen statt, die unterschiedlich organisiert sind.

Die besten Qualitäten werden in inländischen Läden an Endverbraucher vermarktet. Die Ware wird regelmäßig von den Verkäuferinnen an allen Feinsortiertischen abgeholt und im Laden präsentiert oder in Säcken verpackt für die Lieferung an die Zweigniederlassung bereitgestellt.

Nostalgieware erhält Einzelpreise, die die Verkäuferinnen anhand vorgegebener Preisspannen bestimmen, 1. Qualität wird nach Gewichtspreisen verkauft. Nicht verkaufte Ware aus der

Nostalgie-Abteilung wandert in die 1. Qualität-Abteilung, um dort Absatz zu finden. Wird auch hier die Ware nicht verkauft, geht sie zurück an einen speziellen Feinsortiertisch, um dort als hochwertige Exportware sortiert zu werden.

Die Vermarktung der Exportware wird in der Verwaltung abgewickelt. Der Geschäftsführer führt Verhandlungen mit dem Kunden und zieht die Sortiermeisterin bei bestimmten Sortierwünschen zu Rate. Zur Vermarktung per Lkw oder Schiff werden Transportaufträge an Speditionen erteilt. Die Transportkosten sind im Warenpreis einkalkuliert. Die notwendigen Papiere werden von der zuständigen Verwaltungsfachkraft bis zu einer mit dem Kunden vorab besprochenen Ländergrenze erstellt. Ein Risiko der Vermarktung in Schwellen- und Entwicklungsländer liegt darin, dass der Kunde nicht, nicht rechtzeitig oder nicht vollständig bezahlt. Dieses finanzielle Risiko kann kaum versichert werden, so genannte Hermes-Bürgschaften können gar nicht oder nur zu sehr hohen Versicherungsprämien abgeschlossen werden, die die Gewinnspanne kaputt machen. Das heißt, dass die Firma eigene Wege finden muss, um dieses finanzielle Risiko möglichst auszuschließen. Eine Strategie liegt in der positiven Gestaltung der Kundenbeziehung.

2.3.4 Führungsstil, Kompetenzen und Qualitätssicherungssysteme

Die Führung der Firma obliegt allein dem Geschäftsführer. Seine Überzeugungen, fachlichen und sozialen Kompetenzen prägen den Führungsstil. Der hängt eng mit der bereits geschilderten Unternehmensphilosophie zusammen. Der Geschäftsführer erwartet Respekt und eine uneingeschränkte Erfüllung der Aufgaben. Dies soll von jedem bzw. jeder mit einem größt möglichen Maß an selbständig zu treffenden Entscheidungen geschehen. Es besteht die Überzeugung, dass Spielräume und Freiräume gleichbedeutend sind mit eigener Verantwortung. Wer seinen Spielraum nutzt, arbeitet eigenständig und füllt ihn auch mit Verantwortung aus. Ein zu großes Maß an Einengung, Fremdbestimmung und Kontrolle führt zu Unmut und schürt Widerstand. Auf diese Weise soll eine Identifikation mit der Aufgabe und damit auch mit der Firma erfolgen, da man als Beschäftigter verantwortlich beteiligt ist.

Die Überzeugung, dass nur ein geringes Maß an Kontrolle vorteilhaft ist, bedeutet nicht, dass viele Dinge unkontrolliert ablaufen. Vorarbeiter und Vorarbeiterinnen halten mindestens einmal täglich Rücksprache mit dem Geschäftsführer, um die Geschehnisse des Tages zu berichten. Treten Probleme auf, ist der Vorarbeiter bzw. die Vorarbeiterin in der Rechtfertigungspflicht. Sofern die erwarteten Ziele oder Verhaltensweisen von Beschäftigten nicht erfüllt werden, folgen Einzelgespräche, in denen die Probleme forsch und unmissverständlich angesprochen werden. In krassen Fällen droht der Arbeitsplatzverlust, der durch den Geschäftsführer entschieden wird. Hierin leitet ihn ein Satz aus der eigenen Bundeswehrzeit: „Ich entscheide, aber nicht impulsiv, ich schlafe eine Nacht darüber.“

Mit der Zertifizierung liegt jeder Funktion eine genaue Funktionsbeschreibung mit über- und untergeordneten Strukturen zugrunde, die die Kompetenzen im Sinne von Zuständigkeiten regelt. Diese sind allen Beschäftigten bekannt. Die Kompetenzen der untergeordneten Arbeiter und Arbeiterinnen in der Sortierung, Ballenpressung, Warenannahme, Putzlappenschneiderei und Lagerung beziehen sich auf einen klar begrenzten Tätigkeitsbereich. Umfassende Kompetenzen setzen auf der Fachvorgesetztenebene ein. Beispielsweise ist den Arbeitern und Arbeiterinnen in der Sortierung eine Vorarbeiterin vorgesetzt, die bei Fragen oder Problemen zu Rate gezogen wird. Dies können fachliche Probleme, Fragen zur Arbeitsorganisation oder auch private Dinge, z.B. das Zurechtfinden in der Gesellschaft betreffend, sein. Unter den Sortiererinnen herrscht eine Art kulturell motivierter, familiärer Zusammenhalt. So stellt die Vorarbeiterin sowohl die fachliche als auch für viele die soziale Bezugsperson dar.

Gruppenarbeit gibt es nur im Verkaufsbereich. In beiden Secondhandshops sind Verkäuferinnen beschäftigt, die die anfallenden Arbeitsaufgaben als Team selbst verteilend

erfüllen. Es bleibt dem Team überlassen, ob sich feste Einteilungen entwickeln und jede ihre spezielle Aufgabe übernimmt, oder ob die Verantwortlichkeiten untereinander rotieren. Für Rücksprachen mit der Geschäftsführung gibt es eine feste Ansprechperson.

Der entscheidende wertschöpfende Produktionsschritt findet in der Sortierung statt. Um die Qualität sicherzustellen, führt die Sortierleiterin Kontrollen durch. Je nach eigenem Arbeitsaufwand finden die Kontrollen an ein bis drei Tischen pro Tag statt. Fehlwürfe aus der Grobsortierung gehen an diese zurück, Fehlwürfe in der Feinsortierung werden in der Sortierkontrolle entdeckt oder später vom Kunden reklamiert. An der Sortierqualität bemisst sich eine Art freiwillige jährliche Erfolgsprämie in Form eines Weihnachtsgeldes.

„Das hängt mit der Ertragslage der Firma zusammen ... das hängt auch mit der Philosophie der Eigenverantwortung zusammen. Wenn ich nach Afrika fliegen muss, weil zwei Container völliger Schrott verladen wurden und ich dort unten 25.000 € Gutschrift auf den Tisch legen muss, dann ist für dieses Jahr das Weihnachtsgeld eben weg.“¹⁸

Zur Sortierqualität gehört neben der Fehlerlosigkeit auch die Schnelligkeit, d.h. Menge/Zeit. Die Akkordvorgaben werden ebenfalls durch die Vorarbeiterin überwacht. Gleichzeitig wird die Sortiermenge einer jeden Arbeiterin festgehalten und an die Höhe einer freiwilligen monatlichen Leistungszulage geknüpft.

Die Qualität in den Secondhandshops wird zum einen durch die Qualität der Ware selbst, aber auch durch ein stetig wechselndes Warenangebot bestimmt. Die Verweildauer wird über ein farbiges Punktesystem gekennzeichnet. Die Farbe der Punkte auf den Bügeln gibt Auskunft darüber, wie lange sie schon im Laden hängt. Ist eine bestimmte Zeit überschritten, geht die Ware entweder von der Nostalgie-Abteilung in die 1. Qualität-Abteilung oder von dort zurück in die Feinsortierung zum Export.

2.3.5 Verkaufsstrategien, Imageförderung, Kundengewinnung und –bindung

Die Verkaufsstrategien sind in den verschiedenen Vermarktungswegen unterschiedlich. Der Großhandel in Rumänien ist ein stabiler und verlässlicher Absatzweg. Hierhin fließt permanent Ware, die mit einem innerbetrieblich kalkulierten Großhandelspreis veranschlagt wird. Vermarktet der Großhändler durch geschicktes Wirtschaften die Ware mit einem zusätzlichen Gewinn, verbleibt ihm dieser. Entsprechend der Unternehmensphilosophie erhält das die gute Zusammenarbeit und Motivation.

Für die Vermarktung im Export ist die Kundengewinnung und –pflege das entscheidende Instrument.

„Kundenpflege ist eines der maßgeblichen Dinge, um in dieser Branche zu überleben. Wenn Sie das nicht machen, dann sind Sie weg! Kundenkontakt ist keine automatisch laufende Beziehung, die muss ständig intensiv und flexibel gepflegt werden. Wenn ein Container runtergeht und die Ladeliste per E-Mail oder Fax gesendet wird, dann kommen Rückmeldungen, das können wir jetzt nicht mehr gebrauchen oder das weniger oder die Sommerzeit kommt, lass die Winterware im Lager. Das ist wirklich ein permanentes hin und her, wie so eine brodelnde Masse. Hier ist mal eine Blase, die bearbeitet werden muss und da mal. Das blubbert permanent!“¹⁹

Jeder Ballen oder Sack, der in den Export geht, hat ein stabiles Etikett, das mit der Firmenadresse bedruckt ist. Dadurch ergeben sich neue Kundenanfragen, die zu neuen

¹⁸ Auszug aus dem Interview mit der Geschäftsführung vom 12.09.01

¹⁹ Auszug aus dem Interview mit der Geschäftsführung vom 29.03.00

Kundenbeziehungen führen. Kommen die Anfragen von neuen Kunden eines bereits erschlossenen Marktes, werden sie an den Stammkunden weitergeleitet, um sich nicht auf einem Markt eine eigene Konkurrenz aufzubauen.

Die maßgebliche Verkaufsstrategie in den Secondhandshops liegt in dem permanent wechselnden Warenangebot. Außerdem sollen die Kunden über attraktive Preise geworben werden. Hierfür gibt es unterschiedliche Werbestrategien. Eine ist die Beschriftung eines öffentlichen Busses. Eine weitere ist der Druck von Handzetteln, die in einer Auflage von 10.000 Stück in wechselnden Gebieten verteilt werden.

Auf der Seite der abgehenden Kunden, also der Sammlung, setzt das Unternehmen auf Offenheit. Die eigenen Container sind mit dem Firmenlogo, kurzen Informationen und einer Info-Hotline bedruckt, so dass jeder Kunde Fragen stellen kann. Eine Informationsmappe gibt es nicht.

2.4 Verfügbare Arbeitskräfte

2.4.1 Herkunft und Alter

Der größte Teil der Arbeiter und Arbeiterinnen kommt aus der Türkei, einige sind Aussiedlerinnen, wenige kommen aus Deutschland. Die Altersstruktur ist breit gestreut, von ca. 20 Jahren bis zum Rentenalter. Die meisten Frauen sind alleinstehend und haben ein oder mehrere Kinder, die versorgt werden müssen. Das aktive Sprachvermögen ist oft sehr gering ausgebildet, die Verbindung zur türkischen Kultur z.B. durch das Tragen eines Kopftuches manchmal deutlich sichtbar.

2.4.2 Anstellungsformen

Die Probezeit beträgt 6 Monate, anschließend wird ein unbefristeter Vertrag geschlossen. Zwei Aushilfskräfte arbeiten bei Bedarf stundenweise. Teilzeitverträge sind sehr selten, in der Sortierung gar nicht vorhanden.

2.4.3 Rekrutierung der Arbeitskräfte

Der übliche Weg ist die mündliche Weitergabe durch Beschäftigte. Arbeitssuchende Bekannte oder Verwandte bewerben sich persönlich und direkt beim Geschäftsführer. Dieser entscheidet aufgrund der ersten Eindrücke, ob der- oder diejenige für den freien Arbeitsplatz geeignet erscheint und angeleitet werden soll.

Eher selten kommen Arbeitslose über die Vermittlung des Arbeitsamtes. Hier hat die Firma viele negative Erfahrungen gemacht, z.B. dass die Arbeitssuchenden kein Durchhaltevermögen in der Anlernphase bewiesen und keine Vorerfahrungen im Umgang mit Textilien hatten.

2.4.4 Lernen am Arbeitsplatz (training into the job)

Auf der Arbeiter- und Arbeiterinnenebene handelt es sich um eine Anlernfähigkeit. Diese erfolgt so, dass eine neue Arbeitskraft einer Erfahrenen zur Seite gestellt wird, um die Arbeitsaufgaben zu erlernen. Die Tätigkeiten können jedoch nicht nur über das Zusehen erfasst werden, es bedarf der sprachlichen Erläuterungen. Das bedeutet, dass die erfahrene und die neue Arbeiterin über dieselbe Sprache verfügen müssen. In dieser Zusammenarbeit kann es auch eine ausländische Sprache sein. Um jedoch die Vorgaben der Geschäftsführung umsetzen zu können, muss eine gewisse Deutschsprachigkeit als Voraussetzung vorhanden sein.

In der Sortierung liegt der schwierigste Lernvorgang im Überblicken der vielen Sortierkriterien und Fraktionen. Um dies zu erlernen, braucht eine Sortiererin durchschnittlich sechs Monate.

„Und dann braucht sie zwischen drei bis neun Monate, bis sie ihren Sortiervorgang selbständig beherrscht, ohne dass jemand daneben steht, ohne dass jemand außerhalb der normalen Kontrollen kontrolliert. Und die Frau, die die Nostalgie sortiert bei uns, das heißt diese 0,3-0,5% Ware rausholt, die erkennt, dass ein Norweger mit Norwegermuster ein Pullover ist, der 12,00 €kg wert ist und nicht 1,5 Cent im Alttuch, die Frau ist natürlich wirklich die, die fast ein Jahr braucht.“²⁰

Die unterschiedliche Anlerndauer resultiert aus unterschiedlich anspruchsvollen Sortierplätzen. So gibt es in der Grobsortierung ca. 18 Fraktionen, während die Sortierung der Herrenhosen und -anzüge in 42 Fraktionen erfolgt. Eine große Rolle spielen auch die persönliche Neigung, Vorerfahrung im Umgang mit Textilien und die Fähigkeit, Qualitäten zu beurteilen.

2.4.5 Arbeitsbedingungen

Die Arbeitszeit beträgt von montags bis freitags täglich 8 Stunden, jeweils von 7.00 bis 16.00 Uhr. Die Arbeitszeiterfassung erfolgt per Stechuhr. In der Sortierung wird großer Wert auf Pünktlichkeit gelegt. Die Pausenzeit von insgesamt 60 Minuten ist auf drei Pausen verteilt, vormittags 25 Minuten, mittags 30 Minuten und nachmittags 5 Minuten. Die Pausenzeiten werden von einem Signalton ein- und ausgeläutet. Für die Pausen stehen zwei Sozialräume mit Küchenzeile zur Verfügung. Sie werden nach Frauen und Männern getrennt.

In jedem Jahr stehen allen Beschäftigten 4 Wochen Urlaub zu. Diese werden größtenteils in Form von Betriebsferien genommen.

Das Gehalt bemisst sich an keinen Tarifvorgaben. Es richtet sich in der Höhe nach dem Gehalt der Arbeiter und Arbeiterinnen in vergleichbaren Tätigkeiten der Region und nach einer innerbetrieblichen Kalkulation. Es baut sich aus drei Komponenten auf: dem Grundgehalt, einer Leistungsprämie und einer Anwesenheitsprämie. Daraus ergibt sich ein durchschnittlicher Stundenlohn einer Sortiererin von ca. 6 €brutto. Zahltag ist der 15. eines jeden Monats. Das Gehalt wird in Form von Schecks ausgezahlt, damit die Arbeiterinnen eigenhändig über die Summe verfügen können. Bei Überweisungen kam es vor, dass der Ehemann den Lohn vom Konto einzog.

Als Sozialleistung besteht die Möglichkeit, 5 kg Textilien pro Monat zu kaufen. Dafür gibt es jedoch keine Preisnachlässe. Eine weitere Sozialleistung zahlt die Firma in Form eines freiwilligen Weihnachtsgeldes. Dies hängt jedoch vom allgemeinen Geschäftserfolg ab. Für die Vorarbeiter und Vorarbeiterinnen gibt es eine Gruppen-Unfallversicherung.

Die Belastungen der Arbeit liegen besonders darin, dass es eine stehende Tätigkeit ist. Da die Firma mit einem sehr geringen Maß an Technik arbeitet, wird körperliche Kraft benötigt. Schwere Wagen, Boxen, Ballen und Säcke müssen geschoben, Säcke und Textilien in einer gebückten Hebe-Dreh-Bewegung auf den Tisch gelegt und Sortiertes durch permanentes Werfen aus dem Schulterbereich heraus in die Boxen befördert werden. Eine weitere Belastung ist der fliegende Staub in der Atemluft und die Ermüdung der Augen durch Neonlicht.

Der Krankenstand schwankt sehr. Eine problematische Zeit ist die nach dem Sommerurlaub. Nach heißen Sommertagen in südlicher Heimat verursacht das norddeutsche Sommerwetter oft Erkältungen. Davon abgesehen beläuft sich der Krankenstand auf ca. 3%.

Die Fluktuation wird mit ca. 10% angegeben. Die Gründe hierfür liegen u.a. darin, dass türkische Frauen oft einer Fremdbestimmung durch Ehemann oder Familie unterliegen.

Für Kündigungen gelten die gesetzlichen Regelungen. Es kommt selten vor, dass Abfindungen gezahlt werden.

²⁰ Auszug aus dem Interview mit der Geschäftsführung vom 29.03.00

2.4.6 Bildungsniveau, Berufserfahrung

Die meisten Arbeiter und Arbeiterinnen verfügen über geringe schulische Bildung und nur vereinzelt über berufliche Vorerfahrungen. Als Lkw-Fahrer ist ein Führerschein Voraussetzung, ein Gabelstaplerfahrer braucht einen entsprechenden Gabelstapler-Führerschein.

Die Verkäuferinnen müssen freundlich auftreten und über gute Deutschkenntnisse verfügen. In der Putzlappenschneiderei ist keine Vorbildung notwendig. Hier ist das Bildungsniveau extrem niedrig.

In der Sortierung brauchen die Arbeiterinnen einen Bezug zur textilen Materie, eine gewisse Vorerfahrung im Erkennen von Rohstoffen oder Flächenbildungsverfahren und Beurteilen von Qualitäten.

„Nehmen sie heute mal 1000 deutsche Hausfrauen und legen sie denen 100 Pullover hin von denen 7 aus Wolle sind. Von den 1000 finden das 995 nicht. Und die 5, die es können, haben entweder alte Mütter, wo dieses hauswirtschaftliche Zusammenspiel noch funktioniert hat, oder sie haben es irgendwann mal gelernt, weil sie aus der Branche kommen.“²¹

Das Vorhandensein ist nur dann zu finden, wenn der Arbeiter oder die Arbeiterin aus einem anderen Betrieb abgeworben wurde. Da dies aber nicht erstrebenswert ist, setzt der Geschäftsführer auf das Vorhandensein einer bestimmten Lebenserfahrung im Umgang mit Textilien. Diese Vorerfahrung muss jedoch ergänzt werden durch die Fähigkeit, aus Kundensicht beurteilen zu können.

2.4.7 Karrieresysteme

In diesem Unternehmen mittlerer Größe gibt es ein quantitativ günstigeres Verhältnis zwischen über- und untergeordneten Beschäftigten. Den etwa 20 Sortiererinnen ist eine Vorarbeiterin übergeordnet. Dazwischen gibt es den Posten der stellvertretenden Vorarbeiterin. Zur Zeit wird ein weiterer Posten, der der Springerin, eingerichtet. Jene Position wird von einer Fachkraft besetzt, die alle Sortierplätze beherrscht und jederzeit überall vertreten kann. Mit der Schaffung dieser Stelle ist eine Anerkennung besonderer Kenntnisse und Fähigkeiten verknüpft. Daraus ergibt sich ein möglicher Karriereweg von der Sortiererin an einem Platz zur Befähigung an mehreren Plätzen, bis hin zur Springerin für alle Plätze und über die stellvertretende Vorsortiererin zur Vorsortiererin selbst, so dass für einzelne ambitionierte Sortiererinnen ein Karriereweg offen steht.

Eine Mehrvergütung ist ausschließlich mit dem Innehaben der höheren Position und nicht mit der vorhandenen Fähigkeit verknüpft.

In der Putzlappenschneiderei und dem Lager gibt es nach der Arbeiter- und Arbeiterinnenebene nur einen Vorarbeiterposten als Aufstiegsmöglichkeit.

Im Secondhandshop bestehen aufgrund der Teamarbeitsstruktur keine innerbetrieblichen Karrieresysteme.

2.4.8 Betriebsrat

Einen Betriebsrat oder eine andere Form der Mitarbeitervertretung gibt es nicht. Die Bereitschaft, einen sich bildenden Betriebsrat zu akzeptieren, ist in der Geschäftsführung gering. Anstehende Probleme müssen alle Beschäftigten über die Vorarbeiter oder Vorarbeiterin bzw. in direkten Verhandlungen mit dem Geschäftsführer klären. Hier kommt es auf das persönliche Verhandlungsgeschick der Arbeiter und Arbeiterinnen an.

²¹ Auszug aus dem Interview mit der Geschäftsführung vom 29.03.00

3. Beispiel einer Vorarbeiterin in der Sortierung

3.1 Arbeitsgebiet, Einbettung der Abteilung in den Geschäftsprozess

Frau K. ist als Türkin in Deutschland geboren. Sie arbeitet als Vorarbeiterin in der Sortierung. Die Sortierung ist der wichtigste wertschöpfende Schritt im Textilrecycling. So überwacht und organisiert sie den entscheidenden Arbeitsbereich des gesamten Geschäftsprozesses. Hier findet die Warenübernahme aus der Sammlung, die Produktion nach Märkten und Kundenwünschen in 217 Fraktionen, die Ballenpressung einschließlich Etikettierung und schließlich die Warenübergabe ins Lager statt.

Zusätzlich zur Organisation der Arbeitsabläufe und Kontrollen bearbeitet Frau K. einen eigenen Sortierplatz. Dies ist jener, an den die nicht verkaufte Ware aus den Secondhand-Läden zurückkommt.

3.2. Berufliche Biografie

Frau K. ist bis zum 16. Lebensjahr in Deutschland aufgewachsen. Sie hat die Schule besucht und wurde mit 16 Jahren zur Heirat mit einem jungen Türken in die Türkei geschickt. Aus diesem Grund hat Frau K. keinen Schulabschluss. Sie fühlte sich in der Türkei nicht wohl, weil sie sich mit den dortigen Gebräuchen nicht anfreunden konnte. So überredete sie ihren Mann, nach Deutschland zu gehen. Dieser hatte große Bedenken, ließ sich jedoch darauf ein. In Deutschland fiel es sehr schwer, wieder Fuß zu fassen. Frau K. musste arbeiten, um Geld zu verdienen. So kam sie schließlich zur Firma und wurde an einem Feinsortiertisch angelehrt. Frau K. gefiel die Arbeit sehr, sie zeigte viel Interesse, eine sehr gute Auffassungsgabe und lernte außergewöhnlich schnell. Nach 1 ½ Jahren wurde Frau K. stellvertretende Vorarbeiterin. Als die Vorarbeiterin die Firma verließ, rückte Frau K. in diese Position auf. Sie wurde ihr vom Geschäftsführer angeboten und Frau K. nahm probeweise an. Inzwischen arbeitet sie seit über zwei Jahren in dieser Funktion. Auf die Frage, welchen Beruf sie ausübe, denkt Frau K. eine Weile nach und antwortet: „Ich arbeite bei ...“

3.3 Arbeitsablauf, Arbeitsaufgaben

Frau K. trägt die gesamte Verantwortung dafür, dass der Produktionsprozess reibungslos verläuft. Sie hat dafür zu sorgen, dass alle Sortierplätze so besetzt werden, dass sich keine Rückstaus ergeben. Um in Notfällen wie krankheitsbedingten Ausfällen vertretend besetzen zu können, braucht sie den Überblick über die Fähigkeiten und Kenntnisse aller Mitarbeiterinnen, die an verschiedenen Tischen einsetzbar sind. Spezielle Kundenwünsche muss sie an die einzelnen Mitarbeiterinnen weitergeben, über die umgestellten Produkte wachen und laufende Kontrollen durchführen. Da alle Produktionsschritte ineinander greifen, muss sie ein ausgewogenes Verhältnis zwischen der Grobsortierung, den nachgeordneten Feinsortierungen und der Ballenpressung im Auge haben. Obwohl sich z.B. eine sehr große Menge Originalsammelware aufgestaut hat, kann sie keinen weiteren Grobsortierplatz besetzen, um die Mengen abzuarbeiten, weil die nachfolgende Sortierkapazität zu gering ist. Stockt es an der Ballenpresse, weil der Presser nicht genügend Ballen gepresst hat, muss sie einen der Transporteure dorthin abstellen, um den Stau zu zweit zu bewältigen. Die Arbeit des Transporteurs muss sie selbst auffangen, damit der Warenfluss weitergeht.

Für die Erfassung der Sortiermengen pro Arbeiterin führt Frau K. spezielle Produktionslisten, die sie nach 16.00 Uhr in ihrem Büro für die Erfassung in der Verwaltung vorbereitet.

Da Frau K. einen fachkundigen Blick für den Inhalt der in Säcken verpackten Produkte hat, wird sie auch bei der Verladung für Kunden als Kontrolleurin eingesetzt. Dadurch sollen Fehllieferungen ausgeschlossen werden. Hier braucht sie eine enge Abstimmung mit der Verwaltung über die Kundenwünsche und die Ladelisten.

Einige Endverbraucher oder Flohmarktbesucher kommen direkt in die Sortierung, um sich ihre Ware auszuwählen. Hierfür ist Frau K. Ansprechpartnerin. Sie muss die Kunden beraten, die Preise wissen, die Ware wiegen und zur Abrechnung vorbereiten. Dies gilt auch für die 5

kg Ware, die die Mitarbeiterinnen pro Monat kaufen dürfen. Auch hierfür sind Listen zu führen. Neben alledem hat Frau K. noch einen eigenen Sortierplatz zu bearbeiten.

Sie ist die erste, die morgens kommt, um die Betriebsstätte aufzuschließen und die letzte, die nachmittags aus der Produktionsetage geht. Nachts ist das Gebäude mit einem Sicherheitsdienst verbunden, der bei Bedarf auch Frau K. anruft, die dann kommen muss.

In den Pausenzeiten wird sie häufig von Mitarbeiterinnen zu privaten oder behördlichen Problemen befragt. Auch dies gehört zu ihren Aufgaben, da dadurch ein Vertrauensverhältnis entsteht, das die Mitarbeiterinnen an die Firma bindet.

3.4 Anlagen, Werkzeuge, Methoden

Der Betrieb arbeitet mit einem sehr hohen Anteil an Handarbeit. In Frau Ks. Abteilung gibt es außer der Waage, den Ballenpressen, einem Nähapparat und zwei Handgabelstaplern und einem Förderband keine Technik. Frau Ks. Aufgabe liegt insbesondere darin, die vielen Arbeitsaufgaben und –abläufe so zu überblicken, dass sie flexibel reagieren und organisieren kann. In der methodischen Umsetzung hat Frau K. freie Hand. Es haben sich einige Verfahren eingespielt, z.B. in der Überwachung der Sortiermengen zur Berechnung der Leistungszulage, die die Aufgabenfülle schaffbar machen. Vor dem Hintergrund der Pflichterfüllung kann sie in ihrer Abteilung nach eigenem Ermessen entscheiden. Bei Bedarf hält sie Rücksprache mit dem Geschäftsführer, bzw. auch der holt sich bei Bedarf Informationen von ihr. Sie muss über die Produktion in Menge und Qualität Rechenschaft ablegen können.

3.5 Qualifikationsanforderungen

Frau K. braucht sowohl fachliche, logistische als auch soziale Kompetenzen, um diese Aufgaben zu erfüllen. Die fachlichen Kompetenzen beziehen sich auf die textilspezifischen Belange, die in einer Sortierung für die Beurteilung und Wertermittlung der Ware notwendig sind. Dazu gehören Rohstoffe, Rohstoffmischungen, Verarbeitungsqualitäten, Schnitt, Modestil, Markennamen, Verschleißgrade, Größenverhältnisse usw. Darüber hinaus gehören die marktspezifischen Kenntnisse und Kundenwünsche dazu.

Die logistischen Kompetenzen sind für die gesamte Organisation der Abläufe nötig. Dies wird insbesondere bei Umorganisation in Problemfällen, z.B. erhöhtem Krankenstand, sichtbar. Ohne eine reibungslose innerbetriebliche Logistik kann eine Sortierung nicht effektiv produzieren. Das wiederum würde sich in der Gewinnerwirtschaftung der Firma und den leistungsbezogenen Lohnanteilen aller Mitarbeiterinnen negativ auswirken.

Die sozialen Kompetenzen sind im mitmenschlichen Umgang erforderlich. Da Frau K. eine Führungsperson darstellt, die gewisse Entscheidungsvollmachten über die Arbeit anderer hat, muss sie über entsprechende Führungsqualitäten verfügen. Ihre persönliche kulturelle Situation spielt in dem Arbeiterinnenumfeld eine vorteilhafte Rolle. Aus der Schnittmenge der türkischen Kultur ergibt sich eine Art Familiengefühl, das Sicherheit und Akzeptanz fördert. Allerdings mussten männliche Mitarbeiter die untergeordnete Rolle und Weisungsbefugnis durch eine Frau erst akzeptieren lernen.

3.6 Qualifizierungsbedarf

Frau K. sieht in erster Linie einen Qualifizierungsbedarf für einige Mitarbeiterinnen in ihrer Abteilung. So macht es ihre Arbeit im Moment sehr schwer, dass sie keine Stellvertretung hat. Eigentlich hätte sie gern aus dem Mitarbeiterinnenkreis eine Person, die sie für die Stellvertretung weiterbildet. Doch dies wird zur Zeit nicht gemacht. Gründe wurden hierfür nicht genannt.

Auf ihre eigene Person bezogen ist Frau K. froh darüber, dass sich ihr berufliches wie privates Leben nach den anfänglichen Schwierigkeiten so eingespielt hat, dass die Familie ohne finanzielle Not leben kann. Allerdings beunruhigt sie die Tatsache, dass sie trotz ihrer umfangreichen Kenntnisse und Fähigkeiten in diesem Beruf über keine klassische

Berufsausbildung verfügt. Aus dieser Unsicherheit heraus könnte es passieren, dass sie eine Umschulungsmaßnahme über das Arbeitsamt durchführt, die mit einer offiziellen Anerkennung einer beruflichen Qualifikation abschließt, um auf dem freien Arbeitsmarkt den Status der Ungelernten zu überwinden.

4. Berufliche Weiterbildung

4.1 Weiterbildung am Arbeitsplatz (training on the job)

Da die Firma mit sehr wenig technischen Anlagen arbeitet, beziehen sich die innerbetrieblichen Weiterbildungsbemühungen auf fachliche manuelle Tätigkeiten, die Repräsentanz des Unternehmens durch die Secondhandshops, Maßnahmen zum Unfallschutz am Arbeitsplatz und zur Eingliederung der eigenen Tätigkeit in das große Ganze des Textilrecyclings.

4.1.1 In der Sortierung

Nach der Anlernphase beginnt für einige Sortiererinnen die Weiterbildung an einem oder zwei anderen Sortiertischen. Hier vollzieht sich das Erlernen schneller, da auf Vorkenntnissen im Arbeitsablauf aufgebaut werden kann. Das Ziel dieser Weiterbildung ist die flexiblere Einsetzbarkeit der Arbeiterin. Die Weiterbildung erfolgt während der üblichen Arbeitszeit durch Unterweisung am Arbeitsplatz. Diese Weiterbildung ist abgeschlossen, wenn die Sortiererin in vorgegebener Geschwindigkeit fehlerfrei sortiert und nur im üblichen Rahmen kontrolliert werden muss.

4.1.2 Im Verkauf

Als Repräsentantinnen der Firma agieren die Verkäuferinnen mit Endkunden. Hier kann ein großes Potential an Imagebildung positiv genutzt werden. Das Unternehmen setzt auf eine Käuferschicht, die keine Beratung wünscht und sich selbst bedient. Insofern werden die Verkäuferinnen in der Form der Warenpräsentation und einer gewissen Grundfreundlichkeit geschult. Dies findet in Gesprächsform statt.

4.1.3 Im gesamten Unternehmen

Der Geschäftsführer ist sehr daran interessiert, jedem Arbeiter und jeder Arbeiterin zu vermitteln, an welcher Stelle im gesamten Prozess sich die jeweilige Tätigkeit eingliedert und welche Bedeutung sie für den reibungslosen Ablauf und die Existenz der Firma hat. So ruft er in unregelmäßigen Abständen einzelne, kleine Gruppen oder die Vorarbeiter und Vorarbeiterinnen im Sozialraum zusammen, um bestimmte Themen in Vortragsform mit Hilfe einer Flipchart zu erklären.

In jedem Textilrecyclingbetrieb stellt der Brandschutz eine große Gefahr dar. Nicht nur, dass Textilien leicht Feuer fangen, sie sind in so einem Betrieb schwer zu löschen, was natürlich alle Beschäftigten gefährdet. Es besteht in den Produktionsräumen absolutes Rauchverbot, lediglich in den Pausenräumen darf geraucht werden. Die Feuerwehr führt regelmäßig Brandschutzübungen mit Freiwilligen durch.

4.2 Weiterbildung außerhalb des Arbeitsplatzes (training off the job)

Für die eigentliche Kernaufgabe dieser Firma, der Sortierung, gibt es kein fachspezifisches Weiterbildungsangebot außerhalb des Betriebes. Fachbezogene Seminare für die anderen Bereiche, wie z.B. der Lagerei oder Verkauf, werden nicht genutzt.

Eine freiwillige Teilnahmemöglichkeit bestand bei einem Erste-Hilfe-Kurs, der von einer eingeladenen Fachkraft im Betrieb durchgeführt wurde.

Grundsätzlich ist der Geschäftsführer bereit, Seminarteilnahmen auch während der Arbeitszeit zuzulassen. Er ist der Überzeugung, dass es sinnvoll wäre, Sozialverhalten in

Weiterbildungsveranstaltungen zu behandeln, dann würde sich das fachliche von selbst einstellen. Hierzu gehören Themen wie „Führung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen“, „Entspannungstraining“ oder „Konfliktlösungsstrategien“.

5. Weiterbildungspolitik der Firma

5.1 Bedarfsanalyse durch die Firma

Die Bereitschaft zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen ist Bestandteil eines jeden Vertrags. Auf der Ebene der Arbeiter und Arbeiterinnen ist dies laut Angabe der Geschäftsführung zur Zeit nicht durchsetzbar. Durch die Rückmeldung von Vorarbeitern würde er einen genauen Überblick über mögliche Förderung Einzelner haben, die jedoch ihrerseits Bereitschaft zeigen müssen. In diesem Zusammenhang spielen kulturelle oder soziale Hemmnisse eine Rolle. So berichtet der Geschäftsführer von einer verheirateten Türkin, die sehr gute Arbeit leistete und motiviert war, sich weiterzubilden, jedoch die Erlaubnis ihres Mannes nicht bekam. In einem anderen Fall handelte es sich um eine allein erziehende Mutter, die keine Betreuungsmöglichkeit für das Kind fand. Obwohl Weiterbildung Vertragsbestandteil ist, wäre mit einer Kündigung aus diesem Grund ein Know-how-Verlust im Unternehmen verbunden. Insofern bleibt die Nicht-Teilnahme ohne Folgen. Der Geschäftsführer hat zwar einen Überblick über mögliche Potenziale, wartet aber auf die Initiative der Beschäftigten.

5.2 Ziele und Erwartungen an die Beschäftigten

Im Vordergrund der Weiterbildung am Arbeitsplatz steht die störungsfreie Produktion und der florierende Absatz der Waren. Die Beschäftigten sollen verantwortungsvoll handeln und mit kontinuierlich hoher Leistung zum Geschäftserfolg beitragen. Dafür stehen unterschiedlich große Entscheidungsspielräume zur Verfügung, die verantwortungsvoll, d.h. im Interesse der Firma, genutzt werden sollen. Weiterbildende Unterweisungen am Arbeitsplatz und Fortbildungsgespräche sollen allen Beschäftigten die Wichtigkeit der einzelnen Tätigkeit verdeutlichen. Über das Gefühl des „Wichtig-seins“ wird eine Identifikation mit der Aufgabe und dem Unternehmen angestrebt, die gleichzeitig der Motivation dient und zur verantwortungsvollen Nutzung bestehender Entscheidungsspielräume befähigt. Allerdings bleibt über allem der Leistungsanspruch. Bei Nichterfüllung der Erwartungen droht der Arbeitsplatzverlust.

5.3 Zusammenhang zwischen Weiterbildung und Karriere

Aufgrund der Unternehmensgröße, die sich ihrerseits auf verschiedene Abteilungen verteilt, steht einer relativ kleinen Anzahl Beschäftigter eine begrenzte Anzahl von höherqualifizierten Posten zur Verfügung, so dass sich rein rechnerisch Karrierechancen abzeichnen. In der personell größten Abteilung, der Sortierung, arbeiten hierarchisch gegliedert ca. 18 Sortiererinnen, eine Springerin, eine stellvertretende Vorarbeiterin und eine Vorarbeiterin. Um diesen Karriereweg zu gehen, bedarf es neben der Qualifikation für einen Sortierplatz mit der geforderten Schnelligkeit und Fehlerlosigkeit kontinuierlicher Weiterbildung an anderen Sortierplätzen, bis alle beherrscht werden. Ist darüber hinaus auch die Bereitschaft vorhanden, ein großes Maß an Verantwortung für andere zu übernehmen, dann kann der Sprung in die Fachvorgesetztenebene gelingen. Mit der Karriere ist nicht nur eine bessere Positionierung verbunden, sondern auch ein höheres Gehalt und bei Erreichen des Vorarbeiterinnenstatus eine Entbindung vom Akkord. Dieser Weg eröffnet sich nur über die innerbetriebliche Weiterbildung. Wer diese nicht anstrebt, qualifiziert sich nicht für höhere Positionen. Bleibt eine Arbeiterin zuverlässige, qualifizierte Fachkraft für nur einen Sortierplatz, wird sie trotzdem ihren Arbeitsplatz behalten, denn sie ist eine wichtige Know-how-Trägerin in der

Firma, die mit hohem Zeit- und finanziellen Aufwand im Unternehmen angelernt wurde. Allerdings hat sie auch keine Möglichkeit, ihr Gehalt zu steigern.

5.4 Interesse an einer Ausbildungsmöglichkeit in der Branche

Da es keine fachspezifischen Ausbildungsmöglichkeiten außerhalb des Arbeitsplatzes gibt, muss auch diese Firma das notwendige Personal selbst qualifizieren. Vom ökonomischen Standpunkt beurteilt der Geschäftsführer die Schaffung eines Berufsbildes kritisch. Die Ausbildung kostet Zeit und Geld und in der Breite der Branche betrachtet wird dieser Umstand als insgesamt unökonomisch beurteilt. Dennoch bestehen Zweifel, ob die Schaffung eines Berufsstatus ökonomischer wäre, denn nach bisherigem Verfahren handelt es sich um eine niedrig vergütete Anlernfähigkeit. Bei offizieller Anerkennung würden höhere Lohnkosten entstehen, die sich eventuell nicht erwirtschaften ließen.

Die inhaltliche Seite betrachtend befürwortet das Unternehmen die Schaffung einer Ausbildungsmöglichkeit. Im Vordergrund steht hier die Betrachtung der Feinsortierung. Die Grobsortierung sollte außerhalb der Ausbildungsüberlegungen bleiben, da es hier nur um 15-20 Fraktionen geht, die in überschaubarer Zeit erlernt werden können. Den wirklich schwierigen Anspruch stellen die vielen Beurteilungskriterien und Fraktionen in der Feinsortierung dar.

„Der gelernte Tankwart muss sicherlich weniger können als meine ungelerten Feinsortiererinnen“²²

Da jedoch jeder Betrieb unterschiedliche Märkte bedient und damit unterschiedlich sortiert, werden die Differenzen als inhaltliches Problem in einem allgemein qualifizierenden Ausbildungslehrgang gesehen. Die Unterschiedlichkeit von Betrieb zu Betrieb wird mit 15-20% angegeben. Vorhandene Grundkenntnisse werden hingegen als sehr wertvoll, die Anlernphase für das Spezielle im Betrieb verkürzend, beurteilt.

Auch in der Frage nach einer Ausbildungsmöglichkeit und dem Interesse an einem fachspezifischen Berufsbild weist der Geschäftsführer sehr nachdrücklich auf die fehlende politische Anerkennung der Branche hin.

„Wissen Sie, solange politisch nicht erkannt wird, was hier abgeht, mit der Erfassung, Sortierung und allem Drum und Dran, solange es einfach nicht akzeptiert wird, dass wir eine vernünftige Branche sind, die arbeitet, die auch einen sozialen Aspekt in der Gesellschaft vertritt, auch Arbeitsplätze schafft, solange können wir endlos über das Berufsbild diskutieren.“²³

6. Qualifizierung als Personalentwicklungsmaßnahme

In der Firma ist über die reine Anlernfähigkeit schon eine spürbare Bemühung vorhanden, die Arbeiter und Arbeiterinnen über Schulungsgespräche weiterzubilden. Besonders anerkennenswert ist dies vor dem Hintergrund der Tatsache, dass alle derartigen Aktivitäten vom Unternehmen selbst geleistet werden müssen. D.h. jeder Fortbildungsansatz kostet Zeit, die der Produktion entzogen wird und somit Geld, was das Unternehmen finanziell verkraften können muss. Motor ist hier die Überzeugung des Geschäftsführers, dass die fachspezifischen Fähigkeiten und Kenntnisse, die sich auf einen bestimmten Arbeitsplatz beschränken, erweitert werden müssen. Für die verantwortungsvolle Ausübung der eigenen Tätigkeiten muss eine Vorstellung von den vor- und nachgeschalteten Arbeitsprozessen vorhanden sein. Im Zusammenhang mit den Anstrengungen, die ein innerbetrieblicher Weiterbildungsansatz

²² Auszug aus dem Interview mit der Geschäftsführung vom 29.03.00

²³ Auszug aus dem Interview mit der Geschäftsführung vom 29.03.00

bedeutet, wird die Ausbildungsmöglichkeit und Schaffung eines adäquaten Berufsbildes sehr begrüßt.

Jedoch klingt auch Frustration in einigen Aussagen deutlich an. Die bisherigen erfolglosen Bemühungen um politische Anerkennung der Branche und Veränderung behindernder Gesetze lässt auch in dem beruflichen Zusammenhang wenig Hoffnung.

Zusätzlich wird die grundsätzlich positive Einstellung zur Aus- und Weiterbildungsthematik durch negative Personalerfahrungen gebremst. Die Fremdbestimmtheit leistungsstarker und motivierter türkischer Arbeiterinnen durch ihre Ehemänner oder Familien hat oft Karriereziele blockiert bzw. zerstört. Aus der Enttäuschung ist eine abwartende Haltung geworden, die auf die Initiative der Beschäftigten setzt. Doch die Initiative durch die Arbeiter und Arbeiterinnen, Wünsche zur außerbetrieblichen Weiterbildung oder möglicher Aufstieg im Betrieb zu nennen, bleibt aus. Die einzelnen Gesprächsansätze drehen sich in erster Linie um den Wunsch nach höherem Lohn. Dies kann verschiedene Gründe haben, z.B.:

- Da die Arbeiterinnen kulturell oft wenig integriert sind, haben sie keine Kenntnis von möglichen Weiterbildungsangeboten, und wenn doch, wirken sich Hemmungen aufgrund der geringen aktiven Sprachkompetenz auf die Gesprächssuche mit dem Geschäftsführer und die Teilnahme an Seminaren aus.
- Da sie z.T. in türkischen Strukturen und Machtverhältnissen stark verwurzelt sind, fühlen sie sich einem männlichen Chef so untergeordnet, dass sie auf neue, weiterführende Anweisung warten.
- Da der Zusammenhang zwischen Weiterbildung und Karriere nicht transparent oder bewusst ist, wird der Wunsch nach einer höheren Bezahlung nicht an die Übernahme einer höherqualifizierten Position geknüpft.
- Da die Arbeiter und Arbeiterinnen davon überzeugt sind, dass es ein Glücksfall ist, wenn der Geschäftsführer einen selbst zur Besetzung einer freien, höherqualifizierten Position auswählt, empfinden sie eine eigene Initiative als zwecklos..

Für eine langjährig tätige Sortiererin, die im Laufe ihrer Arbeitszeit gelernt hat, viele Sortierplätze zu bearbeiten, bedeutet das bisherige Verfahren, dass der Wunsch nach einer Höhervergütung an eine höhere Positionierung geknüpft ist, in die sie aber nicht (aus welchem der genannten Gründe auch immer) eigeninitiativ hineinstrebt und somit auf ihrem Status verharrt. Im Vergleich zu erst kurzzeitig Tätigen fühlt sie sich ungerecht behandelt, was auf Dauer zu einem hohen Frustrationspotential führt, dem auf Dauer jegliche Motivation erliegt. Die im Unternehmen vorherrschende Philosophie von Freiraum, Verantwortung und Motivation kann dann nicht mehr gehalten werden, die Arbeiterin arbeitet ohne Identifikation mit der Aufgabe und dem Unternehmen, allein aufgrund der Tatsache, dass sie Geld verdienen muss, um zu überleben. Die positiven Ansätze können nicht mehr greifen.

Vorhandene hierarchische Strukturen z.B. in der Sortierung, gepaart mit dem arbeitsvertraglichen Bestandteil zur Weiterbildung, könnten stärker als bisher durchgesetzt werden. Der Prozess und die Bedingungen zur Höherqualifizierung sollten so transparent sein, dass sich daraus eine größere Zufriedenheit und Motivationserhalt (vielleicht sogar gepaart mit aktiver Integrationshilfe) ableiten lassen. Die bisherige Praxis bewirkt, dass sich kaum Personalentwicklungen zur fortlaufenden Erneuerung der Firma einstellen, sondern vielmehr der Status quo gehalten wird. Aktive Weiterentwicklungen beziehen sich eher auf die materielle Seite in Form von Expansionsplänen.

FALL 3

1. Allgemeine Beschreibung des Falls

1.1 Die Firma im Sektor Textilrecycling

Die Firma hat sich zum Zeitpunkt der Erhebung gerade umfirmiert, inzwischen lautet der Firmenname wieder wie ursprünglich. Sie gehört zu den Großen der Branche in Deutschland. Zur Gesellschaft gehören zwei Betriebsstätten eine in Süddeutschland und eine zweite in Thüringen. Letztere verfügt über die modernste technische Sortieranlage. Die Betriebsstätte in Thüringen, die Gegenstand dieser Fallstudie ist, ist personell und bezüglich der mengenmäßigen Auslastung noch im Aufbau.

Handelspartnerschaften bestehen nach Osteuropa, Guinea, Mauretanien, Togo, Benin, Kamerun, Uganda, Burundi, Angola, Tansania, Senegal, Marokko, Chile, Peru, Brasilien und Ägypten. Darüber hinaus wird auch der inländische Markt bedient. Die Firma verfügt über 33 Secondhandshops in Deutschland. Zusätzlich hält die Firma Anteile an einer Putzlappenschneiderei im Ausland.

Im Gegensatz zu vielen anderen Sortierbetrieben hält die Firma keinen eigenen Fuhrpark. Laut Aussage des Betriebsleiters würde ein riesiger Fuhrpark notwendig sein, um die vielen Tonnen heraus- und hereingehender Ware zu bewegen. Stattdessen kooperiert man mit speziellen Speditionen, die Erfahrungen und Ausstattungen für die unterschiedlichen Anforderungen der Handelswege vorweisen können.

1.2 Unternehmenskultur, Unternehmensphilosophie

Die Entwicklung einer Unternehmensphilosophie beschränkt sich, bedingt durch die Aufbauphase der Betriebsstätte, z.Zt. noch auf die Stabilisierung des Geschäftsablaufes und die Positionierung im Markt. Ökonomischer Leitgedanke des Unternehmens ist die Einhaltung einer gleichbleibenden Produktqualität. Der Qualitätsmaßstab wurde in Abstimmung möglicher Qualität von Originalsammelware, den Markterfordernissen und eigenen Ansprüchen firmenintern festgelegt. Dieser Qualitätsmaßstab ist konzeptionelle und handlungsleitende Basis für alle unternehmensbezogenen Belange und wirkt sich bestimmend auf die Sortierung, Technik, Personalangelegenheiten, Ablauforganisation und Kundenkontakt aus. In diesem Sinne werden eigene Fähigkeiten und Stärken ausgebaut:

„Ich glaube, es hat uns sehr gut getan nicht all zu viel links und rechts zu schauen, um zu hören und zu schauen, was tun die anderen. Ich glaube, es hat uns ganz gut getan, dass wir uns sehr konkret auf uns besinnen, auf unsere Fähigkeiten, auf unsere Ausrichtung, um unsere Philosophie zu finden: Warum tun wir die Dinge, wie wir sie tun, sei es verkaufsseitig, sei es beschaffungsseitig, sei es produktionsseitig? ... Ich denke, das ist zum einen eher eine Geschichte, die es in der Branche relativ selten gibt. Bei größeren Unternehmen in der Branche ist es so gegliedert, dass sie über mehrere Sortierbetriebe verfügen und jeder Betrieb seine ganz eigene Spezialisierung für verschiedene Märkte hat, eine sehr spezielle Sortierung für einen bestimmten Markt macht. Wir wollten die Gratwanderung schaffen, mit einer Form der Sortierung, mit einer durchgängigen Qualität alle Märkte zu bedienen. Das ist uns weitestgehend gelungen, d.h. wir liefern dieselbe Qualität und Qualitätsabstufung nach Osteuropa, Afrika oder Südamerika.“²⁴

Die Unternehmenskultur folgt diesem Leitgedanken. Dahinein spielen viele Teilbereiche, die entsprechend behandelt werden. Dazu gehört beispielsweise, dass mit Zulieferern Gespräche

²⁴ Auszug aus dem Interview mit dem Betriebsleiter vom 21.09.2001

gesucht und der Betrieb vorgeführt wird, um ein Verständnis für die Ansprüche an die Originalsammelware und die Vertragsbedingungen zu erreichen. Ebenso werden Kunden in die Betriebsstätte eingeladen, um vor Ort die Sortierung zu erleben und Vertrauen in die Qualität zu gewinnen. Innerhalb des Personals wird auf das Erreichen eines guten Klimas Wert gelegt, da die Überzeugung besteht, dass nur zufriedene Arbeiter und Arbeiterinnen eine gleichbleibend gute Produktqualität herstellen. Sich wohlfühlen wird wiederholt als ein sehr bedeutender Faktor angegeben.

1.3 Verwertungs- und Beseitigungsphilosophie

Der Name der Umfirmierung ist Programm. Er ist griechisch und bedeutet „Kreislauf“. So hat die Firma ein die Kreislaufwirtschaft förderndes Selbstverständnis. Durch die Sammlung und Sortierung von Alttextilien und Vermarktung der qualitativ wertvollen Produkte wird eine Nutzungsverlängerung eines Großteils der Textilien erreicht, die umwelt- und ressourcenschonend ist.

Ein verantwortungsvoller Umgang mit anfallendem Sondermüll wird bekräftigt. In den Taschen von Bekleidung befindliche Gegenstände, wie z.B. Batterien, Medikamente, Glas oder im Sammelgut vorhandene ölverschmierte Lumpen sowie Spraydosen und dergleichen werden im ersten Sortierschritt in einzelnen, verschließbaren Behältern gesammelt und der Sondermüllentsorgung zugeführt. Dieser Vorgang wird dokumentiert.

2. Allgemeine Beschreibung der Firma

2.1 Wichtige Daten der Firma

2.1.1 Unternehmenstyp und Anteil der Textilien am Geschäftsprozess

Es handelt sich um ein privates Unternehmen, das als Aktiengesellschaft im Handelsregister eingetragen ist. Sie ist keiner Unternehmensgruppe angehörig. Die Firma ordnet sich am ehesten dem produzierenden Gewerbe mit Groß- und Einzelhandel zu.

Die Firma arbeitet zu 100% mit Alttextilien.

Seit März 2001 ist die Betriebsstätte zertifiziert. Die Vorteile nach außen im Sinne positiver Imagepflege werden als nur bedingt positiv eingestuft. Vielmehr überwiegt der innerbetriebliche Nutzen in der Überprüfung und Verbesserung der Arbeitsabläufe, betrieblichen Strukturen, Warenwirtschaftssysteme und deren Dokumentation. Mit Hilfe der Zertifizierung wird das Management des Unternehmens überprüft und Anregungen zur Verbesserung umgesetzt.

Die Firma ist Mitglied im Fachverband Textilrecycling und in dessen Vorstand durch einen Geschäftsführer aktiv beteiligt. Diese Mitgliedschaft dient der gemeinschaftlichen Interessensvertretung auf nationaler Ebene, insbesondere in Belangen geschäftsbehindernder Gesetze und Bestimmungen.

2.1.2 Verfahrensschritte und Produktgruppen

Im Zentrum steht die Sortierung von Alttextilien. Vorgeschaltet ist die Sammlung, nachgeschaltet die weltweite Vermarktung. Die Sammlung erfolgt mit Hilfe eigener Sammelcontainer und durch Zukauf von vertraglich gebundenen Zulieferern.

Diese Verfahrensschritte beziehen sich hauptsächlich auf die Produktgruppen Bekleidung, Gardinen, Bett- und Tischwäsche, Handtücher etc., Schuhe und Federbetten.

2.1.3 Umsatzverteilung und Verwertungsdiagramm

Pro Tag werden ca. 65 t Alttextilien sortiert. Jährlich bedeutet dies eine Bearbeitung von ca. 15.000 t. Diese werden in unterschiedlichen Qualitätsabstufungen den Märkten im Inland, Osteuropa, Südamerika und Afrika zugeführt. Die größte Wertschöpfung erzielen hochwertige Textilien, die in den firmeneigenen Secondhandshops vermarktet werden

können. Deren Anteil liegt bei ca. 5% der Gesamttonnage. Weitere 46-47% gehen in den Export. Hier werden schon geringere Margen durchgesetzt. 13% der Ware werden in Lohnveredelung im Ausland zu Putzlappen geschnitten. Ca. 25% bilden die Gruppe der Rohstoffe. Sie setzen sich aus Woll- und Halbtuchen, Bettfedern und Verpackungen zusammen, die in spezifischen Recyclingbetrieben als Sekundärrohstoffe aufbereitet werden. Dazu gehört im textilen Sektor die Reißerei. 10% fallen als so genannter Restmüll an. Er wird in Verbrennungsanlagen thermisch verwertet, wofür das Unternehmen Entsorgungsgebühren bezahlen muss. Aus ca. 50% der Sammelware kann ein nach Qualitäten gestaffelter Überschuss erwirtschaftet werden, für die verbleibenden 50% muss je nach Bearbeitungs- und Entsorgungsaufwand zugezahlt werden. Die kostenintensivste Gruppe ist der Restmüll, der sowohl Kosten der Sammlung als auch Sortierung verursacht hat und dessen letztendliche Entsorgung ebenfalls mit erheblichen Gebühren zu Buche schlägt.

Insgesamt handelt es sich um eine innerbetriebliche Mischkalkulation, die nur solange funktioniert, wie der gewinnbringende Teil der Alttextilien den übrigen Teil trägt, d.h. solange die weltweite Vermarktung möglich ist.

2.1.4 Standort

Auf der Suche nach einem geeigneten Standort für eine zweite Betriebsstätte schloss sich die Region in Süddeutschland aus. Hier liegt die Arbeitslosenquote bei ca. 3%, was die Rekrutierung von Arbeitern und Arbeiterinnen im Niedriglohnbereich unmöglich erscheinen ließ. Da für eine erfolgreiche Expansion die Beschäftigten entscheidende Beteiligte sind, wurde hierauf ein besonderes Augenmerk gelegt. Es wurde eine Region gesucht, die das Einstellen geeigneter Arbeitskräfte zu einem eher niedrigen Lohn ermöglicht. Auserwählt wurde eine kleine Stadt in Thüringen. Zu DDR-Zeiten existierte in der Gegend eine der bedeutendsten Textilfabriken, die jedoch nach der Wende aus verschiedenen Gründen ihre Tore schloss. Zur damaligen Zeit war sie für viele Anwohnerinnen der Arbeitgeber. Die Erfahrungen im Umgang mit textilem Material wurden als sehr hilfreich eingeschätzt, die regionale Arbeitslosensituation und das Lohnniveau ebenso. Zudem gab es finanzielle Förderung für das Ansiedeln von Betriebsstätten in den neuen Bundesländern.

Der Ort erschloss am Ortseingang außerhalb der Wohnbebauung ein neues Gewerbegebiet. Die verkehrsmäßige Anbindung erfolgt über die unweit entfernt liegende Autobahn als Ost-West-Tangente. Zusätzlich ist der Ort sehr gut ins Schienennetz eingebunden, was aber für den Warenverkehr der Firma keine Rolle spielt, da sie dieses Verkehrssystem gar nicht nutzt. Ein Hafen für die Vermarktung nach Übersee ist in weiter Ferne. Dennoch sieht die Betriebsleitung auch hierin kein Problem, da die Firma grundsätzlich ab Werk liefert. Transportkosten, die durch Beauftragung einer Spedition anfallen, werden dem Kunden gesondert in Rechnung gestellt.

2.1.5 Größe der Firma, Anzahl der Beschäftigten

Die Betriebsstätte verfügt über eine Produktionsfläche von 5000 qm und 12.000 qm Lagerraum auf einem insgesamt 27.000 qm großen Grundstück. Das Grundstück bietet somit noch Möglichkeiten der Betriebsstättenvergrößerung.

Neben der Ausstattung mit der modernsten computergesteuerten Sortieranlage gehören 150 mobile Wechselbrücken und Wechselbrückenfahrzeuge sowie 5000 eigene Sammelcontainer zum Betriebsvermögen.

Insgesamt gibt die Firma die Anzahl der Beschäftigten mit 424 an, wobei sich der größte Anteil von 400 als Arbeiter und Arbeiterinnen auf die Bereiche Sortierung und Verkauf verteilt. Zur Geschäftsführung gehören 4 Personen, die mittlere Geschäftsführungsebene bilden 5 Personen; 15 Beschäftigte sind Angestellte, von denen einer in einer kaufmännischen Ausbildung ist.

2.1.6 Besonderheiten

Eine entscheidende Besonderheit dieser Betriebsstätte liegt in der Tatsache, dass sie sich seit zwei Jahren in der Aufbauphase befindet. In dieser Zeit wird das zunächst theoretisch ausgearbeitete Konzept in die Realität umgesetzt und muss sich erst in ihr bewähren. Im Vordergrund steht die Sortierung als eigentliches Kerngeschäft. Dies begründet auch die Ausstattung mit einer hochtechnischen Anlage einschließlich eines einzigartigen Sortierkonzepts. Für eine professionelle Umsetzung wurden der Betriebseröffnung Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnenschulung vorgeschaltet. Ein externes Bildungsinstitut führte vorbereitende Schulungen mit einem Personenkreis durch, der sich bei Inbetriebnahme bewerben konnte. Das Unternehmen setzt auf Professionalität, Modernität und vertrauensbildender Transparenz.

2.2 Geschichte der Firma, neue Strategien und Entwicklungen

Der Ursprung dieser Firma liegt in Süddeutschland. In einer kleinen Baracke bestand seit 1985 eine kleine Alttextilsammlung und Sortierung. 1997 wurde eine größere Betriebsstätte erbaut. 1999 folgte der Neubau in Thüringen. Zunächst firmierten zwei unabhängige GmbHs, die schließlich zu einer Aktiengesellschaft zusammengefasst und umbenannt wurden. Mit der zunehmenden Größe der Firma wuchsen die Aufgaben der Firmenführung, die inzwischen aus 4 Personen besteht und nach Aufgabengebieten die Verantwortlichkeit splittet. Der gesamte Vorstand ist in Süddeutschland angesiedelt, die Betriebsstätte in Thüringen wird von einem vor Ort tätigen Betriebsleiter geführt.

Der Aufbau dort begann mit 25 Beschäftigten und ohne Kundenstamm. Man verfügte aber über ein Konzept zur Technisierung der Arbeitsabläufe in der Sortierung.

„Ich denke, dass die Philosophie Früchte trägt und sich als richtig bestätigt, wenn man sich vor Augen hält, dass wir hierher gekommen sind an diesen Standort, ohne einen Kunden mitzubringen, ohne eigenes Vertriebssystem, und mit dem Aufbau dieses Werkes ist der Vertrieb entstanden, sind die Kunden entstanden und alle Kunden, die wir von hier aus bedienen, hat es vorher bei ... nicht gegeben.“²⁵

Diese Arbeit wird als ein hartes Stück Aufbauarbeit herausgestellt, an dem viele beteiligt waren, die die Sache mit Leben füllten und durch das rechtzeitige und kontinuierliche Einstellen qualifizierter Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen das weite Feld mit ausgestalteten.

2.2.1 Unternehmensziele

Das unmittelbare Ziel ist das Erreichen der maximalen Kapazität, für das die Betriebsstätte ausgerichtet ist. In Zahlen bedeutet das, die Erhöhung der Sortiermenge von derzeit 65 t auf 95 t pro Tag. Dies erfordert eine Einstellung und Qualifizierung von weiteren 30 Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen. Schon parallel bzw. anschließend soll eine Konsolidierungsphase folgen, in der die einzelnen Prozesse verfeinert werden. Als Beispiele wurden hier die mögliche Verfeinerung der Sortiertiefe, die überarbeitete Gestaltung der Artikelstruktur, übersichtlichere bzw. aussagefähigere Warenwirtschaftssysteme und ähnliches genannt. Die Konsolidierung soll der weiteren Perfektionierung dienen.

Als Fernziel besteht auch die Erweiterung in andere Verfahrensschritte. Konkret ist der Bau einer Reißerei, Vliesstoffproduktion und die Herstellung von Ersatzbrennstoffen für z.B. Zementfabriken geplant. Dies alles soll auf dem eigenen Gelände entstehen. Das entsprechende Know-how zum Betreiben einer Reißerei und Vliesproduktion besitzt ein Mitarbeiter. In Anlehnung an den Aufbau der Sortierung wird auch hier ein bestehendes Konzept mit Hilfe vorgeschalteter Mitarbeiterschulungen zur Anwendung kommen.

²⁵ Auszug aus dem Interview mit dem Betriebsleiter vom 21.09.2001

Neben der Expansion im Produktionsbereich betreibt die Firma eine kontinuierliche Expansion im inländischen Absatzmarkt. Zu den inzwischen 33 Secondhandshops kommen laufend neue dazu, um die hochwertige Ware möglichst flächendeckend in Deutschland zu vermarkten.

2.2.2 Neue Technik

Die ausgeklügelte Technik der Sortieranlage ist speziell von einem belgischen Anlagenbauer angefertigt worden. Es handelt sich um ein sensibel aufeinander abgestimmtes, computergesteuertes Fließbandsystem zur Zulieferung der Ware an weiterproduzierende Arbeitsplätze. Das Investitionsvolumen belief sich auf 10 Mio. Euro. Die Inbetriebnahme der Anlage brachte einige Abstimmungsprobleme, die in größeren Umbauten verbessert werden mussten. Hierfür wurden die Betriebsferien im Sommer genutzt. Inzwischen sind nur noch kleinere Verbesserungen notwendig, die an Wochenenden erfolgen. Produktionsstillstandszeiten aufgrund technischer Probleme bedeuten gleichzeitig den Ausfall bestimmter Sortiermengen, was wiederum Einbußen im Umsatz nach sich zieht. Um dieser Abhängigkeit von der Technik zu begegnen, sind permanent drei Beschäftigte für die Wartung und Reparatur im Einsatz. Darüber hinaus besteht ein Wartungsvertrag mit der Herstellerfirma.

2.2.3 Neue Märkte, neue Produkte

Der Aufbau neuer Märkte bezieht sich sowohl auf die Zuliefer- als auch Absatzseite. So wächst der Sammelmarkt in ganz Deutschland, wobei Großstädte attraktiver sind, da hier die Qualität der Originalsammelware höher ist als in ländlichen Räumen. Auch im Bereich der Zulieferer, die vertraglich gebunden werden, gibt es Unterschiede. Die Bestrebungen gehen dahin, Zulieferer zu finden, die über gefestigte solide Strukturen verfügen und einen regelmäßigen Lieferrhythmus zusichern.

Im Bereich des inländischen Absatzes werden neue Secondhandshops eröffnet, deren Warenangebot in Verbindung mit Restpostenware attraktiv gemacht wird. So ist beispielsweise in der Innenstadt von Leipzig ein vierstöckiges Warenhaus eröffnet worden. Für diesen stark wachsenden Absatzzweig müssen neue Verwaltungsstrukturen geschaffen und Gebietsleiter für das Filialnetz qualifiziert werden.

Zur Zeit wird der südamerikanische Absatzmarkt in Chile erobert. Dort wird auch Ware aus Amerika und Frankreich vermarktet. So muss zunächst Fuß gefasst werden, um von der Qualität deutscher Sortierprodukte zu überzeugen. Dabei besteht das Bemühen, ausländische Handelsbeziehungen sehr vielfältig zu gestalten, um nicht nur auf eine Kundenbeziehung bzw. einen Markt zu bauen, sondern in Krisensituationen flexibel reagieren zu können und den Absatzweg zu erhalten.

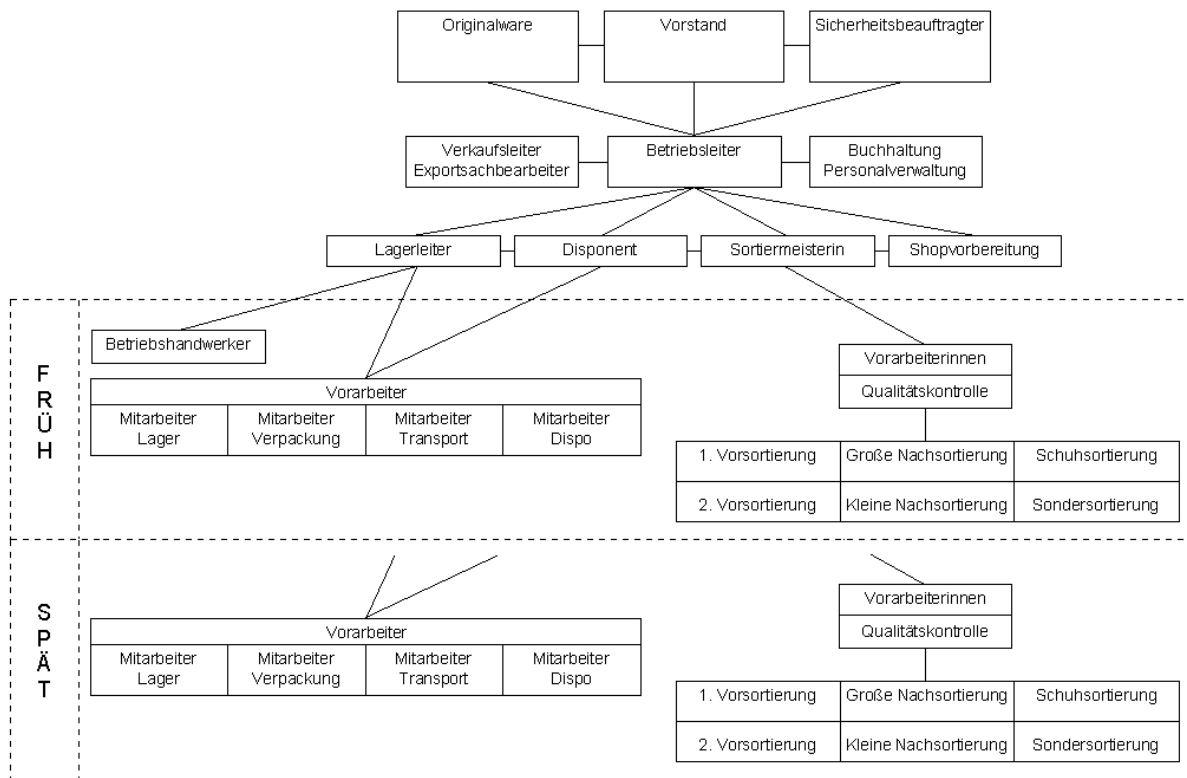
Das Entstehen neuer Produkte ist abhängig von der zugelieferten Ware. Da keine Primär-, sondern eine Sekundärproduktion stattfindet, ist man an die vorgefundenen Kriterien auch saisonal gebunden. Insofern schwanken die Artikelstrukturen, indem einige Sorten gänzlich verschwinden und irgendwann plötzlich wieder auftauchen.

Neue Produkte werden aus der Expansion in weitere Verfahrensschritte wie das mechanische Recycling erwachsen.

2.3 Struktur der Firma

2.3.1 Organigramm

Abb.3: Organigramm Fall 3



2.3.2 Beschäftigte

In der Betriebsstätte sind 162 Personen beschäftigt. Diese Zahl bezieht sich nur auf den produzierenden Bereich, nicht auf die Verwaltung. Hiervon sind 137 Frauen, die in der Sortierung arbeiten. 25 Männer stehen an den Pressen, betreuen das Lager, warten die Anlage oder sind als Reiniger in der Sortierhalle unterwegs. 95% sind Einheimische, die aufgrund spezieller Förderprogramme des Arbeitsamtes bevorzugt eingestellt werden. Es gibt keine Teilzeitbeschäftigung.

2.3.3 Arbeitsorganisation

Die Betriebsstätte wurde zunächst mit nur 25 Beschäftigten „angefahren“ und wuchs allmählich bis zur jetzigen Größe. In dieser Zeit entwickelte sich auch die Organisation der Arbeitsabläufe, die zwar theoretisch in Form des ausgearbeiteten Konzepts vorlagen, jedoch in der Praxis erprobt werden mussten. Hier ging es darum, die Komplexität einzelner Teilbereiche so zu gestalten, dass ein kontinuierlicher Produktionsablauf möglich wurde. Eine besondere Herausforderung stellten die Schnittstellen zu weiterverarbeitenden Teilbereichen dar. Es musste ein Rhythmus und Ablauf gefunden werden, der einen problemlosen Durchfluss der Ware durch die gesamte Produktion, von der Sammlung über die verschiedenen Sortierstufen bis zur Verpackung, Lagerung und zum Versand ermöglicht. Entscheidend in diesem Prozess sind die Beschäftigten, die unmittelbar in die Produktion integriert sind. Von ihrem Engagement, auf Missstände oder Vorteile hinzuweisen und aktiv eigene Ideen einzubringen, um Arbeitsabläufe zu perfektionieren, hängen der Aufbau- und letztlich auch der Geschäftserfolg ab.

Sammlung und Transport

Das Sammelgebiet erstreckt sich über ganz Deutschland. Die Firma hält vertragliche Bindungen zu Zulieferern, in denen Sammel- bzw. Liefermengen, Sammelgebiete und Preise / Tonne festgelegt sind, z.B. 10.000 t/Jahr von der DLRG aus den Sammelstandorten x und y zu einem Preis von z. Der Transport obliegt zwei beauftragten Speditionen, eine im norddeutschen, eine im süddeutschen Raum. Gesammelt wird in sogenannten Wechselbrücken, die als Aufsatzcontainer auf einen Lkw aufgesattelt werden können. Diese Container sind rundherum fest verschlossen und dienen sowohl bei Vertragspartnern als auch auf dem eigenen Betriebsgelände als mobile Lagerfläche. Die Spedition bringt einen vollen Container, lädt ihn auf dem Betriebsgelände ab und nimmt einen leeren für die nächste Sammeltour mit. Die Organisation der Tourenpläne und Verhandlung mit den Speditionen obliegt dem Vorstand. In der Betriebsstätte wird die Ware angenommen und die Wechselbrücke zur Qualitätskontrolle etikettiert. Sobald die Wechselbrücke entladen wird, kann anhand der Etikettierung nachvollzogen werden, wann, aus welchem Sammelgebiet und von welchem Vertragspartner die Originalsammelware kommt. Bei mehrmaligen Qualitätsproblemen wird das Gespräch mit den jeweiligen Sammelpartnern gesucht.

Da über Vertragspartner gesammelt wird, erfolgt eine kontrolliertere Sammlung. Dadurch entledigt sich die Firma des Restmüllproblems, das mit öffentlich zugänglichen Sammelcontainern insofern verbunden ist, als dass nicht-textile Fraktionen hierin entsorgt werden. In den Betriebsstätten kommt lediglich der Restmüll an, der direkt in den Sammelsäcken steckt.

Sortierung, Ballenpressung, Lagerung

Die auf dem Betriebsgelände stehenden vollen Wechselbrücken werden von firmeneigenen Spezialfahrzeugen auf einer Hebebühne abgelegt. Es gibt sechs Hebebühnen die jeweils einen Container von ca. 8,5 t Ladung aufnehmen. Sie sind überdacht und durch Rolltore zugänglich. Jeder Hebebühne ist ein erster Vorsortierplatz nachgeschaltet. Am Ende des Containers wird ein Haken eingehängt mit dessen Hilfe die Wechselbrücke langsam angehoben wird und durch die geöffneten Türen an der Front die ersten Säcke heraus purzeln. Sie fallen auf ein Förderband, das die Ware zur ersten Vorsortierung bringt. Eine Lichtschranke regelt die heraus fallende Menge und damit gleichzeitig die Kippgeschwindigkeit der Wechselbrücke. Die Säcke kommen in Arbeitshöhe an, werden geöffnet und in 5 Fraktionen sortiert. Zusätzlich müssen paarige Schuhe gebündelt und Rest- bzw. Sondermüllanteile herausgefiltert werden.

Über ein weiterführendes Förderbandsystem kommt die Ware in der 2. Vorsortierung an. Dieses Förderband bewegt sich nur auf Abruf, d.h. jeweils an den 2. Vorsortierplatz, von dem aus ein Nachschub an Sortierware durch Knopfdruck angefordert wurde. Die heranfahrende Menge rutscht aus einem Schacht von oben auf den Sortiertisch herunter. Bei diesem Vorgang staubt es heftig. Die 2. Vorsortierung erfolgt in 32 Fraktionen. Rechts und links des Sortiertisches befinden sich 32 beschriftete Schächte, die die Ware aufnehmen. Ein Falschwurf wird mit Hilfe eines langen Hakenstocks korrigiert. Nach einem bestimmten, computergesteuerten Zeitrhythmus öffnet sich der Boden eines jeden Schachtes und entlädt den Inhalt auf dem nächsten Förderband. Die nun schon differenziertere Sortierfraktion fährt zur Nachsortierung. Ein Beispiel soll diesen Vorgang veranschaulichen: In diesem Moment öffnen sich an allen 2. Vorsortierplätzen die Böden der Schächte, in die Damenröcke hineingeworfen wurden. Alle bis dahin sortierten Damenröcke fahren über das Förderband zum Nachsortierplatz für Damenröcke. Bei diesem Vorgang spielt die Füllmenge der Schächte keine Rolle, die Bodenklappen werden in einem bestimmten Zeitrhythmus durch Computersteuerung betätigt.

Die Nachsortierung erhält die Ware von oben über eine trichterförmige Rutsche auf den Tisch. Gelegentlich verdichten sich die Textilien derart, dass ein Herausziehen auf den

Sortiertisch schwierig ist. Hier arbeiten 2 bis 3 Sortiererinnen pro Sortiertisch und differenzieren weiter. Aus der Fraktion Damenröcke entstehen 21 feinsortierte Fraktionen, wovon eine die Crème- und I.-Wahl-Ware darstellt. Diese wird in einem Rollwagen zusammengelegt und in die benachbarte Spezialsortierung gefahren. Hier werden die besonders guten Stücke für die Secondhandshops taxiert, etikettiert und in Pappkartons verpackt.

Die niedrigeren Qualitäten werden über ein technisches System aus den Nachsortierplätzen zur Verpackung an die Ballenpressen transportiert. Hier erfolgt das Wiegen, Pressen und scannerfähige Etikettieren der einzelnen Ballen. Die Exportware wird je nach Kundenwunsch in 45-55 kg Größen, Rohstoffe für die Reißerei in bis zu 400 kg Ballen verpackt.

Fertige Verpackungseinheiten holt der Gabelstaplerfahrer ins Lager. Dies ist nach Fraktionen und Qualitäten systematisiert. Von hier aus werden Lkws für die Vermarktung beladen. Im Lager steht eine Warenmenge bereit, die über einen gewissen Zeitraum eine fortlaufende Vermarktung sichert, selbst wenn die Produktion technisch bedingt steht und nichts auswirft.

Vermarktung

Entsprechend der Unternehmensphilosophie besteht die Exportware aus einem großen Anteil II. Qualität und einem kleineren Anteil I. Qualität. Ware, die unter diesem Maßstab liegt, wird als Rohstoff eingestuft. Der hauptsächliche Handelsweg erfolgt per Schiff. Eine Spedition wird für den Transport ab Betriebsstätte beauftragt. Die Waren- und Transportkosten werden dem Kunden getrennt in Rechnung gestellt. Alle notwendigen Exportpapiere stellt die Firma aus. Für die Abwicklung des Exports ist der Exportleiter zuständig. Er knüpft und pflegt Kundenkontakte im Ausland, handelt in Absprache mit der Betriebsleitung Preise und Handelsbedingungen aus. Als gebürtiger Palästinenser mit arabischen, rumänischen, deutschen, englischen und französischen Sprachkenntnissen ist er ein sehr wichtiger Mitarbeiter im Betrieb. Ihm obliegt viel Reisetätigkeit, während die Betriebsleitung eher auf den Besuch der ausländischen Kunden im Hause setzt, um die Sortierung und Warenqualität vor Ort kennen zu lernen. Bei einem solchen Besuch werden i.d.R. alle wesentlichen vertraglichen Absprachen getroffen, auf deren Basis weitere Geschäfte ohne persönlichen Besuch erfolgen.

Crème-Ware und der größte Anteil I. Qualität wird über ein inländisches Filialnetz von Secondhandshops vermarktet. Zur Zeit sind drei Bereichsleiterinnen nach geografischen Gebieten zugeordnet für die Beschickung der Shops zuständig. Dieser Vermarktungszweig expandiert stark. Die mit Preisen etikettierte Ware wird aus der Betriebsstätte in die Läden transportiert. Hier sind Verkäuferinnen für die Warenpräsentation und den Warenwechsel nach farblich gekennzeichneten Bügeln zuständig. Ausgetauschte Ware wird in andere Secondhandshops verschickt bzw. geht in den Export. Besonders bemerkenswert sind jene Textilien, die als Trachten- oder Designerware in Edelmoutiquen zu Boutique- bzw. Exklusivpreisen angeboten werden.

2.3.4 Führungsstil, Kompetenzen und Qualitätssicherungssysteme

Der Vorstand der AG sitzt in Süddeutschland, die Betriebsstätte wird von einem Betriebsleiter geführt. Ihm zur Seite steht ein Assistent. Die Betriebsleitung sucht die Nähe zur Mitarbeiterschaft, indem sie ca. 1/3 des Arbeitstages in der Produktionshalle verbringt und den Arbeitsablauf tatkräftig unterstützt. Hierdurch soll direkter Kontakt und Austausch ermöglicht werden, um die Wünsche und Bedürfnisse der Beschäftigten aufzunehmen und ernsthaft zu bedenken. Es wird ein freundlicher Umgangston gepflegt.

In der 1. und 2. Vorsortierung steht jeweils eine Mitarbeiterin an einem Sortiertisch, in der Nachsortierung schwankt dies zwischen 2 und 4 Personen. Diese arbeiten jedoch nicht als Team zusammen, stattdessen ist jede für ihre eigene Arbeit zuständig. Jede SortiererIn hat ein

klar abgegrenztes Aufgabenfeld, in dem es nur einen kleinen Gestaltungsspielraum gibt. Der gilt in erster Linie dem Perfektionieren des Produktionsablaufs. Einen größeren Gestaltungsspielraum haben die Vorarbeiterinnen und die Sortiermeisterin. Sie treffen Absprachen zu den jeweiligen Verantwortlichkeiten, tauschen Informationen bei Schichtwechsel aus und kommen zu regelmäßigen Gesprächsrunden zusammen, um die zurückliegenden Ereignisse nach- und die vorausliegenden Anforderungen vorzubereiten. Besonders bei technischen Problemen ist deren spontane Umgestaltung des Produktionsablaufes notwendig. Bei Problemen mit der technischen Anlage können einige Sortiererinnen ihre Arbeitsaufgaben nur noch eingeschränkt oder gar nicht mehr ausführen. Dann sind die Vorarbeiterinnen und die Sortiermeisterin gefordert, die Arbeitskräfte spontan an einem anderen Sortierplatz einzusetzen, der von den technischen Problemen nicht oder nicht so stark betroffen ist.

Qualitätskontrollen sind in dreierlei Hinsicht organisiert. Zunächst gibt die Etikettierung der Wechselbrücken Auskunft über die Originalsammelware und lässt somit ein Qualitätsurteil in dem Moment der Vorsortierung zu. Sobald sich eine Verschlechterung der vertraglichen Vereinbarungen einstellt, wird das Gespräch mit dem Zulieferer gesucht.

Innerhalb der Sortierung erfolgt die Qualitätskontrolle durch die Vorarbeiterinnen und die Sortiermeisterin. Sie verfolgen die Sortiervorgänge und führen über Stichproben Qualitätskontrollen durch. Die dritte Kontrolle erfolgt über die Rückmeldung des Endkunden, der sich bei begründeter Unzufriedenheit beklagt. Diese Form der Qualitätskontrolle soll zwar überflüssig sein, kommt dennoch vor und wird zur Überprüfung der angewendeten Qualitätskriterien genutzt, die gegebenenfalls angepasst bzw. umgestellt werden.

2.3.5 Verkaufsstrategien, Imageförderung, Kundengewinnung und Kundenbindung

Verkaufsstrategien existieren sowohl für den Absatzweg Export als auch für das inländische Filialnetz an Secondhandshops.

Im Gegensatz zu anderen Sortierbetrieben sortiert die Firma nach einem durchgängigen Kriterienkatalog für alle Märkte gleich. Dabei werden auch Artikelgruppen zusammengefasst. Nur auf Kundenwunsch wird eine davon abweichende Fraktionenvielfalt hergestellt. Dieses Konzept wurde als riskant dargestellt, hat sich jedoch bislang am Markt etablieren können.

Bezogen auf die allgemeingültige Verkaufsstrategie wurde Folgendes geschildert: Grundsätzlich fragt ein Kunde genau die Ware nach, die knapp ist, so dass die reichlich vorhandenen Artikelgruppen mit jenen begehrten und raren gemischt werden. Sind einige Artikelgruppen auch nicht so stark nachgefragt, aber dennoch in der Lieferung enthalten, ist der Absatz durch die qualitativ überdurchschnittlich hochwertige Sortierung am Markt absatzfähig. Mit dieser Strategie konnte sich die Firma viele neue Märkte erobern. Inzwischen wird nur noch in blau-grün verpackt, was als Markenzeichen für Qualität stehen soll.

Zusätzlich werden Dienstleistungen in Sachen Exportabwicklung angeboten. Die Kunden erhalten die Zusage, dass sie nicht nur einen Container Ware geliefert bekommen, sondern es wird auch dafür gesorgt, dass dieser beim Kunden ankommt. Die notwendigen Papiere stellt die Firma aus, hält sie jedoch in eigener Hand, bis der Kunde die Ware bezahlt hat. Gleichzeitig mit Großkunden werden kleine Kunden beliefert, zu denen auch gezielt Kontakt gehalten wird. Sollte es Schwierigkeiten in der Handelsbeziehung mit dem Großkunden geben, kann sofort der kleinere Kunde verstärkt beliefert werden und somit der Markt erhalten bleiben. Sollte ein Kunde dennoch spezielle Wünsche haben, erfüllt die Firma diese auch über die grundsätzliche Standardisierung hinaus. Abweichungen, Sonderaufträge und deren Preisgestaltung werden in den Verhandlungen genau definiert.

Die maßgebliche Verkaufsstrategie in den Secondhandshops ist ein qualitativ hochwertiges und wechselndes Angebot. Für den inländischen Markt wird jede Textilie genau geprüft, in Rohstoff, Schnitt, Moderichtung, Markenname, Zustand und möglichen Kundenkreis hin

bewertet. Die erzielbare Preisgruppe wird etikettiert und in die entsprechenden Secondhandshops verschickt. Neben großen Filialen existieren in geeigneten Gegenden spezielle, kleine Secondhand-Boutiquen, z.B. für Trachten in München. Das Warenangebot wird in einigen Filialen durch Restposten-Neuware noch attraktiver gemacht. Zukünftig soll noch mehr Wert auf eine ansprechende Warenpräsentation in attraktiver Warenhausgestaltung und freundlichen, kompetenten Service gelegt werden.

Die Firma möchte mit diesen Bemühungen ein qualitätsorientiertes, modernes Image nach außen tragen. Dies wird durch intensive Pressearbeit auf Lokal- und Landesebene gestützt. Ein Tag der offenen Tür führte zu einem Besucherstrom aus der Region, der sich genauer über den Textilrecycler informieren wollte. Laut Betriebsleitung folgten in den nächsten Tagen 160 Bewerbungen. Interessierte Kunden können eine Infobroschüre anfordern.

Dieses Image, sowohl im In- als auch im Ausland, trägt zur Kundengewinnung bei. Positive Käufererfahrungen sprechen sich herum, wodurch Interesse geweckt und neue Kundenkontakte geknüpft werden. Die Kundenbindung erfolgt über einen freundlichen und kompetenten Service, Zuverlässigkeit in der Einhaltung vertraglicher Regelungen und Sicherung des erwarteten Qualitätsniveaus. Wann immer möglich werden Kunden in die Betriebsstätte eingeladen, um sich vor Ort ein Bild zu machen und Vertrauen in die am Markt einzigartige Form der Artikelgruppierung zu gewinnen, den Sortiervorgang zu prüfen und mit den Beschäftigten direkt zu sprechen. Auf positiven persönlichen Kontakten werden Geschäfte aufgebaut und für eine längerfristige Kundenbindung genutzt.

2.4 Verfügbare Arbeitskräfte

2.4.1 Herkunft und Alter

In der Betriebsstätte sind fast ausschließlich Einheimische beschäftigt. Sie kommen aus der überwiegend ländlichen Gegend mit zum Teil weiten Anfahrwegen. Die Nichtbeschäftigung von Ausländern oder Aussiedlern wird über das regionale Arbeitsamt gesteuert, das bemüht ist, die relativ hohe Arbeitslosigkeit unter Einheimischen vordringlich abzubauen. Die Altersstruktur geht von ca. 20- bis über 50-jährige.

2.4.2 Anstellungsformen

Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin beginnt mit einer Probezeit von 6 Monaten. Sofern sich beide Seiten einigen, schließen sie einen unbefristeten Arbeitsvertrag. Viele Beschäftigte beginnen mit zeitlich befristeten Förderprogrammen durch das Arbeitsamt und haben im Anschluss ebenfalls die Möglichkeit, in unbefristete Arbeitsverhältnisse zu kommen. Es gibt keine Form der Teilzeitbeschäftigung.

2.4.3 Rekrutierung der Arbeitskräfte

Entscheidend für die Standortwahl war die Möglichkeit, in relativ kurzer Zeit einen geeigneten Mitarbeiterkreis aufzubauen. Da die Branche in einem Niedriglohnsektor operiert, musste auch dieser Faktor berücksichtigt werden. Aus den Kriterien der möglichen textilen Vorerfahrungen in der Region, neben attraktiven staatlichen Fördergeldern und entsprechenden Förderprogrammen seitens des Arbeitsamtes fiel die Wahl auf jenen Ort. Insofern rekrutiert die Firma die Arbeitskräfte aus der Region, über das Arbeitsamt bzw. durch direkte Bewerbung. Unter den Beschäftigten waren viele langzeitarbeitslos, arbeitslose Jugendliche oder aufgrund des Alters schwer vermittelbare. Die Firma ist eines der zwei Unternehmen, das den Zuschlag für das Sonder-Förderprogramm 50 Jahre und älter bekommen hat. Mit diesen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wurden bisher gute Erfahrungen gemacht, da sie als besonders stabil beschrieben wurden.

2.4.4 Lernen am Arbeitsplatz (training into the job)

Vor Beginn der Inbetriebnahme der Betriebsstätte wurde ein theoretisches Lernprogramm durchgeführt, welches die Teilnehmer und Teilnehmerinnen gezielt für die zu erwartenden Tätigkeiten und Arbeitsaufgaben qualifizierte. Mit 25 Personen wurde die Produktion im kleinen Rahmen angefahren. Die erworbenen Kenntnisse kamen in der Praxis zur Anwendung und wurden täglich erweitert, so dass sich im Laufe der Zeit notwendige Kompetenzen ausbildeten. Der Personalbestand konnte kontinuierlich aufgestockt werden, weil die erfahrenen Beschäftigten neue anlernten. In der unmittelbaren Anfangsphase war es so, dass die Sortiererinnen an verschiedenen Arbeitsplätzen rotierten, um die spezifischen Anforderungen und ihre eigenen Neigungen kennen zu lernen. Nach ungefähr 8 Wochen war der geeignete Arbeitsplatz gefunden und die Spezialisierung auf diesen Platz begann. Inzwischen ist es so, dass nur noch einzelne Arbeitsplätze in der gesamten Produktion zu besetzen sind, so dass keine Findungsphase mehr stattfindet, sondern das Anlernen auf einen bestimmten Platz von Beginn an erfolgt. Der Praxis vorgeschaltet ist eine zweitägige theoretische Unterweisung, in der es um Themen wie Textilrecycling allgemein, Kennen lernen der Materialien, unterschiedliche Verarbeitungsformen, Markennamen, Schnitte und das Erkennen von Modetrends, Arbeitsschutz, Brandschutzunterweisung usw. geht. In dem Zeitraum des praktischen Anlerntrainings muss sich zeigen, ob eine Arbeiterin für die Tätigkeiten geeignet ist oder nicht, d.h., dass eine Sortiererin wesentliche spezifische Sortierkriterien auffassen und eine gewisse Leistung in Form der sortierten Menge mit steigender Tendenz erbringen muss. Neben dem Leistungsanspruch erwartet der Arbeitgeber eine positive Einstellung zur Tätigkeit, Motivation und Zuverlässigkeit sowie Integration in die Mitarbeiterschaft. In dieser Phase muss eine Sortiererin auch Belastungen, die mit der Arbeit verbunden sind, für sich überprüfen und klären, z.B. kann ich es von meinem ästhetischen Empfinden her aushalten, mit den z.T. schmutzigen Textilien umzugehen? Bin ich in der Lage diesen Leistungsanspruch dauerhaft auszuhalten? Will ich die Aufgaben zu meiner Sache machen?

In der Anlernphase stehen erfahrene Sortiererinnen, Vorarbeiterinnen und die Sortiermeisterin helfend zur Seite. Sie begleiten den Lernprozess, beraten bei Problemen und Fragen und beurteilen die Eignung für die anschließende Spezialisierungsphase. Dieser Prozess ist für die Firma sehr zeit- und personalintensiv, was sich auf die gesamte Produktion auswirkt. Anfangs wurden bis zu 8 neue Mitarbeiterinnen gleichzeitig angeleitet, was die Produktivität stark einschränkte. Inzwischen befinden sich maximal 2 Mitarbeiterinnen gleichzeitig im Anlerntraining.

In der darauf folgenden Spezialisierungsphase stehen die Steigerung der Sortierquantität und die Sicherheit in der Sortierqualität an einem Sortiertisch im Vordergrund. Es braucht viel Zeit, bis eine zuverlässige Sortierung ohne Fehlentscheidungen und Fehlwürfe ausgebildet ist. Nach Aussage der Sortiermeisterin endet der Lernprozess nie, doch die größten Lernfortschritte müssen in den ersten sechs Monaten vollzogen sein.

2.4.5 Arbeitsbedingungen

Es wird in zwei Schichten gearbeitet, was bedeutet, dass ca. 70 Personen pro Schicht tätig sind. Die erste Schicht beginnt um 6.00 Uhr und endet um 13.30 Uhr. Die zweite Schicht arbeitet von 13.30 bis 21.00 Uhr. Das ergibt eine Arbeitszeit von 35 Stunden pro Woche. Einige Beschäftigte waren bereit, mit der kontinuierlich steigenden Leistungsfähigkeit der Firma auch ihre Arbeitszeit auf 40 Std./Woche zu erhöhen. Sie haben einen zeitlich etwas verschobenen Schichtwechsel. Auffällig ist, dass alle männlichen Beschäftigten 40 Stunden arbeiten. Steht die Sortierung schon seit 21.00 Uhr still, fahren sie alle Förderbänder leer, verpacken und lagern die Ware. Auf diese Weise beginnt der nächste Arbeitstag ohne Rückstände. In der zweiten Schicht endet die Arbeitszeit um 23.30 Uhr. Früh- und

Spätschichten wechseln wöchentlich. Die Arbeitszeiten werden per Chipkarte kontrolliert und in einem persönlichen Jahresarbeitszeitkonto summiert. Dies erlaubt jeder Mitarbeiterin bzw. jedem Mitarbeiter einen kleinen flexiblen Spielraum in der persönlichen Arbeitszeit. Nach Absprache mit der Sortiermeisterin und den unmittelbaren Kollegen bzw. Kolleginnen kann man z.B. einen Arbeitstag eine Stunde früher beenden und diese irgendwann im Laufe des Monats oder Jahres nacharbeiten. Wesentlich ist, dass die Jahresarbeitszeit erfüllt und die Produktion nicht behindert wird.

Alle Beschäftigten haben 4 Wochen / Jahr Urlaub. In den beiden vergangenen Jahren wurden im Sommer jeweils zwei Wochen Betriebsurlaub eingelegt, die restlichen Tage fielen um Weihnachten an, so dass nur vereinzelte Tage zur individuellen Planung verfügbar blieben. Zukünftig ist eine andere Regelung geplant, da die Vermarktung durch die totale Betriebsruhe vorher sehr hektisch und hinterher zu schleppend anlief. Der Schichtbetrieb wird im Sommer auf eine Schicht reduziert, so dass die zweite Schicht Urlaub macht, was nach zwei Wochen wechselt. Auf diese Weise läuft die Produktion im Sommer zwar reduziert, aber ohne Unterbrechung weiter.

Der Lohn richtet sich nach dem Thüringer Textiltarif und liegt bei ca. 6,00 € pro Stunde. Nach einem Jahr wurde eine Gehaltserhöhung von 100,00 € brutto gezahlt. Die Lohnberechnung enthält keine akkordabhängige Leistungskomponente. Daraus folgt, dass alle Beschäftigten ein stabiles, festes monatliches Gehalt beziehen.

Als Sozialleistungen hat die Firma mit dem örtlichen Nahverkehrssystem eine Vereinbarung getroffen, zu den relevanten Arbeitszeiten Buslinien in der Region einzurichten, so dass alle Beschäftigten zur Arbeit kommen können. Die Fahrkosten zahlt die Firma an jede bzw. jeden aus, gleichgültig, ob der Bus oder der eigene Pkw genutzt wird. Zu den festgelegten Pausenzeiten fährt ein Bäckerwagen vor das Betriebsgelände. Zusätzlich stehen in einem großzügigen und freundlich eingerichteten Sozialraum zwei Kühlschränke bereit, um das mitgebrachte Pausenbrot frisch zu halten. Abschließbare Spinde in Umkleieräumen nehmen persönliche Sachen sicher auf.

Die Belastungen am Arbeitsplatz resultieren aus der stehenden Tätigkeit und dem staubigen textilen Material. Durch die Einrichtung ergonomisch gut durchdachter Technik entfällt körperlich schweres Heben, Tragen und Drehen von z.B. Säcken. Eine körperliche Anstrengung fällt dann an, wenn sich die Textilmengen in den Rutschen über den Sortiertischen verklemmen und mühsam herausgezogen werden müssen. Die Produktionshalle ist durch großzügige Lichtplatten in der Decke mit viel Tageslicht durchströmt und zusätzlich gut ausgeleuchtet. Da die meisten Transporte per Förderband gesteuert werden und die Anlage sehr geräuscharm läuft, besteht kaum Lärmbelästigung. Im Hintergrund läuft Radiomusik. Pro Schicht ist ein Mitarbeiter als Objektreiniger tätig, der permanent aufräumt und staubsaugt, um die Arbeitsplätze angenehm sauber zu erhalten.

Der Krankenstand ist extrem hoch und liegt bei ca. 14%. Dies ist aus Sicht der Betriebsleitung ein unhaltbarer Wert, der dringend reduziert werden muss. Hierfür bestehen Pläne, ein verändertes Lohnsystem einzuführen, das den Krankenstand berücksichtigt. Die bisherige Form der jährlichen Einmalprämie für permanente Anwesenheit ist ein zu langer Zeitraum, als dass er spürbar greift. Bei der Einführung eines neuen Lohnverfahrens legt die Betriebsleitung großen Wert darauf, dass die Berechnung für jede und jeden nachvollziehbar sein muss, einen Anreiz für Anwesenheit enthält ohne ein Gefühl von Ausbeutung, und nicht Schnelligkeit auf Kosten der Sortierqualität gefördert wird.

Die Fluktuation in der Betriebsstätte ist in den zwei Jahren Existenz noch nicht beurteilbar. Kündigungen erfolgen nach den Vorgaben des Gesetzes mit den entsprechenden Fristen.

2.4.6 Bildungsniveau, Berufserfahrung

In der Region gab es zu DDR-Zeiten eine starke Strickwarenproduktion. Insofern verfügen einige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen über textilspezifische Vorkenntnisse und

Erfahrungen. Diese werden als sehr hilfreich im Sortierprozess eingestuft, da sie die Erkennung der Rohstoffe, Flächenkonstruktion, Schnitte und Modeströmungen erleichtern. Darüber hinaus sind viele ehemals Arbeitslose beschäftigt, die über keine oder branchenfremde Fachqualifikation verfügen.

Der Betriebsleiter hat industrielle Elektronik studiert und Forschung und Entwicklung von Maschinensteuerung im Textilmaschinenbau betrieben. 1988 war er als Produktions- und technischer Leiter in der zentralen Annahmestelle des alttextilverwertenden Sero-Systems beschäftigt. Hier wurde eine Wäscherei mit Trocknung, Sortierung und Reißerei betrieben. 1989, mit der Wende, konnte der Betrieb aufgrund hoffnungsloser Überalterung nicht überleben. Die branchenspezifischen Vorkenntnisse sind für eine Leitungsfunktion mit der Aufgabe eines Betriebsaufbaus unerlässlich.

2.4.7 Karrieresysteme

Die innere Struktur der Firma ermöglicht folgenden Karriereweg: von der Sortiererin zur stellvertretenden Vorarbeiterin bis zur Vorarbeiterin und über die Position der stellvertretenden Sortiermeisterin zur Sortiermeisterin. Einer Gruppe von 130 Sortiererinnen stehen 6 Vorarbeiterinnen und 1 Sortiermeisterin gegenüber. Die Vorarbeiterinnen sind für einen bestimmten Sortierbereich zuständig, während die Sortiermeisterin alles überblicken muss. Die relativ geringe Zahl höherqualifizierter Positionen ist bislang nur einfach besetzt, Vertreterinnen gibt es noch nicht. Hier bestehen Aufstiegsmöglichkeiten. Entscheidend für das Erreichen bedeutungsvoller Stellen sind die Fähigkeiten, Kenntnisse und das persönliche Engagement. Die Beurteilung erfolgt in Form von Beobachtung durch Vorgesetzte und einem daraus resultierenden Angebot. Laut Aussage besteht der Karrierewunsch in vielen Mitarbeiterinnen, doch die persönliche Initiative fehlt. Es herrscht die Haltung des Abwartens vor.

2.4.8 Betriebsrat

Es gibt keinen Betriebsrat. Die Haltung seitens der Betriebsleitung ist abwartend in der Kenntnis, dass eine Gründung jederzeit rechtlich möglich ist, doch nicht unbedingt gefördert werden muss. Es wird als Zeichen eines positiven Betriebsklimas gewertet, dass die Belegschaft keinen Betriebsrat fordert.

3. Beispiel einer Sortiermeisterin

3.1 Arbeitsgebiet, Einbettung in die Abteilung und den Geschäftsprozess

Frau Kn. ist Sortiermeisterin. In dieser Funktion hat sie den gesamten Produktionsprozess zu überwachen. Das Arbeitsgebiet erstreckt sich von der Warenannahme aus den Wechselbrücken, über die verschiedenen Sortierstufen bis zur Warenübergabe an die Pressen. Es gibt in der Firma, die in zwei Schichten arbeitet, nur eine Sortiermeisterin. Sie arbeitet in einer so genannten Überlappungsschicht, was bedeutet, dass sie später als die erste Schicht ihren Arbeitstag beginnt, den Schichtwechsel erlebt und früher als die zweite Schicht ihren Arbeitstag beendet. Die Randzeiten liegen in der Verantwortung einer Vorarbeiterin.

3.2 Berufliche Biografie

Frau Kn. ist gelernte Facharbeiterin für Textiltechnik. Sie hat immer in der Textilbranche gearbeitet, eine Meisterprüfung abgelegt und verfügt somit über breite Vorerfahrungen in diesem Bereich. Zu DDR-Zeiten war sie als Abschnittsleiterin in einem Textilbetrieb beschäftigt. Nach der Wende wurde das Werk geschlossen und Frau Kn. zunächst arbeitslos. 1996 begann sie als Arbeiterin in einer Konfektionierung für Obertrikotagen (Pullover etc.) Mit dem wirtschaftlichen Niedergang der Firma sank auch die persönliche Arbeitszufriedenheit, so dass sie sich im März 1999 als Sortiermeisterin bewarb. In ihrem Urlaub besuchte sie die Betriebsstätte in Süddeutschland, um sich den Sortiervorgang genau

anzuschauen und ein einwöchiges Training zu absolvieren. Ab dem ersten Juli wurde Frau Kn. als Sortiermeisterin für den aufzubauenden Betrieb in Thüringen eingestellt. Der zukünftige Betriebsleiter hat Frau Kn. mit den Sortierkriterien weiter vertraut gemacht, so dass sie als Trainerin in dem der Betriebseröffnung vorgeschalteten 10-wöchigen Lehrgang eingesetzt werden konnte. In dieser Zeit wurden zukünftige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen theoretisch und praktisch vorbereitet. Nach der eigenen Berufsbezeichnung gefragt schildert Frau Kn. folgendes:

„Ich bin in einem Textilrecyclingunternehmen als Sortiererin. Und dann wird man gefragt, was machst du denn, und dann erzähle ich das, was hier abgeht. ... Das ist ja auch nicht als Beruf bis jetzt hier in dem Sinne anerkannt. Sortierer kann man eigentlich von allen Varianten sein, wenn man das so will. ... Wenn man jetzt diesen Zweig hier, wo viele Textilien drin sind, nimmt, wäre ein Berufsbild möglich. ... Es gibt genug Stoff, den man lernen muss!“²⁶

3.3 Arbeitsablauf, Arbeitsorganisation

Die Arbeitsaufgaben sind so vielfältig, dass sie keinem täglich wiederkehrenden Rhythmus unterliegen. Alle Tätigkeiten unterliegen der Organisation eines möglichst problemlosen Produktionsprozesses. Das heißt, der gesamte Prozess wird mit koordiniert, Mitarbeiterinnen bei krankheitsbedingten Ausfällen oder technischen Problemen flexibel und effektiv umgesetzt und die Sortierqualitäten werden kontrolliert. Insofern muss die Sortiermeisterin die technische Anlage permanent im Auge behalten, um sich anbahnende Probleme rechtzeitig zu erkennen und den Betriebshandwerkern Bescheid zu geben. Der Kommunikationsfluss zwischen allen Beteiligten ist eine der wesentlichen Aufgaben. Frau Kn. muss für die Produktion wichtige Informationen bei der Betriebsleitung einholen und sie auf allen Ebenen weitergeben. Dafür geht sie mehrmals täglich in die Büroetage bzw. spricht mit den in der Produktionshalle anwesenden Leitungspersonen. Die Weitergabe wichtiger Informationen, z.B. bezüglich einzelner Sortierkriterien oder Artikelgruppen, funktioniert i.d.R. über die Vorarbeiterinnen zu den Arbeiterinnen. Da Frau Kn. nicht die volle Zeit beider Schichten anwesend ist, müssen die Vorarbeiterinnen ihre Aufgaben übernehmen und ihrerseits den Kommunikationsfluss sicherstellen. Dies geschieht mit Hilfe schriftlicher Notizen, die die Vorarbeiterinnen in dem Büro der Sortiermeisterin hinterlegen, so dass die nächste Frühschicht sofort über alle wesentlichen Vorkommnisse des Vortages informiert ist. Darüber hinaus findet jeden Freitag eine Besprechung zwischen der Sortiermeisterin und allen Vorarbeiterinnen statt.

Frau Kn. muss bei hohem Arbeitsaufkommen in der Sortierung auch selbst sortieren. Sofern an einem Platz der nahtlose Durchfluss unterbrochen wird, muss die Sortiermeisterin entweder die zur Verfügung stehenden Arbeiterinnen umsetzen bzw. selber Hand anlegen. Letzteres erfordert eine Sortierkompetenz an allen Sortierplätzen. Diese vielfältige Kompetenz kommt auch bei der Einarbeitung neuer Arbeiterinnen zum Zuge. Es ist Frau Kn.s Aufgabe, diese anzulernen und über die ersten 4 bis 8 Wochen intensiv zu begleiten. Anschließend führt sie gemeinsam mit der Personalsachbearbeiterin ein Gespräch, ob es zu einer Anstellung kommt. Da die Personalsachbearbeiterin in der Verwaltung und nicht in der Produktionshalle arbeitet, kann sie keine Aussage über die Eignung der jeweiligen Mitarbeiterin treffen. Folglich ist es Frau Kn.s Einschätzung und Verantwortung, richtige Personalentscheidungen zu treffen. Sie ist das Bindeglied zwischen Leitung bzw. Verwaltung und Produktion.

²⁶ Auszug aus dem Interview mit der Sortiermeisterin vom 21.09.01

3.4 Anlagen, Werkzeuge, Methoden

Im Zentrum steht die technische Anlage. Anfangs gab es viele Betriebsstörungen, die im Laufe der Zeit behoben wurden. Im Betriebsablauf sind Mitarbeiterinnen und Maschine sehr eng miteinander verflochten. In logischer Konsequenz bedeuten Störungen der Anlage gleichzeitig Behinderungen in der händischen Arbeit. Um dies auszuschließen, beobachtet Frau Kn. alle Förderbänder sehr aufmerksam. Sobald sich Textilien aufhäufen oder verklemmen gibt sie sofort den Werkhandwerkern Bescheid.

3.5 Qualifikationsanforderungen

In der ersten theoretischen Trainingsphase vor Betriebsstätteneröffnung ging es darum, die Rohstoffe zu erkennen, Flächenbildungen unterscheiden zu lernen, die Qualität der Ware richtig einzuschätzen und den Wert der Ware beurteilen zu lernen. Frau Kn. konnte aufgrund ihrer beruflichen Vorerfahrung auf textile Grundkenntnisse zurückgreifen. Dies wurde als sehr hilfreicher Grundstock im Qualifizierungsprozess für die Alttextilsortierung betont. Als Sortiermeisterin muss sie die textiltfachliche Kompetenz für alle Sortierplätze besitzen. In ihrer Vorgesetztenposition mit entsprechender Verantwortung für den Produktionsablauf muss sie außerdem das gesamte System der Arbeitsabläufe, inklusive der Schnittstellen zu vor- und nachgeschalteten Bereichen, überblicken und effektiv handhaben. Die Führung der Mitarbeiterinnen, deren Beurteilung und resultierende Personalentscheidungen erfordern eine hohe soziale Kompetenz.

„Ich möchte bald sagen, es ist beides gleich wichtig, denn wenn die Menschenführung nicht richtig funktioniert, dann haben die natürlich auch Frust und konzentrieren sich vielleicht auch nicht so auf die Arbeiten, es leidet die Qualität darunter. ... und bringen natürlich auch die Leistung nicht und das ist dann schon gefährlich.“²⁷

3.6 Qualifizierungsbedarf

Den eigenen Qualifizierungsbedarf sieht Frau Kn. in der methodischen Kompetenz. Im Alltag bestünde die Gefahr, einer gewissen Betriebsblindheit zu unterliegen. Man müsse gelegentlich den Blick wieder frei bekommen, um mit genügend Distanz die Abläufe möglichst objektiv zu beurteilen und bei Bedarf zu verbessern.

In Bezug auf die Mitarbeiterinnen sieht die Sortiermeisterin zweifachen Qualifizierungsbedarf. Eine regelmäßige Qualifizierung in textiltfachlicher Hinsicht wäre sinnvoll, um damit die Kompetenzen der Sortiererinnen soweit auszubauen, dass deren flexible Einsetzbarkeit möglich wird. Einige Sortiererinnen beherrschen 5 bis 6 Sortierplätze, während der größte Teil nur für einen Platz spezialisiert ist. Der Qualifizierungsbedarf besteht fortlaufend, da die Anforderungen insgesamt sehr vielfältig sind und täglich neue hinzukommen können.

„Eigentlich muss man sagen, alles können kann man nie. Weil das so vielseitig ist und das sind ja alles eigentlich Einzelstücke, wenn man so will, und jedes Stück ist wieder anders, dass man nie sagen kann, jetzt kann ich alles. Morgen kommt schon wieder ein Teil, was ich selber noch nie gesehen habe, wo man auch wieder sich befragen muss oder überlegen muss, wo wäre es denn jetzt am günstigsten, wo kann ich das am günstigsten unterbringen. Man kann nie sagen, ich bin jetzt perfekt, ich kann das alles. Es ist viel zu umfangreich und viel zu groß.“²⁸

Der zweite Bereich betrifft die Selbst- und Sozialkompetenz von Mitarbeiterinnen. Sie müssten lernen, sich in dem großen Mitarbeiterinnenkreis positiv einzufügen und ein gutes

²⁷ Auszug aus dem Interview mit der Sortiermeisterin vom 21.09.01

²⁸ Auszug aus dem Interview mit der Sortiermeisterin vom 21.09.01

Arbeitsklima aktiv mit zu gestalten. Dies wird als Problem eines Betriebes gesehen, in dem viele Frauen nebeneinander stehen und voneinander und übereinander erzählen. Das artet häufig in Tratsch aus, der zu kollegialen Missstimmungen führt und die Sortiermeisterin in besonderer Weise fordert. Eine Fortbildung auf diesem Gebiet empfindet sie daher als wünschenswert und arbeitserleichternd.

4. Berufliche Weiterbildung

4.1 Weiterbildung am Arbeitsplatz (training on the job)

Zur Zeit befindet sich das Unternehmen noch in der Aufbauphase und ist bestrebt, die maximalen Leistungsziele zu erreichen. In dieser Zeit erfolgt die Weiterbildung ausschließlich im Sinne des Erreichens dieses Ziels. Die Betriebsleitung sieht für darüber hinausgehende Weiterbildungsaktivitäten am Arbeitsplatz mehr Spielraum in der anschließenden Konsolidierungsphase, in der es schwerpunktmäßig um die Perfektionierung einzelner Abläufe gehen soll. Die momentane Situation stellt sich je nach Arbeitsbereich unterschiedlich dar.

4.1.1 Sortierung

Eine Qualifizierung zur erweiterten Sortierfähigkeit ist kaum möglich, da eine längerfristige Einarbeitung in einen neuen Platz mit Produktionseinbußen und Stockungen im Warendurchfluss einhergeht.

„Wir sind zwar bemüht, sie auch an anderen Plätzen mit einzuarbeiten, weil wir es ganz einfach brauchen, aber wir sind noch nicht so viele Arbeitskräfte, um das zu überbrücken. Wenn ich sie jetzt wegnehme dort, fehlt sie mir an dem Platz, wo sie ihre Leistung bringt. Und wenn ich jetzt eine dorthin stelle, die das noch nicht gemacht hat, ist natürlich die Leistung viel viel geringer und in dem Moment habe ich dann immens viele Ware. Da hängt’s echt noch ein bisschen.“²⁹

4.1.2 Ballenpressung

Größere Veränderungen der technischen Anlage, inklusive der Ballenpressen und des Etikettiersystems führt die belgische Herstellerfirma aus. Sie ist dann auch diejenige, die die Unterweisung am Arbeitsplatz durchführt. In der Regel werden diese Maßnahmen an Wochenenden durchgeführt, so dass die Unterweisung in veränderte Bedienungsabläufe während der Arbeitszeit stattfinden. Je nach Umfang der Veränderungen stehen Mitarbeiter der Herstellerfirma zwischen 0,5 bis 2 Arbeitstage einweisend und begleitend zur Verfügung. Oberstes Gebot ist die ununterbrochene und störungsfreie Bedienung der Pressen und Förderbänder.

4.1.3 Secondhandshops

Hier sind Verkäufer und Verkäuferinnen tätig. Die Betriebsleitung ist davon überzeugt, dass sie nicht unbedingt über eine spezifische Erstausbildung verfügen müssen. Wesentliche Anforderung liegen vielmehr im persönlichen Bereich: ein freundliches, hilfsbereites und dienendes Auftreten gepaart mit Motivation und Lernfähigkeit. Abgesehen von den Secondhand-Boutiquen, in denen Exklusivware verkauft wird, ist der textilspezifische Beratungsbedarf für den Kunden eher nicht vorhanden. Es wird vielmehr der „Schnäppchenjäger“ angesprochen, der das Teil sucht, welches es nur einmal im Laden gibt. Hier legt der Kunde mehr Wert auf Sozial- als auf Fachkompetenz. Lernhaltige Situationen am Arbeitsplatz ergeben sich aus dem direkten Kundenkontakt. Interne Schulungen zum

²⁹ Auszug aus dem Interview mit der Sortiermeisterin vom 21.09.01

Umgang mit Kunden, Verhalten bei Reklamationen oder in schwierigen Situationen, z.B. in Form von Rollenspielen, finden nicht statt.

4.1.4 Im gesamten Unternehmen

Durch Besuche ausländischer Kunden in der Sortierung, der Ballenpressung und dem Lager entstehen direkte Kontakte zu den Arbeitern und Arbeiterinnen. Mit dieser Maßnahme beabsichtigt die Geschäftsleitung nicht nur die Vorführung der Technik und Einsicht in die Arbeitsabläufe, um damit ein modernes, qualitativ hochwertiges und zuverlässiges Firmenimage zu erreichen. Gleichzeitig sollen Gespräche zwischen Arbeiter bzw. Arbeiterin und Kunden entstehen, die einerseits die Einsicht in die Ansprüche und Wünsche der Kunden eröffnen und andererseits die Möglichkeiten der Produktion verdeutlichen. Die Lernhaltigkeit für die Arbeiter und Arbeiterinnen soll im Kennen lernen der Kundensicht liegen und dazu führen, dass sie die eigene Tätigkeit noch besser im Interesse des Kunden ausführen.

Unabhängig von der fachlichen Tätigkeit finden regelmäßige Brandschutzunterweisungen statt.

4.2 Weiterbildung außerhalb des Arbeitsplatzes (training off the job)

Durch die der Betriebsstättenöffnung vorgeschalteten Schulung besteht ein Weiterbildungskontakt zu einem freien Weiterbildungsinstitut in der Region. Da die Geschäftsleitung mit den bisherigen Weiterbildungsmaßnahmen sehr zufrieden war, wird diese Möglichkeit weiterhin genutzt.

Die Weiterbildungsinhalte betreffen Arbeitsrecht, Arbeitsschutz, Umgang mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, Konfliktlösungsstrategien und die praktische Tätigkeit begleitende Bereiche wie Modemerkmale, Qualitäten, Rohstoffe, Flächenkonstruktionen usw. Die rein praktische Tätigkeit nimmt außerhalb des Arbeitsplatzes keinen Raum ein. Dies kann nach Aussage der Betriebsstättenleitung vielmehr am Arbeitsplatz selbst gelernt werden.

Aus dieser Überzeugung resultieren die Adressaten, die in den Genuss außerbetrieblicher Weiterbildung kommen: Fachvorgesetzte ab der Ebene der Vorarbeitern und Vorarbeiterinnen. Es wird bewusst keine Trennung zwischen der Verwaltung und Produktion gemacht. Sie nehmen gemeinsam an denselben Trainingsmaßnahmen teil, was zu einem vorurteilsfreien Umgang miteinander beitragen soll.

In der noch jungen Firmengeschichte fanden die Fortbildungsmaßnahmen regelmäßig einmal jährlich statt über eine Dauer von 3 Tagen. In dieser Zeit werden die Teilnehmer und Teilnehmerinnen von der Arbeit freigestellt, die Kosten trägt der Arbeitgeber.

5. Weiterbildungspolitik der Firma

5.1 Bedarfsanalyse durch die Firma

Grundsätzlich ist die Feststellung von Weiterbildungsbedarf ebenso hierarchisch organisiert, wie die gesamte Struktur der Firma es widerspiegelt. So steht es im Verantwortungsbereich der Vorarbeiterinnen, die in ihrem Bereich tätigen Arbeiterinnen zu beobachten, in welcher Weise Weiterbildungswünsche oder –möglichkeiten sinnvoll sind. Auf dieser Ebene beschränkt sich die Weiterbildung auf Maßnahmen am Arbeitsplatz, z.B. die Einarbeitung in einen neuen Sortierplatz. Entsprechendes gilt für die Arbeiterebene an anderen Plätzen wie der Ballenpressung bzw. dem Lager.

Für die Weiterbildungsbedarfe der Vorarbeiterinnen muss die Sortiermeisterin ihr Einverständnis geben. Die Teilnahme an außerbetrieblichen Maßnahmen entscheidet allein die Betriebsstättenleitung.

5.2 Ziele und Erwartungen an die Beschäftigten

Weitergebildete Arbeitskräfte müssen in ihrem jeweiligen Arbeitsbereich planvoll, verantwortungsbewusst und effektiv handeln und entscheiden können. Dazu gehört unmissverständlich das fehlerfreie Erreichen bestimmter Mengen in der Produktion. Diese Erwartung bezieht sich auf jede einzelne Alttextilie, die in den Produktionsprozess eingeht. Fehlwürfe sind gleichbedeutend mit finanziellen Einbußen, folglich besteht der Anspruch, dies tunlichst zu vermeiden. Mit den hohen fachlichen Erwartungen ist in diesem Betrieb auch eine hohe technische Kompetenz verknüpft, da die Förderanlage im Zentrum des gesamten Produktionsablaufes steht. Hierzu gehört die sensible Bedienung der Technik, das permanente Beobachten der Abläufe, Wahrnehmen andersartiger Geräusche zur akustischen Früherkennung und das sinnvolle Handeln bei auftretenden Störungen.

Zur Geschäftsphilosophie gehört die Überzeugung, dass neben einer hohen Qualitätssicherung erst ein positives Arbeitsklima den Erfolg des Unternehmens ermöglicht. Insofern ist eine der zentralen Erwartungen an die Beschäftigten, zu einem positiven Betriebsklima beizutragen. Die Weiterbildungspolitik des Unternehmens wird vor diesem Hintergrund betrieben. Schulungen an neuen Arbeitsplätzen und auch außerhalb des Unternehmens sollen nicht nur fachliche, sondern auch soziale Kompetenzen erweitern. Hierzu gehören kommunikative Fähigkeiten, Hilfen zur Konfliktbewältigung und Strategien im Umgang mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Die Firmenleitung ist bestrebt, ein Zusammengehörigkeitsgefühl zu initiieren, das einen positiven Beitrag zur Arbeitsmotivation leistet.

5.3 Zusammenhang zwischen Weiterbildung und Karriere

Ein Aufstieg in höhere Positionen hängt nicht nur von der textilfachlichen Qualifikation ab. Vielmehr sind auch soziale Kompetenzen notwendig. Hier besteht laut Aussage des Betriebsleiters das größere Problem. Die Fähigkeit, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu führen, als menschliche Autorität aufzutreten, Freundlichkeit und Gerechtigkeit zu zeigen und dennoch mit Bestimmtheit zu agieren, Nähe und Vertrautheit aufzubauen und trotzdem eine gesunde Distanz zu halten, werden als die schwierigsten Kompetenzen benannt. Sofern die Betriebsleitung diese Qualitäten in einem Mitarbeiter bzw. einer Mitarbeiterin wahrnimmt, tritt sie an die Person heran, um Aufstiegsmöglichkeiten in Form verantwortungsvoller Positionen anzubieten. In diesen Prozess ist die Sortiermeisterin beratend eingebunden. Die Möglichkeiten für Arbeiter und Arbeiterinnen sind jedoch begrenzt. Sie müssen über entsprechende Kompetenzen bereits verfügen, da es für diese Ebene keine Weiterbildungsangebote in diesem Bereich gibt. Vor diesem Hintergrund ist auch die Aussage einer Sortiererin zu verstehen:

„Hier arbeite ich höchstens fünf Jahre, dann ist Schluss! Ich war selbst Vorarbeiterin in einer Wäscherei und hier habe ich eine angelernt, die kam später als ich und hat noch gar nicht richtig nach Leistung sortiert. Und jetzt ist sie meine Vorarbeiterin. Die suchen sich die Leute aus, die weiterkommen. Auch wenn ich will, es gibt nichts.“³⁰

Deutlich wird, dass nicht für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gleiche Karrieremöglichkeiten offen stehen. Vielmehr scheint eine gezielte Steuerung durch die betriebliche Hierarchie gegeben, die zu Enttäuschungen führt und den Eindruck von Bevorteilung vermittelt.

5.4 Interesse an einer Ausbildungsmöglichkeit in der Branche

Da sich die Betriebsstätte in einer Region befindet, die von starker textilspezifischer Tätigkeit zu DDR-Zeiten geprägt war, kann auf eine gewisse Grundbildung bei der Auswahl der

³⁰ Auszug aus einem Gespräch mit einer Sortiererin vom 21.09.01

Beschäftigten zurückgegriffen werden. Dennoch erfordert die Tätigkeit in der Sortierung von Alttextilien weitergehende Fähigkeiten und Kenntnisse. Nach Einschätzung der Sortiermeisterin handelt es sich um vielfältige Qualifikationen, aus denen ein inhaltlich reichhaltiges Bildungsprogramm abgeleitet werden kann.

Die Betriebsleitung sieht in der Entwicklung eines Berufsbildes zwei Vorteile: zum einen wäre es ein positives Signal für die Branche, mit der eine öffentliche Anerkennung der Aktivitäten verbunden wäre. Dies würde das negative Image der gewerblichen Alttextilsammler und –sortierer positiv beeinflussen. Ein zweiter Vorteil betrifft die Beschäftigten. Sie könnten sich mit einem konkret benannten Berufsbild stärker als bisher identifizieren. Die Entwicklung einer beruflichen Identität fördert persönliche und berufliche Zufriedenheit und Motivation, was sich wiederum positiv im Unternehmen auswirkt.

6. Qualifizierung als Personalentwicklungsmaßnahme

Das Unternehmen strebt unaufhaltsam nach einer Vergrößerung und Perfektionierung des Unternehmens. Dabei orientiert sich die Geschäftsleitung an modernen Maßstäben. Die Firma setzt auf Klarheit, Effizienz und dem Aufbau eines bestimmten Images. Die einzelnen Arbeitsaufgaben und Verantwortungsbereiche sind klar abgegrenzt und zur Betriebsstättenleitung hin hierarchisch aufgebaut. Dadurch soll ein Produktionsablauf sichergestellt werden, der Kundenzufriedenheit herstellt. Für den Handel mit dem Ausland gehören Zuverlässigkeit in den Absprachen und Preisgestaltungen, Pünktlichkeit in der Warenlieferung und überdurchschnittlich hohe Qualität aus der Sortierung dazu. Im inländischen Handel über Secondhandshops stehen wechselnde Warenangebote, sehr gute Qualitäten und ein ansprechendes, freundliches Ambiente der Geschäfte im Mittelpunkt. Um dies dauerhaft zu gewährleisten, muss von der Sammlung bis zur Auslieferung an allen Arbeitsplätzen verantwortungsvoll und kompetent gehandelt werden. Insbesondere aus den Schnittstellen zwischen den einzelnen Produktions-, Lager- und Verwaltungsschritten erwachsen Probleme, wenn sie nicht nahtlos ineinander greifen. In dieser Weise wird auch die Zertifizierung verstanden. Sie soll die betriebsinternen Abläufe kritisch analysieren und Verbesserungen im Sinne von Perfektion hervorbringen. Damit beweist die Firma eine durchaus selbstkritische Offenheit in der Sache. Im Bestreben nach Perfektionierung ist Qualifizierung ein Mittel zur optimierten Nutzung technischer und personeller Kapazitäten.

Die Entwicklung der Personalangelegenheiten lassen sich in der fortgeschrittenen, aber noch andauernden Aufbauphase besonders gut betrachten. Fragen wie z.B. wie kommt die Firma zu geeigneten Arbeitskräften, welche Anlernphasen erwiesen sich als sinnvoll, wie wird Qualifizierung zur Zeit praktiziert, welche Karrierewege sind möglich und wem stehen sie offen, lassen sich aus der Aktualität der Notwendigkeiten verdeutlichen. Besonders positiv hervorgehoben wurde die außerbetriebliche Qualifizierungsmaßnahme über einen freien Bildungsträger vor Eröffnung der Betriebsstätte. Von der hier angelegten Qualifikation und Vorauswahl geeigneter Mitarbeiter profitierte die Firma ca. 1 Jahr in allen hierarchischen Ebenen. So konnten neue Beschäftigte relativ schnell in den Arbeitsablauf integriert werden. Inzwischen stehen keine vorab geschulten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mehr zur Verfügung, so dass ein Anlernen direkt am Arbeitsplatz stattfindet. Dies ist nur im begrenzten quantitativen Umfang möglich, da sonst der Produktionsablauf zu extrem verlangsamt wird. Hinzu kommt, dass eine Vorauswahl in Bezug auf Eignung und Neigung weder für das Unternehmen noch für den potentiellen Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin möglich ist. Für das Unternehmen bedeutet dies eine kosten- und zeitaufwendige Investition in die Anlernphase mit dem Risiko der Fehlentscheidung.

Das Unternehmen setzt auf ein angenehmes Arbeitsumfeld und ein positives Arbeitsklima. Mitarbeiter sollen sich in ihrer Tätigkeit verantwortungsbewusst engagieren, mit den Arbeitsaufgaben und der Firma identifizieren und ein Zusammengehörigkeitsgefühl entwickeln. Das Vorhandensein dieser Kompetenzen wird den fachlichen Qualifikationen gleichgestellt. Während die Vorgesetztenebenen diese Fähigkeiten auch in außerbetrieblichen und vom Unternehmen finanzierten Weiterbildungsangeboten trainieren können, wird von der Mehrheit der Beschäftigten auf der Arbeiterebene erwartet, dass sie „von selbst“ darüber verfügt. Da dies zum einen eher unwahrscheinlich ist und zum anderen Karrierewege nur mit diesen Kompetenzen offen stehen, bleibt im Endeffekt der Mehrzahl der Beschäftigten ein firmeninterner Aufstieg verschlossen. Obwohl die Etablierung der bereichsbezogenen Vorarbeiterinnen vermuten lässt, dass hiermit der Versuch unternommen wird, dem ungünstigen Verhältnis von sehr vielen Arbeitern zu einem Meister zu begegnen, bleibt die Aufstiegsmöglichkeit aus den genannten Gründen eher theoretisch. Da es keinen Betriebsrat gibt, ist jeder Beschäftigte ein Einzelkämpfer mit Karriereabsichten und wird selbstbewusst initiativ oder resigniert. Hier steht sich das Unternehmen selbst im Wege, denn der Effekt wirkt konträr zur beabsichtigten unternehmenspolitischen Zielrichtung.

Im Mittelpunkt des gesamten Produktionsablaufes steht eine ausgeklügelte technische Anlage. Sie rationalisiert Abläufe und realisiert z.T. komfortablere Arbeitsbedingungen, bringt jedoch gleichzeitig neue Herausforderungen mit sich. So kommen beispielsweise rüdenschädigende Hebe-Drehbewegungen nicht mehr vor, weil die Förderbänder die Ware von unten nach oben befördern bzw. ein Auswurf die Ware von oben nach unten auf die Tische fallen lässt. Es erübrigt sich die Tätigkeit des Transporteurs, der die Ware in Containern zu den einzelnen Stationen schiebt. Jedoch erübrigt die technische Anlage keinen einzigen Sortierplatz, denn die Beurteilung der Alttextilien und Klassifizierung nach einer Fülle von Kriterien kann nur durch den zum Experten qualifizierten Menschen selbst erfolgen. Mensch und Maschine müssen zusammenarbeiten, sie sind voneinander abhängig. Nach anfänglichen umfangreichen technischen Verbesserungen ist die Mensch-Maschine-Koordination inzwischen sehr präzise abgestimmt. Das Unternehmen investiert viel Zeit und Geld in Maßnahmen, um möglichst schnell dahin zu qualifizieren.

Problematisch wird es, wenn einer der beteiligten Faktoren ausfällt. Mit einer reibungslosen und störungsfreien Funktion steht und fällt die Produktion. Sobald es zu Verklemmungen einzelner Textilien in den Förderbändern kommt, bildet sich ein Textilberg, der die Beförderung weiterer Textilien behindert. Da sich lange Strecken direkt unter der Hallendecke befinden, muss ein Reparaturdienst sofort mit Leitern bzw. Steigern anrücken, um die Störung zu beheben. Sofern sich Störungen in der Computersteuerung einstellen, können diese nur über außerbetriebliche Experten beseitigt werden. Dies bedeutet längere Stillstandszeiten. Da das Personal nicht „Däumchen drehen kann“, bis die Anlage wieder läuft, stellt sich ein breiter Qualifizierungsbedarf und damit verbundene flexible Einsatzmöglichkeit heraus. Eine technische Anlage kompensiert nicht, sondern potenziert personellen Qualifizierungsbedarf.

Darüber hinaus stellt die enge Verzahnung der Beschäftigten in den computergesteuerten Rhythmus der Technik eine besondere psychische Herausforderung dar. Alle Arbeitsplätze sind der Förderanlage unmittelbar vor-, zwischen- oder direkt nachgeschaltet, so dass die computergesteuerten Transportzyklen auch die Arbeitsgeschwindigkeit an den einzelnen Plätzen bestimmen. Trotz eifrigen Arbeitens wird ständig Ware angeliefert, die sich in einem Auswurfschacht sammelt - bis zum Überlaufen. Unter Umständen muss ein Überfluss in einem Rollcontainer zwischengelagert werden. Doch neben diesem rein organisatorischen Problem verursacht der nie versiegende Textilstrom Stress. Man fühlt sich aufgefordert, noch

ein bisschen schneller zu sortieren. Dennoch bleibt der Eindruck, nie fertig zu werden, der Flut nicht gewachsen zu sein, unübersehbar. Man kommt zur Arbeit, die Schächte sind voll, während der Arbeit bleiben die Schächte voll und man geht und die Schächte sind immer noch bzw. stets wieder voll. Anstatt der Motivation, ein bestimmtes sichtbares (Tages-) Pensum abgearbeitet zu haben, entwickelt sich als Schutzfunktion eine gewisse Ignoranz gegenüber dem ständigen Zufluss, sich nur nicht von der Menge nervös machen zu lassen. Mit der Zeit stellt sich ein Gefühl des mehr oder weniger stupiden Funktionierens im System ein. Gerade dies widerspricht dem Anspruch an motivierte und konzentrierte Qualitätsbeurteilung jedes einzelnen Stückes und steht der persönlichen Arbeitszufriedenheit entgegen.

Im Streben nach Produktionsoptimierung müsste die Wechselwirkung zwischen Personal und Technik, als auch Personal und Organisation stärker reflektiert werden, um Qualifizierungs- und Strukturierungsmaßnahmen zu ergreifen, die ungenutzte Potenziale integrierbar und Blockaden überwindbar machen.

FALL 4

1. Allgemeine Beschreibung der Firma

1.1 Die Firma im Sektor des Textilrecyclings

Die Firma hat ihren Sitz in Nordrhein-Westfalen. Sie operiert in zwei Bereichen: die Verwertung textiler Produktionsabfälle und die von Retailern. Damit stellt diese Firma eine Besonderheit in der Textilrecyclingbranche dar.

Der Betrieb hält Geschäftsbeziehungen zu Garnproduzenten, Webereien, Konfektionären und einem großen Textil- und Bekleidungswarenhaus. Von der Faser bis zum fertigen Kleidungsstück fallen für diesen Recycler alle Verarbeitungsstufen textilen Materials an. Die Besonderheit liegt darin, dass alle Textilien, ob Garnspulenreste oder Strickpullover neuwertige Qualitäten aufweisen. Die Sammlung und Sortierung von Alttextilien spielt bei dem Betrieb nur eine marginale Rolle.

In Bezug auf die fast unbegrenzten Möglichkeiten an Rohstoffen und Rohstoffmischungen schränkt sich die Firma (bis auf wenige Ausnahmen) nicht ein. Sie hat sich jedoch auf die Verwertung technischer Textilien aus speziellen synthetischen Chemiefasern spezialisiert. Dabei handelt es sich auch um Garn-, Gewebe- und konfektionierte Reste, die aus Versuchsreihen zur Entwicklung hochtechnischer, leistungsfähiger Textilien stammen.

Handelspartnerschaften bestehen innerhalb Europas nach Italien, Belgien, Niederlande, Luxemburg, Russland und weltweit nach Afrika und Südamerika, insbesondere Chile.

1.2 Unternehmenskultur, Unternehmensphilosophie

Die Unternehmenskultur ist geprägt von der Auffassung und Lebenserfahrung des Geschäftsführers. Er hat die Firma gegründet, sie steht im Mittelpunkt seines Lebens und verkörpert somit seine Positionen. Die Firma soll in ihrer Größe überschaubar, die einzugehenden geschäftlichen Risiken müssen kalkulierbar und die Solidität des Unternehmens stets erhalten bleiben. Überzeugungen wie z.B. „Immer schön auf dem Boden bleiben!“ und „Zu große Geschäfte, an denen man zwar viel verdienen, aber auch kaputt gehen kann, ablehnen!“ werden oft wiederholt. Die Geschäfte sollen fair und ehrlich abgewickelt werden. Entsprechend der Formel „Ein Mann – ein Wort“ wird z.T. auf schriftliche Verträge verzichtet. Beiderseitige Ehrlichkeit und Anständigkeit gelten als Voraussetzung für die Fortsetzung der Geschäftsbeziehungen.

Unternehmensbeeinflussend im Bewusstsein des Geschäftsführers ist auch der Umstand, dass der Umgang mit dem anfallenden textilen Material gesundheitliche Risiken in sich birgt. Durch lungengängige Staubpartikel können lebensbedrohliche Spätfolgen entstehen. Daher werden Fasern unter einer bestimmten Größe abgelehnt.

„Es gibt das berühmte Beta-Garn aus Amerika ... OCF, das hat 3 My, ist unheimlich stabil, unheimlich wertvoll, sehr teuer, aber dieses Glas ist auch das Glas, das berüchtigt ist. Ich will nicht zuviel sagen, die Spätfolgen sind nicht bekannt, aber es ist fast wie Asbest. In der Faserlänge liegt das Problem, dass es im Körper hängen bleibt und nicht mehr abbaut. Damit möchte ich nichts zu tun haben. ... Was ich nicht selbst sortiere und wo ich nicht hinter stehe, das möchte ich auch nicht meinen Leuten zumuten. Das ist meine Philosophie, die ich beibehalte, und somit also lehne ich manche Sachen ab. Geradezu im Zeitalter der Späterkenntnis.“³¹

Ebenso ist die Unternehmensphilosophie sehr eng mit der Verwertungsphilosophie verknüpft. Eine bestimmte Überzeugung in der Frage der Abfalldefinition und Reststoffbehandlung ist hier bestimmend. Sie ist Motiv für die Existenz des Unternehmens, Motivation für die

³¹ Auszug aus dem Interview mit dem Geschäftsführer vom 01.10.2001

alltägliche Geschäftspraxis und Motor zahlreicher außerbetrieblicher Aktivitäten als Experte für praktische und theoretische Fragen des Textilrecyclings.

1.3 Verwertungs- und Beseitigungsphilosophie

„Das Wort Abfall sollte es im eigentlichen Sinne nicht geben, denn in der Regel kann man alles, was der Mensch aufgebaut hat, auch wieder verwerten.“³²

Vor diesem Hintergrund operiert die Firma. Abfälle sind gleichzusetzen mit Reststoffen, die eigentlich Wertstoffe darstellen und durch die Bearbeitung im Unternehmen zu Rohstoffen überführt werden können. (Abfälle = Reststoffe = Wertstoffe = Rohstoffe).

Die von Produzenten hochwertig aufgebauten Textilien werden hochwertig zu Rohstoffen zurück gebaut und in erneute Produktionskreisläufe überführt.

„Im Ausland ist man schon seit geraumer Zeit dabei, zum Teil mit hohem künstlerischem Arbeitsaufwand aus alten und neuen Textilien Reißware für neue Garne und Gewebe herzustellen, wovon so mancher deutsche Produzent nur träumen kann. Dies wird aber nicht an die große Glocke gehangen, und man glaubt gar nicht, wie viel recycelte Ware in Deutschland verarbeitet und getragen wird. Namen können und dürfen wir nicht nennen, da dies der Tod eines ausländischen Produzenten wäre. ... Wir liefern monatlich eine große Menge sortierter Wertstoffe nach Chemie- und Naturfasern getrennt, wovon wir genauestens wissen, dass daraus wieder Garne und Gewebe hergestellt werden.“³³

Abgesehen von der sachbezogenen Brisanz in Richtung „Verbrauchertäuschung“ leitet die Firma aus dieser Marktkenntnis die Sinnhaftigkeit ihres firmenmäßigen Engagements ab. Bearbeitete Reststoffe sind am Markt gefragte Wertstoffe, die als vermutlich preisreduzierender Anteil in die Produktion einfließen. Der Geschäftsführer ist davon überzeugt, dass sich alles von Menschenhand aufgebaute auch sinnvoll wieder abbauen lässt. Seiner Meinung nach ist es letztlich eine Frage der Kostenkalkulation, inwieweit der Weg vom Reststoff zum Sekundärrohstoff beschritten wird. Die Firma sieht sich als Glied und Förderer in dieser Kette und drückt den Zusammenhang von Ökologie und Ökonomie auch in der Firmierung aus.

Nach dieser Verwertungsphilosophie beginnt das Recycling mit der fachkompetenten Sortierung und dient dem Beschreiten des o.g. Weges. Der Verfahrensschritt der Sammlung wird als reine Transportangelegenheit ausgegrenzt, die thermische Verwertung nicht als Recycling akzeptiert, da hierbei keine Rohstoffe für neue Produktions- oder Nutzungskreisläufe anfallen.

Die Firma unterscheidet drei Möglichkeiten der Reststoffbehandlung:

- die Wiederverwendung, indem eine Textilie betrachtet, beurteilt und unverändert weitergehandelt wird (insbesondere bei Retailern)
- die Wiederverwertung, bei der nach der Beurteilung Veränderungen, z.B. in Form des Zerschneidens vorgenommen werden
- und das eigentliche Recycling, was die Rückführung zur Faser meint (als Reißfaser oder Agglomerat).

Doch nicht alle werden direkt bei der Firma praktiziert, vielmehr initiiert. Der Betrieb bietet Kunden die komplette Entsorgung der Reststoffe bzw. Retailer an, holt die Ware ab, sortiert in der eigenen Betriebsstätte nach den Kriterien einer sinnvollen Wiederverwendungs-, Wiederverwertungs- bzw. Recyclingmöglichkeit und vermarktet die Sortierprodukte an

³² Auszug aus einem Vortrag des Geschäftsführers vom 17. April 1996, S. 1

³³ Auszug aus einem Vortrag des Geschäftsführers vom 17. April 1996, S. 3

weiterverarbeitende oder –nutzende Kunden. Der Betrieb versteht sich als Retter der Wertstoffe vor der Deponie bzw. Verbrennung zum Wohle der Umwelt.

2. Allgemeine Beschreibung der Firma

2.1 Wichtige Daten der Firma

2.1.1 Unternehmenstyp, Anteil der Textilien am Geschäftsprozess, Zertifizierung, Verbandszugehörigkeit

Der Betrieb ist ein privates Unternehmen, das als GmbH im Handelsregister eingetragen ist. Es handelt sich um einen Familienbetrieb, in der Unternehmer selbst, mit Frau und Sohn die geschäftsführenden Posten bekleiden. Das Unternehmen arbeitet zu 100% mit Textilien bzw. textilen Produktionsabfällen.

Nach eigener Einschätzung ist das Unternehmen ein Entsorgungsfachbetrieb, jedoch nicht zertifiziert. Eine Zertifizierung war geplant. Nachdem aber zwei TÜV-Mitarbeiter ohne jegliche textilspezifische Fachkenntnis eine reine Erfassung von Mengenströmungen im Betrieb als Zertifizierung durchführen wollten, lehnte der Geschäftsführer ab. Eine ausschließliche Darstellung der Warenströme sei unsinnig und zu teuer und würde keinerlei Vorteile einbringen.

Die Firma ist in vier unterschiedlichen Verbänden mit unterschiedlicher Zufriedenheit organisiert und engagiert:

- im Fachverband Textilrohstoffe e.V., der seit 1993 mit Sitz in Karlsruhe existiert, aber wenig Aktivität zeigt,
- im Dialog Textil / Bekleidung, der in München seinen Sitz hat, sich aber in erster Linie an Produzenten, Verkauf und Management richtet und weniger für das Recycling einsteht
- im Fachverband Textilrecycling, der schwerpunktmäßig die Alttextilrecycler anspricht, was nicht immer übertragbar ist auf das Metier der Firma; doch aufgrund bestehender Freundschaften und Kontakte wird an dieser Mitgliedschaft festgehalten
- im bvse, welche Mitgliedschaft seit 1999 besteht und seit 2001 mit einer Zugehörigkeit zum Vorstand für die Sparte Textilrecycling ausgebaut wurde, mit dem Ziel, sich mit Hilfe eines starken Verbandes für die Stabilisierung der Branche stark zu machen, um nicht von großen Energieversorgern geschluckt zu werden.

2.1.2 Verfahrensschritte und Produktgruppen

Zum Geschäftsgeschehen gehören die Verfahrensschritte der Sammlung, Sortierung und Vermarktung. Sowohl die bei der Sammlung als auch bei der Vermarktung anfallenden Transporttätigkeiten werden i.d.R. mit einem eigenen Fuhrpark ausgeführt.

Die in den Geschäftsprozess einbezogenen Produktgruppen sind entsprechend ihrer Bedeutungsreihenfolge technische Textilien, Polstermaterial, Dämmmaterial, Gardinen, Möbelbezugsstoffe, Bett-, Tischwäsche, Handtücher etc. und Bekleidung. Die genannten Produkte liegen in unterschiedlichem Verarbeitungszustand vor. So wird ebenso mit Fasern, Garnen, Konfektionsabfällen und fertigen Textilien hantiert. Aus der Breite der zu bearbeitenden Ware ergab sich eine interne Zweiteilung, eine Abteilung, die für die Entsorgung der Textil- und Bekleidungsunternehmen und damit in erster Linie für die Retailer und Stoffe zuständig ist und eine zweite Abteilung, in der die textilen Produktionsabfälle bearbeitet werden.

2.1.3 Umsatzverteilung, Verwertungsdiagramm

Der gesamte Warenumsatz wird mit ca. 2000 t / Jahr angegeben. Hierunter fallen sowohl die textilen Produktionsabfälle als auch die Retailer. Die Behandlung dieser Textilien erfordert eine anders gelagerte Aufstellung des Diagramms.

Export (Verwendung)	400 t (20%)	30% Umsatz
Reißfasern / Agglomerate (Recycling)	1300 t (65%)	50% Umsatz
Putzlappen u.ä. (Verwertung)	200 t (10%)	20% Umsatz
thermische Verwertung	100 t (5%)	

In den Export gehen hauptsächlich Retailer und Stoffe. Diese Ware wird nach verschiedenen Kriterien begutachtet, ihr Wert bemessen und die firmenmäßige Herkunft unkenntlich gemacht, um sie im Ausland zu vermarkten. Retailer weisen häufig Verarbeitungsschäden auf, so dass sie trotz ihrer Neuwertigkeit einen niedrigeren Wert darstellen als die Crème-Ware der Alttextilsortierung. Weiterhin ist der Wert durch rohstoffliche Modewechsel stark schwankend:

„Das Problem ist, wenn die Mode auf Wolle geht, ist es schön, dann kann man Geld verdienen, wenn sie auf Synthetik geht, können Sie nicht verdienen. Textilien in Synthetik in Richtung Körperbekleidung ist nichts wert, im Technischen schon, Hochtechnischen ja.“³⁴

Trotzdem ist dieser Geschäftszweig ökonomisch nicht unattraktiv, da 20% Warenvolumen 30% des Umsatzes ausmachen.

Die Rückführung textiler Produktionsabfälle bildet den wichtigsten Geschäftszweig in dem Unternehmen. Je nach Rohstoff und Rohstoffmischung stehen unterschiedliche Recyclingwege offen, die aber nur dann genutzt werden können, wenn Sortenreinheit gegeben ist. Diese Reinheit herzustellen ist Aufgabe der Sortierung in dem Unternehmen. Die entstandenen Fraktionen können als Sekundärrohstoff in die Produktion einfließen. Zwar ist je nach prozentualem Anteil mit diesem Verfahren ein mehr oder weniger ausgeprägter Downcyclingeffekt verbunden, dennoch entstehen brauchbare Produkte, die am Markt absatzfähig sind. In dem Bereich des rohstofflichen Sortierens zwecks Rückführung zur Faser hat sich die Firma auf technische Textilien aus synthetischen Chemiefasern spezialisiert.

„Ich habe mich auf technische Textilien spezialisiert, weil ich beizeiten erkannt habe, dass ... die dritte Welt sich selbst versorgen muss, dass Baumwolle da, wo sie gepflückt wird, auch am besten gleich vermarktet wird oder gewebt wird und so weiter ... da bleibt auch der Rest noch da ... und den Rest noch verheizen ... und das ist einfach sinnvoll. Aber die hochtechnischen Artikel können diese Leute beim besten Willen noch in 10 Jahren nicht produzieren. Und darum habe ich mir gesagt, hier ist die technische Welt ... und mich begeistern diese technischen Sachen ... und darum habe ich mich auch speziell auf diese hochtechnischen Fasern spezialisiert.“³⁵

Die Wertschöpfung liegt aber unter der der Retailer, denn 65% Warenvolumen erwirtschaften „nur“ 50% des Geschäftsumsatzes.

Unter der Kategorie Verwertung sind jene Textilien gefasst, die nicht unverändert in neue Nutzungskreisläufe geführt werden können. So müssen beispielsweise Stoffstücke mittlerer Größe, die nicht groß genug sind, um sie als ganzes im Export zu verkaufen, in brauchbare Putzlappengröße geschnitten werden. Auch Garnspulenreste müssen von der Spule herunter geschnitten werden, um sie weiter nutzen zu können. Diese Tätigkeiten lohnen sich, denn aus 10% Warenvolumen lassen sich 20% Umsatz erwirtschaften.

Der thermischen Verwertung werden keine Textilien zugeführt, sondern nichttextile Reststoffe wie Bügel, Spulenhülsen aus Pappe und dergleichen. Dies sind ca. 5%

³⁴ Auszug aus dem Interview mit dem Geschäftsführer vom 01.10.2001

³⁵ Auszug aus dem Interview mit dem Geschäftsführer vom 01.10.2001

Warenvolumen, die selbstverständlich keinen Umsatz einbringen, sondern Kosten verursachen.

2.1.4 Standort

Die Firma hat ihren Sitz in Nordrhein-Westfalen im Ruhrgebiet. Das Ruhrgebiet ist insgesamt eine dichte Kumulation großer Städte mit entsprechender Industrie und Geschäftswelt, so dass auch der Hauptsitz eines großen Textil- und Bekleidungshauses unweit des Firmensitzes liegt. Ebenso befinden sich aus der textilindustriellen Tradition viele der in Deutschland verbliebenen Textilproduzenten (Spinnereien und Webereien) im Ruhrgebiet. Da alle Warenbewegungen per LKW abgewickelt werden, ist eine gute Straßenanbindung wichtig. Die ist durch das dicht erschlossene Autobahnnetz des Ruhrgebietes eindeutig gegeben. Weiterhin bestehen wichtige Geschäftskontakte nach Holland. Die Entfernung zur Grenze beträgt nur ca. 20 km. Aus dieser Nähe heraus und der Auseinandersetzung mit einer Vielzahl behördlicher Schwierigkeiten und Rechtsvorschriften, die in der relativ jungen Firmengeschichte als „Steine in den Weg legen“ empfunden wurden, resultiert die Überlegung, den Firmensitz nach Holland zu verlegen. Das Verbleiben in Deutschland begründet sich in familiären Wurzeln.

2.1.5 Größe der Firma, Anzahl der Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen

Die Firma beschäftigt inzwischen 20 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Bei Bedarf stehen 3 Aushilfskräfte zur Verfügung. Das Betriebsgelände ist ca. 10.000 qm groß. Hier stehen zwei Gebäude mit einer überdachten Fläche von ca. 4.500 qm. Zur Ausstattung gehören drei Lkws, von denen einer ein Gespann von 18,10 m Länge ist. Im Betrieb existieren sechs Gabelstapler, zwei Ballenpressen und über 1000 Gitterboxen, in denen die Ware gesammelt wird.

2.1.6 Besonderheiten

Die Firma weist zwei Besonderheiten auf: zum einen beschäftigt sie sich mit textilen Produktionsabfällen und Retailern, die zu dem mengenmäßig wesentlich geringeren textilen Abfallaufkommen in Deutschland zählen. Insofern ist sie eine Vertreterin sehr weniger Firmen dieser Art, die es überhaupt in Deutschland gibt. Zum zweiten steht der Geschäftsführer als eindeutiger Know-how-Träger im Mittelpunkt des gesamten Geschäftsgebarens. Mit seinen fachlichen Kompetenzen steht und fällt der geschäftliche Erfolg. Sein pausenloser Einsatz ist gefordert, weil das Image der Textilrecyclingbranche eher negativ besetzt ist und die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für die Existenz einer Firma dieser Art eher schwierig sind. Vor diesem Hintergrund müssen Kundenkontakte aufgebaut, Absatzwege gefunden und Mitarbeiter fachlich geschult werden. Die ebenfalls im Unternehmen tätige Ehefrau drückt es so aus: „Man muss die Fusseln lieben, sonst hält man nicht durch!“³⁶

2.2 Geschichte der Firma, neue Strategien und Entwicklungen

Aufgrund der Verknüpfung des Geschäftsführers mit dem Unternehmen ist die Biografie auch vor Firmengründung für die Entwicklung bis dato prägend. Der Geschäftsführer ist gelernter Textildrucker und Diplom-Textilingenieur. Er hat bis 1985 in der Textilproduktion gearbeitet, und kam bereits hier mit technischen Textilien in Berührung.

„...weil wir auch von meiner Firma Vereinigte Seidenwebereien damals zu Industrietextilien kamen ... und haben Industrietextilien hergestellt. Das hat mich begeistert und ... da habe ich damals Glas eingekauft, ich habe für Millionen DM Glas eingekauft. Ich war der erste Aramid-Einkäufer 1975. Das Olympiadach in München ... war als erste Faser Aramid drin, als

³⁶ Auszug aus einem Gespräch mit der Ehefrau des Geschäftsführers vom 01.10.2001

Verstärkung, die habe ich eingekauft. Ich war bei den ersten Gesprächen mit „Dupont“, die ersten Geschäfte in Deutschland mit Aramid habe ich gemacht. ... Wenn man so genau Bescheid weiß über die Faser, arbeitet man auch gern damit. Baumwolle ist ja schön und gut, aber ist eigentlich, Entschuldigung, eine langweilige Faser gegenüber hochtechnischen Fasern. ... Es gibt ja sehr viel mehr technische Fasern als Naturfasern.“³⁷

Seit 1985 steht der „Abbau“ der Textilien im Mittelpunkt der beruflichen Tätigkeit. Der Geschäftsführer war Prokurist bei einem großen Textilrecycler. Aufgrund einer internen Auseinandersetzung trennte man sich 1993. Mit mittlerweile 48 Jahren musste eine neue berufliche Perspektive gefunden werden. Ein Besuch beim Arbeitsamt erwies sich als erfolg- und perspektivlos. 1993 wurde dann mehr oder weniger unfreiwillig der Schritt in die Selbständigkeit gewagt und die Firma gegründet. Zunächst mietete man in einer alten Krautfabrik, die als Baumwolllager genutzt wurde, eine Fläche von 1000 qm. Mit geschäftlichen Kontakten zu 44 Firmen, darunter auch große, begann die Tätigkeit. Der Geschäftsführer transportierte zunächst per Pkw und Anhänger, später mit einem geliehenen Lieferwagen die Ware, sortierte selbst und lieferte die Fraktionen aus. Mit den sich langsam entwickelnden finanziellen Möglichkeiten wurde das Firmeninventar ausgebaut. So kamen nach 2,5 Jahren der erste Lkw hinzu, jährlich entstanden zwei neue Arbeitsplätze, das gemietete Gelände wurde 1995 mit den Mitteln aus dem privaten Hausverkauf aus einem Konkurs heraus gekauft und schließlich eine neue Halle gebaut. Der Ausbau ist noch nicht abgeschlossen. Es besteht der Plan, die alten Räumlichkeiten der Krautfabrik laufend weiter zu sanieren, eine überdachte Verbindung zwischen dem alten Gebäude und der neuen Halle herzustellen und noch einen weiteren Lkw anzuschaffen. Zur Erweiterung der Maschinen und Geräte werden Versteigerungen in Konkurs gegangener Firmen genutzt, um zu möglichst geringem Preis eine noch voll funktionsfähige Maschine zu ergattern.

Zwischenzeitlich wurde die Expansion im Ausland versucht. Eine Zweigniederlassung in Albanien sollte die aus der großen Jeansproduktion anfallenden rein baumwollenen Konfektionsabfälle verwerten. Nachdem alle notwendigen technischen und personellen Voraussetzungen geschaffen waren, hätte sich ein lukratives Geschäft aufbauen können. Doch der Plan schlug fehl, da der Arbeitseinsatz des Betriebsstättenleiters nicht engagiert genug war. Kundenkontakte wurden nicht gepflegt, Arbeitszeiten nicht eingehalten, Beschäftigte nicht fachkundig angelehrt und kontrolliert, Absprachen nicht zuverlässig eingehalten, so dass die Niederlassung sehr schnell wieder geschlossen werden musste. Insofern ist keine weitere Expansion außerhalb Deutschlands angestrebt. Vielmehr setzt die Firma auf ein langsames, gesundes Wachstum, ohne die Überschaubarkeit eines Familienbetriebes zu verlieren.

2.2.1 Unternehmensziele

„Früher war ich aktiv, ich wollte was schaffen, heut möchte ich leben, überleben und weiterleben.“³⁸

Dieser Ausspruch markiert die Haltung, eine finanzielle gesunde Firma zu führen, die nicht unübersichtlich groß wird und riskante Geschäfte betreibt. Es besteht insofern keine Expansionsabsicht, weder im Inland, noch im Ausland. Die Unternehmensziele orientieren sich an dem Halten des Status quo. Das bedeutet jedoch nicht, dass keine weiteren Kundenkontakte angestrebt werden, sondern vielmehr, dass sich die Firma auf der Basis ihrer gesunden Existenz die Kundenbeziehungen aussucht. Geschäfte bzw. Geschäftspartner, die nicht in die Unternehmensphilosophie passen oder unakzeptable Begleiterscheinungen mit sich bringen, werden ohne Bedenken abgelehnt. Beispielsweise wurde ein Geschäft mit einem ausländischen Kunden ausgeschlagen, weil dieser weder die Teilnahme der Ehefrau im

³⁷ Auszug aus dem Interview mit dem Geschäftsführer vom 01.10.2001

³⁸ Auszug aus dem Interview mit dem Geschäftsführer vom 01.10.2001

Gespräch duldet noch die Anwesenheit im selben Raum. Hier herrscht nicht die Haltung vor, aufgrund kulturellen Andersseins einiger Geschäftspartner im globalen Markt, sich im Geschäftsgebaren zugunsten möglicher Gewinne anzupassen. Vielmehr wird dieses Vorgehen als Abwertung der Frau empfunden. Mit einer solchen Einstellung möchte man sich nicht arrangieren. Zum wichtigsten Unternehmensziel gehört es, sich auch weiterhin diese Freiheit erhalten zu können. Dazu gehört eine optimale Ausnutzung der Maschinen, insbesondere Lkws sowie eine Kalkulation, bei der 5% Gewinn für die Firma abfallen, damit diese sich langsam weiter entwickeln kann. Ein möglicherweise höherer Gewinn wird als Lohn an die Beschäftigten oder den Zuliefererkunden für den Wert der Reststoffe weitergegeben. Dies wird im Sinne der Unternehmensphilosophie als „fair play“ betrachtet.

2.2.2 Neue Technik

In mittelfristiger Zukunft soll ein weiterer Lkw angeschafft werden. Darüber hinaus liegt eine Unterbodenpresse aufbaubereit auf dem Firmengelände. Am Gebäude sollen einige Renovierungs- und Modernisierungsmaßnahmen vorgenommen werden, um eine Optimierung der Arbeitsabläufe zu ermöglichen.

2.2.3 Neue Märkte, neue Produkte

Der wichtigste Markt sind die hochtechnischen Fasern. Dazu gehören Polyester, Polyamid und die Aramide. Die Firma Dupont produzierte erstmalig 1975 Aramid, Keflar genannt. Seither existieren drei Markennamen für Aramide: Keflar, Twaron und Nomex, wobei beide erstgenannten kaum voneinander zu unterscheiden sind. Diese Fasern zeichnen sich z.B. durch eine sehr hohe Temperaturbeständigkeit, Zug- und Druckbelastbarkeit aus. Es ist ein stark umworbenes Material, das fast unendliche Produktmöglichkeiten eröffnet. Die Entsorgung entsprechender Herstellerfirmen ist mit Diskretion und Geheimhaltung zur Faserstruktur, Flächenbildung und Testreihen verbunden, da die Materialien ständig verbessert z.B. im Objektschutz (als schussichere Westen) oder Rennsport (Schutzbekleidung) eingesetzt werden. Die Verbesserungen sollen nicht von der Konkurrenz aufgegriffen werden, insofern ist die Firma als Entsorger bzw. Verwerter der Reststoffe vertraglich zur Schweigen verpflichtet worden.

Da der Geschäftsführer eine sehr große Sachkenntnis im Bereich der technischen Textilien und Fasern aufweist, werden insbesondere in diesem Bereich neue Märkte erschlossen und neue Produkte entwickelt. Jedoch ist die Herstellung der neuen Produkte nicht Aufgabe des Betriebes, vielmehr die kreative Ideenfindung, um entsprechende Abnehmerkunden anzusprechen.

„Wenn es letztendlich um hochtechnische Sachen geht und Menschenleben von abhängt, sage ich mal so, oder Schutz für Menschen ist, dann geht man immer auf die neue Ware, ist man aber dabei, eine Auskleidung zu dämmen und so weiter, wo es nur heißt, hier muss also 100°C oder 200°C ferngehalten werden, Temperatur zum Beispiel, ja, dann kann man recycelte Ware nehmen, nimmt auch recycelte Ware, da die Kosten nicht so hoch sind; obwohl die Kosten da auch nicht gerade wenig sind.“³⁹

Es gilt der Grundsatz, je sortenreiner die Sortierung, desto wertvoller das Material.

Die Firma erschließt neue europäische Märkte durch die Reisetätigkeit des Geschäftsführers mit eigenen Lkws. Um diese auszulasten, wird auch Ware fremder Firmen transportiert, so dass ein nicht-textiler Zweig, der des Transporteurs, aufgebaut wird. Dies erfolgt als sinnvolle Verzahnung mit den eigenen Transportbedürfnissen und dient der Kostenreduzierung durch vermiedene Leerfahrten.

³⁹ Auszug aus dem Interview mit dem Geschäftsführer vom 01.10.2001.

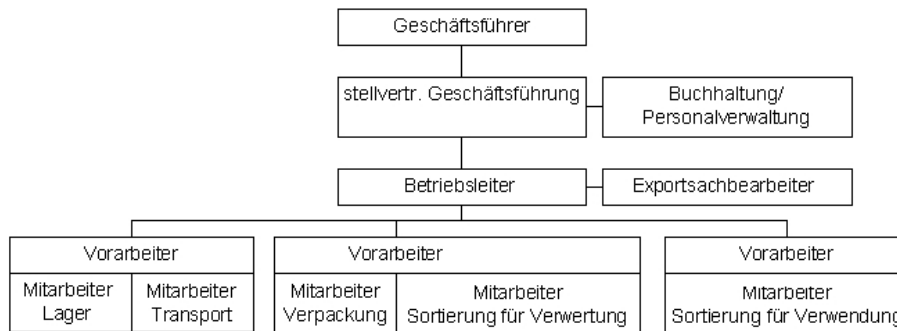
Auf einen möglichen neuen Markt in China, auf den die Textilrecyclingbranche durch politische Veränderungen spekuliert, setzt der Betrieb nicht.

2.3. Struktur der Firma

2.3.1 Organigramm

Das dargestellte Organigramm spiegelt die Organisationsstruktur wieder, wie sie sich im Interview und der Betriebserkundung offenbarte und stellt keinen Anspruch auf Vollständigkeit dar.

Abb.4: Organigramm Fall 4



2.3.2 Beschäftigte

Von den insgesamt 20 Beschäftigten sind 50% Männer und 50% Frauen. Der Ausländeranteil beträgt 10%, der der Aussiedler 60%. Auf Wunsch ist eine Halbtags­tätigkeit möglich, wovon einige Frauen Gebrauch machen. Bei zusätzlichem Bedarf kann die Firma auf drei Aushilfskräfte zurückgreifen.

Die Beschäftigten verteilen sich nach Angabe der Firmenleitung auf folgende Ebenen: 8 Arbeiter, 8 Angestellte, 2 Beschäftigte in der mittleren Führungsebene und zwei Personen in der Geschäftsführung. Auszubildende gibt es nicht.

2.3.3 Arbeitsorganisation

Die Firma befasst sich mit zwei unterschiedlichen Reststoffgruppen, den Stoffresten und Retailern und den textilen Produktionsabfällen. Jede dieser Gruppen eröffnet spezifische Verwertungswege, was eine unterschiedliche Behandlung im Unternehmen nach sich zieht. Insofern existieren zwei parallel laufende Sortierabteilungen mit getrennter Arbeitsorganisation.

Sammlung und Transport

Der Betrieb stellt in den Firmen der Zulieferkunden farbig markierte Gitterboxen auf, in die die Reststoffe bzw. Retailer gegeben werden. Diese Gitterboxen werden dann von dem Recyclingbetrieb abgeholt. Dreiviertel der Zuliefererkunden werden turnusmäßig entsorgt, ein Viertel nach Absprache, bei Bedarf. Hier werden dann zeit- und kostengünstige Touren geplant, um Leerfahrten zu vermeiden. Mit dem Abholen der Ware ist auch eine Dienstleistung verbunden. So muss der Fahrer des Lkws die Ware selbst auf- und wieder abladen sowie leere Gitterboxen aufstellen. In Absprache mit Zulieferern wird nach Möglichkeit vorsortiert, z.B. nach Größe der Stoffreste oder Farbigkeit der Garnspulen. Ebenso ist Teil der Absprache, dass die Ware nicht nass sein darf, denn die Kalkulation lässt keine Aufbereitung in Form von langwierigen Trocknungsvorgängen zu.

Da nach Quantität der Reststoffe abgerechnet wird, wird die Ware gewogen und in die Sortierabteilungen übergeben.

Sortierung, Ballenpressung, Lagerung

Da zwei Sortierungen parallel arbeiten, werden die jeweiligen Arbeitsabläufe getrennt geschildert.

In der ersten Sortierabteilung der textilen Produktionsabfälle kommen verschiedene Rohstoffe, Rohstoffmischungen und Verarbeitungszustände an, z.B. Wolle als Faser, Garn oder Konfektionsabschnitt, entsprechend auch Baumwolle oder verschiedenste Chemiefasern, als Filament oder geschnitten, texturiert oder glatt, unterschiedlicher Farbigkeit usw.. Arbeiter stehen an Sortiertischen und bearbeiten die ankommende Ware. In Abhängigkeit möglicher Verwertungswege wird nach unterschiedlichsten Kriterien sortiert. Die Fraktionen werden i.d.R. in Ballen verpackt. Ein gefüllter Sortierbehälter wird an eine Rampe geschoben, an der ein gespanntes Tuch eine Rutschbahn in die Tiefe bildet. Von Hand wird der Sortierbehälter geleert, indem man sich tief hinein bückt und Arme voll Ware auf die Rutsche wirft. Diese landet dann auf der mit einer Folie belegten Füllbehälter der Ballenpresse. Ein Arbeiter an der Presse verteilt die ankommende Ware gleichmäßig. Zwischendurch muss leicht angepresst werden, damit sich die Menge besser verdichtet. Durch die Bauschkraft und z.T. Glätte der Fasern besteht die Gefahr, dass der angepresste Ballen auseinander rutscht. Dann muss die Ware per Hand aufgesammelt und erneut in den Füllschacht gelegt werden. Ist der Behälter gefüllt, wird endgültig gepresst und verpackt, indem eine weitere Folie von oben aufgelegt wird und Drahtschnüre das Ganze stabil umschlingen. Der fertige Ballen mit einem Gewicht von bis zu 550 kg wird von der Ballenpresse gestoßen, per Gabelstapler auf eine Waage gelegt, gewogen und in ein Ballenbuch eingetragen. Die Etikettierung erfolgt per Hand, der Ballen wird mit wasserfestem Stift beschriftet. Die Codierung gibt einem Eingeweihten Auskunft über den Inhalt, die Herkunft des Zulieferers als Kürzel und die Menge in kg. Anschließend wird der Ballen per Gabelstapler im Lager gestapelt, so dass die Codierung von vorne sichtbar ist. Die Ballen liegen ohne Gerüst oder Regalsystem über- und nebeneinander, was bei den großen Gewichten eine verlässliche Stapelkunst erfordert. Ein herunterstürzender Ballen bedeutet Lebensgefahr.

In der zweiten Sortierabteilung findet die Bearbeitung der Stoffreste und Retailer statt. Da diese einen wichtigen, umsatzstarken Zweig im Unternehmen darstellen, werden sie mit großer Sorgfalt behandelt. Stoffreste werden nach Größe, Qualität, Rohstoff, Rohstoffmischung, Musterung, Farbe, Grad der Veredelung und Verwendungsmöglichkeit sortiert. Die Lagerung erfolgt per Gabelstapler in Boxen, auf Paletten oder in Regalen.

Die Retailer werden zu Konfektionsgruppen zusammengefasst, die Qualität geprüft und genauestens aufgelistet. Die Ware muss ein halbes Jahr im Lager hängen. Sammelt sich in dieser Zeit eine bestimmte Anzahl eines Bekleidungsstückes mit annähernd demselben Warenfehler, kommt die Fraktion in ein Prüflabor der zuliefernden Bekleidungsfirma, um ggf. die Produktion zu reklamieren. Bleibt die Menge unter dem vereinbarten Grenzwert und ist ein halbes Jahr vergangen, so dass eine neue Konfektion im Warenhaus aufgelegt wird, kann der Lagerbestand im außereuropäischen Ausland vermarktet werden. Voraussetzung ist allerdings, dass die Herkunft der Textilien unkenntlich gemacht wird, so dass kein Rückschluss auf das Warenhaus möglich ist. Es wird also entlabelt und in Säcken oder Kartons verpackt, etikettiert und i.d.R. sofort vermarktet.

Vermarktung

Die vermarktete Ware wird entweder mit einem eigenen Lkw geliefert oder abgeholt. Am Vortag des Transports stapelt ein Mitarbeiter die Ware unter einem überdachten Platz neben der Laderampe. Die zum Recycling bestimmten Ballen vertragen von der Kalkulation her keine weiten und teuren Transportwege. Sie werden innerhalb Europas vermarktet. Hier fährt der Geschäftsführer oder ein Mitarbeiter selbst. Der Weg führt beispielsweise zu einer Reißerei, die im Lohnauftrag reißt, so dass die Reißfasern an Vliesstoff- oder

Garnproduzenten weiter transportiert werden. Die vertraglichen Belange der Vermarktung an den weiterverarbeiteten Kunden werden in der Verwaltung des Betriebes geleistet.

Etwas anders ist die außereuropäische Vermarktung organisiert. Da nach Aussage der Geschäftsleitung die Lieferung nach Südamerika bzw. Afrika häufig mit illegalen und z.T. korrupten Machenschaften verbunden ist, vermarktet die Firma diese Ware nur ab Werksgelände mit allen dazu gehörigen Papieren und Zöllen. Der Transport erfolgt über eine Spedition i.d.R. über Italien. Eine Alternative hierzu ist die Lieferweise „fob“, was „free on bord“ bedeutet. Ab der Ladung an Bord eines Frachters ist der Kunde verantwortlich.

Voraussetzung für die Freigabe der Ware ist, dass der Kunde bereits bezahlt hat. Nur in vereinzelten Ausnahmefällen und bei sehr verlässlichen Kundenbeziehungen geht eine Lieferung vor Bezahlung vom Hof, aber keine zweite. Diese Regelung entspricht der Firmenphilosophie des fairen Umgangs miteinander, denn leere Versprechungen seitens eines Kunden, der letztlich nicht bezahlt, schädigen bzw. ruinieren das Unternehmen.

2.3.4 Führungsstil, Kompetenzen, Qualitätssicherungssysteme

Mit wachsender Firmengröße wuchs ebenfalls die Zahl der Beschäftigten. Anfangs war es nur eine sehr kleine Gemeinschaft, in der man einen partnerschaftlichen Umgang pflegte. Mit wachsender Größe wuchs auch der Anspruch an gegenseitigem Respekt. Damit entwickelte sich eine autoritärere Umgangsform, in der der Geschäftsführer die Regeln bestimmt. Dennoch wird auf persönlichen Kontakt zu jedem bzw. jeder und Offenheit im Umgang Wert gelegt, um die Bedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigen zu können. Der Geschäftsführer drückt es so aus: „Zufriedene Leute sind auch gute Leute, man muss sie nicht lieben, aber respektieren!“ Er fordert eine ehrliche und anständige Art der Mitarbeiter ein. Dazu gehört das Anliegen, dass im Unternehmen nicht geschrien wird. Alles kann in normalem Umgangston zur Sprache gebracht werden, sich anzuschreien ist tabu. Wer die Firma hintergeht, stiehlt oder sich nicht an die bestehenden Regeln hält, wird entlassen. Wer versucht eigene Regeln durchzusetzen, muss ebenfalls einen anderen Arbeitsplatz suchen, weil auf Dauer dadurch das Klima untereinander belastet werden würde. In unregelmäßigen Abständen sind der Chef oder seine Ehefrau präsent und kontrollieren die Mitarbeiter bei ihren Tätigkeiten. Durch die „Multimomentaufnahme“, der bestimmten Aufnahme zur unregelmäßigen Präsenz und Kontrolle, wird der Belegschaft das Gefühl vermittelt, dass der Chef bzw. seine Frau immer da sind.

Jeder bzw. jede Beschäftigte hat die Verantwortung für einen bestimmten Arbeitsplatz. Aufgrund der relativ kleinen Größe der Firma müssen bei Bedarf auch andere Tätigkeiten bewältigt werden. Steht eine umfangreiche Verladung an, müssen auch Sortierer oder Sortiererinnen einspringen. Der eigene Verantwortungsbereich erweitert sich dann in vielfacher Weise und erfordert kompetentes Handeln in mehreren Abteilungen. Dabei geht die Geschäftsführung davon aus, dass niemand in erster Linie für die Firma arbeitet, sondern vielmehr zu eigenen Gunsten, nämlich zum Arbeitsplatzerhalt. Wird seine Aufgabe gut bewältigt, kann er seinen Arbeitsplatz erhalten; denn in logischer Konsequenz trägt das zum Wohlergehen der Firma bei.

Auftretende Probleme im Arbeitsalltag werden zunächst in der Mitarbeiterschaft versucht zu lösen. Erst wenn dies nicht gelingt, wird die Firmenleitung zu Rate gezogen. Da diese in unregelmäßigen Abständen in der Produktion präsent ist, fungieren sie als Sortiermeister bzw. Sortiermeisterin.

Gruppenarbeit findet nur insofern statt, als dass die Belegschaft in einer Sortierabteilung Hand in Hand arbeitet und somit als Gruppe auftritt. Eine darüber hinausgehende Teamarbeit findet nicht statt.

2.3.5 Verkaufsstrategien, Imageförderung, Kundengewinnung, Kundenbindung

Durch die langjährige Tätigkeit in der Produktion und später im Recycling bestanden von Beginn an gute Kontakte zu Firmen, die in bzw. für die Textilrecyclingbranche wichtig sind. So konnte bei Firmengründung schon auf 44 Kunden gebaut werden. Die geringe Größe der Branche in Deutschland bringt es mit sich, dass man sich untereinander kennt, eine gute Voraussetzung, geschäftliche Kontakte, die auch außerhalb Deutschlands greifen, miteinander zu vereinbaren.

Neue Kunden werden durch den Geschäftsführer gewonnen. Er betreibt eine enorme Reisetätigkeit innerhalb Europas (ca. 100.000 km/Jahr) und spricht Firmen, sowohl Zulieferer als auch Abnehmer direkt an. Ein lockeres und unaufdringliches Hineingehen in einen Geschäftskontakt ist erfolgreicher als eine verbissene Bemühung, neue Kunden zu gewinnen. Kundenbindung wird durch ein immer wieder betontes faires Handeln und Pflege einer persönlichen Beziehung erreicht. Die verlässliche und ehrliche Durchführung von Geschäften entspricht der erwähnten Unternehmensphilosophie. Dazu gehören insbesondere die Wahrung von Geschäftsgeheimnissen und die zuverlässige Unkenntlichmachung der Hersteller mit Vermarktung außerhalb Europas. Streitigkeiten werden vermieden. Ein friedvoller Kundenumgang ist wichtiger als die gerichtliche Durchsetzung von Rechten bei z.B. Reklamationen. Eine Forderung wird lieber bezahlt, danach der Kundenkontakt aber für immer beendet.

Der Betrieb entsorgt grundsätzlich komplett. Ein zuliefernder Neukunde wird ein- bis zweimal getestet. Die Reststoffe werden abgeholt und in ihrem Wert beurteilt. Dabei setzt der Betrieb auf eine Mischung von hochwertigen Reststoffen über mittlere Qualitäten bis zu wertlosen Abfällen. Wenn 30% bis 40% wertvoll sind, kann der Rest finanziell aufgefangen werden und die Gesamtmenge kostenlos abgeholt werden. Ist ein höherer wertvoller Anteil darin, zahlt die Firma dem Zulieferer Geld, ist der Anteil zu gering, muss der Zulieferer für die Entsorgung zahlen, jedoch weniger als eine Entsorgung über kommunale Unternehmen kosten würde. Die wertvollsten textilen Produktionsabfälle sind die synthetischen Chemiefasern Polyester und Polyamid sowie die Aramide. Sie sind begehrte Sekundärrohstoffe für die Vlies- und Garnproduktion. Wolle ist wertvoller als Baumwolle, da sie sich als Reißfaser relativ hochwertig wieder verwenden lässt. Reine Baumwolle ist dann wertvoll, wenn sie weiß ist. Sie kann in einem neuen Produktionsprozess überfärbt werden. Rein schwarze Baumwollfraktion hat einen mittleren Wert, bunte jedoch ist wertlos. Sie kann nur mit einem großen Downcyclingeffekt genutzt werden, z.B. als Dämmmatte in einer Waschmaschine.

Das ehrliche Geschäftsgebahren dient außerdem der Pflege eines positiven Images. Die Branche arbeitet sauber und korrekt, nicht mit Lumpen, sondern mit Reststoffen. Die Imagepflege wird hauptsächlich im größeren Zusammenhang, die gesamte Branche betreffend, über die Aktivitäten in Verbänden geleistet. Direkte Werbung zugunsten der eigenen Firma in der Öffentlichkeit wird so gut wie nicht betrieben. Annoncen in z.B. Stadtplänen haben nur geringe Effekte, wichtiger sind die Mund-zu-Mund-Propaganda und direkt spürbare Maßnahmen. So leitet die Firma aussortierte, tragbare Alttextilien, die von der Bevölkerung an der Firmentür abgegeben werden, weiter an die örtliche Pfarrei.

2.4 Verfügbare Arbeitskräfte

2.4.1 Herkunft und Alter

Alle Beschäftigten sind wohnhaft in Deutschland. Nicht alle sind Deutsche. Die Herkunftsländer sind sehr unterschiedlich, z.B. Holland, Italien, Nigeria oder Russland. Sie sind in einem Alter zwischen 25 und 45 Jahren.

2.4.2 Anstellungsformen

Alle Beschäftigten gehen zunächst einen Vertrag mit 6 monatiger Probezeit ein. Anschließend erfolgt eine automatische Übernahme in einen unbefristeten Vertrag. Auf Wunsch besteht die Möglichkeit auf Teilzeitbeschäftigung. Eine fachliche Nichteignung oder mangelhafte Einbindung in die Mitarbeiterschaft wird in der Regel innerhalb der Probezeit festgestellt und führt zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses.

2.4.3 Rekrutierung der Arbeitskräfte

Mit dem Wachsen der Firma sind jährlich zwei neue Arbeitsplätze entstanden. Anfangs wurden Arbeitslose und schwer Vermittelbare über das Arbeitsamt gesucht. Inzwischen rekrutieren sich die Arbeitnehmer hauptsächlich über mündliche Informationsweitergabe innerhalb der Familien bzw. des Bekanntenkreises der bereits Beschäftigten. Insgesamt erlebt die Firmenleitung die Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter als äußerst schwierig, da sowohl eine Neigung zu den Besonderheiten des textilen Materials als auch ein Passen in die Belegschaft nötig sind. Seit über einem Jahr wird ein Fahrer für die Lkws und ein Vorarbeiter bzw. eine Vorarbeiterin gesucht.

2.4.4 Lernen am Arbeitsplatz (training into the job)

Ein Anlernen in die Tätigkeiten an einem Arbeitsplatz in der Sortierung wird von der Firmenleitung geleistet. In der Sortierabteilung Stoffe und Retailer lernt die Ehefrau des Geschäftsführers neue Arbeitskräfte an, in der Sortierabteilung für textile Produktionsabfälle macht es der Geschäftsführer selbst. Die Probezeit ist zeitlich deckungsgleich mit der Anlerndauer. Inhaltlich muss eine fehlerfreie Sortierung aller Rohstoffe gelernt werden. Die ist besonders bei weißer Ware sehr anspruchsvoll, da z.B. Polyester und Poyamid optisch und händisch sehr schwer zu unterscheiden sind. Auch die Analyse von Rohstoffmischungen ist sehr schwer. Bevor eine Sortierkraft ca. 90% der anfallenden Sortierwaren ohne Testverfahren sortieren kann, vergehen nach Aussage des Geschäftsführers mindestens sechs Monate. Die Notwendigkeit, die rohstofflichen Sortierkriterien und damit fachlichen Fähigkeiten und Kenntnisse zu erlernen, leitet sich aus den nachfolgenden Produktionsschritten ab.

„Ja das ist es ja immer, die Frage, was die jetzt reißen wollen. ... die Automobilindustrie, wo sehr viel reinfließt, wo 80% ja Baumwolle drin sein soll, ... , die berühmte Hutablage, allein schon weil der Schallwert dann schon ganz anders reflektiert und auch, weil die Ware fließt ja durch einen Kalandar ... von 250°C Temperatur und Druck von ebenfalls 250 t ... und wenn Sie dann eine Synthetikfaser haben, fängt das an zu schmelzen. Und wenn PP dabei ist oder PE dabei ist, ganz schlimm ja, Polyester hält es aus, Polyamid ist dabei, Acryl ist noch stabil, es darf nicht PP dabei sein ... weil das bei 100°C schon dahin läuft, da haben Sie Löcher in der Hartfaserplatte. Da müssen wir höllisch aufpassen. Auch nicht dabei sein darf Lurex, Metall, weil Metall auch wieder den Detektor, wo es durchläuft, die Maschine abstellt. ... Um keine Spätfolgen zu haben, keine Reklamationen zu kriegen, muss ich also vorher höllisch genau sortieren, was ich zum Reißer gebe, was drin sein darf und was nicht drin sein darf.

Wenn Sie es zum Agglomerieren geben, dann darf PP mit drin sein, wollen Sie es sogar haben, dann darf Polyamid für sich sein ... aber nicht in der Reißfaser. ... Machen Sie jetzt nur ein Füllvlies, was nur irgendwo reingepresst wird, wie früher Teddybärs ... da kann alles drin sein, obwohl man auch aufpassen sollte, dass keine Chemie zuviel drin ist, wenn es in Kinderhände gelangt, heute sollen die Teddybärs auch waschbar sein, also darf es auch wieder nicht dabei sein, es muss ja auch Temperatur aushalten.

Und noch interessanter ist die Sargindustrie und –herstellung, die früher ja alles Mögliche in diesen Auskleidungsstoff im Sarg reingetan haben, was sie heute nicht mehr dürfen. Heute muss es schnell kompostierbar sein, also überwiegend Baumwolle, fast 100% Baumwolle. Früher war es keine Frage, aber jetzt schon seit über 10, 15 Jahren ist es wichtig, dass es nur

noch Baumwolle ist, damit es sich im Boden auch zersetzt, gleichermaßen mit dem Körper und dem Holz und und und, ... Polyester hält ja Jahrhunderte aus, es zersetzt sich nicht.“⁴⁰

In einem zeit- und für die Firma kostenintensiven Anlernprozess muss eine neue Arbeitskraft in die Tätigkeit langsam eingeführt werden. Doch nicht nur der umfangreiche fachliche Anspruch kostet Zeit. In der Anlernphase soll ein größt möglicher Bezug zur textilen Materie entwickelt werden. Die Tätigkeit wird aber oft als Job zum Geld verdienen betrachtet, so dass die Motivation beschränkt bleibt. Darüber hinaus erfolgt der Lernprozess nicht zügig, weil die Auffassungsgabe i.d.R. eher begrenzt ist. Aus einem oft ungelernten Hilfsarbeiter muss ein sachkundiger Mitarbeiter werden, der dazu beiträgt, dass Kunden mit größt möglicher Sortenreinheit beliefert werden können. Das Anlernen verlangt viel Geduld, kostet Zeit und damit Geld.

2.4.5 Arbeitsbedingungen

Die Arbeitszeit ist genau festgelegt. In der Retailer-Sortierabteilung wird in einer Schicht von 8⁰⁰ bis 17⁰⁰ Uhr gearbeitet. Die Sortierabteilung textile Produktionsabfälle arbeitet in zwei Schichten, von 6⁰⁰ bis 14⁰⁰ Uhr und von 14⁰⁰ bis 22⁰⁰ Uhr. Es gibt festgelegte Pausenzeiten. Es dürfen strikt keine Überstunden gemacht werden, stattdessen gibt es die Möglichkeit, beispielsweise samstags vorzuarbeiten, um zu einem anderen Zeitpunkt frei zu haben.

Alle Mitarbeiter haben Anspruch auf 4 Wochen Urlaub im Jahr. Diese werden nach persönlicher Absprache mit der Firmenleitung terminiert. Zusätzlich gibt es die Möglichkeit, eine Woche unbezahlten Urlaub zu nehmen.

Das Gehalt orientiert sich am Tarif für Lager und Logistik und liegt zwischen 4,50 und 5,- €/Std. Ein Lkw-Fahrer erhält zwischen 5,- und 6,- €/Std.

Als besondere Sozialleistungen ist das jährliche Weihnachtsgeld zu nennen. In besonderen finanziellen Notsituationen leiht die Firma einem Mitarbeiter bzw. einer Mitarbeiterin Geld in Form eines Firmenkredits. Fahrern wird ein Zuschuss zum Erwerb des Führerscheins Klasse 2 gezahlt.

Auch in dieser Sortierung stellt der Staub eine besondere Belastung der Atemwege dar. Das Heben, Legen, Werfen erhöht die Staubkonzentration der Atemluft. Außerdem werden oft schwere Mengen mit körperlicher Kraft bewegt, bevor ein Hilfsgerät, z.B. ein Gabelstapler, die Belastung abnimmt. In der Recycling-Sortierung ist der Arbeitsplatz dunkel und nur von künstlichem Licht erhellt, während die andere Sortierabteilung von natürlichem Licht durchflutet wird. Es handelt sich nicht ausschließlich um stehende Tätigkeit, einige Arbeiten werden auch sitzend verrichtet. Durch das Einspringen und Aushelfen in anderen Abteilungen ist die Tätigkeit insgesamt sehr abwechslungsreich, aber eben körperlich schwer.

Der Krankenstand ist niedrig und wird mit ca. 2% angegeben.

Ebenso ist die Fluktuation sehr gering. Die meisten Beschäftigten sind seit ihrer Einstellung dabei.

Bisher wurden erst zwei Mitarbeiter entlassen. Darunter war ein Fahrer, der Alkoholprobleme hatte und ein Mitarbeiter in der Sortierung, der ständig kritisierte und das positive Betriebsklima belastete. Ein weiterer langjähriger Mitarbeiter, der einen großen

⁴⁰ Auszug aus dem Interview mit dem Geschäftsführer vom 01.10.2001

Fachkraftverlust für die Firma bedeutete, begann vor kurzem eine Umschulung, die einen persönlichen Fortschritt bedeutete. Das wurde von der Geschäftsführung unterstützt und der Arbeitsvertrag einvernehmlich gelöst. Grundsätzlich werden die gesetzlichen Kündigungsfristen eingehalten, in dem Fall des Alkoholproblems griff eine sofortige Entlassung.

2.4.6 Bildungsniveau, Berufserfahrungen

In der Regel verfügen die Beschäftigten über eine geringe Bildung und Berufserfahrungen in fremden Branchen. Eine Ausnahme bildete ein Mitarbeiter, der als Pilot in seinem Berufsbereich gescheitert war. Jedoch war er mit der Tätigkeit nicht zufrieden. Der Geschäftsführer urteilte, dass er geistig zu weit wäre und damit für den Betrieb nicht geeignet.

2.4.7 Karrieresysteme

Sie sind zur Zeit nicht vorhanden. Gegenüber der Arbeiterschaft befindet sich sofort die Geschäftsführung in Form der Familie des Geschäftsführers. Eine zwischengeschaltete Position ist nicht existent, so dass es keine Aufstiegsmöglichkeiten gibt. Dennoch erklärt der Geschäftsführer, dass schon seit über einem Jahr eine geeignete Vorarbeiterin bzw. ein Vorarbeiter in der Funktion einer Meisterin oder eines Meisters gesucht wird. Diese Suche ist bislang erfolglos und die Herauentwicklung aus der vorhandenen Arbeiterschaft zeichnet sich nicht ab. Insofern besteht bislang nur die Bemühung, ein Karrieresystem in der Firma zu schaffen.

2.4.8 Betriebsrat

Einen Betriebsrat gibt es nicht.

3 Beispiel Facharbeit eines Sortierers für textile Produktionsabfälle

3.1 Arbeitsgebiet, Einbettung in die Abteilung und in den Geschäftsprozess

Herr A. ist Sortierer in der Sortierung textiler Produktionsabfälle. Er arbeitet mit einem Kollegen zusammen, der bereits 3 Jahre in der Firma tätig ist. Herr A bezeichnet diesen Kollegen als seinen Vorarbeiter. Zusätzlich arbeitet Herr A. an der Ballenpresse und im Lager. Dazu gehört auch die Be- und Entladung eines Lkws. Bei besonderem Arbeitsanfall muss er auch in der anderen Sortierabteilung einspringen, was jedoch seltener vorkommt. Herr A. arbeitet in der zweiten Schicht von 14.00 bis 22.00 Uhr.

3.2 Berufliche Biografie

Herr A. ist 30 Jahre alt. Er kommt als Aussiedler aus Russland. Inzwischen ist er 6 Jahre in Deutschland. Eigentlich wollte er sein Heimatland nicht verlassen, da aber seine Ehefrau dies unbedingt anstrebte, ist er mitgegangen. Eigentlich wäre er lieber in Russland. Herr A. hat sich in Deutschland immer als Hilfsarbeiter in unterschiedlichen Branchen durchgeschlagen. Dazu gehörte eine Beschäftigung in einer Großbäckerei und einem Holzverarbeitenden Unternehmen. Er war auch oft von Arbeitslosigkeit betroffen. Seit 8 Monaten arbeitet er bei dieser Firma. Herr A. verfügt über keine textilspezifischen Vorerfahrungen. Der Geschäftsführer bot ihm an, als Lkw-Fahrer tätig zu sein und die Kosten für den Führerschein zu übernehmen. Die Voraussetzung war allerdings, dass Herr A. weitere Sprachkurse besucht, um seine Deutschkenntnisse zu verbessern. Dazu war er nicht bereit. Seiner Meinung nach reichten seine Sprachkenntnisse aus, und er ist mit einer Tätigkeit in der Sortierung zufrieden. Auf die Frage, welchen Beruf er ausübe, antwortet Herr A.: "Ich bin Arbeiter."

3.3 Arbeitsablauf, Arbeitsaufgaben

Herr A. holt unsortierte Ware aus dem Lager, fährt sie mit Hilfe des Fahrstuhls in die 2. Etage und bringt sie an den Sortierplatz. Hier stehen mehrere Boxen, die jeweils Fraktionen nach bestimmten Kriterien aufnehmen. Die unsortierte Ware wird entnommen, auf den Sortiertisch gelegt und entsprechend den Kriterien sortiert. Bei Unklarheiten wird der erfahrene Kollege gefragt, ein Test zur Rohstoffanalyse durchgeführt oder sicherheitshalber in eine minderwertige Kategorie „bunt“ geworfen. Gefüllte Sortierfraktionen müssen an die Rampe zur Ballenpresse geschoben werden. Hier entnimmt Herr A. die Ware per Hand und wirft sie auf die Rutsche in den Füllschacht. Über eine Leiter klettert er selbst herunter, verteilt das Material in dem Füllschacht und presst vorsichtig an. Weitere Füllvorgänge folgen, bis die Fraktion komplett im Füllschacht verteilt ist. Dieser Vorgang erfordert sensible Handhabung, denn einige Faser neigen dazu, unter Druck auseinander zu rutschen. Dann muss das Verfahren von Neuem beginnen. Ein zusammen gepresster Ballen wird mit Plastikfolie überlappend eingepackt, die Ecken sauber schließend gefaltet und mit Draht umspannt. Die Drahtenden müssen stabil verdreht werden, bevor der Pressdruck ausgeschaltet wird. Der Großballen wird vom Stapel geschubst. Herr A. steigt in einen Gabelstapler, greift den Ballen und bringt ihn zur Bodenwaage. Hier wird das Gewicht gemessen, die Etikettierung vorgenommen und der Ballen in ein Ballenbuch eingetragen. Anschließend fährt Herr A. den registrierten Ballen in das Lager, wo er stabil und für Ladevorgänge ökonomisch eingelagert werden muss. Somit ist Herr A. im Wareneingangslager, in der Sortierung, an der Ballenpresse und im Warenausgangslager beschäftigt. Entsprechend breit gestreut sind seine Arbeitsaufgaben, die er sinnvoll und effektiv koordinieren muss, so dass ein ökonomischer Durchlauf gewährleistet ist.

3.4 Anlagen, Werkzeuge, Methoden

Zu den bedeutenden Anlagen und Werkzeugen gehören die Ballenpresse und der Gabelstapler. Anspruchsvolle Methoden liegen in dem Beherrschen des Sortiervorgangs an sich, der problemlosen Verzahnung aufeinander folgender sinnvoller Arbeitsschritte und der Anwendung verschiedener Testverfahren zur Rohstoffanalyse. Dazu gehört ein Teststreifenverfahren mit der Chemikalie „Neokamin B“. Damit wird insbesondere weiße Ware genau getestet. Eine Waife wird eingesetzt, um den Titer eines Garns zu bestimmen. Die Garnfeinheit wird entweder numerisch oder in tex angegeben.

3.5 Qualifikationsanforderungen

Herr A. muss viele verschiedene textile Rohstoffe bei der Sortierung erkennen können. Dazu gehört die gesamte Bandbreite natürlicher und synthetischer Fasern. Bei Unklarheit potentiell wertvoller Materialien muss er den Rohstofftest durchführen, das heißt die Geräte und Chemikalien sach- und umweltgerecht anwenden. Außerdem braucht er Kenntnisse über Flächenkonstruktionen und Rohstoffmischungen, da nicht nur Fasern, sondern auch Garne und Webreste zum Sortiergut gehören. Ziel ist, über die optische Wahrnehmung und haptische Sensibilität die verschiedenen Materialien fehlerfrei zuordnen zu können. Das bedeutet, die Analyseergebnisse in ein fachspezifisches System von weiterverarbeitenden Schritten einzuordnen, in denen z.B. Garnfeinheiten, Rohstoffmischungen, Größen der Webreste und Recyclingmöglichkeiten eine bestimmende Rolle spielen.

Darüber hinaus braucht Herr A. technisches Verständnis im Umgang mit der Ballenpresse und dem Gabelstapler. Die Sicherheitsvorschriften gehören notwendigerweise dazu. Die Waage abzulesen, die Codierung zur Etikettierung anzuwenden und eine Systematik in der Lagerung zu überblicken und beizubehalten, gehören ebenfalls als Qualifikation hinzu. Diese Dinge kompetent, schnell und selbständig auszuführen machen in fachlicher Hinsicht einen guten Facharbeiter aus. Soziale Kompetenzen im Umgang mit Kollegen und der Firmenleitung sowie Selbstkompetenzen in Hinblick auf Engagement, Anstrengungsbereitschaft,

Zuverlässigkeit, Vertraulichkeit zur Wahrung von Interna und dergleichen sind unverzichtbare Kompetenzen.

3.6. Qualifizierungsbedarf

Herr A. fühlt sich in seinem Verantwortungsbereich noch nicht wirklich sicher. Er kann sich nicht vorstellen, nach bisher 8 Monaten beruflicher Tätigkeit die Arbeitsaufgaben selbständig und kompetent auszuführen. Er braucht seinen erfahrenen Kollegen als Helfer und Berater. Der wird aufgrund seiner mehrjährigen Erfahrung als kompetent in allen fachspezifischen Problemen erlebt. Insofern schätzt sich Herr A. fachspezifisch als noch weiterhin qualifizierungsbedürftig ein.

Zwar bezieht sich diese Selbsteinschätzung nicht auf die eigene Sprachkompetenz, was aber von außen betrachtet nicht stimmt. Eine Qualifizierung im Ausdrucksvermögen würde berufliche Fortschritte in der Firma (Angebot Lkw-Fahrer) mit einem höheren Gehalt und größere Arbeitsplatzsicherheit bzw. Berufsmöglichkeiten auch außerhalb der Branche einbringen. Als Begründung wird die mangelnde Zeit genannt, was jedoch bei einem Arbeitsbeginn um 14.00 Uhr nicht nachzuvollziehen ist. Es fehlt an eigener Überzeugung und/oder Initiative.

4 Berufliche Weiterbildung

4.1 Weiterbildung am Arbeitsplatz (training on the job)

Weiterbildung am Arbeitsplatz ergibt sich aus der Erwartung, dass alle Mitarbeiter in fast allen Bereichen und Abteilungen einspringen müssen, wenn ein besonderes Arbeitsaufkommen dies erfordert. Insofern vollzieht sich die Anlernphase auf einen Kernarbeitsplatz, die Weiterbildung auf die zusätzlichen Arbeitsaufgaben. Diese Weiterbildung ist nicht so angelegt, dass z.B. ausfallende Kollegen problemlos ersetzt werden können, sondern vielmehr als eingewiesene, aber aushilfsweise Unterstützung bei besonderem Bedarf. Das ergibt sich aus dem Geschäftsalltag und wird nicht als gezielte Form der innerbetrieblichen Weiterbildung gehandhabt. Gleichwohl können sich aus diesem Aushelfen Interessen entwickeln, die bis zu einer Einarbeitung in eine zweite oder weitere Kernaufgabe führen können. Beispielsweise wollte ein Mitarbeiter aus der Schichtarbeit des Sortierens in die Warenannahme, Be- und Entladung und Lagerung wechseln und wurde entsprechend weitergebildet. Hier sind sowohl die eingearbeiteten Mitarbeiter jene, die die Weiterbildung praktisch umsetzen als auch die Geschäftsführung, die für jede notwendige Arbeitsaufgabe kompetent ist. Weiterbildung ist jedoch nicht unbegrenzt möglich, es besteht immer das Problem der Überforderung.

„Die Sättigungsgrenze des Menschen ist ja oft und sehr schnell, gerade bei einfachen Leuten, erreicht. Wenn einer Spaß an der Bildzeitung hat, soll er die Bildzeitung lesen und ich werde einen Teufel tun ... die Leute auf einen anderen Spross umzumünzen. Wenn er ein bestimmtes Grundwissen hat und macht es gerne und er ist zufrieden damit und will nicht weiterkommen, was oft der Fall ist, leider, bei dem einfachen Menschen, dann lässt man es auch dabei. Um Gottes Willen nicht überfordern. Sie haben schnell einen Menschen überfordert und daraus dann ein Wrack gemacht, sage ich mal ganz offen. ... Ich habe da einen, der ist jetzt 5 Jahre bei mir, der fährt, als wenn er gleich an der nächsten Ecke einschläft ... und der sitzt auf dem Stapler, um eine Pause zu machen, wissen Sie. Der fährt keinen Schlag schneller ... da habe ich ihn gebeten, er möchte ein bisschen flüssiger fahren, da hat er die nächste Ecke eingefahren. Ja, ja, wenn Sie da durch gehen, sehen Sie da das Loch gefahren, das hat gereicht. Ich sag, Junge, bleib schön langsam, fahr weiter. Stehen lassen, nicht mehr fordern als drin steckt. Ich fordere schon das Letzte, und wenn ich merke, der Mann ist überfordert,

dann muss ich zurückgehen. Und die Leute sind oft manchmal überfordert, die wollen gar nicht mehr.“⁴¹

4.2 Weiterbildung außerhalb des Arbeitsplatzes (training off the job)

Die Beschäftigten nutzen keine fachspezifischen Weiterbildungsangebote. Der Geschäftsführer selbst leitet einzelne Fortbildungsseminare im Rahmen seiner Verbandsaktivität im bvse. Hier geht er mit sehr realen Impulsen und Medien an die jeweilige Thematik heran, z.B. ein manuell zu bedienender, antiker Reißstuhl aus Holz, zur eigenen Erprobung, eine umfangreiche Sammlung von Hüten aus verschiedenstem, auch recyceltem Material, Materialbeispiele in denen Sekundärrohstoffe verarbeitet wurden oder ein Leichensack als Beispiel einer technischen Textilie. Da jedoch er selbst die Inhalte vermittelt, schließt er daraus, dass seine Mitarbeiter an diesen außerbetrieblichen Seminaren nicht teilnehmen müssen, schließlich wird ihnen die Fachlichkeit am Arbeitsplatz vermittelt. Im Übrigen richten sich die angebotenen außerbetrieblichen Seminare vielmehr an Geschäftsführer, mittlere Führungsebene und Angestellte in der Verwaltung.

Die einzigen außerbetrieblichen Fortbildungen für Arbeiter stellen ein freiwilliger Erste-Hilfe-Kurs und der Erwerb des Gabelstapler-Führerscheins dar.

5 Weiterbildungspolitik der Firma

5.1 Bedarfsanalyse durch die Firma

Weiterbildungsbedarf wird in zweifacher Weise festgestellt. Da die Geschäftsführung auch unmittelbar in der Produktion mitarbeitet, entsteht direkter Kontakt zu allen Beschäftigten. Aus den Arbeitsbeobachtungen heraus und Erfordernissen im Betrieb werden Bedarfe abgeleitet und an den Arbeiter bzw. die Arbeiterin herangetragen. Die zweite Möglichkeit besteht darin, dass die Mitarbeiter selbst die Initiative ergreifen und mit konkreten Wünschen an die Geschäftsführung herantreten. Im Gespräch wird dann ausgehandelt, in welcher Weise eine Weiterbildung am Arbeitsplatz gewünscht, eventuell finanziell gefördert oder als nicht sinnvoll abgelehnt wird.

5.2 Ziele und Erwartungen an die Beschäftigten

Alle Beschäftigten müssen engagiert und zuverlässig arbeiten, so dass der geschäftliche Erfolg der Firma nicht gefährdet wird.

„Das Schlimme ist manchmal, dass der eine den anderen ansteckt. Ich habe einen, der ist am längsten beschäftigt, ... aber dieser Bursche, habe ich schon ein paar Mal gemerkt, bremst meine Leute, „Mal langsam!“, auch erlebe ich, wenn ich vorne rausgehe, macht er hinten Pause, ...wenn ich das nochmal erlebe, sage ich, wenn Sie hier meine Leute hier, meinen Sie, müssten die bremsen, weil Sie nicht mehr machen wollen, damit Ihre Leistungen nicht noch schlechter erscheinen als sie schon sind, dann müssen Sie das Haus verlassen. ... Wenn Sie so weiter arbeiten ist ihr Posten hier gefährdet. ... Sie müssen einen faulen Apfel von den guten trennen, sonst machen Sie alles faul, da habe ich keine Rücksicht zu nehmen. Es geht um mein ganzes Leben hier und den ganzen Betrieb, dann muss der faule Apfel entfernt werden, im Sinne aller anderen. Und jetzt suche ich auch jemanden, der einmal wirklich weiterkommen möchte, nur das ist schwer. Ich will keinen abwerben, und der muss was von Textil wissen ... der muss ein bestimmtes Niveau haben und im Sinne der Firma denken.“⁴²

Die Motivation zur beruflichen Tätigkeit muss dauerhaft erhalten bleiben, um eine zufrieden stellende oder erfolgreiche Arbeit auszuführen. Erwartet wird eine positive Einstellung zur

⁴¹ Auszug aus dem Interview mit dem Geschäftsführer vom 01.10.2001

⁴² Auszug aus dem Interview mit dem Geschäftsführer vom 01.10.2001

Firma, was jedoch nicht soweit geht, dass sich jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin mit der Firma identifiziert. Der Grundsatz, dass jede bzw. jeder in erster Linie für sich arbeitet, überwiegt. Doch die Arbeit muss so erfüllt werden, dass die Firmenexistenz nicht gefährdet wird. Es geht nicht um Gewinnmaximierung oder schnelle Expansion zur Marktbeherrschung, sondern um Gewährleistung einer stabilen Firmenexistenz. In diesem Sinne sollen sich alle engagieren.

5.3. Zusammenhang zwischen Weiterbildung und Karriere

Karriere im Sinne des Aufsteigens in verantwortungsvollere Posten kann nur jemand machen, der bestimmte Qualitäten aufweist. Wer sich nicht fachlich und menschlich weiterbildet, kann keine Vorarbeiterposition einnehmen. Ein Meister oder eine Meisterin könnte auch aus der vorhandenen Arbeiterschaft heraus wachsen, wenn diese bestimmte Qualifikationen bereits aufweisen bzw. motiviert sind, sie zu entwickeln. Dazu gehört neben einer ausgeprägten fachlichen Kompetenz, die soziale und Selbstkompetenz, wie z.B. sich durchsetzen können, Mitarbeiter führen können, sich von Älteren nicht einschüchtern lassen, eine gesunde Distanz aufbauen und eine positive Einstellung zur Firma vermitteln. Dies sollte aus einer Art inneren Haltung und Freude an der Sache heraus kommen. Wer gut ist und besser werden möchte, wird gut bezahlt und zielgerichtet weitergebildet und gefördert. Eine Karriere ohne Weiterbildung wird ausgeschlossen.

5.4 Interesse an einem Berufsbild, an Aus- bzw. Weiterbildungsmöglichkeiten

Der Geschäftsführer hat seit 1994 öffentlich vertreten, dass es ein Berufsbild als Facharbeiter des Textilrecyclings geben sollte. Seiner Überzeugung nach handelt es sich um echte Facharbeit, da man sehr kenntnisreich auf den Ursprung der Faser zurückarbeiten muss. Dazu gehört, dass man über die Rohstoffe im Allgemeinen Bescheid wissen, deren Eigenschaften kennen und über Produktionsverfahren, Recyclingmöglichkeiten und Sekundärproduktionen informiert sein muss. Das schließt die historische Entwicklung vom Lumpenhändler zum modernen Betrieb mit ein und bedeutet auch eine Auseinandersetzung mit dem Image der Branche, den Karitativen und Alttextilrecyclern. Da ein Textilrecyclingbetrieb auch immer mit Vermarktung zu tun hat, gehören seiner Meinung nach auch Marketingkenntnisse zum Grundwissen, z.B. über Exportländer, Ein- bzw. Ausfuhrbestimmungen usw.. Zwar unterscheiden sich die technischen Textilien erheblich von den übrigen textilen Produktgruppen, aber es gibt auch Überschneidungen. So ist z.B. eine Goretex-Jacke zwar eine Bekleidungstextilie, aufgrund ihrer Materialzusammensetzung und Konfektion nach jedoch auch eine technische Textilie.

Die unkomplizierteste und effektivste, weil praktisch und realitätsnah angelegte Form der Weiterbildung wäre ein firmenmäßiger Austausch einzelner Mitarbeiter. Wegen bestehender Betriebsgeheimnisse ist dies jedoch auch die am schwersten realisierbare. Weiterbildungsmöglichkeiten für Arbeiter müssen sehr hohen Praxisanteil haben, sie dürfen nicht nur auf Theorievermittlung ausgerichtet sein, da dies am Interesse und sinnvollen Lernzuwachs vorbei ginge.

6 Qualifizierung als Personalentwicklungsmaßnahme

Der Stellenwert, den die eigene Firma im Leben des Geschäftsführers hat, ist sehr hoch. Für die Firma tut er alles, arbeitet pausenlos und investiert seine ganze Kraft. Es ist sein Lebenswerk, das durch nichts gefährdet werden darf. Demzufolge passt er sehr genau auf alles auf, was sie gefährden könnte. Alles Handeln ist begründet zum Schutze der betrieblichen Existenz. Die Firmenphilosophie ist geprägt von Auffassungen, Überzeugungen, Lebenshaltung und Lebenseinstellung des Geschäftsführers. Es ist seine Firma und die Firma ist er. Da er selbst keine großen Gewinnerzielungs- oder Expansionsabsichten verfolgt,

erwartet er auch nicht uneingeschränktes Engagement von den Beschäftigten. Sie sollen „lediglich“ dazu beitragen, dass sich die Firma solide weiterentwickelt. Dazu gehört zwangsläufig das Erlernen bestimmter fachlicher und methodischer Grundlagen. Der Geschäftsführer ist ein fachlicher Experte, der sich sehr engagiert für die fachliche Anerkennung der Textilrecyclingtätigkeiten in der Öffentlichkeit einsetzt. Ebenso ist er sehr bemüht, aus den i.d.R. Ungelernten mit geringem Bildungsniveau Facharbeiter zu machen. Das erfordert viel Geduld, Menschenkenntnis und pädagogisches Geschick. Problematisch für die beabsichtigten Qualifizierungsmaßnahmen sind mangelnde Motivation bzw. Desinteresse an persönlicher Weiterentwicklung und eingeschränktes Auffassungsvermögen.

Neben fachlichen Kompetenzen wird großer Wert auf ein positives Betriebsklima gelegt. Wer sich nicht in die bestehende Gemeinschaft einfügen kann oder will, passt nicht in den Betrieb. Ein verllässlicher, anständiger und ehrlicher Umgang wird sowohl von den Beschäftigten als auch von den Kunden erwartet. Seinerseits ist der Geschäftsführer davon überzeugt, dass er seinen Teil dazu beiträgt und Fairness lebt. Sieht er Gegenteiliges in der Mitarbeiterschaft, so scheut er vor autoritären Konsequenzen bis zur Kündigung nicht zurück.

Diese Macht ist auch den Arbeitern bewusst. Sie sind auf eine positive Beziehung angewiesen. Haben sie aus persönlichen oder beruflichen Gründen Gesprächsbedarf, müssen sie sich direkt an die oberste Instanz wenden, da eine zwischengelagerte Ebene oder ein Betriebsrat fehlt. Entweder verfügt man über eine bestimmte persönliche Stärke und geht aktiv und angstfrei in solche Gespräche hinein, oder man schreckt vor den ungleichen Machtverhältnissen zurück und verschweigt seine Wünsche und Bedürfnisse lieber. Darin birgt sich die Gefahr, dass auch gute Initiativen und Ideen im Keim erstickt bleiben. Das könnte sogar das Interesse eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin an beruflichem Fortkommen im ureigensten Firmeninteresse betreffen.

Der Aufbau eines Karrieresystems in der eigenen Firma wird ausdrücklich gewünscht, sogar angestrebt. Der Geschäftsführer sucht dringend nach einer Vorarbeiterin, nach einem Vorarbeiter. Diese Position könnte auch aus der bestehenden Mitarbeiterschaft heraus wachsend besetzt werden. Dazu müssten potentielle Aufstiegsmöglichkeiten allen Beschäftigten bewusst und die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten allen transparent sein, damit sie sich selbst an ihnen messen und einschätzen oder gar in eigener Regie sich entsprechend fortbilden können. Darüber hinaus müsste der persönliche Nutzen für Mitarbeiter deutlich betont werden, um Bereitschaft für erforderliches Engagement zu schaffen. Der Zusammenhang zwischen Weiterbildung und Karriere wird als untrennbar eingestuft. Notwendige Weiterbildungsaktivitäten müssten nicht ausschließlich im Textilfachspezifischen angesiedelt sein, sondern können in dem ebenso wichtigen Feld der sozialen und Selbstkompetenzen liegen. Da weder das eine noch das andere per Fortbildung entwickelt wird, müssen die erforderlichen Qualifikationen für einen verantwortungsvolleren Posten entweder schon vorhanden sein oder sich von selbst einstellen. Ansonsten ist ein Wachsen von unten heraus nicht realisierbar, da die Eignung fehlt. Dass diese Methode nicht fruchtet, zeigt die reale Situation der Nicht-Besetzung. Das Abwarten und auf Bewerbung hoffen sollte in eine Art Bildungsoffensive im eigenen Hause gewandelt werden. Natürlich darf niemand unfreiwillig in Karrierewege getrieben und überfordert werden, aber auch niemand unfreiwillig chancenlos bleiben. Schließlich sucht die Firmenleitung nach entsprechenden Kräften und steht einer Entwicklung von unten heraus positiv gegenüber. Diese Einstellung ist auch deswegen sinnvoll, weil in der Mitarbeiterschaft schon sehr wichtige, auf die Besonderheiten des Betriebes hin ausgerichtete Fachkenntnisse vorhanden sind. Demzufolge lohnt es sich, die Rahmenbedingungen im eigenen Hause zu optimieren. Mehr Transparenz in den zu besetzenden Stellen und eine aktive Weiterbildungsplanung auch außerhalb der Firma, mit fachlichen und sozialen Inhalten, würde Chancen für jene eröffnen, die Interesse haben und sich entsprechend entwickeln möchten. Wenn Chancen für alle eröffnet werden und jemand sie nicht nutzt, ist dies als eigene Entscheidung zu verantworten

und zu respektieren. Aber Erfolg motiviert, so dass sich Entwicklungen einstellen könnten, die man aus momentaner Perspektive nicht vermutet hätte.

FALL 5

1. Allgemeine Beschreibung des Falls

1.1 Die Firma im Sektor des Textilrecyclings

Die Firmengruppe ist ein aus vielen Einzelgesellschaften verflochtenes Unternehmen, mit Betriebsstätten in Deutschland, Europa und den USA. Sie ist ein paritätisches Joint Venture eines deutschen Energieunternehmens und einer amerikanischen Firmengruppe. Mit dem Aufbau bzw. der Integration weiterer Gesellschaften etablierte die Unternehmensgruppe eine horizontale Recyclingkette, die von der Sammlung bis zum physikalischen Recycling fast alle Verfahrensschritte des Textilrecyclings in einer Unternehmensgruppe bündelt. Durch die Beteiligung des Energieunternehmens gehört sie auch zu jenen großen Energieversorgern, denen in der Branche die Verdrängung des stofflichen Recyclings zugunsten der thermischen Variante nachgesagt wird.

Das Werk in Sachsen-Anhalt ist das jüngste und modernste der Unternehmensgruppe. Es beherbergt zwei Gesellschaften, die Textil-Sortierbetriebsgesellschaft mbH und die Textil-Recycling GmbH. Hier werden hauptsächlich Alttextilien sortiert und einer Weiterverwendung bzw. Weiterverwertung in der angeschlossenen Reißerei und Vliesproduktion zugeführt. Die Firma ist die größte dieser Art in Deutschland. Im Zentrum dieser Fallstudie steht das Werk in Sachsen-Anhalt, insbesondere die Alttextilsortierung und Reißerei. Da die Vliesproduktion zukünftig nur noch Neufasern verarbeiten wird, spielt sie in diesem Zusammenhang nur eine nebensächliche Rolle. Ebenso werden die Sammlung und Vermarktung, da von anderen Gesellschaften der Unternehmensgruppe vollzogen, nur soweit beleuchtet, wie sie mit den Abläufen in der Betriebsstätte Schnittmengen aufweisen.

1.2 Unternehmenskultur, Unternehmensphilosophie

Der Gesamtbetriebsleiter ist Prokurist für beide in Sachsen-Anhalt ansässigen Gesellschaften. Er war von Beginn an der Konzeptionierung und Entstehung des Werkes als Projektleiter beteiligt und hat die Philosophie mit geprägt. Sie resultiert aus der festen Absicht, alles zu tun, was zum Aufbau eines perfekt durchstrukturierten Industriebetriebes mit führender Marktposition notwendig ist. Arbeitsteilige Leistungsausrichtung in der gesamten Bandbreite des Textilrecyclings ist die Grundrichtung. Das Unternehmen sieht sich als modernen, ökonomischen Produktionsbetrieb in Deutschlands Volkswirtschaft. Es wird mit einem bestimmten Rohstoff so umgegangen, dass brauchbare Produkte entstehen, die am Markt absatzfähig sind. Der Umweltgedanke von Verwertung eines Abfallstoffes zu Gunsten der Umwelt und Ressourcenschonung ist gern gesehener Nebeneffekt und wird als Imagegewinn in der Öffentlichkeit eingesetzt.

Die Verfahrensschritte Sortieren, Reißen, Vliesproduktion wurden ohne Transportwege sehr eng miteinander verzahnt, straff organisiert und nach Mengenleistung und Qualität ausgerichtet. Die Integration modernster Anlagentechnik, Computersteuerung und EDV-Vernetzung gehören zum Selbstverständnis dazu.

1.3 Verwertungs- und Beseitigungsphilosophie

In das Selbstverständnis des Unternehmens passt die gesetzliche Definition des Abfallbegriffes überhaupt nicht. Seiner Meinung nach handelt es sich um einen Rohstoff, der durch die Bearbeitung, Sortierung und das Reißen eine Veränderung erfährt, die mit dem eigentlichen Abfall nichts gemeinsam hat. Die Textilien erhalten durch den Bearbeitungsprozess eine andere Qualität, Funktion und Eigenart als Abfall üblicherweise hat. In logischer Konsequenz sieht sich die Firma als Produktionsbetrieb, was aber öffentlich, z.B. vom statistischen Bundesamt, nicht anerkannt wird. Die Klassifizierung des Sortierbetriebs wird unter der Schlüsselung 37 für Recycling geführt, ebenso die Reißerei. Nur der Teil der Vliesherstellung wird unter 17 bzw. 14 als Produktionsstätte geschlüsselt. Die Zertifizierungsphase sollte als Möglichkeit zur Verdeutlichung der eigenen Auffassung

genutzt werden, doch die Handelsregister sehen keine andere Schlüsselung vor, sowie auch der Gesetzgeber die Andersartigkeit des Textil-„Abfalls“ nicht zur Kenntnis nimmt. Es fehlt die Veränderung physikalischer Eigenschaften, die Wertschöpfung durch die Sortierung und Einmündung in neue Verwertungs- und Nutzungskreisläufe reicht zur Anerkennung als Rohstoff nicht aus. Diese gesetzliche Definition wird notgedrungen hingenommen, aber keinesfalls geteilt.

2. Allgemeine Beschreibung der Firma

2.1 Wichtige Daten der Firma

2.1.1 Unternehmenstyp, Anteil der Textilien am Geschäftsprozess, Zertifizierung Verbandszugehörigkeit

Die beiden Gesellschaften mit Sitz in Sachsen-Anhalt gehören zu einem umfangreichen Unternehmensverbund. Juristisch handelt es sich um eigenständige Firmen, die als GmbH ins Handelsregister eingetragen sind. Da sie jedoch keine eigene Buchhaltung, keine losgelöste Vermarktung haben und nur zum Teil den Einkauf in eigener Regie regeln, sind sie personell und in der Praxis der Geschäftsprozesse nur zu etwa 70% selbständig.

Der Anteil der Textilien am Geschäftsprozess beträgt 100%. In erster Linie handelt es sich um Alttextilien, z.T. um textile Produktionsabfälle und zu einem sehr kleinen Anteil Retailer bzw. Primärfasermaterial.

Beide Gesellschaften wurden getrennt voneinander zertifiziert. Das Selbstverständnis eines modernen Industriebetriebes, mit dem Streben nach einer bedeutenden Marktposition, beinhaltet die Notwendigkeit einer Zertifizierung. Seit dem 06.04.2001 ist die Zertifizierung als Entsorgungsfachbetrieb und Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9002 beurkundet.

Die Gesellschaften sind verbandsmäßig nicht organisiert bzw. engagiert. Eine Verbandszugehörigkeit ist über den Geschäftsführer der Textilvermarktungsgesellschaft gegeben. Diese besteht sowohl zum bvse als auch zum Fachverband Textilrecycling. Eine Verbandszugehörigkeit wird nur dann als sinnvoll empfunden, wenn auch spürbarer Nutzen damit verbunden ist. Dazu gehört beispielsweise der Einsatz für eine Verbesserung des Images der Branche oder das Bemühen, die Klassifizierung von Alttextilien zu verändern.

2.1.2 Verfahrensschritte und Produktgruppen

Mit dem anteilmäßigen Aufkauf verschiedener Einzelfirmen entstand ein Unternehmensverbund, der viele Verfahrensschritte des Textilrecyclings unter einem Dach bündelt. Dies beginnt mit der Sammlung, geht über die Sortierung und Vermarktung der Sortierprodukte bis zum mechanischen Recycling in der Reißerei. In diese horizontale Linie reiht sich außerdem noch eine eigene Vliesproduktion ein. Diese hat bislang auch Reißfasern aus der eigenen Reißerei verarbeitet, was jedoch nicht mehr praktiziert wird. Dafür gibt es zwei Gründe: zum einen erlitt die Vliesanlage in der Produktion Nadelschäden durch Alttextilreißfasern, zum anderen war die Qualität der Alttextil-Reißfaser-Vliesprodukte nicht so hoch, dass sich die Produktion rechnete. Dies liegt auch an der Tatsache, dass die Vliesanlage mit einer Lagenbreite von 6 m zu den Großen ihrer Art gehört. Eine solche Anlage lässt sich nur mit qualitativ hochwertigen Produkten rentabel fahren. Daher werden zukünftig nur noch Neufasern vernadelt.

Zur Komplettierung der Möglichkeiten fehlt nur noch das physikalische und chemische Recyclingverfahren.

Zu den Produktgruppen zählen Bekleidung, Heim- und Haustextilien Federbetten und Schuhe. Die Gruppe der technischen Textilien wird nicht erwähnt.

2.1.3 Umsatzverteilung, Verwertungsdiagramm der Sortierung

Die Zahlenwerte beziehen sich auf durchschnittliche Erfahrungswerte und wurden im Interview genannt.

Shop-Ware	1,5%
Export	52,5%
Alttextilien für Reißerei	15,1%
Bettfedern	3,2%
Putzlappen	17,0%
Thermische Verwertung / Restmüll	10,7%

Unter Shop-Ware sammelt die Firma alles, was sich in inländischen Secondhandshops vermarkten lässt. Dies sind Crème-Ware, 1. Qualität, Hippie der 70er bzw. 80er Jahre, spezielle Arbeitskleidung und Militärware. Diese Artikelgruppen haben ökonomisch einen großen Stellenwert, da sie die am teuersten zu vermarktende Ware darstellen. Die Ware für den Export gliedert sich in 2. bis 4. Qualität, die mengenmäßig den größten Anteil ausmacht, jedoch mit abnehmender Qualität immer wertloser wird. Mit dem Verkaufserlös der 3. und 4. Qualität wird der Kostenaufwand aus Sortierung und Lagerung nicht erwirtschaftet. In die Reißerei gehen nicht mehr tragbare Textilien bestimmter Rohstoffe, Rohstoffmischungen und Flächenkonstruktionen. Ihr ökonomischer Wert ist als Rohmaterial sehr gering, als gerissene Ware jedoch wieder gestiegen. Putzlappen werden nicht hergestellt. Zwar sah es das ursprüngliche Konzept vor, 4 original verpackte Schneidemaschinen stehen im Lager, jedoch rentiert sich die Besetzung nicht. Die geeigneten Materialien, aus denen Putzlappen gefertigt werden können, werden an einen spezialisierten Betrieb verkauft. Jedoch deckt der Erlös die Sortier- und Lagerkosten nicht. Ein großes Problem stellt der hohe Anteil Thermische Verwertung / Restmüll dar. Dieser Anteil muss über kommunale Entsorger mit hohen Müllgebühren entsorgt werden. Die Kosten berechnen sich nach Gewicht. Da in dieser Menge viele Einzelschuhe enthalten sind, entstehen überdurchschnittlich hohe Kosten. Insgesamt handelt es sich um eine Mischkalkulation, in der der Anteil Crème-Ware und 1. Qualität den wichtigsten Baustein ausmachen. Für die übrigen Positionen gilt es schon als Erfolg, wenn sie kostenneutral zu verwerten sind. Mit dem Aufbau der eigenen Reißerei strebt man die zusätzliche Wertschöpfung aus einem ansonsten Kosten verursachenden Artikel an.

2.1.4 Standort

Das Werk hat seinen Sitz in einer Kleinstadt in Sachsen-Anhalt. Es wurde im Industriepark auf einem ehemaligen Filmfabrikgelände errichtet. Die Entscheidung zugunsten dieses Standortes resultiert aus der Rekrutierungsmöglichkeit vieler Arbeiter, einer industriefreundlichen Ansiedlungspolitik mit finanziellen Zuschüssen und einer verkehrstechnisch hervorragenden Anbindung. Die Zulieferung und Auslieferung erfolgt im Wesentlichen über Lkws, somit ist eine gute Autobahnbindung sehr bedeutsam. Der Industriepark verfügt mittlerweile über einen direkten Autobahnanschluss an die A9 als Nord-Süd-Tangente von Berlin nach München und über die A14 und A2 als Ost-West-Verbindung. Darüber hinaus existiert noch ein Gleisanschluss für Güterverkehr auf dem Betriebsgelände. Für ausländische Kundenbesuche ist der Flughafen Halle/Leipzig eine Anbindungsmöglichkeit. Laut Imagebroschüre nimmt auch die Elbschiffahrt an Bedeutung für das Unternehmen zu. Diese ist entweder über den Fluss Mulde oder direkt in 30km Entfernung nutzbar.

Die Region verfügt über keine traditionelle Textilproduktion, vielmehr war es ein bedeutender Chemie- und Braunkohlestandort. Als die seit den 30er Jahren existierende Filmfabrik kurz nach der Wende schließen musste, hat die Unternehmens-Gruppe das Gelände erworben.

Außerhalb kleineren Dienstleistungsaufträgen z.B. an Reinigungs- oder Sicherheitsfirmen gibt es keine wirtschaftliche Verflechtung in der Region.

2.1.5 Größe der Firma, Anzahl der Mitarbeiter

Die Grundstücksfläche beträgt ca. 79.000 qm, die Grundfläche der Werkshallen 31.000 qm. Die Gesellschaften haben keinen eigenen Fuhrpark. In den drei Produktionshallen stehen aufwendige computergesteuerte Anlagen. Die Sortierung durchzieht ein kettenangetriebenes Trollsystem mit 1000 Säcken, in der Reißerei steht eine sieben-tambourige Reißanlage und in der Vliesproduktion eine Vernadelungsanlage mit einer Produktionsbreite von 6 m, inklusive dazugehöriger vor- und nachgeschalteter Techniken wie Mischer, Ballenpressen usw.. Am Kopf der Sortierhalle befindet sich eine Art Tower. Von hier aus werden alle per EDV vernetzten Anlagen und Anlagenteile geleitet und gesteuert.

Es gibt über 2000 gelbe Gitterboxen, die mit einem Fassungsvermögen von max. 2600t eine Art mobiles Lager darstellen. Die Waren werden mit Gabelstaplern transportiert. Insgesamt handelt es sich um eine Investition von ca. 40 Mio. € Dieses hohe Investitionsvolumen erfordert einen hohen Kapitaleinsatz, der einen großen Kostenfaktor bei Gewinnerwirtschaftung bedeutet.

Bei voller Auslastung des Werkes werden in der Sortierung 200t Alttextilien täglich sortiert. Das entspricht einer Jahreskapazität von 58.000 t. Die Reißerei verfügt über eine Jahreskapazität von 12.000 t, die Vliesanlage von 7.500 t.⁴³

Ursprünglich war die Schaffung von 500 Arbeitsplätzen geplant. Diese Zahl wurde nicht erreicht. Aus Kostengründen wird eine Minimalbesetzung für die anfallende Durchschnittsleistung beschäftigt. Dies sind in der Sortierung 129 Mitarbeiter pro Schicht, in der Reißerei 3 und in der Vliesproduktion 2 Personen pro Schicht. Laut Auskunft eines Geschäftsführers gehören ca. 480 Mitarbeiter zu beiden Gesellschaften.

2.1.6 Besonderheiten

Die Besonderheiten dieser Firma liegen in der Struktur der Unternehmensgruppe, der Größe als Industriebetrieb sowie in der Nutzung umfangreicher technischer Anlagen.

2.2 Geschichte der Firma, neue Strategien und Entwicklungen

Im Juni 1997 war die Grundsteinlegung des Werkes in Sachsen-Anhalt, 1999 das Werk in vollem Umfang fertig gestellt. Die Produktion in der Sortierung begann am 01.04.98 mit 30 Mitarbeiterinnen in einer Schicht, ab dem 06.04.99 wurde die zweite Sortierschicht aufgebaut. Im Laufe der Zeit wurde erst die Reißerei und dann die Vliesproduktion aufgenommen. Um ein solches Werk zu gründen, bedarf es speziellen Know-hows. Dies wurde durch Zusammenschlüsse und Integration einzelner Unternehmen in die Unternehmensgruppe aufgebaut.

Es entstanden zwei Gesellschaften, die, juristisch getrennt, in einigen Teilbereichen eng verzahnt arbeiten.

Das ursprünglich erstellte Konzept hat sich in einigen Punkten nicht bewährt, so dass die Betriebsleitung und Geschäftsführung neue Strategien entwickeln mussten. Dazu gehört die Umstellung der Vliesproduktion auf Neufasern. Der eigentlich beabsichtigte geschlossene Kreislauf für Alttextilien in einer Hand ließ sich nicht wirtschaftlich fahren. So wurde eine Zweigniederlassung in der Türkei aufgebaut. Die eingesetzten Maschinen zur Freizeitdecken-Produktion wurden in die Türkei gebracht, um dort einen ökonomischeren Einsatz zu realisieren. Das bedeutet, dass nicht nur die verbliebene Vliesanlage auf Neufasern umgestellt werden muss, sondern auch zukünftig die Reißfasern aus der eigenen Reißerei ausschließlich

⁴³ o.V.: SOEX. o.A., S. 13. Auszug aus der Imagebroschüre

als Vermarktungsprodukt anfallen. Um hierfür eine größere Wertschöpfung zu erreichen, wird in der Reißerei eine Sondersortierung nach Rohstoff und Farbigekeit aufgebaut. So kann zukünftig nicht nur minderwertige Baumwolle bunt als Reißprodukt angeboten werden, sondern sortenreiner in Farbe und Qualität.

2.2.1 Unternehmensziele

Die Firma verfolgt drei wesentliche Ziele, die miteinander verknüpft sind.

Der Industriebetrieb ist noch in der Endstufe der Aufbauphase. So ist ein wichtiges Unternehmensziel, die maximale Leistung von 200t täglich zu erbringen. Hierfür werden laufend organisatorische, technische und personelle Veränderungen umgesetzt. Dabei macht die Betriebsleitung die Erfahrung, dass das Erreichen der letzten möglichen Kapazitäten in Relation zu den bisherigen Fortschritten sehr schwierig ist. Ziel ist, diese Anstrengung durchzuhalten, konsequent und straff leistungsorientiert zu arbeiten, um auch den Quantensprung zur kontinuierlichen Spitzenleistung zu schaffen.

Dabei wird sehr genau auf die Kostenkalkulation geachtet. Ziel ist die Erwirtschaftung von Gewinn und die Entwicklung eines finanziell soliden Industriebetriebes. Das erfordert u.a. eine optimale Auslastung der Maschinen und Arbeitskräfte und deren reibungslose Abstimmung miteinander. Auch der Abbau von Personal und Reduzierung auf eine Minimalbesetzung dient diesem Ziel.

Mit dem Erreichen der Ziele wird eine gefestigte Marktposition an der Spitze der Branche angestrebt.

2.2.2 Neue Technik

Die jeweiligen Techniken sind spezialisiert auf die beiden Gesellschaften. Während der Technikeinsatz in der Reißerei in Form von faseraufschließenden Tambouren selbstverständlich ist, so ist die Technik in der Sortierung außergewöhnlich.

Sie besteht aus einer sehr detailliert ausgeklügelten, durch Ketten angetriebenen und über EDV-Programmierung zu steuernden Transportanlage. Diese fährt größtenteils unter der Hallendecke, an den Schienen hängen große Säcke, so genannte Trollis. Sie nehmen die Ware auf, transportieren sie zu den einzelnen weiterverarbeitenden Sortierplätzen und werfen ihren Inhalt durch Öffnung der Verschnürung am Sackboden ab. Es bewegen sich ca. 900 Trollis im System, deren Streckensteuerung, Laufzeiten zwischen den Arbeitsplätzen und Wartezeiten auf Abruf genauestens berechnet sind. Jeder Trolli ist mit einem rechnerlesbaren Chip versehen, der Auskunft über die beinhaltete Fraktion gibt und damit die Steuerung von der Leitzentrale aus ermöglicht. Die Trollis fahren mit einer durchschnittlichen Geschwindigkeit von 16 m / min., besonders schnelle Strecken werden mit 21 m / min. durchlaufen. Die Abstimmung der Einlauf-, Puffer- und Abführstrecken muss so erfolgen, dass ein störungsfreier Produktionsablauf möglich ist.

„Wir transportieren mit unseren Trollisäcken ..., die ja auch die Zwischenlagerware, also die vorsortierte Ware aufnehmen, weil sie dann in die Feinsortierung, in den Feinsortierbereich transportiert werden müssen. ... Wir haben ein so genanntes Pufferlager, wo die vorsortierte Ware zum Abruf für die Feinsortierung zwischengelagert wird. Da haben wir also maximal 67 Strecken und jede Streck fasst maximal 16 Trollis. Wenn ich also jetzt einen Artikel habe ..., wenn der sich aufbaut mit 1 oder 2 Tonnen, dann passiert es schon, dass der zwei, drei oder vier Strecken einfach belegt und das Lager letztlich dann füllt. Je voller das Lager ist, umso schwieriger ist die Einsortierung und die Aussortierung, weil dann der Verkehr in diesem Lager sich erhöht. ... Das System ist so aufgebaut, dass die sich freie Strecken suchen. Wenn jetzt also die vorsortierte Ware plötzlich oben nicht mehr platziert werden kann, dann fährt der Sack über den Senkrechtförderer nach unten und sucht sich dort eine leere Strecke. Wenn ich jetzt aber die Ware wieder brauche, muss sie aus der unteren Etage wieder hochgefahren werden, um sich dann oben einzusortieren in die Ausfahrt, in die Feinsortierung, die nämlich

nur über die obere Etage erfolgt. Nun können Sie sich vorstellen, was dann für ein Verkehr induziert wird, ... so ab 36, 37 t Bestand im Pufferlager spüren Sie, wird das schwieriger. Das kann passieren, dass wir dann zu lange Verweilzeiten haben, um sagen wir mal, vielleicht die Feinsortierung Hosen aus der unteren Etage in die obere zu bringen und sie dann in die Ausfahrt direkt an die Feinsortiertische zu fahren. Bei normaler Platzierung im Pufferlager haben wir also, ich sage mal, 20 bis 25 min. Transportzeit. Deshalb haben wir für die einzelnen Feinsortiertischkombinationen, sagen wir mal, so eine Art Vorstellkreise, die also maximal pro Stunde ... 40 Trolis ... aufnehmen können, weil das wieder bestimmt ist durch die Ausgangsstrecke, die so ungefähr 200 Trolis maximal rausführen kann. ... Das ist also berechnet, technologisch. Wir haben es hinten noch ein bisschen durch die Erhöhung der Geschwindigkeit bestimmter Bereiche jetzt noch etwas wirkungsvoller gemacht. ... Wir haben Störmonitore, wo also erkennbar wird, der Sack so und so fährt nicht mehr aus Strecke 325 raus, da gibt es also definierte Verweilzeiten, dann muss der raus und wenn der nicht rauskommt, gibt es eine Störmeldung. Wir haben pro Schicht zwei begleitende Techniker. ... Wir sind drauf angewiesen, dass es störungsfrei läuft und dass wir auch bestimmte Grundproportionen einhalten, Grundumsetzungen ... haben müssen, sonst läuft die Anlage einseitig voll und es kommt nicht mehr die mögliche Transportleistung zustande, die wir brauchen, um die einzelnen Arbeitsplätze zu besetzen bzw. zu bedienen. ... Nicht weil wir sagen, wir brauchen eine Sortierleistung von 900 kg von der Frau X, sondern weil sie aus dem System bedingt 900 kg machen muss. Das versuche ich den Leuten auch zu erklären und nicht zu sagen, wir erhöhen jetzt einfach eine Leistung, damit wir die Frau entsprechend intensiv „ausnutzen“, sondern weil wir eine bestimmte Grundleistung am Arbeitsplatz brauchen. Das ist ein feiner Unterschied. ... Am Arbeitsplatz müssen 900 kg, sagen wir mal Hemden, aufgrund der Warenstruktur und der Notwendigkeit endsortierte Ware aus dem System rauszubringen, weil sonst das System nicht mehr läuft.“⁴⁴

Die Technik beeindruckt und lässt auf den ersten Blick die optimale Form von Modernisierung im Sortierbetrieb vermuten. Doch in der Mensch-Maschine-Koordination entstehen Abhängigkeiten, die es in sich haben. Das System ist auf kontinuierliches Abrufen und Verarbeiten ausgerichtet. Die Steuerung ist äußerst sensibel und damit auch anfällig. Die Anlage beinhaltet kompliziert verzahnte Einzelabschnitte, in die sich die Beschäftigten nahtlos einfügen müssen, sozusagen als zuverlässig funktionierendes Subjekt im System. Die Rechnersteuerung ist auf einen bestimmten, kalkulierten Grundumsatz ausgelegt, nur dann läuft alles störungsfrei. Ist ein Arbeitsplatz nicht besetzt, fällt jemand krankheitsbedingt aus, wird die Menge nicht geschafft oder dergleichen, wird der kontinuierliche Durchlauf behindert, zuweilen blockiert. Dies steht konträr zum Unternehmensziel. Nur ein störungsfreier Ablauf ermöglicht das Erreichen angestrebter quantitativer Leistungen.

2.2.3 Neue Märkte, neue Produkte

Das Unternehmen setzt auf Alttextilien, deren Sammlung, Sortierung und Vermarktung bzw. mechanischen Recyclings. Im Begreifen der Alttextilien als Rohstoff für brauchbare Produkte versucht die Firma Märkte im In- und Ausland zu erschließen, mit Reißfasern neue Produkte zu kreieren. Die ursprüngliche Herstellung von Freizeitdecken aus eigenen Reißfasern war ein Beispiel für ein „neu kreierte“ Produkt aus Sekundärrohstoffen. Doch dieses Konzept ließ sich auf Dauer nicht halten und wurde in ein Niedriglohnland ausgelagert. Es existiert nun eine Zweigniederlassung in der Türkei, die auch dort neue Märkte für die Decken erschließen soll.

Die Integration verschiedener Sortierbetriebe in die Unternehmensgruppe begründet sich nicht nur in der Quantität, sondern vielmehr in der Spezialisierung für verschiedene Artikel und

⁴⁴ Auszug aus dem Interview mit dem Gesamtbetriebsleiter vom 08.10.01

Sortiertiefen. Im Werk wird eine bestimmte Grundstruktur in der Artikelvielfalt hergestellt, jedoch erfordert der weltweite Handel auch die Berücksichtigung spezieller, auch kulturell bedingter Kundenwünsche. Die Konzeption von Technik und Einrichtung verschiedener Sortierplätze ist auf eine bestimmte Sortiertiefe begrenzt. Die mögliche Anzahl sortierter Fraktionen ist durch die Anzahl der fest installierten Behälter pro Sortiertisch begrenzt. Für darüber hinausgehende Sortiertiefen sind nachgeschaltete Legeplätze oder andere Sortierbetriebe zuständig. So wird in Bad Oldesloe die Feinsortierung von Crème-Ware und erster Qualität durchgeführt. Für die Schuhsortierung wird zur Zeit eine spezialisierte Firma in Hamburg aufgebaut. Aus dem „Zwischenprodukt“ Schuhe, entsteht eine Bandbreite von 25 bis 28 Artikeln. Auch hier gilt der Grundsatz, je sortenreiner, desto wertvoller. Statt immenser Kosten durch eine große und schwere Menge Einzelschuhe, die als Restmüll entsorgt werden müssen, entstehen Sortierprodukte, mit denen neue Märkte erschlossen werden können.

Neue Märkte bzw. Produktionsmöglichkeiten werden durch eine größere Sortiertiefe in der Reißerei angestrebt. Vor dem unmittelbaren Reißprozess durchläuft die aus der Alttextilsortierung kommende Fraktion Reißware ein neu aufgebautes Sortierband. Hier wird nach Rohstoff (Wolle, Baumwolle, Synthetik) und Farbe in 18 bis 22 Fraktionen differenziert. So entstehen Reißfasermengen, die sowohl nach Rohstoff als auch in ihrer Farbigkeit gezielt hergestellt und damit besser vermarktet werden können.

Insgesamt ist diese riesige Firma ständig auf der Suche nach neuen Märkten. Die horizontale Verknüpfung mehrerer Verarbeitungsschritte erfordert auch einen kontinuierlichen Durchsatz, um die kostspieligen Maschinen zu füttern. Die eigene Reißerei kann sich nur dann rechnen, wenn genügend Reißfaserrohmaterial aus der Sortierung anfällt und die entsprechenden Absatzmärkte für die Reißprodukte offen stehen. Der ursprünglich praktizierte Produktionskreislauf in der Vliesanlage funktionierte nicht. Sie musste auf Neufaserproduktion umgestellt werden. Mit den Vliesprodukten beschreitet der Betrieb zukünftig den Neuwarenmarkt mit beispielsweise Unterböden für die Teppichbodenindustrie oder Geovliese.

2.3 Struktur der Firma

2.3.1 Organigramm

Das Organigramm wurde nicht zur Verfügung gestellt.

2.3.2 Beschäftigte

In der weltweiten gesamten Unternehmensgruppe sind ca. 1500 Mitarbeiter beschäftigt. Auf die Gesellschaften erteilen sich laut Aufstellung eines Geschäftsführers ca. 480 Mitarbeiter, was jedoch mit den Angaben laut Interview der Betriebsleitung bzw. Sortiermeisterin nicht übereinstimmt. Nach deren Information arbeiten in der Sortierung pro Schicht 129 Beschäftigte. Da es zwei Schichten gibt, arbeiten hier insgesamt 258 Personen. In der Reißerei arbeiten pro Schicht 3 Mitarbeiter, bei 4 Schichten ergibt sich eine Belegschaft von 12 Personen, in der Vliesanlage insgesamt 8, pro Schicht zwei Beschäftigte. Inklusive Verwaltung errechnet sich die Zahl 300, die aufgrund von personeller Fluktuation leicht schwankt.

Der Anteil Frauen ist in der Sortierung besonders hoch und wird mit ca. 90% angegeben. Hier sind die Frauenarbeitsplätze vor allem an den Sortiertischen und in der Qualitätskontrolle. Die Positionen an den Ballenpressen, im Lager, der Anlagensteuerung und Produktionsleitung sind männlich besetzt. In der Reißerei vermutet man ausschließlich männliche Beschäftigte. Deren Anteil liegt bei nur 75%. Ihnen obliegt die Bedienung der Reißtechnik. An der Ballenpresse steht in jeder der vier Schichten eine Frau.

In beiden Gesellschaften sind überwiegend Einheimische beschäftigt. Ein kleiner Teil der Mitarbeiter sind Aussiedler, Ausländer sind nur vereinzelt anzutreffen.

Es gibt 2 Auszubildende. Diese sind in der Verwaltung oder in der Werkstatt als Mechatroniker beschäftigt.

2.3.3 Arbeitsorganisation

Da das untersuchte Werk über keine eigene Sammlung, keinen eigenen Transport und keine eigene Vermarktung verfügt, wird die Arbeitsorganisation dieser beiden Verfahrensschritte nur insoweit näher beschrieben, wie sie eine unmittelbare Berührung mit den Abläufen der Sortierung und Reißerei haben.

Sammlung und Transport

Dieser Verfahrensschritt erfolgt zu 80% über eine der Unternehmensgruppe angegliederten Tochtergesellschaften. Dieser Alttextilsammler arbeitet überwiegend mit karitativen Organisationen, insbesondere dem Deutschen Roten Kreuz, zusammen. Damit wird, wirtschaftlich betrachtet, ein kluger Schachzug gemacht, indem die tendenziell bessere Warenqualität karitativer Sammler in das rein gewerblich orientierte Unternehmen geführt wird. Die zuliefernden Lkws fahren an eine der diversen Laderampen heran, um ihre Ware manuell zu entladen. Während der Entladung vollzieht sich die erste grobe Vorsortierung, um beispielsweise eindeutige Schuhsäcke, Federn oder eindeutigen Abfall zu separieren. Hierfür stehen die großen Gitterboxen bereit. Sie werden per Gabelstapler in das Rohwarenlager transportiert.

Es können maximal 300 t / Tag entladen werden. Die mengenmäßige Abstimmung regelt die Verwaltung.

Sortierung, Ballenpressung, Lagerung

Die Sortierplätze befinden sich in einer Höhe von ca. 2,80 m, so dass von oben in verschiedene Behälter geworfen werden kann. Pro Arbeitsplatz gibt es 18 Behälter von jeweils ca. 1 m³ Inhalt. Die Behälter sind mit einer Zahlen- / Buchstabenkombination benannt, zu der eine Sortierliste gehört, die die einzusortierende Fraktion genauer bestimmt. Die jeweils gültige Sortierrichtlinie wird über den Leitstand in die Computersteuerung eingespielt. An jedem Sortiertisch stehen 4 Sortiererinnen. Dieser Aufbau ist sowohl in der Vor- als auch Feinsortierung identisch.

In der Vorsortierung gibt es 8 Tische mit jeweils 4 Arbeitsplätzen. Hier werden die Säcke geöffnet und die Originalsammelware in 18 Fraktionen sortiert. Insbesondere wird an diesem Platz der nicht-textile Anteil entfernt. Zusätzlich gibt es 7 Nebenabwürfe über Röhren oder Schächte, über die Artikel separiert werden, die aus bestimmten Gründen nicht weiter in das System eingefahren werden sollen. Hierzu gehören beispielsweise Strümpfe, Gürtel, Spielzeug weich, Spielzeug hart, Hüte usw.. Diese gesondert abgeworfenen Fraktionen fallen in Säcke und werden entweder weiter behandelt oder abgewogen und verkauft. Die Nebenabwürfe können auch in bestimmten Stoßzeiten eingesetzt werden, um das System zu entlasten. Die Mengenvorgaben für jeden Vorsortierplatz belaufen sich auf 3 t / Tag.

Ist einer der Behälter gefüllt, muss eine Verantwortliche den Behälterboden per Knopfdruck öffnen. Die Ware entleert sich auf einem Schrägband und fällt in einen Trolli. Der schließt sich und fährt in das Pufferlager. Die Säcke sind mit großen Zahlen nummeriert, ein Chip an der Aufhängung gibt genaue Auskunft über den Inhalt, so dass der Operator im Leitstand jederzeit die Position eines jeden Trollis und seinen Inhalt ermitteln kann, um ihn auf bestimmte Strecken zu schicken.

In der Feinsortierung gibt es 16 Tische mit ebenfalls jeweils 4 Arbeitskräften. Während alle Vorsortiertische identisch programmiert sind, unterscheiden sich die Feinsortiertische voneinander. So ist beispielsweise eine Vierergruppe für die Warengruppe „Haushalt“ zuständig, während eine andere „Hosen“ sortiert. Braucht eine Feinsortiererin Nachschub, so fordert sie diesen per Knopfdruck an. Ein Trolli setzt sich aus dem Pufferlager in Bewegung

und fährt in den Vorstellkreis des Sortiertisches. Über dem Tisch öffnet sich die Zugschnur des Trollibodens, der Inhalt fällt auf den Platz und wird bearbeitet. Die Zugschnur schließt sich wieder, der leere Trolli fährt ab. Die Programmierung im Chip des Trollis sorgt dafür, dass die richtige Warengruppe am richtigen Sortiertisch angefahren kommt. Die Sortiererin muss jedoch die Transportzeit des Trollis kennen, damit sie sehr rechtzeitig den Nachschub anfordert und nicht gegebenenfalls ungewollte Wartezeiten produziert. An allen Feinsortiertischen zusammen entstehen über 200 Fraktionen. Die mengenmäßigen Vorgaben richten sich nach Artikelgewicht, z.B. für Hemden 900 kg / Tag.

Bei Veränderung der Sortierrichtlinie müssen die 18 Behälter neu definiert werden. Jede Feinsortiererin erhält dann einen schriftlichen Sortierplan, auf dem während des Sortiervorganges nachgeschaut werden kann. Die einhergehenden Veränderungen in der Steuerung und EDV-Anlage nehmen die Operatoren vor. Diese Veränderungen stellen sich bei veränderten Kundenwünschen oder einer veränderten Rohwarenstruktur ein. Beispielsweise ergibt die Warengruppe „Hippie“ zeitweise 70 Artikel, dann nur 60.

Problematisch ist ein stockungsfreier Schichtwechsel in der Feinsortierung. Hierfür gibt es zwei Gründe:

- Da die Mitarbeiter das persönliche Bedürfnis haben, einen sauberen und abgearbeiteten Sortierplatz zu übergeben, wird häufig vor dem Schichtende keine neue Ware abgerufen, da die ankommende Menge in der zur Verfügung stehenden Zeit nicht mehr weg gearbeitet werden kann.
- Die Sortiererinnen haben ein persönliches Kontrollsystem entwickelt. Sie führen an ihrem Arbeitsplatz Strichlisten, um die geschaffte Menge zu überprüfen. Haben sie ihr Pensum erreicht, fordern sie keine neue Ware an.

Beginnt nun die zweite Schicht für 64 Sortiererinnen gleichzeitig und alle rufen gleichzeitig neue Ware ab, kann das System diese Menge nicht auf einmal herbeischaffen. Zum einen entstehen für die Arbeiterinnen lange Wartezeiten, die vor dem Hintergrund der Akkorderfüllung Leerzeiten bedeuten, und in der Technik entsteht ein immens hohes Verkehrsaufkommen, was potentielle Störungen hervorruft. Da das Transportsystem auf eine kontinuierliche Entnahme angewiesen ist, müssen sich die Arbeitsabläufe danach richten und somit die persönlichen Bedürfnisse der Arbeiterinnen verdrängt werden.

Crème-Ware geht in die Füllmaschinen für Säcke. Hier wird die hochwertige Ware ungespresst verpackt, damit die Qualität nicht leidet. Exportware geht per Trollisystem an die Ballenpressen oder den Legetischbereich. An den Legetischen wird eine zusätzliche Sortiertiefe hergestellt, die besondere Kundenwünsche berücksichtigt. Dies können z.B. besondere Material- oder Konfektionswünsche sein. Beispielsweise werden für Kunden im arabischen Raum aus der Fraktion Damenröcke leicht die Miniröcke heraussortiert, da diese dort nicht vermarktungsfähig sind.

Die Ballenpressen stehen am Kopfende der Lagerhalle. Hier bereiten Arbeiter den Füllschacht mit Folie vor, laden die Textilien ein, legen eine Folie darüber und pressen. In gepresstem Zustand werden dem Ballen Metallbänder angelegt und mit einem Handspannapparat festgezurt und anschließend scannerfähig etikettiert. Die Ballen sind inzwischen mit der Farbe blau versehen, was auf dem Weltmarkt einen Wiedererkennungswert gewinnen soll. Sie haben ein Gewicht zwischen 45 und 60 kg. Einige Waren werden in Säcke verfüllt. Deren Gewicht schwankt zwischen 18 und maximal 30 kg.

Die Lagerung ist sehr systematisch aufgebaut. Es gibt Lagerplätze, in denen sich die Ballen nach Kundenwunsch sammeln, Lagerplätze nach Artikelgruppen und das Rohwarenlager für die Reißerei. Aus diesem Lager entnimmt die Reißerei Material, das in der Reißanlage weiterverarbeitet werden soll.

Vermarktung

Die eigentliche Vermarktung wird von einer norddeutschen Stadt aus gesteuert. Die dort ansässige Vermarktungsgesellschaft baut Kundenkontakte auf, verhandelt die Wareneinstellung und die Preise. Haben sich Kunde und Vermarktungsgesellschaft geeinigt, wird die Ware in dem Werk zusammengestellt. Hier findet keine losgelöste, eigene aktive Vermarktung statt, wenngleich viele Kunden das Werk besichtigen und den Produktionsprozess bzw. die Qualitätsmaßstäbe der Sortierung erleben wollen.

Die Verkäufer stellen Aufträge nach Kundenwunsch zusammen. Zu einem Auftrag gehören i.d.R. 20 bis 25 Artikel. Dabei sind die Artikel hoher Qualität besonders begehrt, andere weniger. Da die bevorzugte Ware nur in geringem Umfang vorhanden ist, müssen sich die Verkäufer untereinander absprechen, wer wem wie viel von welchem Artikel zusagt und wie viel davon überhaupt vorhanden ist. Hierzu nutzen sie die Informationen aus der regelmäßig erstellten Produktionsstatistik. Die zusammengestellten Auftragslisten werden dem Operator in der Anlagensteuerung auf einen Monitor gespielt. Er kann die gewünschten Artikel unmittelbar aus der Feinsortierung nach Priorität einem speziellen Kundenauftrag zuführen, indem der Trolly entsprechend programmiert und nach der Verpackung etikettiert wird. Die Ware wird solange gelagert, bis die Artikel- und Mengenwünsche der Kunden zusammengestellt worden sind. Anhand der fortlaufenden Produktionsstatistik kann dem Kunden eine durchschnittlich zu erwartende Dauer mitgeteilt werden, in der sich die Ware aufbaut und mit der Lieferung gerechnet werden kann.

Die Lieferungen für den Export werden auf Containerschiffen transportiert. Ein Container muss bis zum letzten Quadratcentimeter ausgefüllt sein, da die Zölle und Transportkosten sehr hoch sind und in der Gesamtkalkulation aus dem Warenerlös erwirtschaftet werden müssen. Ist ein Container nur halb voll, erhöhen sich die Kosten anteilig für jedes Kilogramm Ware. Es müsste ein Verkaufspreis erzielt werden, der am Markt nicht realisierbar ist.

Reißerei

In der Reißerei wird die Organisation der Arbeit ebenfalls durch die Technik determiniert. Die vielstufige Maschine muss störungsfrei laufen und dabei eine möglichst hohe Qualität erzeugen. Dabei kommt es auf die Rohware und die Kenntnisse und Fähigkeiten der Arbeiterinnen an.

Die eigene Alttextilsortierung ist der Hauptzulieferer. Die Rohware wird per Gabelstapler von dem entsprechenden Lagerplatz abgeholt. Zusätzlich wird aus anderen Sortierwerken in Lüneburg und Schwerin Reißware zugekauft. Um eine hohe Auslastung der Reißanlage zu gewährleisten, wird auch Reißware aus dem europäischen Ausland, z.B. Holland oder Italien angekauft. Eine Steigerung der Reißfaserqualität wird durch die Beimischung von Primärfasern aus textilen Produktionsabfällen erzielt. Diese Ware muss ebenfalls zugekauft werden. Seit kurzem etabliert sich eine Reißwarensortierung, die die Rohstoff- und Farbmischungen in detaillierter Sortiertiefe herstellt. Diese Sortierung erfolgt als erste Stufe vor der Reißmaschine an einem Förderband. An deren Seiten stehende Sortiererinnen greifen „ihre“ Ware nach festgelegten Kriterien heraus.

Wird ein Ballen nicht zuerst in der Spezialsortierung tief vorsortiert, wird er auf einem kurzen Förderband abgelegt und mit einer Zange per Hand geöffnet. Da der Ballen unter großem Druck steht, springen die Drahtschnüre mit enormer Wucht auseinander. Dies ist ein gefährlicher Vorgang. Ein abspringendes Drahtstück hat bereits eine Glasscheibe in zwanzig Meter Entfernung zerschlagen. Mehrere geöffnete Ballen werden in einen Häcksler befördert und in zwei Mischtrommeln zur Vergleichmäßigung der Mischungen geschleudert. Die anschließenden 6 Tambouren zerfasern die Ware immer feiner und lösen nicht-textile Bestandteile über Zentrifugen heraus. Am Ende der Reißstraße steht eine Ballenpresse, die von einer Frau bedient wird. Sie legt Folie auf einen Füllschacht, lässt die Ware einschütten, betätigt die Presse über ein elektronisches Schalttableau, legt im gepressten Zustand die Folie

umschließend an und fädelt Drahtschnüre durch kleine Öffnungen, um sie in vorbereiteten Ösen zu befestigen. Anschließend wird der Pressdruck gelöst, der Ballen auf eine Waage befördert und hier mit dem spezifischen Ballengewicht und entsprechend dem Inhalt etikettiert. Das Etikett ist scannerfähig, zusätzlich wird der Code per Hand direkt auf der Ballenfolie niedergeschrieben. Während der nächste Ballen schon vorbereitet wurde und sich maschinell füllt, springt die Ballenpresserin auf ihren Gabelstapler und entnimmt den fertigen Ballen zum Zwischenlager auf dem Boden neben der Ballenpresse. Wenn der Arbeitsprozess es erlaubt bzw. die Fläche bei der Presse gefüllt ist, bringt sie die Ballen ins Reißfaserlager.

Pro Tag gehen ca. 15 bis 20 t aus der Alttextilsortierung in die Reißerei. Der Abteilungsleiter der Reißerei hält engen Kontakt mit der Alttextilsortierung, insbesondere dem Produktionsleiter und der Qualitätskontrolleurin. Die Absprachen dienen zum einen dem Aufbau der neuen Reißfasersortierung als auch der Einhaltung bestimmter Rohwarenqualität in der Sortierung. Absprachen zur Reißfasersortierung sind deshalb besonders wichtig, weil niemand in der Reißerei über Sortierkenntnisse verfügt. Daher wurden Mitarbeiterinnen aus der Alttextilsortierung speziell für diese Aufgabe abgestellt. Es ist somit eine personelle Verzahnung zwischen beiden Gesellschaften auf der Arbeiterebene entstanden.

In der Reißerei wird in vier Schichten gearbeitet, wovon jeweils eine Schicht frei hat. Pro Schicht arbeiten z. Zt. noch vier Personen, aus Einsparungsgründen zukünftig nur noch drei. Alle verfügen über spezielle technische Berufe, die sie in die Lage versetzen, die Reißanlage zu bedienen. Die textilen Kenntnisse über Rohstoffe, Eigenschaften und Rezepturen besitzt nur der Abteilungsleiter. Der technische Anspruch der Beschäftigten resultiert daraus, dass bei Störungen in eigener Regie und Verantwortung gehandelt werden muss. Zwar steht für besonders schwerwiegende Fälle ein Bereitschaftsdienst im Hintergrund, der jedoch nach Möglichkeit nicht eingesetzt werden soll. Im Laufe eines Monats wird ein Wartungsplan aufgestellt. Hierin sammeln alle Arbeiter Auffälligkeiten, die sie aus der Betreuung bzw. bei der Bedienung der Anlage erkannt haben. Einmal monatlich steht die ganze Anlage zur Wartung still. Die Stillstandszeit beläuft sich auf ca. 10 bis 12 Stunden. In dieser Zeit müssen die Arbeiter mit ihrem technischen Know-how alle Reparatur- bzw. Reinigungsarbeiten am Gerät vornehmen. Weitere Stillstandszeiten ergeben sich bei rezepturbedingten Materialumstellungen. Dies ist ebenfalls ein relativ zeitaufwendiger Vorgang, da die Tamboure gereinigt bzw. Reißtrommeln ausgetauscht werden müssen.

2.3.4 Führungsstil, Kompetenzen, Qualitätssicherungssysteme

Für beide in Sachsen-Anhalt ansässigen Gesellschafter ist der Gesamtbetriebsleiter zuständig. Ihm übergeordnet sind der Geschäftsführer der Textil-Vermarktungsgesellschaft und die Eigentümer der Unternehmensgruppe. Der Führungsstil ist straff auf Leistung hin ausgerichtet. Der Gesamtbetriebsleiter muss gegenüber den Eigentümern Rechenschaft über die Sortiermengen und Qualitäten ablegen. Die Erwartungen sind zahlenmäßig mit der Dimension des ganzen Werkes definiert und sollen erreicht werden. Dieses Streben gibt der Betriebsleiter nach unten weiter. Er sorgt dafür, dass die Zahlen angestrebt und erreicht werden. Genauso wird er in die Gesamtwirtschaftslage des Werkes einbezogen und ist in Absprache mit der Geschäftsleitung bemüht, die optimale Ausschöpfung der technischen und personellen Kapazitäten zu erreichen. Es wird mit einer Minimalbesetzung gearbeitet, die jedem Arbeitsplatz und jeder Arbeitskraft enorme Bedeutung zukommen lässt. Die Abstimmung zwischen Mensch und Maschine ist bis an die Grenzen ausgereizt, so dass der Betrieb nur bei tadelloser Beteiligung aller störungsfrei funktioniert. Dies jedem Mitarbeiter zu vermitteln, liegt im Bemühen des Gesamtbetriebsleiters und der mittleren Führungsebene. In der Konzeption des Sortierwerkes und dessen Anfangsphase waren flache Hierarchien geplant. So wurden Sortiertische erstellt mit jeweils vier Arbeitsplätzen. Die dort tätigen

Arbeiterinnen sollten sich als Team entwickeln und Verantwortlichkeiten untereinander abstimmen. Diese Planung schlug fehl. Die Gründe werden im schnellen Wachstum der Firma, in der Vergangenheit und Arbeitsgewohnheit der Menschen gesehen.

„Wir haben sehr flache Hierarchien hier anwenden wollen, um weitere Verantwortung an die Tische zu übertragen, ... nur das haben sie nicht angenommen. ... Man will hierher kommen, man will Geld verdienen, damit hat sich das. Ja, das ist das schwierige. ... Das haben sie ja früher gemacht, sie sind in ihren Betrieb gekommen, erst mal wurde kommuniziert, dann wurde Kaffee getrunken, und dann wurde auch mal gearbeitet. Ich sage Ihnen mal, wir haben Riesenprobleme, ... , die kommen eine Stunde vorher, die wollen in den Betrieb hier rein. Da habe ich gesagt, Leute, freundlich natürlich, Sie haben doch Familie zu Hause, warum wollen Sie unbedingt ne dreiviertel, ne Stunde vorher in den Betrieb hier rein. Aber da sehen Sie das Stückchen Wurzel, die wollen hier kommunizieren. Aber der Betrieb, in der Form wie er hier geführt werden muss, gibt das an und für sich nicht her. Man kann sich zwar mal ein bisschen so unterhalten, aber es muss gearbeitet werden. Die Leute machen solche Augen wenn - es hat´s also mehrfach gegeben, die gehen von ihrem Arbeitsplatz weg, gehen einfach, es ist keine Pause, wir haben ja feste Pausen, und setzen sich in den Pausenraum und rauchen und fangen an zu erzählen. Da haben wir gesagt, Leute, raus, Abmahnung, ... da gibt es solche Augen. Also ein Stückchen Naivität und ein Stückchen Althergebrachtes, was sie aus der DDR übergebracht haben, können die Leute nicht ablegen, und damit kriegen sie Schwierigkeiten hier. Wir sind ein Betrieb, der ordentlich straff geführt und geleitet wird und das vertragen viele nicht.“⁴⁵

Die Kompetenzen sind genau geregelt und voneinander abgegrenzt. Sie regeln sich nach der hierarchischen Struktur der Firma. Während der Zertifizierung wurde eine Stellenbeschreibung für jeden Arbeitsplatz angelegt, in der der Zuständigkeitsbereich festgeschrieben, über- und untergeordnete Stellen festgelegt und Entscheidungskompetenzen geregelt wurden. Die Stellenbeschreibungen werden jedem bzw. jeder Beschäftigten ausgehändigt. Sie sind danach ausgerichtet, das sensibel verwobene Geflecht des Industriebetriebes in einer organisierten Funktionsform zu festigen.

Mit der Zertifizierung nach ISO 9002 wurde auch ein Qualitätsmanagementsystem aufgebaut. Herzstück ist eine umfangreiche statistische Auswertung der Mengenströme und Produktionszahlen. Zwar sind die jahreszeitlichen Unterschiede der Originalsammelware erheblich unterschiedlich, doch über den Zeitraum eines Jahres lassen sich Durchschnittswerte ermitteln, die die zu erwartenden Mengen und Qualitäten sichtbar machen. Verschiedene statistische Berechnungen dienen dem alltäglichen Betrieb. Sie werden zur Darstellung der Produktionsmengen und Aufschlüsselung nach Artikeln genutzt, Tagesmengen werden in Beziehung zu den Durchschnittswerten gesetzt, die zu erwartende Produktionsdauer einer bestimmten Charge hochgerechnet und plötzlich auftretende, unerwartete Schwankungen bemerkt. Tritt letzterer Fall ein, handelt die Qualitätskontrolleurin. Sie überprüft den Feinsortierplatz, an dem der Mengeneinbruch statt fand, um eventuelle Sortierfehler der Sortiererin zu beheben. Darüber hinaus führt sie permanente Stichprobenkontrollen durch. Die letzte Qualitätskontrolle ist der Kunde, doch diese greift aus Unternehmersicht zu spät. Sie gefährdet die Kundenbeziehung und ist oft teuer. Somit kommt der Qualitätskontrolleurin eine hohe Bedeutung zu. Sie muss alle Produktionsabläufe an allen Feinsortiertischen überwachen, über umfangreiche textile Kenntnisse verfügen und auch den Kontakt zum Verkauf halten, der sich bei ihr rückversichert, ob bestimmte Kundenwünsche realisierbar sind.

⁴⁵ Auszug aus dem Interview mit dem Gesamtbetriebsleiter vom 08.10.01

Die Verantwortlichkeit am Arbeitsplatz einer Sortiererin ist auf die Menge und Qualität der Ware begrenzt. Sie muss sich in das von der Technik determinierte System so einbringen, dass sie die erforderliche Menge täglich schafft und die zu erwartenden Qualitäten durch Anwendung der Sortierkriterien herausholt. Dabei muss sie Kontinuität im eigenen Arbeitsprozess entwickeln und ein bestimmtes Zeitmanagement anwenden, um zum richtigen Zeitpunkt neue Ware abzurufen. Die Tischverantwortliche hat die darüber hinausgehende Aufgabe, den Füllgrad der 18 Behälter zu steuern, um rechtzeitig deren Leerung per Knopfdruck vorzunehmen. Zu hoch aufgehäufte Textilien verfangen sich im Kettenantrieb der Trollis und blockieren den Transport. Diese rechtzeitige Leerung wird noch immer als Problem dargestellt, wodurch enorme Schäden in der Technik entstehen.

Die Vorarbeiterinnen haben keinen eigenen Sortierplatz, sie tragen die Verantwortung für alle Sortiervorgänge und unterstützen die Qualitätskontrolleurin in ihrer Aufgabe. Es obliegt ihnen auch, die Mitarbeiterinnen so einzusetzen, dass z.B. krankheitsbedingte Ausfälle sinnvoll aufgefangen werden. Da die Arbeitskräfte in sehr hoher Abhängigkeit von der Technik arbeiten, müssen die Vorarbeiterinnen das Zusammenspiel sehr genau beobachten und sofort handeln, wenn an irgend einer Stelle Stockungen zu erwarten sind. Dies kann sowohl personelle Rotation am Sortiertisch bedeuten als auch Benachrichtigung der Mechaniker, die in jeder Schicht begleitend im Einsatz sind, um z.B. Verschleiß bedingte Reparaturen vorzunehmen.

Die Arbeiter der Reißerei haben ebenfalls eine auf ihren unmittelbaren Arbeitsplatz bezogene Verantwortlichkeit. Sie liegt in der fachkompetenten Bedienung der Anlage, dem sachgerechten Anwenden der Rezepturen und dem fachkundigen Handeln in Störsituationen. Erst mit dem Aufsteigen zum Schichtführer erweitert sich die Verantwortlichkeit in Richtung Weisungsbefugnis für Mitarbeiter, z.B. bei der Aufgabenverteilung oder Zeitplanung.

Problemlösungsstrategien beziehen sich zunächst auf die Technik. An jedem Sortiertisch gibt es ein Schalttableau, über das Störmeldungen zum Leitstand, dem Operator, gemeldet werden können. Von dort aus gehen die Meldungen an die Mechaniker weiter, die sich dann sofort um Reparatur bemühen, um größere Schäden bis zum Stillstand der ganzen Anlage zu vermeiden. In der Vergangenheit musste bei einem umfangreichen Störfall die gesamte Belegschaft für mehrere Tage nach Hause geschickt werden – ein immenser Verlust für die Firma.

Für Probleme in der Anwendung der Sortierkriterien, z.B. bei der Umstellung der Sortierung auf neue Kundenwünsche, werden drei Strategien angewendet. An jeden Arbeitsplatz kommen einfach verständliche Listen, die als ablesbare Hilfe dienen. Die zweite Möglichkeit ist, Sortierprobleme mit Unterstützung der Vorarbeiterin oder Qualitätskontrolleurin zu lösen. Dies kostet jedoch etwas Zeit, denn diese sind nicht permanent gerade dort anwesend, wo ein Problem auftaucht. So wird von der dritten Lösungsstrategie Gebrauch gemacht, indem die Textilie in irgendeinen Behälter geworfen wird, um sie gewissermaßen los zu sein. Dies ist jedoch eine sehr schlechte Lösung des Problems, denn damit sind Fehlwürfe und Wertverluste verbunden.

In der Reißerei richten sich die Problemlösungsstrategien auch in erster Linie auf die technische Anlage. Sie steuert den gesamten Ablauf, ihr „Wohlergehen“ bestimmt alle Abläufe. Treten Probleme auf, werden diese möglichst selbständig vom Arbeiter gelöst, erst bei umfangreichen Angelegenheiten wird entsprechend der hierarchischen Ordnung von unten nach oben der Nächste beteiligt, bis zum Abteilungsleiter.

Gruppenarbeit liegt in der Alttextilsortierung nur in äußerlicher Form vor. Vier Mitarbeiterinnen eines Sortiertisches bilden eine Gruppe. Doch diese arbeitet nicht mit gegenseitiger Unterstützung, jede ist für ihren eigenen Arbeitsplatz und die eigene Zielerfüllung verantwortlich. Die Häufigkeit der Warenanforderung kann über das EDV-System für jede einzeln in einem Zeitraum von 7 Tagen nachvollzogen werden. Es ist also jede an ihrer eigenen Akkorderfüllung und nicht an einem Gruppenziel interessiert.

2.3.5 Verkaufsstrategien, Imageförderung, Kundengewinnung, Kundenbindung

Die Verkaufsstrategie setzt überwiegend auf eine gleich bleibende Artikelstruktur. Das lässt sich aber nicht ausschließlich verwirklichen. Also werden spezielle Kundenwünsche als besonderer Service angeboten. Daraus resultieren Umstellungen in der Sortieranlage, die umfangreicher sind. Doch die Haltung ist die, solange der Kunde den entsprechenden Preis bezahlt, wird der Wunsch erfüllt. Kundenbindung über Kundenservice ist ein existenzieller Faktor für die Firma. Die Anteile, die das Werk daran hat, liegen in der Realisierung der vertraglichen Verabredungen im Hinblick auf die Artikelstruktur, Sicherstellung der Mengen und Qualitäten sowie Einhaltung der Liefertermine.

Die meisten Kundenbeziehungen existierten schon vor Eröffnung des Werkes. Um verstärkte Überzeugungsarbeit für die Produktivität der Firma zu leisten, werden Kunden zu einer Betriebsbesichtigung eingeladen. Es soll ein moderner, professioneller, leistungsstarker und zuverlässig handelnder Partner dargestellt werden. Die Strategie ist, dass sich dieser Eindruck über bestehende Kundenbeziehung im weltweiten Markt herumspricht und sich neue Handelspartnerschaften anbahnen. Mit einer speziellen Verpackungsfarbe, königsblau, soll unterstützend ein Wiedererkennungswert entstehen.

Ein positives öffentliches Image der eigenen Firma wird über die Internetpräsentation und die Streuung von Hochglanzbroschüren transportiert. Regional beteiligt sich das Unternehmen an örtlichen Wirtschaftstagen und hält lockere Kontakte zu politischen Entscheidungsträgern. Doch die regionalen Bemühungen sind nicht so erfolgreich wie erwartet. Daher wird erwogen, keine weitere Teilnahme an den Wirtschaftstagen zuzusagen.

Das Image der Firma soll auch mit Hinblick auf die Beschäftigten verbessert werden. Die Gesellschaften stehen in dem Ruf, zu hohen Arbeitseinsatz zu verlangen. So wurde ein Sommerfest mit Angehörigen organisiert, um daraus eine Verbesserung des internen Images zu erreichen. Doch nach Ansicht des Gesamtbetriebsleiters schlug diese Bemühung fehl, die negativen Überzeugungen blieben bestehen.

2.4 Verfügbare Arbeitskräfte

2.4.1 Herkunft und Alter

Die Herkunft der Arbeiter beschränkt sich auf die Region. Der Ausländeranteil wird mit 48 Personen, der Aussiedleranteil mit 22 Personen angegeben. Gemessen an der Gesamtzahl ist dieser Anteil relativ klein.

2.4.2 Anstellungsformen

Nach einer Probezeit von 6 Monaten folgt ein entfristeter Vollzeitvertrag. Es gibt keine Teilzeitbeschäftigten.

2.4.3 Rekrutierung der Arbeitskräfte

Bei Gründung des Werkes wurden sehr schnell sehr viele Beschäftigte gebraucht. Da es in der Region eine hohe Arbeitslosenquote von ca. 25% gibt, war es möglich, in dieser Region auf ein Beschäftigtenpotential zurück zu greifen. Da es sich um einen ostdeutschen Standort

handelt, war auch der Faktor Niedriglohnbeschäftigung kein Problem. Es wurde ein geschickter Schachzug zur Rekrutierung vieler Arbeitskräfte ausgeführt: Ein zu schließendes Werk im Industriepark bot den Mitarbeitern als so genannten Sozialplan die Weiterbeschäftigung im neu entstehenden Werk der Unternehmensgruppe an. Dem folgten viele. Andere Möglichkeiten waren die aktive Bewerbung Arbeitssuchender bzw. die Vermittlung über das Arbeitsamt. Eine fortgesetzte Rekrutierung ist nicht notwendig, es soll kein weiteres Personal aufgebaut werden.

2.4.4 Lernen am Arbeitsplatz (training into the job)

Die ersten Mitarbeiter wurden über einen freien Bildungsträger angelernt. Hierfür hatte die Planungsgruppe des Werkes einen Bildungsplan entwickelt. Inzwischen bevorzugt man das Anlernen direkt am Arbeitsplatz. Es wird als das realitätsnahe Verfahren bevorzugt. In einer theoretischen Vermittlung können immer Lücken auftreten oder Inhalte vergessen werden. Hierin wird ein erheblicher Vorteil des Lernens im Arbeitsalltag gesehen.

In der Alttextilsortierung erfolgt das Anlernen am liebsten in der Vorsortierung, da dort eine geringe Mengenleistung für den gesamten Ablauf am unproblematischsten zu tragen ist. Nur wenn an einem speziellen Feinsortierplatz der Personalbedarf besteht, wird auch direkt dort angelernt. Im ersten Schritt arbeitet eine anzulernende Kraft bei einer erfahrenen Sortiererin mit. Anschließend erhält sie ihren eigenen Arbeitsplatz und versucht, allmählich Routine in die Sortierkriterien, Qualitätsmaßstäbe, Fraktionsbildung, Behältercodierung, Motorik im zielsicheren Werfen, Bedienung des Schalttableaus, systematischen Abläufe, Handeln in Problemsituationen usw. aufzubauen. Ziel ist die fehlerfreie Erreichung der vorgegebenen Mengen. Die Anlernphase wird von den Vorarbeiterinnen begleitet. Sie sind die verantwortlichen Ansprechpartnerinnen, die auch eine verstärkte Qualitätskontrolle bei der Anzulernenden durchführen, um Fehlentscheidungen zu berichtigen und das Erlernen aktiv zu unterstützen. Da sich vier Feinsortiererinnen an einem Tisch aufhalten, die in relativer Nähe zueinander stehen und an denselben Fraktionen arbeiten, werden sie in das Anlernen einbezogen.

Die Dauer des Anlernens hängt von verschiedenen Faktoren ab. Zum einen ist nicht jeder Sortierplatz gleich anspruchsvoll. Den Schwierigkeitsgrad stuft die Produktionsleitung von der Vorsortierung als einfachste, über die Feinsortierung Haushalt als schwierigere, zur Feinsortierung Wolle oder Kleider als anspruchsvolle bis zum Legebereich für spezielle Kundenwünsche als verantwortungsvollste Aufgabe ein. Neben der Unterscheidung nach Schwierigkeitsgrad spielt auch die persönliche Neigung zum textilen Material, eventuelle textilspezifische Vorerfahrungen und die Einstellung zur Arbeit eine wichtige Rolle. Eine Sortiererin ist dann vollständig angelernt, wenn sie die vorgegebene Menge fehlerfrei erreicht, ohne sich physisch total zu verausgaben. Die ursprünglichen Zeiteinschätzungen für die Anlernphase musste der Gesamtbetriebsleiter mehrmals nach unten korrigieren. Die scheinbar einfachen Teiltätigkeiten sind in ihrer Verflechtung doch anspruchsvoll. So geht man zur Zeit von einer Anlerndauer in der Vorsortierung von 4 bis 6 Monaten, in der Feinsortierung von 10 bis 12 Monaten aus.

In der Reißerei wird das Anlernen durch einen erfahrenen Kollegen und den Abteilungsleiter vollzogen. Ihnen wird „über die Schulter“ geschaut, um die Arbeitsabläufe kennen zu lernen und an die Bedienung der Anlage heran geführt zu werden. Hier stehen die technischen Fachkenntnisse und das systematische Nacheinander der Teiltätigkeiten im Vordergrund. Im Laufe der Zeit verselbständigt sich eine Anlernkraft, handelt zunehmend kompetent nach Anweisung und später auch selbständig. Die Teilbereiche, die in eigener Verantwortung betreut werden können, werden zunehmend größer, bis die selbständige und fachkundige Bedienung der gesamten Reißanlage erlernt wurde. Die Betriebsleitung geht von einer

14tägigen Anlerndauer aus und stützt sich dabei auf die technischen Vorbildungen der Beschäftigten. Die Anlerndauer wird von den Arbeitern selbst mit mindestens 3 Monaten angegeben und beschränkt sich auf die einfachsten Routinen. Ein Mitarbeiter äußerte sich dahingehend, dass er schon über zwei Jahre dort sei, inzwischen auch mehr Verantwortung übertragen bekommen hätte, aber noch lange nicht alles wüsste. Insbesondere die textilspezifischen Kenntnisse fehlten. Man handele in diesem Bereich sehr lange nach Anweisung und ohne eigenes Verständnis, obwohl man eigentlich genauer wissen möchte, was man in der Hand halte.

2.4.5 Arbeitsbedingungen

In der Sortierung wird im Zwei-Schicht-Betrieb gearbeitet. Die Zeiten liegen von 7.00 bis 15.00 Uhr, sowie 15.00 bis 23.00 Uhr.

In der Reißerei wird in vier Schichten gearbeitet. Die Arbeitszeit umfasst jeweils 8 Stunden/Tag, von 6.00 bis 14.00 Uhr, 14.00 bis 22.00 Uhr und 22.00 bis 6.00 Uhr. Eine Schichtbelegschaft hat jeweils frei. Die Schichtgruppen rotieren in einer Abfolge von 7 Arbeitstagen, 2 Freitagen, 7 Arbeitstagen, 2 Freitagen, 7 Arbeitstagen und 3 Freitagen.

Es gibt festgelegte Pausenzeiten. Sie dauern 35 Minuten/Schicht und teilen sich in zwei Pausen: eine von 20 Minuten, eine andere von 15 Minuten Dauer.

Im Jahr gibt es die gesetzlich festgelegte Anzahl von 24 Arbeitstagen als Urlaubstage. Der größte Teil, 3 Wochen, werden in Form einer festgelegten Betriebsruhe genommen, Einzeltage über Weihnachten festgelegt und der verbleibende Rest kann individuell genutzt werden. Die Urlaubstage müssen in der Personalabteilung genehmigt werden, damit eine betriebliche Koordinierung erfolgen kann.

Der Lohn setzt sich aus einem Grundlohn und einem Leistungszuschlag zusammen. Dieser bemisst sich nach den jeweiligen Mengenvorgaben am Arbeitsplatz.

Die Belastungen in der Sortierung ergeben sich insbesondere aus der stehenden Tätigkeit, den pausenlosen Wurfbewegungen und den relativ hohen Staubanteilen in der Atemluft. Eine weitere Belastung ist die extreme Abhängigkeit bzw. Bestimmung durch die technische Anlage, die ohne Toleranz das Leistungsvermögen einfordert und jegliche persönliche Entfaltung einschränkt.

In der Reißerei kommt ein großer Lärmpegel hinzu. Je härter das Material ist, das verarbeitet wird, desto lauter schlagen die Maschinen. Es ist kaum möglich, neben der laufenden Maschine zu sprechen. Darüber hinaus ist die Staubbelastung um ein vielfaches höher als in der Sortierung. Da die zu bewegenden Warenmengen und Maschinenteile sehr schwer sind, erfordert diese Tätigkeit einen hohen körperlichen Kraftaufwand.

Der Krankenstand wird mit über 10% angegeben. Damit liegt ein sehr hoher Ausfall vor. Die Analysen der Geschäftsführung hat ergeben, dass die meisten Krankmeldungen von jüngeren Kollegen kommen und Krankheitsbilder genannt werden, die nicht auf die evtl. zu erwartende Belastung am Arbeitsplatz zurückzuführen sind. Daraus schließt die Betriebsleitung eine mangelnde Arbeitshaltung und/oder Motivation. Selbst der finanzielle Faktor Akkordzuschlag wirkt nicht senkend.

Die Fluktuation ist sehr gering. Da es in der Region eine sehr hohe Arbeitslosenquote gibt, existieren keine Beschäftigungsalternativen. Man ist froh, überhaupt einen Arbeitsplatz zu haben.

Der Kündigungsschutz und die Fristen richten sich nach den gesetzlichen Vorgaben. Tendenziell kündigt eher der Betrieb in Folge Personalabbaus als die Beschäftigten.

2.4.6 Bildungsniveau, Berufserfahrungen

Da es in der Region keine textile Tradition gibt, ist es nicht möglich, auf Fachkräfte oder textilspezifische Vorerfahrungen zurück zu greifen. Insofern kommen alle Beschäftigten aus branchenfremden Bereichen, wie z.B. der Chemiebranche oder dem Tagebau. Einige verfügen in ihrem ursprünglichen Beruf über Facharbeiterqualifikationen, die jedoch nicht genutzt werden können.

Viele Beschäftigte waren lange Zeit arbeitslos und haben über das Arbeitsamt eine Reihe von Qualifizierungsmaßnahmen durchlaufen. Doch auch die standen nicht im Zusammenhang mit der jetzigen Tätigkeit und werden somit überwiegend als überflüssig bezeichnet.

In der Reißerei verfügen alle Beschäftigten über eine technische bzw. elektrotechnische Berufsausbildung. Eine Mitarbeiterin an der Großballenpresse ist zu DDR-Zeiten ausgebildete „BNSR“, was heute der Mess- und Regeltechnikerin entspricht.

2.4.7 Karrieresysteme

Von der angelernten Arbeiterin, die einen Sortierplatz perfekt beherrscht, kann man sich zu einer flexibel einsetzbaren Kraft für 2, 3 oder mehr Tische herauf arbeiten. Es folgt der Posten der Tischverantwortlichen, die an einem Vierer-Arbeitsplatz die Leerung der Behälter steuert. Anschließend steht die Position der Gruppenleiterin, die Weisungskompetenz innerhalb einer Vierergruppe hat, Regeln durchsetzt, Leistung überwacht und für Ordnung sorgt. Danach folgt die Position der Vorarbeiterin, die keinen eigenen Sortierplatz mehr inne hat, sondern die Verantwortung und Qualitätskontrolle in einer Schicht übernimmt. Die höchste Stufe in der Sortierung ist die der Verantwortlichen für Qualitätsmanagement.

De facto ist ein Aufstieg über die Gruppenleiterin hinaus sehr schwer, es stehen einer sehr großen Anzahl von Arbeitskräften (ca. 260 Personen) nur zwei Vorarbeiterinnen gegenüber. Die ihnen vorgesetzte Qualitätsmanagerin ist eine studierte Textilingenieurin. Ihre Funktion ist durch betriebsinternen Aufstieg nicht zu erreichen.

In der Reißerei stellt sich das zahlenmäßige Verhältnis ganz anders dar. Hier kann sich ein Arbeiter zum Schichtführer und schließlich zum Vorarbeiter herauf arbeiten. Ihnen vorgesetzt ist ein Abteilungsleiter mit besonderen Kenntnissen und Erfahrungen. Da in jeder Schicht drei Personen tätig sind, bekleidet jeweils eine die genannten Positionen. Gibt es z.B. krankheitsbedingte Ausfälle, springt ein Mitarbeiter vertretungsweise in die Verantwortlichkeit hinein und kann somit seine Qualifizierung im Alltag, quasi probeweise, zeigen. Hierdurch eröffnen sich gute Karrieremöglichkeiten.

2.4.8 Betriebsrat

Seit dem Frühjahr 2000 gibt es einen Betriebsrat. Aufgrund der Betriebsgröße wird eine Mitarbeiterin für die Betriebsrattätigkeit freigestellt. Sie ist jedoch unerfahren und muss sich in die Regularien, Gesetze und dergleichen einarbeiten. Diesen Umstand empfindet die Betriebsleitung in gemeinsamen Verhandlungen als sehr hinderlich. Dazu kommt außerdem, dass die Gründung eines Betriebsrates von der Gewerkschaft BCE (Bergbau, Chemie, Elektronik) initiiert wurde, die keinerlei branchenspezifische Kenntnisse mitbringt. Da ein Gewerkschaftsmitglied stets in den Verhandlungen anwesend ist, wird auch diese fehlende Erfahrung als erschwerend beurteilt.

3. Beispiel Facharbeit in der Sondersortierung für das mechanische Recycling

3.1 Arbeitsgebiet, Einbettung in die Abteilung und in den Geschäftsprozess

Frau Kal. arbeitet in einer Sondersortierung. Es ist ihre Aufgabe, aus den für die Reißerei bestimmten Sortierfraktionen weitere Sortierdifferenzierungen vorzunehmen. Es entstehen Spezialsortierungen für die Reißanlage, die größere Sortenreinheit in Rohstoff oder Farbigkeit im Sekundärfasermaterial ermöglichen und damit einen höheren Preis bei der Vermarktung der Reißfasern erzielen lassen. Beispielsweise entstehen Rohstofffraktionen aus Wolle, Baumwolle oder Acryl, Gemische von Rohstoffen nach unterschiedlichen prozentualen Anteilen von 80/20 oder 50/50 sowie zusätzliche Differenzierungen nach Farbigkeit uni und pro Rohstoffgruppe bis zu sechs Farbgruppen. Nicht reißfähige Waren müssen aussortiert werden, um die Reißanlage nicht zu beschädigen. Dazu gehören z.B. Artikel, die Lurex enthalten. Diese werden in die Feinsortierung zurück geleitet und der Vermarktung bzw. Entsorgung zugeführt. Ebenso enthält der Input erstaunlicherweise auch einen Anteil von Crème-Ware und 1. Qualität, im Durchschnitt 1,2%. Diese durch Fehlwürfe in die eigentlich minderwertige Fraktion, die für die Reißerei bestimmt ist, geratenen, wirtschaftlich bedeutenden Artikel müssen erkannt werden, um sie heraus zu lesen und in die Feinsortierung mit entsprechender Vermarktung zurück zu leiten.

Die Spezialsortierung ist ein Bindeglied zwischen der Sortierung von Alttextilien und der Reißerei. Die Grob- und Feinsortierung ist dieser Spezialsortierung Recycling vorgeschaltet, das mechanische Recycling in Form der Reißfaserproduktion nachgeschaltet. Um die Reißanlage voll auszulasten, wird auch Reißmaterial aus anderen Sortierwerken zugekauft. Auch diese Fraktionen laufen über das Sortierband von Frau Kal.

3.2 Berufliche Biografie

Frau Kal. hat zu DDR-Zeiten einen Beruf in einem Chemiewerk gelernt. Später wechselte sie ihren Arbeitsplatz und übte eine Tätigkeit in einer Firmenküche aus. Bei derselben Firma übernahm sie auch Hausmeistertätigkeiten. Als Frau Kal. arbeitslos wurde, bewarb sie sich bei dieser Firma. Ihre persönliche Bewerbung wurde abgelehnt. Ihr Arbeitsplatz im Textilrecyclingunternehmen wurde über das Arbeitsamt vermittelt. Frau Kal. ist seit 7 Monaten dort beschäftigt.

3.3 Arbeitsablauf, Arbeitsaufgaben

Frau Kal. arbeitet gemeinsam mit weiteren 8 Mitarbeiterinnen an der Sondersortierung Recycling. Die Sortierstation besteht aus einem T-förmigen Förderband, an dessen Längsseiten diverse Sortierbehälter aufgereiht stehen und ihnen gegenüber die sortierenden Mitarbeiter. Von beiden Seiten des oberen T-Balkens wird Ware auf das Förderband gekippt. Diese läuft an Frau Kal. vorbei. Sie ist spezialisiert für Wolle. Sie muss im Vorüberfahren der Warenmischung diejenigen herauslesen, die zu 100% oder anteilig aus Wolle bestehen. Nach dieser Rohstoffidentifikation über das Sehen und Fühlen muss sie die Qualität beurteilen, ob die Textilie in die Feinsortierung zurückgeführt werden muss. Falls nicht, muss sie entsprechend der Rohstofflichkeit bzw. Mischung nach Musterung und Farbigkeit weiter differenzieren und den Artikel in den entsprechenden Behälter werfen. An ihre Arbeit ist eine Mengenvorgabe geknüpft. Zur Zeit werden 2,5t pro Tag sortiert, Ziel ist eine Sortierung von 3t täglich.

3.4 Anlagen, Werkzeuge, Methoden

Außer dem Förderband kommen in Frau Kal.s Arbeitsbereich keine technischen Anlagen oder Geräte vor. Ihr Werkzeug sind ihre Sinne, insbesondere die Augen und die Hände. Sie muss in kurzer Zeit ein Materialgespür entwickeln, was es ermöglicht, diese Sortierarbeit und den

Mengenanspruch zu leisten. Da sie in einen Ablauf integriert ist, an dem mehrere Mitarbeiter mit jeweils anderen Spezialisierungen eingebunden sind, kann sie sich nicht auf Nachlese ihrer Spezialität Wolle verlassen. Das bedeutet, dass sie den ganzen Arbeitstag über sehr konzentriert im Ablauf präsent sein muss.

3.5 Qualifikationsanforderungen

Frau Kal. ist seit 7 Monaten im Unternehmen beschäftigt. Sie hat somit gerade ihre Probezeit erfüllt. In dieser Phase wurde Frau Kal. durch eine Vorarbeiterin angeleitet. Es ging in erster Linie darum, den Rohstoff Wolle in seiner reinen und gemischten Erscheinungsform in Textilien zu erkennen bzw. zu erfühlen. Als besonders vorteilhaft betont Frau Kal. den Umstand, dass die Firma diese Sondersortierung neu aufbaut und sie als eine der ersten Mitarbeiterinnen dabei war. Somit empfand sie ihre Anlernzeit als eine Findungsphase für alle Beteiligten, in der auch Zeit für das Machen von Erfahrungen gelassen wurde. Das ursprüngliche Sondersortierkonzept musste sich in der Praxis bewähren und wurde mehrmals verändert und ausgefeilt. Somit bestand kein sofortiger Leistungsdruck seitens des Arbeitgebers, sondern ein gemeinsames Entwickeln, in dem sie genügend Zeit hatte, ihre Sortierkenntnisse auszubauen. Inzwischen gibt Frau Kal. an, Wolle relativ sicher aus der großen Menge heraus zu filtern und darüber hinaus auch schon an einem zweiten Platz am Band mit anderer Rohstoffbezogenheit vertreten zu können. In fachlicher Hinsicht zeichnet sich Frau Kal.s Qualifikationsanforderung durch das sichere Identifizieren von textilen Rohstoffen, der Qualitätsbeurteilung und Farbsortierung aus. Zusätzlich muss sie sich über einen langen Zeitraum konzentrieren können und eine stehende Tätigkeit, in der Staub durch die Textilien und Lärm durch die in der Nähe stehende Reißanlage gegeben sind, leisten. Trotz der anfänglich toleranten Haltung seitens der Geschäftsleitung bezüglich der Mengenproduktion, muss Frau Kal. grundsätzlich zu einer hohen Leistungserbringung bereit sein, denn dieser Anspruch wird nach Abschluss der Einführungsphase dieser Sondersortierung an sie gestellt.

3.6 Qualifizierungsbedarf

Frau Kal. sieht sich selber als noch lange nicht hinreichend qualifiziert an. Sie beherrscht zwar einen Arbeitsplatz sehr gut und kann inzwischen auch an einem anderen am selben Band einspringen, jedoch könnte sie nicht an einem Sortierplatz in der Alttextilsortierung vertreten. Genauso wenig könnte sie eine Tätigkeit in der Reißerei übernehmen, obwohl sie genau für diesen Recyclingvorgang produziert. Frau Kal. ist genau für ihren speziellen Arbeitsplatz qualifiziert. Sie hat keine Einblicke in die vor- und nachgeschalteten Tätigkeiten. Außer den Anforderungen, die ihre Tätigkeit unmittelbar an sie stellt, hat sie keinen Einblick in die Materie des Textilrecyclings. Das bedauert Frau Kal. und drückt aus, dass das vielleicht noch irgendwann kommen wird, wenn sie an einen anderen Arbeitsplatz geschickt wird.

4. Berufliche Weiterbildung

4.1 Weiterbildung am Arbeitsplatz (training on the job)

In der Alttextilsortierung arbeitet zunächst jede Beschäftigte an einem Stammplatz. Hier muss sie die bereits genannten Qualifikationen stabil aufweisen. In dieser Phase vollzieht sich Weiterbildung durch die in unregelmäßigen Abständen stattfindende Umstellung der Sortierdefinitionen nach besonderen Kundenwünschen bzw. Veränderungen in der Originalsammelware. Darüber hinaus gehendes Weiterbildungsziel liegt im Aufbau der Fähigkeit, an mindestens einem, möglichst an zwei weiteren Plätzen mit gleicher Leistung zu arbeiten. Die Produktionsleitung beurteilt diese Weiterbildung für das ganze Werk als sehr wichtig, jedoch schwer zu realisieren, da die personellen Spielräume kaum gegeben sind. Ist eine SortiererIn fertig angeleitet, bringt sie „endlich“ die erforderliche Leistung, stellt man sie

ungern an einen anderen Platz, wo wieder ein Mengeneinbruch durch erneutes Anlernen auf die Produktionszahlen durchschlägt. Etwa 50% der Mitarbeiterinnen verfügen über Mehrfachqualifikationen bezogen auf zwei Sortierplätze. Sie werden bei Bedarf, z.B. krankheitsbedingtem Ausfall, umgesetzt. Doch trotz ihrer grundsätzlichen Fähigkeit, an einem weiteren Arbeitsplatz zu sortieren, wird nicht nahtlos gleiche Leistung erbracht, denn die Übung fehlt. Die Sortiererin braucht also eine, wenn auch recht kurze, Einübungszeit, bevor der Mengendurchfluss wieder optimal funktioniert. Daher wird ein Rotationssystem in naher Zukunft entwickelt. Es beinhaltet, dass die interessierten und motivierten Sortiererinnen alle zwei Tage an einen anderen Sortiertisch wechseln, um in allen Bereichen in Übung zu bleiben. Damit erhofft sich die Produktionsleitung eine größere Leistungskontinuität bei flexibler Einsetzbarkeit.

Die Weiterbildung im Alltag liegt in der Verantwortung der Qualitätsmanagerin.

„... und auch mal hingehen und sagen, wenn ihr ein Teil nicht genau wisst, ist das erste oder zweite Qualität, legt's nach hinten ich komme in Abständen vorbei und guck mir das an, dann besprechen wir das zusammen, ... sie sollen Fragen stellen immer wieder, dafür sind wir da und das ist auch wichtig, das machen sie auch. ... Wenn ich sehe, ich habe hier mit einem Artikel ein bisschen Probleme, dann sage ich auch mal zu den Frauen oben, legt mir jetzt bitte mal die Herren-Wollhosen der zweiten Qualität heraus. Dann legen sie das mal eine Stunde nach hinten oder auch zwei Stunden, dann gehe ich hin, gucke mir das an und kann anhand der Beispiele auch noch ein paar Unregelmäßigkeiten abstellen, zum Beispiel, haben wir einen Artikel Tropical-Hosen, das sind also sommerliche Stoffe. Es kann aber auch ein Wollstoff sein, der sehr sehr dünn ist, der sehr rein gekämmt ist. Die sollen nicht reingucken, was für ein Material es ist, sondern nach Gefühl beurteilen. Und da gibt es eben auch immer mal so Fehler, wo sie denn mal sagen, eigentlich hätte ich es jetzt in die Wolle gepackt, aber es ist so dünn, das passt wiederum mehr zu Tropical. Und solche Sachen sind ständig.“⁴⁶

Darüber hinaus werden in unregelmäßigen Abständen kleine Gruppen zusammengerufen, die entweder praktische Aufgaben erproben und anhand von textilen Beispielen besondere Kriterien erlernen. Diese Form der Weiterbildung findet aktuell für den Aufbau der Sondersortierung Reißfasermaterial statt.

Es werden auch theoretische Inhalte in Form von Gesprächen vermittelt. Diese Gespräche werden entweder vom Gesamtbetriebsleiter oder der mittleren Führungsebene durchgeführt. Ziele sind das Verstehen der technischen Anlage, Erkennen der Wichtigkeit des eigenen Arbeitsplatzes für das Ganze und die Lösung bestehender Probleme z.B. im Schichtwechsel oder dem hohen Krankenstand.

In der Reißerei erfolgt die Weiterbildung durch die Erfahrungen eines kompetenten Mitarbeiters. Bei auftretenden Problemen wird er zu Rate gezogen. Die Auseinandersetzung mit den Problemen, das Finden und Anwenden von Lösungen steigert die eigenen Fähigkeiten. Durch Erfahrungslernen am Arbeitsplatz werden notwendige Kenntnisse aufgebaut. Die Inhalte beziehen sich auf das Fahren der Reißanlage, Ausführung von Reparaturen und Wartungsarbeiten, Bedienung und Austausch von Funktionsteilen bei Produktionsumstellungen, Anwenden der Sicherheitsvorschriften, Anwendung der Rezepturen, Steuerung der Produktionsqualität durch textilspezifische Kenntnisse, Ermittlung von Rohstoffen im eigenen kleinen Labor, optische oder haptische Rohstoffanalyse eines nicht etikettierten Ballens, Etikettencodierungen erlesen, Verhalten der Flächenkonstruktionen und Materialien im Reißprozess kennen, Zukäufe von Neufasermaterial selbständig ausführen können und die Lagersystematik kennen und selbständig beschicken. Da die produzierten

⁴⁶ Auszug aus dem Interview mit der Qualitätsmanagerin vom 08.10.01

Reißfasern Vermarktungsprodukte sind, müssen sie in Faserlänge und Rohstoffmischung genau definierten Qualitäten entsprechen. Die Weiterbildung der Beschäftigten dient dazu, größt mögliche Produktionssicherheit herzustellen, um Reklamationen durch Kunden auszuschließen und durch überdurchschnittlich hohe Qualitäten neue Absatzmärkte zu eröffnen. Die Weiterbildungsmöglichkeit besteht, rein theoretisch, auch für die an der Ballenpresse tätigen Mitarbeiterinnen. Sie werden jedoch real nur in kleine Bereiche der Reißanlage eingeführt, z.B. das Ein- und Ausschalten des Systems oder Beobachten eines Teilprozesses.

Im gesamten Unternehmen finden Erste-Hilfe-Kurse, die freiwillig besucht werden, statt. Entsprechend den gesetzlichen Vorgaben nehmen die Beschäftigten an Brandschutzübungen teil. Für alle Mitarbeiter besteht die Möglichkeit, einen Gabelstaplerführerschein zu machen, der vom Unternehmen bezahlt wird.

4.2 Weiterbildung außerhalb des Arbeitsplatzes (training off the job)

Für die Ebene der Arbeiter bestehen Erfahrungen aus dem anfänglichen Ausbilden über einen freien Bildungsträger. Diese Form war zum schnellen Aufbau einer großen Mitarbeiterschaft sinnvoll. Doch fehlte der reale Bezug und die spezielle Erfahrung der Ausbilder, denn einige Inhalte wurden übersehen und Wichtigkeiten fehlerhaft eingeschätzt. Folglich waren die Mitarbeiter nur lückenhaft vorbereitet und mussten dennoch intensiv am Arbeitsplatz angelernt werden. Grundsätzlich wird eine Weiterbildung außerhalb des Arbeitsplatzes nur dann als sinnvoll empfunden, wenn es eine intensive Verzahnung von Theorie und Praxis gibt. Diese Haltung bezieht sich in erster Linie auf die fachlichen Kompetenzen. Soziale Weiterbildungsinhalte spielen zur Zeit keine Rolle, da eine zu ausgeprägte Konsumhaltung befürchtet wird, die keinen effektiven Nutzen für das Unternehmen einbringt.

Für die im Leitstand arbeitenden Techniker finden regelmäßige Weiterbildungen außerhalb des Unternehmens statt. Sie beziehen sich auf die EDV-Anlage und werden auch von jenen durchgeführt, die die Steuerung und Vernetzung entwickelt haben.

Das mittlere Führungspersonal nimmt in unregelmäßigen Abständen an Schulungen teil. Inhaltlich geht es um die Vermittlung von Führungsaufgaben, Konfliktlösungsstrategien und die Durchführung von Personalbefragungen.

5. Weiterbildungspolitik der Firma

5.1 Bedarfsanalyse durch die Firma

Der Weiterbildungsbedarf wird auf der Ebene der Arbeiter und Arbeiterinnen durch die Qualitätskontrollen ermittelt. Da hier Weiterbildung ausschließlich am Arbeitsplatz stattfindet, liegt dieser gesamte Bereich in der Verantwortung der Qualitätsmanagerin. Die beiden Vorarbeiterinnen arbeiten ihr zu, berichten von eigenen Beobachtungen, beispielsweise einer engagierten Sortiererin, die fortgebildet werden sollte, oder auftretenden Fehlern, die durch Weiterbildungsmaßnahmen behoben werden müssen.

Eine weitere Analyse findet durch die Produktionsleitung statt, die regelmäßig in den Produktionshallen anwesend ist und den gesamten Ablauf und die Beschäftigten auch im Lager und an den Ballenpressen beobachtet.

In den mittleren Führungsebenen wird der Bedarf durch Äußerung eigener Wünsche an den Gesamtbetriebsleiter ausgedrückt. In Absprache mit ihm und Rücksprache mit den Unternehmenseignern werden Angebote organisiert bzw. Teilnahmen genehmigt.

5.2 Ziele und Erwartungen an die Beschäftigten

Die wesentlichen Erwartungen richten sich an die kontinuierliche Leistungsbereitschaft der Arbeiter und Arbeiterinnen. Dadurch, dass es eine sehr große Abhängigkeit zwischen deren Leistungsvermögen und dem störungsfreien Funktionieren der Transportanlage und –steuerung gibt, steht dieser Punkt im Zentrum aller Erwartungen. Dazu gehört, die Wichtigkeit der eigenen beruflichen Tätigkeit für das Unternehmen zu erkennen und das eigene Leistungsvermögen zuverlässig einzusetzen. Die Betriebsleitung klagt über die Haltung, dass von zu vielen die Tätigkeit nur als Job zum Geld verdienen betrachtet und ohne Blick für die gesamtwirtschaftliche Lage eine höhere Bezahlung gefordert wird. Es wird ein spürbares Maß an Motivation und Verständnis für das Ganze erwartet, statt der Durchsetzung persönlicher Wünsche mit Hilfe des Betriebsrates. Zwar setzt die Firmenleitung auch finanzielle Mittel zur Steigerung der Motivation ein, z.B. in Form von Leistungszuschlägen oder Gehaltsentwicklungen, jedoch ist dies erfahrungsgemäß nicht die wirkungsvollste Möglichkeit, mit der Motivation beeinflusst werden kann. Dahinein spielen auch noch andere Faktoren wie das Betriebsklima und persönliche Einstellungen und Gewohnheiten. Die Gesamtbetriebsleitung empfindet es als äußerst schwierig, einem Langzeitarbeitslosen, der ohne Disziplin in den Tag hinein gelebt hat, klar zu machen, dass eine kontinuierliche Leistung gefordert wird. Die daraus resultierenden Motivationsmängel drücken sich im hohen Krankenstand aus, der sich betriebswirtschaftlich überdeutlich bemerkbar macht. Dies umzukehren in eine leistungsbereite Arbeitshaltung, in Identifikation mit dem Unternehmen und Motivation am Arbeitsplatz, ist nach dem Unternehmensziel ausgerichtete Erwartung an alle Beschäftigten. Weiterbildungsaktivitäten am Arbeitsplatz oder außerhalb werden an diesem Anspruch ausgerichtet.

5.3 Zusammenhang zwischen Weiterbildung und Karriere

Karriere machen kann nur der- bzw. diejenige, die über auffallende Qualifikationen verfügt. Diese beziehen sich auf die fachliche Anforderung, z.B. gut sortieren können, gute Qualitäten produzieren können, flexibel einsetzbar sein und auf soziale Aspekte, z.B. eine Persönlichkeit sein, eine bestimmte Ausstrahlung haben, Akzeptanz durch Mitarbeiter aufbauen können, über persönliche Einsatzbereitschaft verfügen u.ä.. In der Produktion werden textile Vorkenntnisse als äußerst vorteilhaft für Karriereabsichten eingeschätzt. Die Tischverantwortlichen, Gruppenleiterinnen und Vorarbeiterinnen haben sich über aktives Engagement am Arbeitsplatz hoch gearbeitet. Dies war im Zuge des Werkaufbaus sehr gut möglich. Inzwischen sind alle Posten besetzt, so dass weitere Karrierewege nur durch Freiwerden einer verantwortungsvolleren Position beschritten werden können. Da es eine geringe Fluktuation gibt, ist diese Chance gering.

Dieses gilt ebenfalls für die Karrieremöglichkeiten in der Reißerei. Ein wesentlicher Vorteil hier ist jedoch, dass es durch krankheitsbedingte Ausfälle immer wieder Möglichkeiten für den einzelnen gibt, sich vertretungsweise in verantwortungsvolleren Positionen zu profilieren.

5.4 Interesse an einem Berufsbild, an Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten

Der Gesamtbetriebsleiter sieht den einzelnen Arbeitsplatz in der Alttextilsortierung als Teilsystem im System, das von der Qualifikation so herunter gerüstet ist, dass daraus kein Berufsbild abzuleiten wäre. Erst die Betrachtung des Ganzen ergibt ein vielfältiges Anforderungsprofil, für das es sich lohne, ein Weiterbildungskonzept zu entwickeln. Die Produktionsleitung und Qualitätsmanagerin empfindet die Bereiche der Kommissionierung, Zuordnung von Aufträgen, Sortierung und Verpackung als sehr umfangreich. Hier gäbe es viele Weiterbildungsansätze, die auch in ein Berufsbild münden könnten.

Es müsste sich um eine Art textilspezifische Grundqualifizierung handeln, die auch auf dem freien Arbeitsmarkt zur Verfügung stünde. Die Einarbeitung in die Spezialitäten und Unterschiedlichkeiten einzelner Firmen wird zwar kritisch angemerkt, jedoch auch als nicht

anders beurteilt, als es in anderen Berufen, z.B. einem Kfz-Mechaniker notwendig sei. Die Perfektionierung im Anschluss an die Grundqualifizierung findet in sehr vielen Berufen nach der Ausbildung direkt im Betrieb statt. Dies wäre bei einem ausgebildeten „Textilrecycler“ ebenso. Über mögliche Verknüpfung mit dem Tätigkeitsfeld der Reißerei wurden keine Aussagen gemacht. Ein Facharbeiter der Reißerei äußerte sehr großes Interesse an textilspezifischen Weiterbildungsmöglichkeiten. Die gewonnenen Erkenntnisse würden seine eigene Sicherheit im Umgang mit dem Material erhöhen, er würde noch mehr Selbständigkeit im beruflichen Alltag aufbauen können. Seiner Meinung nach gestaltet sich die Tätigkeit in der Reißerei sowohl technisch als auch stofflich sehr vielfältig. Die technische Kompetenz wird durch einen geeigneten Ausbildungsberuf im technischen Bereich mitgebracht, so dass die Steuerung der Reißanlage recht schnell erlernt werden kann, doch das Material und seine Eigenschaften kennen zu lernen, ist ein anspruchsvoller und langwieriger Prozess. Er wäre sofort bereit teilzunehmen, wenn der Abteilungsleiter ihm ein Weiterbildungsangebot vorlegen würde.⁴⁷

6. Qualifizierung als Personalentwicklungsmaßnahme

Das Sortierwerk und die Reißerei in Sachsen-Anhalt sind ein junges Unternehmen in der Unternehmensgruppe. Es ist eingebunden in eine weltweite Verflechtung von Zweigniederlassungen und stellt selbst das einzige seiner Art in Deutschland und Europa dar, das durchgängig alle Verfahrensschritte von der Sammlung bis zur Produktion von Vliesen aus Alttextilreißfasern in einer Hand hält. Das Konzept schien schlüssig und zeugt von der Absicht, die Alttextilien als wertvollen Rohstoff zu betrachten und am Markt mit nachgefragten Produkten zu platzieren. Die grundlegenden Gedanken resultieren aus einer Zeit, in der der Umweltschutz und die Erhaltung der Ressourcen einen hohen Stellenwert hatten. Dieses Werk sollte das modernste und stärkste sein und den praktischen Beweis antreten, dass Produktions- und Nutzungskreisläufe gewinnbringend aufgebaut werden können. Das notwendige Fachwissen wurde durch geschickte Beteiligungen und Unternehmensübernahmen eingekauft. Die Sicherstellung von Menge und Qualität wurde durch die Übernahme des Marktführers für Alttextilsammlungen und langjähriger Partner großer karitativer Verbände sichergestellt. Die Entwicklung einer computergesteuerten Transportanlage in der Alttextilsortierung entsprach dem Streben nach Modernität und Zukunftsorientierung. Dabei wurde auch an die Arbeitsplatzqualität gedacht und auf verschiedene Komforts wie Fußbodenheizung u.ä. Wert gelegt. Die Standortwahl schien perfekt, was Fördermittel, Verkehrsanbindung und potentielle Mitarbeiterschaft angeht. Der ins Leben gerufene Sozialplan zur Übernahme von Arbeitslosigkeit bedrohten Mitarbeitern gab der Werkgründung noch einen positiven sozialen Aspekt. So konnte in sehr kurzer Zeit eine Werkgröße mit ca. 200 Beschäftigten entstehen. Doch es scheint so, als würde die Rechnung ohne den Wirt gemacht. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind zwar froh, überhaupt einen Arbeitsplatz zu haben, doch es fehlt an Engagement, Motivation und Zufriedenheit, was auch die Firmenleitung sehr beklagt. Es gibt trotz finanzieller Anreize in Form von Leistungszuschlägen einen sehr hohen Krankenstand, der sich betriebswirtschaftlich enorm negativ auswirkt. Hierin wird ein zentrales und sich u.U. existenziell auswirkendes Problem benannt. Die innovativ eingestellte Firmenleitung versucht, verschiedene qualifizierende Maßnahmen zu ergreifen, um diese Problematik zu lösen. Es gibt unregelmäßige Weiterbildungsgespräche, einzeln oder in Gruppen, die die Wichtigkeit der Leistung jedes einzelnen herausstellen und die Einsicht in den Leistungsanspruch nicht aus Ausnutzungsgründen, sondern durch die Technik bestimmt, erkennbar macht. Aus der Einsicht soll Bereitschaft wachsen, diese Leistung zuverlässig und

⁴⁷ sinngemäßer Auszug aus dem Interview mit einem Vorarbeiter der Reißerei vom 08.10.01

motiviert zu erbringen. Doch es hapert. Denn so angenehm und körperlich erleichternd das Trollisystem die Arbeit auch gestaltet, so fremdbestimmend wirkt es auch. Jede Tätigkeit der Sortiererin steht im Zeichen der sensiblen Technik. Die ist berechnet, programmiert und damit angewiesen auf eine kontinuierliche Entnahme und Produktion. Wie in einem Uhrwerk greifen Mensch und Technik ineinander. Die Technik ist computergesteuert definiert und definiert die von Menschen besetzten Zwischenschritte mit. Diese muss der Mensch erfüllen, sonst kränkt die Technik. Der Mensch wird somit zum Teil der Anlage und muss genauso berechnet funktionieren. Die Firmenleitung sieht es positiv, dass die Leistungsansprüche pro Arbeitsplatz nicht aus einer Arbeitsgebergier erwachsen, aus einer bzw. einem Beschäftigten möglichst viel heraus zu holen. Doch genau hierin liegt ein wesentliches Problem. Es wird nicht nur die Technik gesteuert, sondern über sie auch jede menschliche Arbeitskraft. Spielräume sind, wenn überhaupt, sehr klein. Somit entsteht der Eindruck, dass der Arbeitgeber nicht am Menschen und seinen Bedürfnissen, Fähigkeiten und Kenntnissen als ganzer Person interessiert ist, sondern nur an seiner möglichst störungsfreien Leistungserbringung. Mensch und Technik werden auf eine Stufe gestellt, beide müssen aufeinander abgestimmt funktionieren. Mögliche Verschleißreparaturen an der Technik können per Mechaniker relativ schnell behoben werden, Störungen im humanen Teil des Systems nicht. Sie werden als Unzufriedenheit am Arbeitsplatz, Klagen über zu viel Arbeit in der Öffentlichkeit oder häufige Krankmeldung schon bei Kleinigkeiten sichtbar. Der Gesamtbetriebsleiter sieht in der Verflechtung von Mensch und Technik ein sozi-technisches System, dessen Probleme größer sind, als sie es selber wahrhaben wollen.⁴⁸ Da an der Trolli-Anlage bis auf weiteres nichts Wesentliches verändert werden wird, muss die Firmenleitung andere Wege finden, die Motivation und Identifikation mit der eigenen Tätigkeit und dem gesamten Unternehmen zu fördern. Die bereits durchgeführten Ideen, wie das Sommerfest für die ganze Familie, sind gute Ansätze, da sie Interesse am ganzen Menschen und nicht nur der Arbeitskraft signalisieren. Die Erwartungen aus einer einmaligen Aktion dürfen jedoch nicht so hoch sein, dass sie weitere Ideen im Keim ersticken und als sinnlos erscheinen lassen. Die innovative Kraft der noch jungen Gesellschaften muss aus Sicht der Arbeiterschaft in Menschen und nicht in Humanressourcen investieren. Das ist ein feiner, aber wesentlicher Unterschied.

⁴⁸ nach der Aussage des Gesamtbetriebsleiters im Interview vom 08.10.01

FALL 6

1. Allgemeine Beschreibung des Falls

1.1 Die Firma im Sektor des Textilrecyclings

Es handelt sich um eine Reißerei und somit um den klassischen Kern des textilen Recyclings. Das Unternehmen bezeichnet sich als vorstufigen Recycler und meint damit, dass die übrigen vorgelagerten Verfahrensschritte des Recyclings und die nachgelagerte produzierende Weiterverarbeitung nicht im Unternehmen stattfinden. Der Gegensatz wäre der vollstufige Recycler, der alle Teilbereiche von der Sammlung bis zur fertig gearbeiteten Endprodukt in einem Unternehmen integriert. Die Firma ist eine von 8 vergleichbaren Reißereien in Deutschland.

Der Betrieb gehört zu einer Unternehmensgruppe von vier Schwesterfirmen. Die anderen Teile der Unternehmensgruppe sind nicht der Textilrecyclingbranche zuzurechnen. Es handelt sich um eine Spedition, die Entwicklung und Produktion von Spezialtransportsystemen und die Lagerung von Rohtabak und Zigaretten. Die Geschichte der Firma verdeutlicht den ungewöhnlichen Zusammenschluss.

Der Betrieb verarbeitet zu 85% textile Produktionsabfälle, zu 15% Alttextilien. Die Rohware bezieht er fast ausschließlich von Firmen, die in Deutschland produzieren. Handelspartner für fertig gerissene Produkte existieren im europäischen Markt, vorwiegend in Polen, in Tschechien, Ungarn, teilweise in Frankreich und England. Wichtigste Handelspartner sind Zulieferer für die Automobilindustrie. Sie machen ca. 60% der Kunden aus. Der Rest wird im Heimtextilbereich, für weitere technische Textilien (z.B. Geotextilien), für Spielwarenherstellung (z.B. Füllmaterial für Teddybären) und auch als Sekundärrohstoff für Spinnereien produziert. Eine Rückführung in die Produktgruppe der Bekleidungstextilien findet nicht statt.

Der Geschäftsführer gibt eine Firmenauslastung von 120% an. Allerdings leidet die Firma unter einem extrem niedrigen Preisniveau, welches durch Unterbietungswettkämpfe und Dumpingpreise europäischer Mitbewerber ausgelöst wird.

1.2 Unternehmenskultur, Unternehmensphilosophie

Im Sinne der Existenzsicherung des Unternehmens stehen Innovation und vorsichtige Expansion als Philosophie im Vordergrund.

Der Geschäftsführer versucht, eine große Nähe zur weiterverarbeitenden Industrie aufzubauen, um deren Produktionsprobleme kennen zu lernen. Hieraus entwickelt er Ideen, die helfen, diese Probleme zu lösen. Mit sportlichem Ehrgeiz und großer Kreativität ist er ständig auf der Suche nach Neuentwicklungen und marktfähigen, innovativen Produkten. Als Beispiel soll die Entwicklung einer speziellen Vlieskonstruktion angeführt werden. Der Geschäftsführer erkannte ein Problem in der Verarbeitung von Vliesen an Ecken. Beim Polstern einer Ecke neigt das Vlies zur Wulstbildung, es entstehen ein unerwünschtes Volumen und eine unsaubere Lösung. Er erdachte eine Flächenkonstruktion mit Hohlräumen, die die Materialkomprimierung im geknickten oder gebogenen Zustand in sich auffängt und die Nachteile vermeidet. Diese Idee wurde von dem Betrieb in ausgewählten Instituten mit unterschiedlichen Reißfaserqualitäten zur Erprobung in Auftrag gegeben und in einer bestimmten Qualität als marktfähig erkannt. Die Problemlösung konnte dann der produzierenden Industrie angeboten werden. Produktionsprobleme, Entwicklungsideen und Wünsche der weiterverarbeitenden Industrie sehr frühzeitig aufzufassen, um über eigene Probeläufe Lösungen anzubieten und letztlich mit zu realisieren, sind die wichtigste Philosophie des Unternehmens. Obwohl bewährte, qualitativ hochwertige Produkte eine existentielle Basis der Firma sind, bringen die Neuentwicklungen den ökonomischen Vorsprung gegenüber Mitbewerbern.

Außerdem setzt der Betrieb auf eine langsame, aber gesunde Entwicklung der Firma. Investitionen werden grundsätzlich in kleinen, aber technisch sehr hochwertigen Schritten vollzogen. Dahinter steht die Überzeugung, dass große Expansionsschübe die Destabilisierung gefestigter Strukturen und ein zu großes finanzielles Risiko bedeuten. Dazu gehört auch, dass das mit Kunden verbundene finanzielle Risiko bewusst gestreut wird. Kein Kunde hat einen größeren Anteil am Umsatz als max. 10%. Ein höherer Anteil am Gesamtumsatz könnte bei Kundenverlust oder Nichtzahlung die Existenz der Firma gefährden. Dies soll so ausgeschlossen werden.

1.3 Verwertungs- und Beseitigungsphilosophie

Das Reißen von Textilien versteht das Unternehmen als das eigentliche Recycling im engen Sinne. Es handelt sich um die Herstellung eines neuen Rohstoffs, der Reißfaser, die erneut Eingang in Produktionsprozesse findet. Die Weiterverwendung von z.B. Alttextilien stellt im dem Verständnis kein wirkliches Recycling dar. Ebenso wird der Begriff „Abfall“ für die textilen Produktionsabfälle abgelehnt. Textilien sind kein Abfall, wenn sie stofflich verwertet werden. Eine energetische Verwertung wird nicht als Recyclingverfahren akzeptiert. Hier trifft der Begriff Abfall zu. Die alte Begrifflichkeit „Wertstoff“ trifft den Kern der Sache und wird im Kundenkontakt gebraucht. Der Geschäftsführer sieht die Potentiale im textilen Recycling noch lange nicht ausgeschöpft. Dies liegt seiner Meinung nach an dem Akzeptanzproblem in der Bevölkerung. Erst eine starke Verteuerung der Entsorgungskosten würde sich im Sinne des Recyclings positiv auswirken.

2. Allgemeine Beschreibung der Firma

2.1 Wichtige Daten der Firma

2.1.1 Unternehmenstyp, Anteil der Textilien am Geschäftsprozess, Zertifizierung, Verbandszugehörigkeit

Die Firma ist ein privates Unternehmen, das zu einer Unternehmensgruppe gehört. Geschäftssitz ist in Bayern. Die Unternehmensgruppe wird von einem Gesamtunternehmensinhaber geführt, ein Geschäftsführer ist speziell für die Reißerei eingesetzt.

Die Reißerei selbst hat zu 100% mit der Abfallgruppe „Textilien / Bekleidung“ zu tun. Innerhalb der ganzen Unternehmensgruppe beträgt der textile Anteil nur zwischen 26% und 50%.

Seit 1997 ist der Betrieb im Qualitätsmanagement zertifiziert. Diese Zertifizierung wurde von der Automobilindustrie verlangt. Alle Zulieferer sollten ihrerseits ab einem Umsatz von über 100.000,- DM nur von zertifizierten Zulieferern beziehen. Diese Maßnahme brachte keine qualitativen Verbesserungen oder Marktvorteile, sondern hatte ihren positiven Effekt in der Vereinheitlichung innerbetrieblicher Strukturen.

Inzwischen existieren keine Verbandszugehörigkeiten mehr. Lange Zeit gehörte man dem Verband der Reißspinnstoffe an. Seit Ende 2001 ist man aufgrund verbandsinterner Streitigkeiten und zu geringem Nutzen für des Unternehmen ausgetreten. Der Verband vertrat aufgrund der geringen Anzahl von Reißereien nur eine sehr kleine Gruppe. Die verbleibenden Verbandsmitglieder lösen sich auf und schließen sich inzwischen der Industrievereinigung Garne, Gewebe, Technische Textilien an. Hier gibt es eine untergeordnete Sparte Industrieverband Reißspinnstoff, Textiles Reinigungs- und Poliermaterial e.V.. Dem Fachverband Textilrecycling würde der Betrieb sich nicht anschließen, da hier die Alttextilien

zu stark im Vordergrund stehen. Insgesamt wird eine Verbandszugehörigkeit sehr kritisch beurteilt:

„Einen Verband brauche ich normalerweise, wenn ich ein Problem habe, um das auf höherer Ebene irgendwie durchzusetzen. Das eine waren Zollprobleme mit Tschechien und Polen. Wir haben über Jahre hinweg nach Polen und nach Tschechien geliefert und plötzlich hat es mit der Regelung Probleme gegeben. Da bin ich an den Verband heran gegangen, habe das ganze Problem geschildert, habe es der IHK geschildert, bin an das Hauptzollamt ... und an die Oberfinanzdirektion nach Nürnberg gegangen. ... Konnten mir alle nicht weiter helfen, alle, auch unser Verband nicht. Und durch Zufall bin ich durch einen anderen an den Deutschen Industrie- und Handelstag gekommen. Und den habe ich eingeschaltet und die haben mir geholfen. ... Durch Beratung und Fakten, indem sie mir Unterlagen zur Verfügung gestellt haben. ...Rein zolltechnisch wird das deklariert „Abfälle und Reißspinnstoffe“. Und die Definition Abfälle wird in Polen plötzlich wie eine rote Lampe angeleuchtet, ... Abfälle dürfen nicht rein. Ihr braucht Sondergenehmigungen, Ausfuhrgenehmigungen, Ausfuhrgenehmigung bedeutet, Sie müssen eine Einfuhrgenehmigung von Polen haben, wenn Sie die Einfuhrgenehmigung haben, dürfen Sie die Ware einführen, müssen aber eine Kautions in Höhe des Warenwertes hinterlegen und lauter solche Spielchen. ... Und die Leute vom Industrie- und Handelstag in Verbindung mit der Regierung, die habe ich dann hierher geholt, die haben sich das ganze Zeug angeschaut und haben bestätigt, dass es sich hier nicht um Abfälle handelt, sondern um klassische Rohstoffe. Damit habe ich die Kuh vom Eis gebracht ... ganz allein.“⁴⁹

2.1.2 Verfahrensschritte und Produktgruppen

Als Kerngeschäft betreibt der Betrieb das Reißen von textilen Produktionsabfällen, also das mechanische Recycling. Darüber hinaus betreiben sie ein Containersystem zum Sammeln der textilen Produktionsabfälle bei einigen Zulieferbetrieben. Mit Hilfe von zwei Spezialfahrzeugen kommt ein großer Teil der Rohware auf das Firmengelände, wird hier als rohstofflich definierter Artikel gepresst, etikettiert und bis zur Verarbeitung gelagert. Nach dem Reißen vollziehen sich bestimmte Formen der Ausrüstung, des Avivierens und wiederum die Lagerung als Fertigware bzw. der Transport z.B. mittels Spedition. Die Verfahrensschritte sind also das Sammeln, mechanisches Recycling und Vermarktung. Diese Prozesse geschehen hauptsächlich mit textilen Produktionsabfällen aus dem Bekleidungs-, Heim- und Haustextilbereich in unterschiedlichsten Verarbeitungsstufen der textilen Kette. Nur zu 15% kommen Alttextilien zum Einsatz, und dann auch nur Strickacryl, der als sortierter Artikel aus Sortierbetrieben eingekauft wird.

2.1.3 Umsatzverteilung, Verwertungsdiagramm

Das Unternehmen produziert 8000 – 10.000 t Reißfasern / Jahr. Diese Menge wird zu ca. 100 Artikeln verarbeitet. Jedoch machen ca. 20 Artikel 70-80% des gesamten Umsatzes aus. Die übrigen ca. 80 Artikel beziehen sich auf sehr kleine Produktionsmengen, die z.T. auch noch im Probelauf sind.

Die Umsatzverteilung stellt sich aufgrund der anders gearteten geschäftlichen Verflechtungen in Kategorien der weiterverarbeitenden Industrie und Verwendungsbereiche dar. Die Geschäftsfelder sind:

Automobil
Non woven
Füllmaterial a) Heimtextilprodukte und b) Spielwaren

⁴⁹ Auszug aus dem Interview mit dem Geschäftsführer vom 05.04.2002

Geo
Bau

2.1.4 Standort

Das Betriebsgelände liegt im nördlichen Bayern, in einem kleinen Ort. Der Anschluss der Autobahn liegt nur wenige Kilometer entfernt und ermöglicht eine gute Nord-Süd-Anbindung für das Transportmittel Lkw. Außerdem besteht eine geringe Entfernung nach Ostdeutschland und in die Tschechien. Ca. 60% der bayrischen Textilindustrie befindet sich in Oberfranken.

Die Vorteile der guten Bahnanbindung haben sich im Zuge der allgemeinen Streckenstilllegung erübrigt. Es existiert noch ein privater Gleisanschluss auf dem Betriebsgelände. Dieser wird nur geringfügig genutzt, z.B. für Lieferungen nach Tschechien. Auch persönliche Gründe sprachen für diesen Standort: Der Gesamtbetriebsleiter kommt aus der Region.

2.1.5 Größe der Firma, Anzahl der Mitarbeiter

Das gesamte Betriebsgelände ist 120.000 qm groß und bietet Platz für 13 Hallen und ein Bürogebäude. Zur Firma gehören insgesamt vier Hallen, zwei zur Produktion, eine als größeres Lager und eine als kleineres Lager mit Großballenpresse. Die Firma unterhält zwei Spezialfahrzeuge und 50 Container mit ca. 38 m³ Inhalt. Ein Spezialfahrzeug ist dazu geeignet, die Container zu transportieren, das zweite ist ein Pressfahrzeug und kann lose Ware sicher transportieren.

Zum Gesamtunternehmen gehören 120 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, davon entfallen 30 auf die Firma.

2.1.6 Besonderheiten

Eine bereits erwähnte Besonderheit ist darin zu sehen, dass der Betrieb als eine Schwesterfirma in eine Unternehmensgruppe völlig anderer Arbeitsgebiete integriert ist, die nicht nur andere Abfallgruppen im Rahmen des gesamten Recyclinggewerbes betreiben, sondern als Spedition nur zu den Randbereichen der Recyclingbranche zählen oder gar, wie im Falle der Tabaklagerung, gar nichts mit Textilrecycling gemein haben.

Eine weitere Besonderheit liegt im Betrieb selbst: er gehört zu den vier Reißereien in Deutschland, die die Zulieferer der Automobilindustrie beliefern.

2.2 Geschichte der Firma, neue Strategien und Entwicklungen

1989 wurde die Firma gegründet. Zunächst übernahm der Gesamtunternehmensleiter die Reißmaschine und arbeitete ausschließlich im Lohnauftrag für eine produzierende Textilfirma. Dieser Firma gehörte der jetzige Geschäftsführer des Betriebes Fall 6 an. Er war für den Wareneinkauf zuständig und hat zusätzlich in den innerbetrieblichen Abläufen ein Textilrecycling aufgebaut. Die Reißerei passte nicht so gut in das Gesamtkonzept, so dass ein Unternehmen gesucht wurde, das eine kleine Anlage übernahm und im Lohnauftrag das Reißen durchführte. Der Gesamtunternehmensleiter betrieb zu dem Zeitpunkt nur eine Spedition und war bereit, die Erweiterung einzugehen. Es entstand die Reißerei als Schwesterfirma. Das Reißen im Lohnauftrag wurde zwei Jahre betrieben, dann wechselte der jetzige Geschäftsführer die Fronten. Seit 1991 übernahm er die Geschäfte von Fall 6, mit dem Ziel, die Schwesterfirma richtig aufzubauen. Der bisherige Status quo war zu begrenzt, die Möglichkeiten des öko-boomenden Marktes Anfang der 90er Jahre sollten genutzt werden. Die textilspezifischen Kenntnisse und Vorerfahrungen wurden als sehr wichtig eingeschätzt. Das Know-how technischer Feinheiten zur kompetenten Steuerung einer Reißanlage und die detaillierten Parameter zur Produktion qualitativ hochwertiger Fasern mussten in einem fortlaufenden Prozess von Versuch und Irrtum erlernt werden. Dabei war viel unbrauchbare Ware entstanden.

In der Zwischenzeit wurde zur kleinen zwei-tambourigen Reißanlage eine sechs-tambourige dazu gekauft. Auf diese Weise entstanden zwei Hauptlinien in der Produktion: Eine für leicht zu öffnende Materialien wie Steppwaren, Vliestoffe etc. und eine zweite für schwer zu öffnende Materialien wie feste Gewebe, Jeansstoffe etc. Beide Reißstraßen wurden kontinuierlich ausgebaut und modernisiert, z.B. durch Installation einer großen Staubfilteranlage mit einem Volumen von 125.000 m³. Zusätzlich entstanden ein Rohwaren- und ein Fertigwarenlager. Innerhalb einer Lagerhalle wurde eine große Bodenpresse für Großballen installiert. Den Zulieferkunden wurden Sammelcontainer zur Verfügung gestellt und ein Spezialfahrzeug angeschafft, um diese Container wechseln und transportieren zu können. Inzwischen kennt der Geschäftsführer die Anforderungen des Marktes auf der Zulieferer- und der Kundenseite genau:

„Ich weiß, was der Markt braucht, ich kenne die Verfahrenstechnologien in der Non-woven-Industrie, egal welcher Art, ich weiß auch, wenn mir einer sagt, ich habe eine aerodynamische Anlage ... dann weiß ich etwa, was der für Fasermaterial vom Auflösungsgrad verarbeiten kann oder braucht. Deshalb habe ich den Vorteil, dass ich das Marktpotenzial vom Bedarf her kenne, und wir machen durch die eigene Entsorgungslogistik, die wir parallel dazu aufgebaut haben, wir haben ein Containerfahrzeug, wir haben ein Pressfahrzeug, wenn es um gewisses Material geht und wir haben ca. 50 Container draußen im Markt stehen bei unseren Kunden, die wir dann im Tauschverfahren entsorgen. Und daher wissen wir dann auch, welche Rohstoffe bei welchem Kunden vorhanden sind, in welcher Mixtur, separieren das dann entsprechend oder erhalten es getrennt, verpressen es, klassifizieren auch entsprechend, führen es auch entsprechend bestandsmäßig, um es dann im weiteren Produkt gezielt wieder einzusetzen. ...Gewisse Vorerfahrungen habe ich mitgebracht ..., aber alles was die Reißerei betrifft, haben wir uns, ich würde sagen zu 70%, alles angeeignet. Es geht aber jedem Reißer so, es gibt kein Patentrezept.“⁵⁰

Der Brand einer Lagerhalle warf das Unternehmen stark zurück. Seither wird noch vordringlicher in vor allem feuerverhindernde bzw. feuerlöschende Technik investiert.

Durch Kundenkontakte mit Zulieferern der Automobilindustrie entstand die dritte Schwesterfirma, die Spezialtransportsysteme entwickelt und herstellt. Die Zulieferer können ihre Produkte damit sicherer transportieren und in der Automobilfertigung anliefern. Ein Kunde der Spedition, für den Zigaretten befördert wurden, initiierte die Gründung der vierten Schwesterfirma. 2000 wurde Europas modernstes Rohtabaklager in Neuenmarkt eingeweiht. Das Prinzip des Gesamtgeschäftsführers ist, dass Expansion langsam wachsen muss, aber nur durch qualitativ sehr hochwertige Anschaffungen. Aus der Nähe zu Kunden und frühzeitiger Wahrnehmung bestehender Möglichkeiten entwickelte sich die Unternehmensgruppe mit derart unterschiedlichen Arbeitsbereichen. Jedoch firmieren alle unabhängig voneinander. So ist der Betrieb zwar eine Schwesterfirma in der Gruppe, operiert jedoch völlig selbständig und bedient sich z.B. der Spedition wie einer Fremdfirma.

2.2.1 Unternehmensziele

Die Reißfasern werden im gesamten Unternehmen als Rohstoffe betrachtet. Deren Qualität ist das erfolgsentscheidende Moment im gesamten Geschäftsgebaren. Folglich wird das Verfahren zur Herstellung der Produkte laufend verbessert. Es ist das übergeordnete Ziel, die weiterverarbeitende Industrie von der hochwertigen Qualität des Reißproduktes zu überzeugen. Eine Steigerung der Akzeptanz von Sekundärfasermaterial strebt die Firma sowohl auf der Stufe der flächenproduzierenden Industrie an als auch beim Endverbraucher

⁵⁰ Auzug aus dem Interview mit dem Geschäftsführer vom 05.04.2002

Im Streben nach dem übergeordneten Ziel werden konkrete Entwicklungsschritte als unmittelbare Unternehmensziele jährlich neu formuliert und für alle Mitarbeiter sichtbar am Schwarzen Brett ausgehängt. 2002 gehören die Investitionen in die Arbeitssicherheit, die Technik, weitere Steigerung der Produktqualität sowie Neuentwicklung von Faserprodukten mit innovativen Eigenschaften und eine Optimierung der Maschinenauslastung auf 85% dazu. Einher geht eine Neuordnung des Lohn- und Prämiensystems in Abstimmung auf die neue Technik.

Ein richtungsweisendes Fernziel ist die Anschaffung einer Schredderanlage, die vor dem Hintergrund der Rücknahmeverpflichtung von Altautos eine abfallfreie Verwertung ermöglichen soll. Hieran wird gedanklich bereits intensiv gearbeitet.

2.2.2 Neue Technik

Nach der Schreckenserfahrung des Großbrandes investiert das Unternehmen primär in den Objektschutz. Hierzu wurden 2001 in allen Produktionshallen Sprinkleranlagen installiert, 2002 wird dies auch in den Lagerhallen vollzogen. Diese Investition dient der Sicherung des immobilien und mobilen Kapitals als auch der Senkung laufender Kosten im Feuerversicherungsbereich.

Eine weitere technische Neuanschaffung wird innerhalb der Produktionsstraße vorgenommen. Die bisherige Mischkammer der großen Reißstraße erwies sich im laufenden Betrieb als zu klein, so dass hier eine größere Mischkammer eingebaut werden wird. Der Unternehmensleiter verspricht sich daraus einen störungsfreieren Betrieb. Hieraus folgt das Unternehmensziel einer optimierten Anlagennutzung von möglichst 85%.

2.2.3 Neue Märkte, neue Produkte

Im Sinne der Unternehmensphilosophie sucht das Unternehmen ständig nach neuen Produkten und strebt damit auf neue Märkte. So wird beispielsweise im bestehenden Produktsegment eine breitere Streuung der rohstofflichen Bestandteile angestrebt. Statt aus bisher 4-5 Rohstoffen ein bestimmtes Fertigprodukt herzustellen, versucht man, dasselbe aus 7-8 Rohstoffen zu produzieren. Je mehr Rohstoffe in einem Produkt vertreten sind, desto geringer wirken sich die Toleranzen aus, was auf der Wareneinkaufsseite unabhängiger von Trend-, Mode- und Saisonschwankungen machen würde.

Anfallende Stäube im Reißprozess wurden bislang als Abfall kostenpflichtig entsorgt. Inzwischen fand man auch hierfür einen Markt: Ein Kompostierwerk nutzt ca. 15-20t/Monat für das Herstellen von Komposterde. Selbst die bis zu 20% anteiligen Chemiefaserstäube werden akzeptiert.

Da der klassische Reißfasermarkt kein signifikant expandierender Markt ist, setzt das Unternehmen ganz auf innovative und speziell konstruierte bzw. veredelte Faserqualitäten. Neue Produkte werden gezielt auf aktuelle Bedürfnisse der weiterverarbeitenden Industrie hin konzipiert.

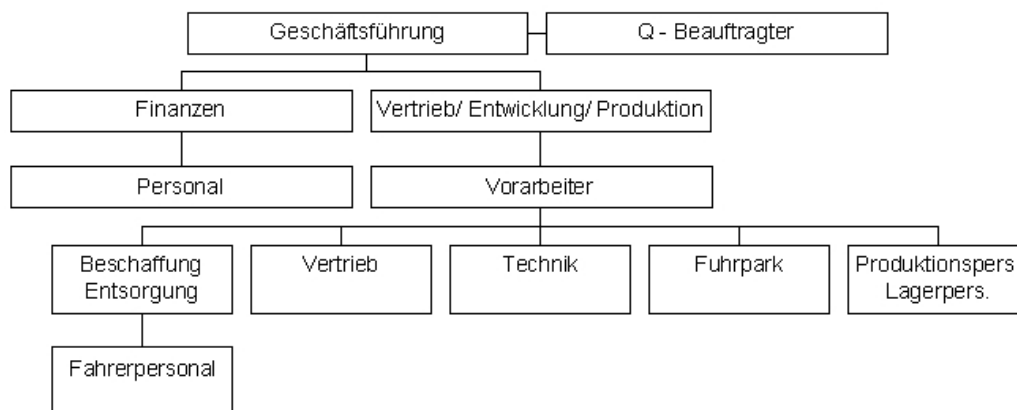
Den einzigen wirklich zukunftsträchtigen Markt sieht das Unternehmen in der Automobilindustrie. Durch die politisch gewollte Rücknahmeverpflichtung für Altautos entsteht die Notwendigkeit für die produzierende Automobilindustrie, sich aktiv mit der Entsorgung bzw. Verwertung auseinander zu setzen. Da ein Automobil über große textile Anteile verfügt, ergibt sich auch eine Zusammenarbeit mit der textilen Recyclingbranche. Auf diesem Gebiet ist der Betrieb bereits tätig und erprobt im Labor verschiedene mechanische Verfahren zur abfallfreien Entsorgung. Die Versuche erstrecken sich auch auf Formteile, deren textiler Anteil relativ gering ist, z.B. die Hutablage. Dies wird nicht als chemisches Recycling gedacht, sondern wie im Reißfaserbereich auch, ein mechanisches Verfahren sein. Man fühlt sich auf diesem Gebiet schon recht gut vorbereitet und Mitbewerbern einen Schritt voraus.

2.3 Struktur der Firma

2.3.1 Organigramm

Das Gesamtunternehmen besteht aus vier Einzelunternehmen. Hier ist nur das Organigramm der Recycling-Firma relevant.

Abb.5: Organigramm Fall 6



2.3.2 Beschäftigte

In dem Betrieb arbeiten 30 Beschäftigte, 2 Frauen und 28 Männer. Die Mitarbeiterinnen sind in der Verwaltung angestellt. Zu den 28 Männern zählt ein Gesamt-Unternehmensleiter, ein Geschäftsführer, ein Produktionsleiter, zwei Fahrer, zwei Lagerarbeiter, ein Techniker und jeweils 10 Arbeiter an den beiden Reißstraßen.

Ausländer sind gar nicht im Unternehmen anzutreffen, der Anteil an Aussiedlern wird mit 50% angegeben. Alle Mitarbeiter sind vollbeschäftigt, es gibt keine Teilzeitbeschäftigung. Drei Mitarbeiter kommen von einer Leiharbeitsfirma, die, sofern die Auftragslage beständig bleibt, übernommen werden.

Es gibt keine Auszubildenden.

2.3.3 Arbeitsorganisation

Die Organisation der Abläufe ist für fest im Sortiment verankerte Produkte sehr rationell. Eine besondere Situation tritt ein, wenn ein neues Produkt „angefahren“ wird. Nach einer ausführlichen Testphase unter Laborbedingungen folgt der erste Produktionsversuch in der Reißstraße des Unternehmens. Er umfasst 500kg. Hier ist der Geschäftsführer stärker als sonst in die Produktion eingebunden, um die Rezeptur, Maschineneinstellung und Qualität der Reißfasern zu prüfen. Direkter Ansprechpartner ist der Produktionsleiter, der wiederum die Informationen an die Arbeiter an der Reißanlage weiter gibt.

„Der Herr L., der die Produktion, Qualität macht, die Produktionssteuerung, mit dem spreche ich das alles ab, dann machen wir das auch schriftlich ... sage ich, ich stelle mir vor, Herr L., mit der und der Qualität, gehen wir auf die Maschine mit der Einstellung, und ich wollte dieses Produkt hier rausbringen. ...Dann ruft er zurück: Herr Z., wir wären jetzt so weit, wir fahren jetzt den Versuch an, ... und ich prüfe dann mit ihm das Ergebnis.“⁵¹

Sämtliche Daten werden schriftlich festgehalten, um Versuchsverläufe zurück verfolgen zu können. Sie bilden die Grundlage für die Entwicklung und Festlegung der neuen rohstofflichen und technischen Produktionsparameter. Ist eine Testphase erfolgreich abgeschlossen und die notwendigen Daten und Feineinstellungen festgeschrieben, geht das Produkt als fester Bestandteil in das Sortiment ein. Der Geschäftsführer legt höchsten Wert

⁵¹ Auszug aus dem Interview mit der Geschäftsleitung vom 05.04.2002

auf die Einhaltung der schriftlichen vorgegebenen Produktionsparameter in Rohstoffeinsatz, Rezeptur, Maschineneinstellung usw. und verlangt bewusste Missachtung abweichender mündlicher Anweisungen. Selbst wenn sie von ihm direkt ausgesprochen werden, erwartet er von den Arbeitern die Einforderung einer schriftlichen Anweisung.

Wareneinkauf, Transport, Warenannahme, Sortierung, Ballenpressung, Rohwarenlager

Der Rohwareneinkauf wird in der Verwaltung bearbeitet. Es gibt Zulieferer, die einen Sammelcontainer gestellt bekommen, der in regelmäßigen Abständen geleert wird. Dafür verfügt das Unternehmen über ein spezielles Containerfahrzeug. Manches Material erfordert vor dem Transport einen Pressvorgang. Auch dieses Spezialfahrzeug steht im Unternehmen zur Verfügung. Über den festen Zulieferstamm hinaus wird bei Bedarf auch Ware von anderen Produktionsfirmen oder Sortierbetrieben zugekauft. Dies richtet sich nach der Absatz- und Produktionsplanung des Betriebs.

Es existieren Annahmebedingungen für Rohware. Sie muss trocken, sauber, geruchsneutral, sortenrein oder homogen gemischt, frei von Lurex und Elasthan und ohne Fremtteile wie Metall, Knöpfe, Papier, Folie etc. sein. In diesen Kategorien verunreinigte Ware wird nicht angenommen. Die Mixturen aus dem festen Zuliefererstamm sind bekannt.

„Wir wissen von unseren Kunden zu 95% den Produktmix. Und wenn jetzt heute, ein Beispiel, ein klassischer Bekleidungshersteller sagt, mein Produktmix ist 30% Wolle, 20 % Baumwolle und 50% Synthetik, dann wird der Rohstoff entsprechend einer Artikelnummer so klassifiziert und bestandsmäßig geführt. Und der nächste sagt, ich hab grundsätzlich nur Berufsbekleidung 70% Polyester, 30% Baumwolle, dann wird der so klassifiziert. Der nächste sagt ich habe 80% Baumwolle, 20% Polyester oder Synthetik, wieder eine eigene Nummer, wieder klassifiziert.“⁵²

Fallen bei einem Zulieferer mehrere Qualitäten an, so findet deren Sortierung beim Zulieferer statt. Alttextilien werden gezielt nur in drei Artikeln eingesetzt. Diese Warenkomponente wird als sortierte Ware, z.B. Strickacryl, gezielt aus Sortierbetrieben eingekauft.

Ein zuliefernder Lkw fährt auf eine Waage. Auf dem Wiegeschein werden Daten über die Menge, den Inhalt, den Zulieferer und das Datum festgehalten. Anschließend fährt der Lkw zum Rohstofflager, wo die Ware abgeladen wird.

Nun folgt das Pressen und Klassifizieren. Im Boden des Rohstofflagers befindet sich ein Schacht mit einem Förderband. Ein Lagerarbeiter schiebt die Rohware in den Schacht, so dass sie auf das Förderband gelangt. Es fördert sie in die Höhe bis unter die Hallendecke. Von dort fällt die Ware in den Schacht der Ballenpresse. Die Presse wird von dem Lagerarbeiter betätigt, die Ballen verschnürt und entnommen. Der Lagerarbeiter muss den Rohstoffmix erkennen, klassifizieren und mit der entsprechenden Artikelnummer etikettieren. Es gibt ca. 50 verschiedene Rohwarenartikel.

Per Gabelstapler wird nun der Großballen im Rohstofflager eingelagert. Das Lager nimmt nur eine relativ kleine Menge Rohstoff auf, so dass ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Zulieferung und Entnahme zur Produktion beachtet werden muss. Ein rechtzeitiger Zukauf von Rohware heißt mindestens drei Tage vor geplanter Produktion.

Misch- und Reißvorgang

Grundlage für den Reißvorgang ist ein Produktionsauftrag, der schriftlich auf einem Produktionspapier festgehalten ist. Hieraus gehen die einzelnen Rohstoffe, Materialzusammensetzungen, prozentuale Anteile, Toleranzbereiche in den Mischungen und Maschineneinstellungen und Mengen hervor. Entsprechend dem Mischauftrag werden die

⁵² Auszug aus dem Interview mit der Geschäftsführung vom 05.04.2002

Rohwarenballen aus dem Lager an die Reißstraße gebracht und dort dem Maschinenführer übergeben.

An der kleinen Reißanlage werden die Rohwarenballen von Hand geöffnet und auch manuell in die Maschine hineingestopft. Um große Schäden an den Reißtrommeln zu verhindern, prüft eine Metallschranke etwaige metallische Bestandteile im Rohstoff. Reagiert sie, bleibt das Förderband sofort stehen. Sofern die Ware unbedenklich ist, bringt ein Förderband das Reißgut zu dem Schneidwerk und den nacheinander geschalteten drei Reißtambouren. Schlecht aufgelöste textile Anteile, Pitzen, werden über ein rückführendes Förderband ein zweites Mal in die Reißstraße eingebracht. Fein aufgelöste Fasern münden in der Ballenpresse. Da die Zufuhr und Produktion an der kleinen Reißanlage in einer fortlaufenden Abfolge geschieht, spricht man hier von einem kontinuierlichen Arbeiten.

An der großen wird diskontinuierlich gearbeitet, d.h. die Reißstraße ist in zwei prozesshafte Abschnitte unterteilt, die bis zu einem gewissen Grad unabhängig voneinander bearbeitet und betreut werden. Auch hier wird die Ware aus dem Rohwarenlager für eine Tagesproduktion bereitgestellt. Der erste Maschinenführer bestückt die Laderampe per Gabelstapler. Ein Robot befördert, kippt und schiebt die Rohware durch den Metalldetektor auf die erste Schneidemaschine. Die Ware läuft zwecks grober Erstauflösung durch zwei Schneidemaschinen und einen Picker und gelangt in die erste Mischkammer. Die verfügt über ein Volumen von 7t. Hier wird die gesamte Rohware kräftig durchgemischt, um eine möglichst gleichmäßige rohstoffliche Verteilung herzustellen, was eine gleichmäßige rohstoffliche Qualität des Endprodukts ermöglicht. Gelangt die Ware in die zweite Mischkammer, ist der erste Teil des Prozesses beendet. Ist die erste Mischkammer leer, wird unabhängig vom zweiten Teil der Produktion vorn bereits eine neue Produktion vorbereitet.

Aus der zweiten Mischkammer entnimmt der zweite Maschinenführer die grob aufgelöste Ware und führt sie in die fünf Reißtambouren ein. Jeder Tambour ist mit speziellen Nadeln bestückt und mit individuellem Druck auf eine Walze eingestellt, so dass das Reißgut zunehmend feiner gerissen, d.h. aufgelöst wird. Die fertigen Reißfasern durchlaufen ein Nachreinigungssystem, gelangen anschließend zur Avivierung und schließlich zur Ballenpresse. Die Avivierung veredelt die Reißfasern und verleiht ihnen Eigenschaften, die sie von sich aus nicht haben, z.B. schwere Entflammbarkeit. In diesen letzten Weg ist ein Sicherungssystem bei Funkenflug eingebaut.

Ballenpressung, Fertigwaren-Lager

Die fertige Reißware kommt als Auswurf aus der Reißstraße in die Ballenpresse. Der Maschinenführer legt die Presse mit Folie aus, die Presse drückt die Ware zusammen, von Hand werden Metallstränge längs und quer um den Ballen geschnürt, der Druck wird gelöst und der Ballen von Hand aus der Presse gestoßen. Jetzt folgen die Messung des Feuchtegehalts im Ballen und die Etikettierung mit dem Gewicht des Ballens, Produktionsdatum, Ballennummer, Artikelnummer und Arbeiterkürzel. Anschließend wird der Ballen ins Fertigwarenlager transportiert.

Auch dieses Lager hat sehr begrenzte Lagerkapazität. Zur besseren internen Logistik sind Markierungen auf dem Boden angebracht, die die Lagerplätze ausweisen und unnötige Umstellzeiten vermeiden. Der Aufbau eines kundenbezogenen Lagerbestands für jeweils zwei bis drei Lieferungen im Voraus ermöglicht direkte Zugriffe und eine Erhöhung des Nutzungsgrades des begrenzten Platzes. Der Lagerbestand wird ca. alle 6 Wochen einmal komplett umgeschlagen.

Vermarktung

Die Vermarktung obliegt dem Geschäftsführer. Er gibt an, dass 30% seiner Arbeitszeit Reisetätigkeit zur Kundenakquise und -pflege ist.

Grundsätzlich produziert das Unternehmen auf Kundenbestellung. Die Menge und den Termin bestimmt der Kunde. Der Geschäftsführer erstellt aufgrund der eingehenden Bestellungen einen Absatzplan, nach dem Rohware eingekauft, Artikel produziert und Fertigware geliefert wird. Aus der Absatzplanung wird ein Ertragsplan abgeleitet, der einen Überblick über die Wirtschaftlichkeit des Warenflusses ermöglicht. Dieser Ertragsplan ist ein Kontrollinstrument. Die Vermarktungsaktivitäten des Geschäftsführers werden durch zwei Angestellte in der Verwaltung administrativ unterstützt.

2.3.4 Führungsstil, Kompetenzen, Qualitätssicherungssysteme

Der Führungsstil des Geschäftsführers ist als verständnisvoll zu bezeichnen. Zwar ist er als Vorgesetzter eingebunden in die hierarchische Ordnung des Unternehmens, drückt dies seinen Mitarbeitern gegenüber aber nicht aus. Sein Motto lautet, dass niemand bevorzugt, niemand benachteiligt wird, alle haben die gleichen Rechte, alle arbeiten unter den gleichen Bedingungen. Er fordert von allen Mitarbeitern, unabhängig von ihrer Funktion gegenseitige Akzeptanz und die Bereitschaft, sich gegenseitig zu unterstützen. Dies ist Voraussetzung für ein friedliches Miteinander und ein gutes Betriebsklima. Dazu gehört auch ein entsprechender Umgangston. Weder ihm noch anderen ist es gestattet, verbal zu entgleisen, auch nicht in Konfliktsituationen. Konfliktsituationen sollen vernünftig besprochen und gelöst werden.

Die Kompetenzen beziehen sich auf zwei wesentliche Bereiche: Befugnisse im Unternehmen aufgrund der Position sowie fachliche Kompetenz. Im Rahmen des Gesamtunternehmens hat der Geschäftsführer Prokura.

Für den Betrieb ist der Geschäftsführer der Know-how-Träger mit den weitgreifendsten Kenntnissen, Fähigkeiten und fachlichen Kompetenzen. Er vermittelt sein Wissen an den Produktionsleiter, der sein unmittelbarer Ansprechpartner ist. Der Produktionsleiter ist den Arbeitern an der Reißmaschine gegenüber weisungsbefugt. Ihm obliegt es, die Produktion so zu kontrollieren und dafür zu sorgen, dass ein hochwertiges Produkt entsteht. Die notwendigen fachlichen Kompetenzen bekommt er vom Geschäftsführer vermittelt.

Entsprechend der Unternehmensphilosophie legt der Betrieb sehr viel Wert auf hohe Qualität. Zur Sicherstellung dieses Anspruchs existieren mehrere Kontrollmechanismen. Ständige Warenkontrolle innerhalb der Produktion findet durch die Arbeiter, den Produktionsleiter und den Geschäftsführer statt. Darüber hinaus werden Faserqualitäten in externen Labors überprüft. Einige Artikel erfahren eine vierteljährliche Kontrolle, andere eine jährliche. Weiterhin wurde das Unternehmen im Qualitätsmanagement zertifiziert.

Nach Aussage des Geschäftsführers ist die wichtigste qualitätskontrollierende Instanz der Kunde. Reklamationen werden umgehend entgegen genommen und neue Ware geliefert. Durch die stricke Haltung an schriftlich fixierte Produktionsaufträge lässt sich eine Rückverfolgung und Suche nach qualitätsmindernden Ursachen realisieren. Die Fehlerquellenanalyse ist die Voraussetzung zur Fehlervermeidung.

Verantwortung am Arbeitsplatz

Die Verantwortungsbereiche sind klar voneinander abgegrenzt. Sie ergeben sich aus der Stellung im Betrieb und der Position an der Reißanlage.

In der Verantwortung der Arbeiter an den Maschinen liegt eine störungsfreie und hochwertige Produktion, Pflege und Wartung der technischen Anlagen, ein unfallvermeidendes Verhalten und die Verhinderung der bestehenden Brandgefahr. Tritt ein Störfall oder ein Brand auf, liegt es in ihrer Verantwortung, aufmerksam und korrekt zu handeln. An der großen Reißanlage arbeiten zwei gleichgestellte Maschinenführer in den jeweiligen Teilbereichen der Reißstraße. Sie arbeiten zwar diskontinuierlich, jedoch hängt von der Bestückung der Reißanlage vorn die

Qualität des Endprodukts wesentlich ab. An der kleinen Reißanlage arbeiten ein Maschinenführer und ein Helfer. Hier trägt der Maschinenführer die größere Verantwortung.

In der Verantwortung des Produktionsleiters liegt die optimale Abstimmung unterschiedlicher Produktionsaufträge, Organisation des Einsatzes und Schichtwechsels der Arbeiter insbesondere in Urlaubs- und Krankheitsphasen, die Abstimmung von Rohwaren- und Fertigwarenbestand und die permanente Abstimmung mit der Verwaltung bzw. Geschäftsführung. Eine besondere Bedeutung kommt den Rezepturen zu. Sie sind maßgeblich für den Geschäftserfolg und haben den Status eines Betriebsgeheimnisses. Die Rezepturen werden vom Produktionsleiter verwaltet.

In der Verantwortung des Geschäftsführers liegt die wirtschaftliche und personelle Existenzsicherung des Betriebes. Wie unter 2.2.1 bereits erwähnt, setzt er auf Qualität im bestehenden Sortiment und permanente Innovation.

Problemlösungsstrategien

Im Vordergrund steht eine störungsfreie und hochwertige Produktion. Die Arbeiter an den Reißanlagen müssen ihr gesamtes Handeln daran ausrichten. Tritt eine technische Störung auf, bedeutet dies Maschinenausfall und ebenso Produktionsausfall. Dies gilt es unter allen Umständen zu vermeiden bzw. schnell und kompetent zu beheben. Die Maschinenführer müssen über technische Fähigkeiten verfügen, um Wartungen durchzuführen und Störungen selbständig zu beseitigen. Bei größeren Reparaturen wird der angestellte Techniker aus der firmeneigenen Werkstatt gerufen.

Gruppenarbeit

Pro Schicht arbeiten zwei Personen an jeder Reißanlage. Man könnte sie als kleines Team bezeichnen. Darüber hinaus gehende Teamarbeit findet nicht statt.

2.3.5 Verkaufsstrategien, Imageförderung, Kundengewinnung, -bindung

Ein wesentlicher Teil der Verkaufsstrategie ist die sprachliche Vermittlung des Materials. Es wird extrem viel Wert auf den Begriff „Wertstoff“ gelegt anstelle von „Abfall“. Die Reißfasern stellen ein Produkt dar, das im wesentlichen aus Produktions- und Konfektionierungsabfällen hergestellt wird. Der überwiegende Teil der Rohware besteht aus textilen Produktionsabfällen ohne Verschmutzung oder Verschleiß. Der Reißvorgang wird als mechanische Methode vermittelt, die Primärfasern erneut zu gewinnen. Zwar ist mit dem Reißen z.B. ein Verkürzen der Fasern verbunden, jedoch bleibt das Material ein wertvoller Stoff, ein Wertstoff. An diese Überzeugung knüpft sich die gesamte Verkaufsstrategie. Bestehende Vorurteile über die Minderwertigkeit des Reißfasermaterials werden durch praktische Beispiele und Versuchsdemonstration vor den Augen neuer Kunden außer Kraft gesetzt. Der Geschäftsführer setzt dabei bewusst auf einen Moment des Erstauntseins, z.B. bei der Demonstration der nicht Entflammbarkeit eines Reißfaserartikels trotz sehr hohen Baumwollanteils.

Gleichzeitig mit der Akzeptanz der Reißfaser als qualitativ hochwertiges Produkt wird auch ein Imagewechsel angestrebt. Wenn der Geschäftsführer Kunden besucht, legt er auch eine Broschüre vor, die das innerbetriebliche Konzept darstellt.

Die Qualitätskonstanz ist für den Betrieb die wichtigste Strategie zur Kundenbindung. Mit der Zuverlässigkeit in Sachen Qualität geht auch eine Zuverlässigkeit im Service z.B. bei Zollabwicklungen oder Beratung in rohstofflichen Fachfragen und Einhaltung des Liefertermins einher. Aus diesem Geschäftsgebaren resultiert Kundenzufriedenheit.

Über einen niedrigen Preis neue Kunden zu gewinnen, ist inzwischen keine favorisierte Strategie mehr. Sie ließe sich auf Dauer wirtschaftlich nicht durchhalten. Innerhalb der vier konkurrierenden Reißereien in Deutschland wollte der Betrieb einen gegenseitigen

Kundenschutz etablieren, was den gegenseitigen Unterbietungswettbewerb unmöglich machen würde. Dieser Vorschlag erhielt jedoch keine Zustimmung. Der Betrieb setzt nicht mehr auf die Unterbietung der Konkurrenz. In der Überzeugung, erstklassige Qualität zu garantieren, rechtfertigt er seinen kalkulierten Preis.

Kundengewinnung soll auch über innovative Produkte erfolgen. Der Betrieb setzt besonders auf die Automobilindustrie und deren Ziel einer abfallfreien Produktion bzw. Altautoverwertung. Dies wird als zukunftsreichster Markt eingeschätzt, für den schon jetzt verschiedene Testläufe und Geschäftskontakte angebahnt werden. Durch aktive und unablässige Marktbeobachtung, Kontaktpflege, Informationsaustausch und Zukunftsorientierung versucht der Geschäftsführer zu ermitteln, was der Markt kurz-, mittel- und langfristig wünscht, um diese Bedarfe auch mit hoher Qualität zu bedienen.

2.4 Verfügbare Arbeitskräfte

2.4.1 Herkunft und Alter

Die Beschäftigten kommen aus der Region. Die im Unternehmen arbeitenden Aussiedler sind ebenfalls in der Region ansässig.

Das Alter der Beschäftigten beläuft sich auf eine Spanne von 22 bis 60 Jahren.

2.4.2 Anstellungsformen

Alle Beschäftigten sind nach einer sechsmonatigen Probezeit fest angestellt. Einige werden in der Probezeit von einer arbeitsvermittelnden Firma betreut und aus Förderprogrammen bezahlt.

2.4.3 Rekrutierung der Arbeitskräfte

Vor einigen Jahren wurden die meisten Mitarbeiter über das Arbeitsamt vermittelt. Inzwischen arbeitet der Betrieb zu 90% mit dem Berufsförderungszentrum (BFZ) und der gemeinnützigen Arbeitnehmerüberlassung (GAÜ) zusammen. Beide fungieren wie eine Leiharbeitsfirma mit dem Ziel, die Mitarbeiter in die freie Wirtschaft zu integrieren. Aus der Zusammenarbeit heraus wissen beide Organisationen bereits, welche Qualifikationen ein Mitarbeiter mitbringen muss, um erfolgreich im Betrieb tätig zu sein. Diese Selektion im Vorfeld übernimmt die jeweils vermittelnde Organisation. Die Bezahlung wird ebenfalls von dort aus staatlichen Förderprogrammen geleistet. Die Förderzeit ist unterschiedlich, von 1 bis zu maximal 6 Monaten.

Aus dieser Kooperation ergeben sich für den Betrieb viele Vorteile. Er braucht keine Arbeitszeit in den Vorgang des Auswählens aus Bewerbungen zu investieren, eine probeweise Beschäftigung ist risikolos, da bei Nichteignung eines Mitarbeiters am nächsten Tag ein anderer kommt und der Arbeitslohn in der anfänglichen Anlernphase nicht zu eigenen Lasten geht. Auch die notwendigen Sozialleistungen werden von den vermittelnden Organisationen getragen.

Sofern sich der Mitarbeiter bewährt, wird er nach 6 Monaten Probezeit in ein festes Beschäftigungsverhältnis übernommen.

2.4.4 Lernen am Arbeitsplatz (training into the job)

Da es keine tätigkeitsspezifische Vorbildungsmöglichkeit gibt, ist das Lernen am Arbeitsplatz die einzige Möglichkeit. Die ist besonders für neue Mitarbeiter in der Anlernphase eine große Herausforderung.

Der erfahrene, vielleicht langjährige Mitarbeiter betreut diesen Anlernprozess. Ihm wird ein neuer Mitarbeiter als Maschinenhelfer an die Seite gestellt. In dem Status des Helfers kann sich die Kompetenz zur Maschinenbedienung langsam entwickeln. Die Eigenverantwortlichkeit wächst sukzessive mit. Nach ca. 4 bis 5 Monaten werden die Rollen

gewechselt, indem der angelernte Mitarbeiter die Maschinenführung probeweise übernimmt und der erfahrene Mitarbeiter sichernd im Hintergrund bleibt. Nach 6 Monaten spätestens entscheidet der Geschäftsführer nach Rücksprache mit dem anlernenden Arbeiter, dem Produktionsleiter und dem Angelernten selbst, ob ein festes Anstellungsverhältnis entsteht. Zwar ist der Kompetenzerwerb noch lange nicht vollendet, doch die Eignung und Neigung zur Tätigkeit und die Akzeptanz der Arbeitsbelastungen können abgeschätzt werden, um eine Entscheidung zu treffen.

2.4.5 Arbeitsbedingungen

Es wird in fünf Schichten das ganze Jahr hindurch gearbeitet. Nur an hohen Feiertagen, wie z.B. Weihnachten, stehen die Anlagen still. Eine Schicht besteht aus vier Mitarbeitern, jeweils zwei pro Reißstraße. Der Arbeitstag umfasst 8 Stunden. An der kleinen Reißanlage findet der Schichtwechsel um 6.00 Uhr morgens im 8-Stunden-Rhythmus statt, an der großen Reißanlage um 7.00 Uhr. Durch diese Zeitverschiebung von einer Stunde ist eine gleitende Übergabe gewährleistet.

Pro Jahr hat jeder Mitarbeiter Anspruch auf 28 Urlaubstage.

Das Gehalt richtet sich nach dem Textil-Tarif. Für jeden Arbeiter wird ein Leistungskonto im Jahresverlauf geführt, so dass unabhängig von der tatsächlichen Arbeitszeit 168 Arbeitsstunden/Monat bezahlt werden. Im Jahresverlauf wird der Unterschuss bzw. Überschuss ausgeglichen. Zusätzlich werden Leistungsprämien für überdurchschnittlich hohe Produktion gezahlt. Es wurden produktspezifische Richtwerte als Sollleistungen ermittelt, übersteigende Produktionsmengen werden prämiert.

Als besondere Sozialleistung zahlt der Betrieb ein freiwilliges Weihnachtsgeld. Im Betrieb stehen Sozialräume zur Verfügung. Es finden keine Betriebsausflüge oder Feiern statt.

Die Arbeit an den Reißanlagen ist eine körperlich schwere Arbeit. Dies gilt in besonderem Maße für die kleine Reißanlage, da sie manuell bestopft wird. In den Produktionshallen herrscht ein großer Lärmpegel. Die Luft ist durch den Faserflug während des Reißprozesses sehr staubig. Dies reizt die Augen und die Atemwege. Es liegen Ohren- und Mundschutz bereit, doch die Arbeiter verwenden sie selten.

Die Tamboure sind schnell drehende Maschinenteile, die mit scharfen und spitzen Stiften besetzt sind. Hier besteht eine hohe Verletzungsgefahr, wenn die Mitarbeiter Störungen im laufenden Betrieb beseitigen wollen, um Maschinenstillstandszeiten zu vermeiden. Zwar weisen Warnschilder auf die Gefahr hin oder verbieten es sogar, doch die Realität sieht gelegentlich anders aus. Manche Teile können nur erreicht werden, wenn man auf die Maschine klettert. Selbst nach Abschalten der Maschine haben die Messer und Tambouren eine längere Nachlaufzeit, so dass auch dann schon Verletzungen vorkamen. Aus diesen Gründen tragen die Mitarbeiter Sicherheitsschuhe mit Stahlkappen.

Der Krankenstand war eine Zeit lang zu hoch und lag bei 5%. Inzwischen liegt er laut Geschäftsführung bei akzeptablen 2%.

Die Fluktuation in der Belegschaft ist gering. Wer einmal fest eingestellt ist, bleibt in der Regel mehrere Jahre.

Die Kündigung erfolgt bei Nichteignung während der Probezeit in Absprache mit der betreuenden Arbeitsvermittlungsorganisation fristlos. Im festen Anstellungsverhältnis regelt sich die Kündigung nach den gesetzlichen Vorgaben.

2.4.6 Bildungsniveau, Berufserfahrungen

Es handelt sich durchgängig um angelernte Mitarbeiter mit unterschiedlichsten Berufserfahrungen. Nur einzelne Mitarbeiter verfügen über eine abgeschlossene Berufsausbildung, z.B. als Schlosser. Nach Aussage des Geschäftsführers wären ausgebildete Mechatroniker mit textilen Kenntnissen ideale Mitarbeiter, doch die stehen auf dem freien Arbeitsmarkt nicht zur Verfügung. Sehr gern werden ehemalige Landwirte eingestellt. Sie verfügen über technisches Wissen und außerfachliche Schlüsselqualifikationen wie Pflichtgefühl, selbständiges Arbeiten und körperliche Belastbarkeit.

2.4.7 Karrieresysteme

Innerhalb des Betriebes existiert ein möglicher Karriereweg vom Lagerarbeiter oder Maschinenhelfer zum kommissarischen Maschinenführer, über den Maschinenführer zum Produktionsleiter in Vertretung und schließlich zum selbständigen Produktionsleiter. Danach gibt es keine eindeutige Aufstiegsmöglichkeit mehr. Zwar qualifizierte sich der ehemalige Produktionsleiter zum Qualitätsbeauftragten des Gesamtunternehmens, doch dies war durch die Rahmenbedingungen der Gesamterweiterung eine einmalige Möglichkeit.

Ein Textiltechniker bzw. eine Textiltechnikerin mit branchenspezifischen Erfahrungen im Textilrecycling könnte die Karrierelücke vom Produktionsleiter zum Geschäftsführer schließen und für den Geschäftsführer in Abwesenheit vertretend eingesetzt werden. Doch diese Position wird aus Kostengründen eingespart.

2.4.8 Betriebsrat

Es gibt keinen Betriebsrat im Unternehmen. Das Betriebsklima wird von der Geschäftsführung und der Belegschaft als gut bezeichnet. Beide geben an, einen Betriebsrat zur Vertretung eigener Interessen nicht zu brauchen. Gehaltsverhandlungen u.ä. werden in persönlichen Gesprächen geklärt.

3. Beispiel Facharbeit

3.1 Arbeitsgebiet, Einbettung in die Abteilung und in den Geschäftsprozess

Herr L. ist Produktionsleiter. Damit gehört er in die Ebene der Vorarbeiter. Die ihm übergeordnete Position innerhalb des Unternehmens ist die des Geschäftsführers, dem übergeordnet ist der Gesamtgeschäftsführer.

Herr L. ist 37 Jahre. Er organisiert und überwacht die gesamte Produktion an beiden Reißanlagen, den Personaleinsatz und die Lagerbestände im Rohwaren- wie im Fertigwarenlager. Sein Büro befindet sich in der oberen Etage einer Produktionshalle, mit großer Fensterscheibe zur kleinen Reißanlage. Von hier aus hat er einen guten Überblick über diese Produktionsstraße. Die große Reißanlage befindet sich in der benachbarten Produktionshalle.

3.2 Berufliche Biografie

Nach der mittleren Reife absolvierte Herr L. seinen Wehrdienst bei der Bundeswehr. Im Anschluss war er arbeitslos. In eigener Initiative hat er in der Region Betriebe besucht, um Arbeit zu bekommen. In dem Betrieb ist er seit 1982. Zunächst wurde er als Lagerarbeiter eingestellt. Er hat sich stark engagiert und mit der Produktion auseinander gesetzt. Nach einigen Jahren konnte er den damaligen Produktionsleiter im Urlaub oder bei Krankheit vertreten. Seit Oktober 2001 ist er selbst Produktionsleiter geworden. Er selbst gibt seine Berufsbezeichnung als Produktionsleiter im Textilrecycling an.

3.3 Arbeitsablauf, Arbeitsaufgaben

Die Arbeitsabläufe und einzelnen Arbeitsaufgaben drehen sich rund um die Produktion. Er muss den störungsfreien Fluss von Einkauf – Lager – Produktion – Lager – Verkauf täglich ausbalancieren. Dabei ist sein grundlegendes Bestreben, bestehende Abläufe zu optimieren.

Seine Arbeitszeit ist in der Regel täglich von 7.00 bis 16.00 Uhr, wobei die Organisation der Produktion häufig eine längere Arbeitszeit erfordert. Darüber hinaus ist er jederzeit abrufbar. An jedem Donnerstag findet zwischen dem Geschäftsführer, der Verwaltung und Herrn L. eine Produktionsplanungsbesprechung statt. Hier wird die Produktion der nächsten 14 Tage abgestimmt. Herr L. kontrolliert dann den Rohwarenbestand und gibt bei Fehlbeständen der Verwaltung Order, die Qualitäten einzukaufen. Aufgrund des geringen Lagerplatzes muss diese Order zeitlich sehr genau berechnet und laufend überprüft werden. Aus den Produktionsplänen entwickelt Herr L. eine ökonomische Abfolge verschiedener Produktionsqualitäten. Eine gut durchdachte Zusammenstellung der Produktpartien ermöglicht zeitsparende und glatte Produktionsabläufe. Notwendige Stillstandszeiten der Reißanlagen wegen gründlicher Reinigungsvorgänge bei Produktumstellung sollen möglichst kurz gehalten werden. Während der Produktion kontrolliert Herr L. die Bestückung der Anlagen, die Einstellung der Tamboure, den Öffnungsgrad und die Homogenität der Reißfasern. Er verwaltet die Rezepturen, optimiert bei Bedarf die Einstelldaten, nimmt neue Rezepturen in den Bestand auf und fährt deren Probeläufe. Zusätzlich ist er für den personellen Einsatz zuständig. Er stellt die Schichtpläne zusammen, organisiert die Urlaubszeiten, ist Ansprechpartner für Fragen und klärt in Problemsituationen. Da sich Herr L. selbst aus dem Status eines Arbeiters heraus zu einer Vorgesetztenposition entwickelt hat, ist die Aufgabe der Personalführung von besonderer Qualität.

„Die Leute, die hier arbeiten, die kenne ich ja alle. Das ist ja mehr ein freundschaftliches, kumpelhaftes Verhältnis. ... Von meiner Sicht aus ist die Ebene jetzt ein bisschen anders. Ich bin einen Kopf höher, aber ansonsten habe ich von der Personalführung her keine Probleme, dadurch, dass ich die Leute alle kenne, dass die mich auch kennen. Ich sage mir halt auch immer irgendwo, eine Hand wäscht die andere. Tu ich dir was Gutes, tust du mir irgendwann einmal was Gutes. So läuft's eigentlich auch ganz gut. Sicher, es gibt irgendwo immer Probleme. ... Ich spreche mit den Leuten. Ich sage, was mir nicht passt, was mir nicht gefällt. ... Wir führen ja Statistiken von der Leistung her. Bei der Maschine, da ist es zum Beispiel ganz offensichtlich, wenn die Maschine mal eingestellt ist und der Artikel gefahren wird, dann weiß ich ganz genau, ich kann von dem Artikel 500 kg in der Stunde fahren. Wenn ich jetzt da unten einen hab', der mir einen Monat lang jede Schicht 400 kg bloß fährt, dann gehe ich zu ihm hin und frage den, was ist los, warum ist das so? Dann wird er mir das erklären, dann werde ich zu ihm sagen, was ich davon halt' und irgendwo treffen wir uns dann. Und so bin ich bis jetzt gut gefahren damit.“⁵³

3.4 Anlagen, Werkzeuge, Methoden

Im Zentrum des Verantwortungsbereiches stehen die Reißanlagen. Herr L. muss sie bedienen können, Zusammenhänge überblicken, Störungen analysieren, sinnvoll reagieren und Lösungen anweisen können.

„Es kann zum Beispiel passieren, drüben in der Produktion sind zwei Mischkammern, wenn eine kaputt geht, muss ich sofort entscheiden, was machen wir, neue Mischung, was können wir direkt in die Maschine fahren, was muss nicht unbedingt in die Mischkammer.“⁵⁴

⁵³ Auszug aus dem Interview mit dem Produktionsleiter vom 04.05.2002

⁵⁴ Auszug aus dem Interview mit dem Produktionsleiter vom 04.05.2002

Zur Reißanlage gehören auch die Ballenpressen, Testgeräte, Waagen.

Für die Qualitätskontrolle des Produkts muss er verschiedene Proben durchführen, dazu gehört die Reißprobe, Geruchsprobe und Brennprobe. Die Probeergebnisse muss er analysieren können, um die Qualitätskriterien erkennen, ggf. verbessern zu können.

Da dem Produktionsprozess eine Lagerung vor- und nachgeschaltet ist, muss die Lagersystematik entwickeln und innerbetriebliche Logistik organisieren. Dazu gehört auch das Fahren eines Gabelstaplers.

Die Aufstellung von Plänen, Systematiken und Statistiken läuft per EDV. Entsprechend muss er diese bedienen und sinnvoll anwenden können.

Zur Zeit arbeitet Herr L. an der Inbetriebnahme eines scannerfähigen Etikettiersystems, um Fehlerquellen in der Artikelbezeichnung auszuschalten, die auf einer schlecht lesbaren Handschrift beruhen.

3.5 Qualifikationsanforderungen

Die Qualifikationen richten sich auf zwei Bereiche, die fachliche Kompetenz und außerfachliche Qualifikation.

Fachliche Kompetenzen beziehen sich auf die Bedienung der Maschine, das notwendige technische Verständnis zum störungsfreien Betrieb, zur Wartung und Reparatur. Handwerkliches Geschick brachte Herr L. bereits bei Eintritt in das Unternehmen mit. Die anlagenspezifischen Kenntnisse hat er sich durch Mitarbeit an der Reißstraße erworben. Inzwischen verfügt er über ein sehr sensibles Gehör zur Wahrnehmung von technischen Störungen.

Die Fähigkeiten zur Zusammenstellung von Mischpartien sind ihm aus der Zeit als Lagerist bekannt. Die optimale Nutzung des begrenzten Platzes motivierte ihn zur Erarbeitung eines eigenen Systems, was er lückenlos überblickt. Die sichere Anwendung der Codierung der Artikel geht einher.

Schwierig war anfangs, die Anforderung, textile Rohstoffe erkennen und unterscheiden zu können.

„Ich habe dann drei Ballen geholt, für mich waren das drei Ballen mit Fusseln, die ich rüber gefahren hab, also ich habe mir damals nichts drunter vorstellen können. Ich hab auch nie gedacht, dass ich irgendwann mal den Unterschied lernen, was was ist. Aber ich hab mich dahinter geklemmt. ... Ich hab bestimmt drei Jahre gebraucht, bis ich mal so halbwegs gewusst hab, was alles ist, und man lernt auch jeden Tag dazu.“⁵⁵

Die EDV-Kenntnisse zur Bedienung der Firmensoftware wurden ihm durch den ehemaligen Produktionsleiter vermittelt. In der Phase der kommissarischen Vertretung dieser Position gewann er in der Handhabung immer mehr Sicherheit.

Die außerfachlichen Qualifikationen werden vom Geschäftsführer als entscheidende Kriterien für den Karrieresprung des Herrn L. angegeben. Er überzeugt durch seine schnelle Auffassungsgabe, ein sehr hohes Maß an Eigeninitiative, Eigenverantwortlichkeit, Selbständigkeit, Kreativität und Ideenreichtum, er überschätzt seine eigenen Fähigkeiten nicht, ist zuverlässig, ehrgeizig und zielgerichtet im Sinne der Firma. Diese außerfachlichen Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenzen waren Anlass, dem angelernten Arbeiter ohne berufliche Ausbildung die Position des Produktionsleiters anzubieten.

⁵⁵ Auszug aus dem Interview mit dem Produktionsleiter vom 04.05.2002

3.6 Qualifizierungsbedarf

Herr L. gibt einen zweifachen Qualifizierungsbedarf an. Zum einen überlegt er Möglichkeiten zur verbesserten Staubabdichtung der Reißanlagen während der Produktion. Die eigenen Überlegungen kann er nur über kompetente Gesprächspartner oder Weiterbildungsmaßnahmen reflektieren. Zum anderen wünscht er sich weitere rohstoffliche und textilspezifische Kenntnisse. Dieser Qualifizierungsbedarf würde es ihm ermöglichen, noch selbständiger und sicherer Qualitäten zu beurteilen und noch aktiver in die ständige Entwicklung von Produktinnovationen involviert zu sein.

4. Berufliche Weiterbildung

4.1 Weiterbildung am Arbeitsplatz (training on the job)

Die Weiterbildung am Arbeitsplatz bezieht sich auf die Geschehnisse in der Produktionsrealität. Der eigentliche Know-how-Träger ist der Geschäftsführer. Seine Kenntnisse vermittelt er dem Produktionsleiter, der wiederum die Arbeiter an der Reißanlage weiterbildet. Dies vollzieht sich insbesondere bei Testläufen für neue Produkte.

In begrenztem Umfang findet eine Arbeitsplatz-Rotation zwischen der kleinen und großen Reißanlage statt. Sie unterscheiden sich in der Bedienung und Qualität erheblich. Durch die Rotation haben einzelne Arbeiter die Möglichkeit beide Verfahren zu erlernen und flexibel einsetzbar zu sein. Das Gros an technischer Weiterbildung vollzieht sich am angestammten Arbeitsplatz und ergibt sich aus der eigenverantwortlichen Steuerung der Reißtechnik. Insbesondere wenn eine Störung auftritt, wird nach den Ursachen geforscht, diese behoben und daraus unter Umständen eine neue, weiterbildende Erfahrung gezogen.

Aus der betrieblichen Realität resultieren auch Sicherheitsschulungen. Der Störfall „Großbrand“ motivierte zur Investition in eine Sprinkleranlage mit CO₂, deren Funktion und Bedienung im Ernstfall eingeübt werden musste. Bisher wurde eine Brandschutzübung durchgeführt und über die Erstickungsgefahr beim Einsatz von CO₂ aufgeklärt.

4.2 Weiterbildung außerhalb des Arbeitsplatzes (training off the job)

Weiterbildung außerhalb des Arbeitsplatzes hat der Produktionsleiter in Anspruch genommen. Er besuchte für 6 Monate eine Weiterbildungsmaßnahme der Industrie- und Handelskammer (IHK). Dort erwarb er sich Kenntnisse in der Lagerlogistik und EDV. Diese Fortbildung, zusätzlich zur üblichen Arbeitszeit, wurde als sehr anstrengend beschrieben und in der Methodik als sehr theoretisch und zum Teil sogar praxisfremd beurteilt.

Für die Arbeiter gibt es keine fachlichen Weiterbildungsangebote.

„Unsere Maschine gibt’s nicht irgendwo in einem Technikum oder auch beim Maschinenhersteller. Also, wo soll ich den Mann hinschicken? ... Und wenn es gewisse Sachen betrifft, was Arbeitssicherheit oder sonst was ist, wenn’s gewisse ganz interessante Sachen sind, dann holen wir den Herrn P. von der Berufsgenossenschaft her, und der kommt und hält dann meinetwegen Gefahrenschulung oder Sicherheitsbelehrung oder irgendwas oder wir haben neue Leute im Lager meinetwegen und einen in der Produktion, grundsätzlich, unsere Leute müssen einen Staplerschein haben. Wenn sie keinen haben, kommt der Herr V. Samstagvormittag und hält hier eine Staplerschulung, und da wird eine Prüfung abgelegt, eine schriftliche und eine mündliche und damit haben sie einen sogenannten Staplerführerschein.“⁵⁶

⁵⁶ Auszug aus dem Interview mit dem Geschäftsführer vom 04.05.03

Die Weiterbildungsmaßnahmen zur Arbeitssicherheit, wozu auch der Erwerb des Erste-Hilfe-Scheins gehört, finden durch externe Weiterbildner im Betrieb statt.

5. Weiterbildungspolitik der Firma

5.1 Bedarfsanalyse durch die Firma

Der Bedarf an Weiterbildung wird durch die betriebliche Realität offenbart, z.B. im Mangel an Vertretung bei krankheitsbedingtem Ausfall. In diesen Fällen treten die Arbeiter an den Produktionsleiter bzw. direkt an den Geschäftsführer heran. Erscheint die Weiterbildung eines Mitarbeiters notwendig und für die Firma effektiv, so wird versucht, dies auch umzusetzen ggf. zu bezahlen. Jedoch nicht jeder offenkundige personelle bzw. qualifikatorische Bedarf wird gedeckt. In der sehr straffen Personaldecke ergeben sich sehr wenig Spielräume, um z.B. eine Arbeitsplatzrotation zu verwirklichen. Insbesondere die Vertretung des Geschäftsführers wird als sehr notwendig betrachtet, die damit verbundenen Kosten werden jedoch lieber eingespart.

Eine Bedarfsanalyse im außerfachlichen Qualifikationsbereich wird nicht vorgenommen.

5.2 Ziele und Erwartungen an die Beschäftigten

Es werden hohe Erwartungen an den Mitarbeiter gestellt. Er muss die Hightech-Geräte selbständig bedienen können, lernwillig, einsatz- und anstrengungsbereit sein, Verantwortung in seinem Arbeitsbereich übernehmen können und eine positive Einstellung zum Arbeitsplatz entwickeln, die eine Identifikation mit diesem fördert. Weiterhin gehören Flexibilität in der Arbeitszeit und Teamfähigkeit in der gemeinsamen Schicht-Partnerschaft dazu. Der Geschäftsführer beschreibt einen guten Mann als jemanden, dessen Leistung und Qualität der menschlichen Arbeitskraft mit dem Nutzungsgrad der Maschine übereinstimmt. Hieraus werden zwei Erwartungsbereiche deutlich: Können und Wissen in Bezug auf das textile Material, die technischen Geräte und die zu produzierende Qualität und Fähigkeiten im persönlichen Verhalten und mitmenschlichen Umgang.

5.3 Zusammenhang zwischen Weiterbildung und Karriere

Fachliche Weiterbildung findet auf der Arbeiterebene ausschließlich innerbetrieblich statt. Ein Fortkommen in höhere Positionen kann somit nur über innerbetrieblich erworbene Fähigkeiten gelingen. Sich am Arbeitsplatz besonders kompetent zu erweisen bedeutet, sich einen innerbetrieblichen Karriereweg zu bahnen. Jedoch stehen nur wenige offene Stellen zur Verfügung, so dass sich ein Zuwachs an Kenntnissen und Fähigkeiten selten in einer höheren Positionierung und damit einem Zuwachs an Verantwortung und Weisungsbefugnis ergibt. Vielmehr wird der „gute Mann“ durch eine höhere Bezahlung belohnt und verbleibt auf seiner Position in der betrieblichen Hierarchie.

5.4 Interesse an einem Berufsbild, an Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten

Herr L. beurteilt die Situation aus der Sicht eines aufgestiegenen angelernten Arbeiters. Solange ein Mitarbeiter in dem Betrieb beschäftigt ist, braucht er kein Zertifikat. Seine Fähigkeiten und Kenntnisse stellt er täglich unter Beweis. Die Notwendigkeit einer bescheinigten Qualifikation im Sinne eines Ausbildungsnachweises oder Zertifikats ergibt sich erst mit dem Austritt aus der Firma. Ein ausgestelltes Arbeitszeugnis versucht diese Lücke zu schließen. Doch die Arbeitsaufgaben und Anforderungen in einer Reißerei sind in der Öffentlichkeit eher unbekannt, so dass die Aussagekraft eines qualifizierten Arbeitszeugnisses nur innerhalb der Branche richtig eingeschätzt werden kann. Die Chancen auf dem freien Arbeitsmarkt bleiben durch die Nicht-Zertifizierung gering, der Status eines Angelernten bleibt bestehen.

„Wenn ich jetzt wüsste, ich will im nächsten Monat irgendwie einen anderen Beruf anfangen und muss dem sagen, was hab ich, was bin ich, dann finde ich es schon ungerecht, weil ich nicht sagen kann, ich hab was! Ich kann ihm ja jetzt also nicht ein Zeugnis vorlegen, das und das hab ich gelernt, kann ich nicht. Der muss mir dann auf gut Deutsch meinen blauen Augen vertrauen, wenn ich dem sage ich war Produktionsleiter. Das ist ja auch oft so, wenn man irgendwo aufhört, trennt man sich nicht unbedingt im Guten, da kann man sich also auf das Arbeitszeugnis, was man vielleicht kriegt, auch nicht unbedingt verlassen. Also, in dem Fall wäre es mir schon recht, wenn ich was hätte, wo ich sagen kann, das und das habe ich gemacht, das bin ich.“⁵⁷

Der Geschäftsführer gibt an, dass der Beruf des Mechatronikers erweitert um textilrohstoffliche Kenntnisse das ideale Berufsbild für die Reißerei wäre. Hier kämen sowohl technisch-mechanische und elektronische Qualifikationen mit produktspezifischen zusammen. Es wäre aus seiner Sicht hervorragend, wenn es auf dem Arbeitsmarkt vor- oder ausgebildete Kräfte gäbe. Man sollte in die Ausbildung an der Textilfachschule das Textilrecycling inhaltlich integrieren. Die Abgänger wären dann sehr interessante Bewerber.

6. Qualifizierung als Personalentwicklungsmaßnahme

Das Unternehmen zeichnet sich durch sein unablässiges Engagement im innovativen Bereich des mechanischen Textilrecyclings aus. So fußt das Unternehmen auf zwei gleich starken Säulen: die laufende Produktion von Artikeln des Angebotsortiments und die ständige Suche nach innovativen Produkten.

Für die kontinuierliche Produktion weist die Firma eine gut organisierte Struktur auf, um reibungslose Abläufe zu ermöglichen. Die jeweiligen Zuständigkeitsbereiche und Verantwortlichkeiten sind genau definiert. Diese einzuhalten und nach ihnen zu arbeiten ermöglicht, den hohen Qualitätsanspruch an das Produkt zu verwirklichen. Hier delegiert der Geschäftsführer auch sehr viel Kompetenz an den Produktionsleiter.

Den gesamten innovativen Bereich betreut er selbst. Der Geschäftsführer ist der eigentliche Know-how-Träger. Aufgrund seiner langjährigen Tätigkeit in der Textilproduktion kann er die Möglichkeiten der Primärproduktion direkt auf die Sekundärfaser übertragen. Er gibt ein hohes Maß an Kreativität und Leistungswillen in diese Arbeit hinein. Sein unablässiges Streben ist gekennzeichnet von einer hohen Professionalität im textilen Produktionsbereich und der totalen Überzeugung, dass das Sekundärmaterial ein wertvolles Produkt ist. Das negative Image der Recyclingbranche allgemein und der Abfallklassifizierung der textilen Produktionsabfälle widerstreben ihm völlig. Die Produktion und insbesondere die Innovationen beweisen täglich das Gegenteil. Die weiterverarbeitende Industrie hiervon zu überzeugen, ist die grundlegende Motivation. Wenn es ihm gelingt, in einem Kundengespräch den Moment des Erstaunens zu erreichen, ist das ein persönlicher und fachlicher Erfolg.

Diese Säule des Betriebs trägt nur er. Damit geht die Firma ein hohes Risiko ein, denn ein Ausscheiden des Geschäftsführers würde die gesamte Firma in ihrer Existenz gefährden.

Die besetzten Positionen in der Firmenhierarchie lassen ein Nachrücken bis in die oberste Ebene nicht zu. Die Anforderungen und Qualifikationen, die der Geschäftsführer verkörpert, sind für einen innerbetrieblich nachrückenden Produktionsleiter unerfüllbar, ein solcher Karrieresprung ist nur über außerbetriebliche Weiterbildungs- und Ausbildungswege erreichbar.

Währenddessen erweist sich der Aufstieg vom Lagerarbeiter zum Produktionsleiter durch die innerbetrieblichen Weiterbildungsangebote als möglich, wie das Beispiel von Herrn L. zeigt.

⁵⁷ Auszug aus dem Interview mit dem Produktionsleiter vom 04.05.02

Die notwendigen fachlichen und außerfachlichen Voraussetzungen müssen jedoch etwas genauer betrachtet werden, um die Chancen insgesamt richtig einzuschätzen.

Die Firma ist in erster Linie auf eine florierende Produktion hin ausgerichtet. Die Mitarbeiter sind in diesem Streben notwendiger Bestandteil. Deren Weiterbildung und Weiterentwicklung spielt sich ausschließlich im Bezugsrahmen des Betriebes ab. Sie sichern den Status quo der Firma und ermöglichen auch das Herstellen neuer Artikel nicht weniger, aber auch nicht mehr. Die kreativen Erneuerungen kommen, abgesehen von Ausnahmen, vom Geschäftsführer. Er verfügt über das notwendige Zusammenhangswissen, um neue Ideen und Lösungen zu finden. Diese gibt er von oben nach unten in dem Maße weiter, wie sie für die Testläufe oder kontinuierlichen Produktionsvorgänge nötig sind. Die kleinen und großen Zusammenhänge in dem zweiten Kreislauf der textilen Kette ist den Arbeitern nur vage vertraut. Sie beherrschen fachlich ihren einzelnen Arbeitsplatz mit seinen Aufgaben. Weiterbildung am Arbeitsplatz beschränkt sich auf die Produktionsrealität. Folglich können fachliche Verbesserungsvorschläge nur aus diesem kleinen Teil mit seiner speziellen und sehr eingeschränkten Perspektive entwickelt werden. Anregungen von außen können nur aus der beruflichen Vorerfahrung oder aus dem privaten Leben kommen. Die Hürde, sich über sinnvolle fachliche Ideen und Verbesserungen zu profilieren und initiativ an die Geschäftsleitung heran zu treten, ist genau betrachtet sehr hoch.

Wie der Fall des Herrn L. zeigt, sind neben den fachlichen Qualifikationen die entscheidenden Argumente für einen derartigen Karrieresprung vom Lagerarbeiter zum Produktionsleiter in außerfachlichen Fähigkeiten zu finden. Herr L. erwies sich als selbständig, kreativ, engagiert, zuverlässig, flexibel, teamfähig und von schneller Auffassungsgabe. Alle Eigenschaften zählte der Geschäftsführer als wesentlich auf. Doch werden sie durch keine innerbetriebliche oder außerbetriebliche Maßnahme aktiv gefördert. Es obliegt jedem Arbeiter selbst, so zu sein oder zu werden. In der Konsequenz bedeutet das, dass außerfachliche Qualifikationen bei dem Betrieb als Schlüsselqualifikationen karriereentscheidend wirksam sind, jedoch in der Person des Arbeiters bereits vorhanden sein bzw. in privater Initiative ausgebildet werden müssen. Das setzt ein Bewusstsein über diesen Bedarf voraus. Ansonsten bleibt eine Karriere im Betrieb aus.

Die Bevorzugung von ehemaligen Landwirten mit den ihnen eigenen Eigenschaften als selbständige, anstrengungsbereite, verantwortungsvolle und zuverlässig engagierte Mitarbeiter, die die Perspektive eines Unternehmers kennen, weil sie selbst wie eigenverantwortliche Unternehmer auf ihrem Hof tätig sein mussten, belegt die innerbetrieblichen Karrierehürden sowohl im fachlichen wie im außerfachlichen Bereich. Da es keine textilrecyclingspezifische Vorbildung im freien Arbeitsmarkt gibt, kann der Betrieb dieses Kriterium nicht als Erwartung aufstellen. Die Firma ist darauf ausgerichtet, Mitarbeiter aus branchenfremden Arbeitsfeldern einzustellen, die wesentliche Schlüsselqualifikationen im mechanisch-technischen und persönlich-sozialen Bereich als Vorerfahrung mitbringen. Sie werden im Unternehmen selbst nur auf den unmittelbaren Arbeitsbereich bezogen gefördert und auch nur in dem Umfang, wie die Arbeitsrealität es erfordert.

Im Interview wurde durchaus signalisiert, dass es eine grundsätzliche Bereitschaft in der Geschäftsleitung gibt, für das Unternehmen sinnvolle Weiterbildungswünsche zu unterstützen. Fachliche Angebote sind nicht vorhanden bzw. nicht bekannt. Das Bewusstsein über die außerfachlichen Qualifikationsanforderungen und deren Förderungsfähigkeit bzw. -notwendigkeit und die Ausdehnung über den eigenen kleinen Arbeitsplatz hinaus ist vermutlich noch nicht ausgeprägt vorhanden. Die Effekte in Motivation und Identifikation mit der Firma wären sehr wohl im Sinne des Unternehmens, wie das Beispiel des Herrn L. zeigt.

FALL 7

1. Allgemeine Beschreibung des Falls

1.1 die Firma im Sektor des Textilrecyclings

Die Firma hat ihren Firmensitz in Brandenburg, westlich von Berlin. Sie verdeutlicht mit dem Firmennamen auch den Gegenstand des Geschäftsprozesses nach außen, die Produktion von Polyamid. Polyamid ist ein Kunststoff, der ursprünglich aus Erdöl gewonnen wird. Der Betrieb gewinnt Polyamid aus alten Kunststoffen, insbesondere Polyamid-Teppichen. Spezielle Techniken ermöglichen ein chemisches Recycling des Kunststoffes ohne Qualitätsverlust. Er eignet sich sowohl für textile als auch nicht-textile Verwendungsbereiche. Die ursprüngliche Geschäftsidee resultierte aus der Absicht, einen marktgängigen und hochwertigen Kunststoff zu produzieren und dafür eine möglichst preiswerte Rohstoffquelle zu erschließen. In dieser Absicht geriet das Recycling von Kunststoffen ins Visier, jedoch nicht explizit das Recycling von textilem Material. Dass die ergiebigste Rohstoffquelle alte Polyamid-Teppiche und damit textile Produkte sind, ergab sich aus der konsequenten Verfolgung der ursprünglichen Geschäftsidee. Der Einsatz von Alteppichen als Input und damit Rohstoff führt nicht zu dem Selbstverständnis eines Textilrecyclingunternehmens. Vielmehr ordnet man sich der kunststoffproduzierenden Industrie zu.

„Also Grundlage des gesamten Unternehmens ist der Umstand, dass es beim Kunststoffrecycling immer folgenden Effekt gab: Kunststoffe als Polymere wurden als Thermoplaste in der Regel aufgeschmolzen und regranuliert. Das funktioniert natürlich ... das Problem dabei ist nur, dass sich die Qualität der Recyclate von Neuware unterscheidet. Das heißt, jeder Recyclingprozess führt zu einem Verschleiß des Materials. ... Beim Kunststoff ist es die Kettenlänge der Polymermoleküle, die beim Aufschmelzen an willkürlichen Stellen gebrochen werden. ... Das war die Herausforderung: auf dem Gebiet des Kunststoffrecyclings ein Verfahren zu entwickeln, das dieses Muttermal der Nicht-Gleichwertigkeit mit Primärware überwindet, das war die Aufgabenstellung. Da gab es ein paar pfiffige Leute, die sagten sich, na Kinder, lasst uns doch nicht die langen Moleküle, die Polymere, durch den heißen Fleischwolf drehen, durch den Extruder, um zu regranulieren, sondern lasst uns doch 'ne scharfe Schere nehmen und die Kettenmoleküle genau wieder in ihre Bausteine zerschneiden. Was dabei entsteht, ist kein Kunststoff mehr, der bei hohen Temperaturen klebrig und hochviskos sich hässlich verarbeiten lässt, das sind dann die Monomermoleküle. Und die sind in aller Regel ganz harmlose organisch-chemische Grundstoffe, die man also z.B. ganz unkompliziert reinigen kann, soweit reinigen kann, dass man plötzlich an den Qualitätskriterien für die Monomere aus Erdöl heran kommt. Und wenn ich also ein Monomer aus alten Kunststoffen herstellen kann, das von der Qualität her identisch ist mit dem Monomer aus Erdöl, dann habe ich das Muttermal des Kunststoffrecyclings überwunden, denn aus diesem Monomer kann ich natürlich ohne Probleme wieder einen völlig neuen Kunststoff aufbauen. Der Entstehungsprozess für Kunststoffe heißt Polymerisation, nennen wir doch die Umkehrung einfach Depolymerisation. Jetzt gibt es die unterschiedlichsten Kunststoffe. Richtig ist ja, wenn ich anfangs die Kunststoffe in ihre Monomere zu zerlegen, dass ich irgendwie weiß, wo ich die Schere ansetzen muss, das Molekül also nicht willkürlich zertrenne. ... das heißt, ich brauche im Molekül, das ich depolymerisieren will, bestimmte Punkte, an denen die ursprüngliche Nahtstelle wiederzuerkennen ist. ... wo sich also die Bindungen, die ich trennen will, von einer benachbarten anderen Bindung unterscheidet, definitiv unterscheidet. Das geht also prinzipiell nicht mit Polypropylen, Polyethylen, Polyester, Polyvinylchlorid usw., mit den meisten Kunststoffen geht es nicht. Es geht aber mit den Kunststoffen, bei deren Herstellung seinerzeit an jeder Bindung die entstanden ist, ein Wassermolekül abgespalten wurde, es geht also mit den Polykondensaten. Und bei den Polykondensaten gibt es zwei große Gruppen: das sind die Polyester und die Polyamide. Da hatten wir uns zu fragen, was interessiert uns, das Polyester, immerhin die Coca-Cola-Flasche

– hochinteressant, oder die Polyamide? Und da haben wir durch die Brille einer Aktiengesellschaft geguckt und haben uns gesagt, was bringt denn mehr? Und Polyamide sind immer am Weltmarkt erheblich teurer einzukaufen als Polyester. Das sind sehr edle Kunststoffe. Also war uns klar, wir brauchen möglichst kostenlos, zumindest möglichst preiswert, alte Polyamide. ... wir haben also geguckt, wo gehen denn die Polyamide hin, wenn sie produziert werden, und ... die meisten Polyamide gehen in textile Anwendungen, das Wenigste geht in Spritzguss. Wohin gehen die Monofile, wohin gehen die Garne aus Polyamiden? Die gehen vor allem, und das weltweit, in die Teppichproduktion. Also nicht die Damenstrümpfe und auch nicht die Negligees und auch nicht die ehemaligen Herrenoberhemden machen den Markt aus, sondern vor allem Teppiche. Die erste Teilantwort war, wenn wir Polyamide billig nach ... schaffen wollen, dann müssen wir irgendwoher Teppiche besorgen. Also mussten wir uns fragen, was ist denn so ein Teppich?⁵⁸

Der Anspruch eines Kunststoffrecyclings ohne Qualitätsverlust geht einher mit dem Anspruch der optimalen Wertschöpfung. Die Tatsache, dass Teppiche ein Materialverbund aus ca. 10% Polypropylen-Trärgewebe, 30% Nutzschrift, 40% Kreide und 20% Trägerschicht sind, die jeweils unterschiedlicher Behandlung bedürfen, verbunden mit der Tatsache, dass ca. die Hälfte aller Teppiche nicht aus Polyamid sondern aus Polypropylen besteht, führte zu einem notwendigen Gesamtkonzept des Unternehmens, das alle Bestandteile ökonomisch verwerten kann. So sind in das Unternehmen eine verwertende Betriebseinheit, eine chemische Betriebseinheit und ein Heizkraftwerk integriert. Gemeinsam bilden sie den einzigen Teppichrecycler weltweit, der sich jedoch nicht dem Textilrecycling zuordnet, sondern dieses Altmaterial lediglich als exotische Altpolyamidquelle betrachtet und vorrangig zum Ziel hat, ein der Neuware gleichwertiges Polyamid zu produzieren.

1.2 Unternehmenskultur, Unternehmensphilosophie

Da das Unternehmen sich im ersten eigenständigen Geschäftsjahr befindet, ist der Prozess zur Entwicklung einer tragenden Unternehmenskultur noch im Gange. Gleichwohl werden Prinzipien wie legales und den gesetzlichen Grundlagen entsprechendes Handeln, Flexibilität im Geschäftsprozess und kontinuierliche Verbesserung in allen Bereichen des Unternehmens durch entsprechend optimierte Managementsysteme genannt. Diese Anforderungen sind als formulierte Qualitäts- und Umweltleitlinien für jeden Mitarbeiter verbindlich.

1.3 Verwertungs- und Beseitigungsphilosophie

Die Firma hat ein sehr umfassendes Konzept zur Verwertung von Alteppichen entwickelt. Im Zentrum steht die Gewinnung hochwertigen Polyamids aus der Nutzschrift polyamidhaltiger Teppiche. Die übrigen Materialien eines Polyamid-Teppichs und nicht-polyamid-haltige Teppiche werden ebenfalls genutzt. Dabei wird auch die energetische Nutzung als Verwertung aufgefasst.

„PP-Teppiche, pardon ich bin Chemiker, haben für mich als Chemiker eine Eigenschaft, eine interessante Eigenschaft, das ist nicht das technisch reproduzierbare Polypropylen, sondern das ist sein Heizwert. Für mich ist Polypropylen festes Erdöl. Das heißt, uns war klar, wir brauchen eine große Anlage, wo wir den Heizwert der polyamidfreien Teppiche vernünftig nutzen, zu Deutsch: in den Ofen. Klar war, in das Gesamtkonzept muss integriert werden, eine energetische Verwertungsanlage mit einem möglichst modernen Wirkungsprinzip, mit hohem Wirkungsgrad.“⁵⁹

Vor dem Hintergrund der energetischen Verwertung nicht stofflich verwertbarer Bestandteile ist das Unternehmen besonders stolz auf eine fast 100%ige Verwertung des Inputs. Es fällt

⁵⁸ Auszug aus dem Interview mit einem Geschäftsführer vom 26.05.2003

⁵⁹ Auszug aus dem Interview mit einem Geschäftsführer vom 26.05.2003

lediglich eine Reststoffmenge von ca. 5% an, die sich z.B. durch die Verschmutzung der Altteppiche begründet.

2. Allgemeine Beschreibung der Firma

2.1 Wichtige Daten der Firma

2.1.1 Unternehmenstyp, Anteil der Textilien am Geschäftsprozess, Zertifizierung, Verbandszugehörigkeit

Das Unternehmen firmiert als Aktiengesellschaft. Im chemisch-physikalischen Recycling arbeitet es zu 100% mit der Abfallgruppe „Textilien / Bekleidung“, wobei ausschließlich Altteppiche den Input ausmachen.

Eine Zertifizierung im Qualitäts- und Umweltmanagement ist im Aufbau. Einem Zertifikat wird jedoch gemeinhin nicht viel Vertrauen beigemessen, da die Realität zeige, dass auch unseriös agierende Firmen in der Abfallwirtschaft ein Zertifikat erhalten haben. Lediglich der Zielmarkt Automobilindustrie ist Motivation für die Erlangung der Zertifikate. Für diesen Absatzbereich sind Zertifikate eine Voraussetzung.

Die Firma ist nicht Mitglied im Fachverband Textilrecycling und sieht sich auch dort nicht richtig platziert. Stattdessen ordnet man sich der Berufsgenossenschaft Chemie zu und fühlt sich auch dieser Branche angehörig.

2.1.2 Verfahrensschritte und Produktgruppen

Ausschließliche Produktgruppe sind Altteppiche. Da nicht alle Teppiche aus dem gleichen Rohstoff bestehen und auch die begehrten Polyamide sich in zwei lukrative Untergruppen, das Polyamid 6 (Handelsbezeichnung Perlon) und Polyamid 6.6 (Handelsbezeichnung Nylon) teilen, die am Markt nur sortenrein nachgefragt werden, muss eine Sortierung erfolgen, der je nach Fraktion mechanische, physikalische und chemische Verfahrensschritte folgen.

2.1.3 Umsatzverteilung, Verwertungsdiagramm

Die gesamte Anlage ist nach dem ursprünglichen Konzept ausgelegt für eine Produktionsmenge von 10.000 t PA 6 (Perlon) und 10.000 t PA 6.6 (Nylon) und für 120.000 t vermischter Altteppiche. Zur Zeit der Erhebung werden 24 t PA 6 pro Tag produziert. Bei einer Auslegung der Anlage für 30 t / Tag bedeutet dies eine 80%ige Auslastung.

Besonders nachgefragt wird das hochwertige PA 6 (Perlon), dessen Qualität virginaler Ware ebenbürtig ist. Hier ist ein Marktpreis von 2,- - 2,50 €/kg erzielbar. Dahingegen ist die Vermarktung von PA 6.6 (Nylon) schwieriger. Hier lässt sich aufgrund hoher Verfahrenskosten für chemische Recyclingprozesse nur ein klassisches physikalisches Recycling durchführen. Für das so entstehende Basispolymer lassen sich lediglich 50% - 60% des Neuwarenpreises erzielen.

Das Unternehmen versteht sich als Kunststoffproduzent, der Kunststoffe „nach Maß“ herstellt, indem Basismonomere durch weitere Verarbeitungsschritte mit verschiedenen Stoffen z.B. glasfaserverstärkt zu sogenannten Compounds perfektioniert werden können. Diese Spezialisierungen auf Kundenwunsch lassen höhere Preise am Markt erzielen. Trotz aller innovativen und spezialisierten Produktionsmöglichkeiten erwirtschaftet die Firma lt. Interviewaussage noch keinen Gewinn.

2.1.4 Standort

Der Standort ist eine Kleinstadt westlich von Berlin. Für diesen Standort sprachen seine Geschichte und Bedeutung für die Chemiefaserproduktion und damit einhergehende Fachkräfte in der Region, Fördermittel des Landes Brandenburg und der EU zur Ansiedlung von Industrie und kompatible Betriebe in unmittelbarer Nachbarschaft.

Ab 1915 wurde an diesem Standort Schießbaumwolle hergestellt. Seit 1919 begann die Viskoseseidenproduktion. 1939 wurde in Berlin-Lichtenberg die weltweit erste Produktion von Polyamid 6 durchgeführt, kurze Zeit später entstand ein weiteres Werk am jetzigen Standort. Ab 1950 folgte die Polyamid-, Polyacrylnitril- und Polyesterfaserproduktion. Bei einer aktuellen Arbeitslosigkeit von ca. 30% in der Region war es leicht möglich, fachkundiges Personal für einen solchen Produktionsbetrieb zu rekrutieren.

Da das Gesamtkonzept der Firma vorsah, ein Heizkraftwerk zu integrieren, brauchte sie einen Partner, der die entstehende Energie abnimmt. Somit passte das neben dem Betriebsgelände benachbarte Kraftwerk gut ins Konzept. Ein auf der anderen Seite benachbartes Klärwerk kann auf kurzem Wege die anfallenden Abwässer aus den chemischen Recyclingverfahren abnehmen. Auch dies wurde als Vorteil für die Standortwahl bewertet.

Mit Hilfe der Fördermittel wurden u.a. Straßen gebaut, die eine Erreichbarkeit per Lkw ermöglichen. Allerdings existiert nur eine Anbindung an die Bundesstrasse, ein unmittelbarer oder in der Nähe befindlicher Autobahnanschluss fehlt. Dieser sei angeblich in der Diskussion.

2.1.5 Größe der Firma, Anzahl der Mitarbeiter

Das Unternehmen befindet sich auf einem ca. 6 ha großen Betriebsgelände, das in unterschiedliche Betriebseinheiten aufgeteilt ist. Es gehören die Warenannahme mit Laderampen und 2 Kränen, die Sortierung mit Spektroskopie, die physikalische Anlage, die chemische Anlage, die Misch-, Schmelz- und Compoundierung, das Heizkraftwerk und ein voll ausgestattetes Labor dazu. An einige Betriebseinheiten sind einzeln steuerbare Meßsysteme angeschlossen, die den Produktionsprozess überwachen und auch Emissionen detailliert messen.

Die Verwaltung befindet sich noch nicht auf dem Betriebsgelände. Ein entsprechendes Gebäude soll in naher Zukunft errichtet werden. Zur Zeit hat sich die Verwaltung in einem ca. 5 km entfernten Gebäude eingemietet.

Zur Errichtung des gesamten Unternehmens wurden 350 Mio DM investiert.

In der Firma sind 212 Mitarbeiter beschäftigt. Zusätzlich erlernen 20 Auszubildende einen Beruf im Unternehmen. Es sind die Berufe Industriekaufmann, Chemikant, Physikant, Industriemechaniker und Industrieenergieelektroniker vertreten.

2.1.6 Besonderheiten

Eine markante Besonderheit besteht darin, dass entgegen dem ursprünglichen Konzept inzwischen ausschließlich amerikanische Teppichböden recycelt werden. Die Ursache liegt darin, dass der Vertragspartner nicht in der Lage war, das Unternehmen mit einer ausreichenden Menge an Altteppichen aus Europa zu beliefern und gleichzeitig der einzige amerikanische Teppichrecycler seinen Betrieb einstellte und somit eine große Menge vorsortierter amerikanischer Altteppiche zur Verfügung standen.

„Wir brauchten dringend Rohstoffe und diese zweijährige Einlaufkurve, die wir unserem Lieferanten eingeräumt hatten, ist nicht ausreichend umgesetzt worden. ... die also in Kompetenzteilung den Komplettauftrag übernommen hat, uns mit 120.000 t Teppichen zu versorgen. Die haben dann auf der Grundlage dieses sehr lukrativen Vertrages mit Subunternehmern zusammen gearbeitet und deutschlandweit und nicht nur deutschlandweit für uns Teppiche rangeholt. Das heißt, in der letzten Zeit sind bei uns Teppiche angeliefert worden aus Dänemark, Holland, Belgien, Luxemburg, Schweiz, Österreich und aus vielen, vielen deutschen Landkreisen und aus den USA. Und trotzdem wurde die Menge nicht erreicht.“⁶⁰

In Amerika wurden in vielen kleinen Betrieben Altteppiche vorsortiert an den amerikanischen Teppichrecycler geliefert. Mit der Schließung des Betriebs wurde ein neuer Abnehmer für die eingelagerte Altware gesucht. Die Firma bot sich als Abnehmer an. Da die amerikanischen und europäischen Teppiche in ihrer Rohstofflichkeit nicht gemeinsam in den chemischen Recyclingprozess geführt werden können, musste man sich für eine Sorte entscheiden. Die ausreichende Liefermenge ließ die Entscheidung zugunsten der amerikanischen Ware fallen. Die Firma führt somit das chemische und physikalische Recycling ausschließlich mit amerikanischen Altteppichen durch.

Die angelieferten europäischen Altteppiche wurden zunächst noch energetisch verwertet, doch seit dem 01. April 2003 ist das Heizkraftwerk Versuchsbetrieb für Ersatzbrennstoffe, so dass europäische Altteppiche innerhalb der Firma weder einer stofflichen noch energetischen Verwertung zugeführt werden können.

2.2 Geschichte der Firma, neue Strategien, Entwicklungen

Die Firma ist 2003 im ersten eigenverantwortlichen Geschäftsjahr. Es gab eine Entwicklungs- und Aufbauzeit von fünf Jahren. 1997 wurde zunächst die AG gegründet. An ihr war der Vorstandsvorsitzende mit 75,1% und der Anlagenbauer MG Technologies mit 24,9% beteiligt. Es folgte im Februar 1998 die Anlagengenehmigung und die Finanzierung mit anschließendem Erwerb des Grundstücks. Im April 1999 wurde der Grundstein gelegt. Nach einer Bauzeit von 17 Monaten konnte die erste Inbetriebsetzung im September 2000 starten. Im Januar 2001 begann der Probetrieb. Bis August 2002 lief die Anlage unter der Regie des Anlagenbauers, dann erfolgte die Übergabe. Die Anteilsverhältnisse haben sich inzwischen auf eine 50,1%ige Teilhabe des Vorstandsvorsitzenden und eine 49,9%ige der MG Technologies verändert.

Die Firma ist ein sehr junges Unternehmen. Dennoch haben sich im ursprünglichen Konzept zwei wesentliche Strategien gewandelt. Zum einen werden statt europäischer nun amerikanische Altteppiche verwertet und zum anderen wird das Heizkraftwerk zunehmend von heizwerthaltigen Ersatzbrennstoffen wie z.B. Tiermehl oder heizwertreiche Abfälle aus dem grünen Punkt anstelle von energetisch zu verwertenden Altteppichen gespeist. Deren Annahme wird stetig zurückgebaut, so dass außerhalb der Ersatzbrennstoffe lediglich thermisch verwertbare Fraktionen aus dem amerikanischen Input energetisch verwertet werden.

Eine Entwicklung hin zu einer gut erschlossenen europäischen Altteppichverwertung wird sehr skeptisch beurteilt. Die anfänglichen Bemühungen, die benötigte Menge zum richtigen Zeitpunkt an die richtige Stelle zu bringen, erwies sich als unlösbare logistische Herausforderung. Darüber hinaus ist die rohstoffliche Zusammensetzung der amerikanischen Ware ergiebiger.

⁶⁰ Auszug aus dem Interview mit einem Geschäftsführer vom 26.05.2003

„In den USA ist erstens die Qualität der Teppiche eine andere, z.B. wird die Trittschalldämmung separat verlegt, also es gibt keinen angeschäumten Rücken. Schon dadurch steigt das Polgewicht der Teppiche und zweitens lieben die Amerikaner es kuschelig, das heißt, sie haben nicht solche, sondern solche Florhöhen – viel interessanter, so dass wir es uns durchaus leisten müssen, zur Zeit 100,- bis 150,-€/t importierter amerikanischer Teppiche inklusive Transport natürlich zu bezahlen. Das heißt, wir bezahlen die Sortiererei dort. Die Sortiererei ist leider nicht perfekt, das heißt, wir müssen bei uns nachsortieren.“⁶¹

2.2.1 Unternehmensziele

Das gesamte Bestreben der Firma dient dem Ziel, ein positives Bilanzergebnis zu erwirtschaften. Man möchte wirtschaftlich auf eigenen Füßen stehen, damit Verwertung nicht teurer ist als Beseitigung, sondern Wertschöpfung bei möglichst guter Qualität darstellt. In diesem Sinne wird auch nach spezialisiertem Personal gesucht. Dringend benötigt werden zwei Verfahrensingenieure, die zusammen mit regelmäßigen Wartungen Instandhaltungsmaßnahmen ergreifen können, um Maschinenstillstände zu minimieren.

2.2.2 Neue Technik

Der gesamte Betrieb besteht aufgrund seiner jungen Existenz aus neuer und innovativer Technik. Physikalische, chemische und thermische Einzelkomponenten wurden hier im großen industriellen Maßstab realisiert. In vielen Teilen der Anlage befindet man sich an der Grenze des Bekannten. Dazu gehört z.B. das Sink-Schwimm-Verfahren zur Trennung von Rohstoffen unterschiedlicher Schwere oder die spektroskopische Rohstofferkennung in der Nachsortierung. Noch immer wird an einer Optimierung der technischen Vorgänge gefeilt.

2.2.3 Neue Märkte, neue Produkte

Zur Erlangung des Unternehmensziels wird am Erschließen neuer Märkte ständig gearbeitet. Zielmarkt ist die Automobilindustrie. Hierfür bedarf es eines Zertifikats, was im Aufbau ist.

Das regranulierte Polyamid 6.6 ist für textile Anwendungen nicht hochwertig genug. Aber es eignet sich sehr gut für Spritzgussteile in einem Automobil.

Ein großer Wunsch ist die Ansiedlung einer Spinnerei in unmittelbarer Nachbarschaft. Sie könnte aus den hochwertigen Polyamid 6 – Granuli der Firma Monofile herstellen und in textile Anwendungen bringen. Eine Erweiterung des eigenen Betriebs in die Richtung einer Chemiefaserproduktion ist nicht beabsichtigt.

Dahingegen erscheint eine Parallel-Anlage zur chemischen Verwertung von Poplethylentherephthalat (PET) reizvoll. Die bisherigen physikalischen Verfahren mit minderwertigen Recyclaten könnten durch chemische Verfahren von Umesterung ersetzt und damit zu einem hochwertigen, möglicherweise auch textil besser verwendbaren Material führen. Doch diese Überlegungen werden als absolute Zukunftsvisionen formuliert.

2.3 Struktur der Firma

2.3.1 Organigramm

Das Organigramm dieses Unternehmens ist aufgrund der Unternehmensgröße sehr umfangreich. Die Abbildung aller Teilbereiche würde den Rahmen sprengen. Daher wird mit Hilfe einer allgemeinen Beschreibung der Aufbau verdeutlicht. Das Organigramm ist hierarchisch in vier Ebenen strukturiert. Allem übergeordnet befindet sich der Vorstand einschließlich Vorstandsvorsitzendem. Jedes Vorstandsmitglied ist für klar abgegrenzte Teilbereiche des Gesamtunternehmens zuständig. Die Teilbereiche ordnen sich nach Betriebseinheiten und Abteilungen, z.B. Betriebseinheit Depolymerisation (BE 340) und Abteilung „Instandhaltung“. Die Betriebseinheiten untergliedern sich wiederum in mehrere

⁶¹ Auszug aus dem Interview mit einem Geschäftsführer vom 26.05.2003

Teilbereiche, denen jeweils ein Mitarbeiter hauptverantwortlich voran gestellt ist. Ihm ist eine Gruppe von Mitarbeitern direkt untergeordnet. Bis in die unterste Ebene sind die Über- und Unterordnungen klar gegliedert. Daran geknüpft sind Zuständigkeit und Verantwortlichkeit für definierte Arbeitsbereiche. Ziel ist eine gut funktionierende Kommunikation und Information aller Mitarbeiter, um im gemeinsamen Dialog über Chancen und Optimierungspotentiale den Erfolg der Arbeit im Ganzen zu sichern, respektive zu steigern.

2.3.2 Beschäftigte

In der Firma sind laut Angaben im Fragebogen 210 Mitarbeiter im Status als Arbeiter beschäftigt, 28 als Angestellte, keine mittleren Führungspersonen, drei Geschäftsführungspersonen und insgesamt 11 Auszubildende. Genauere Angaben über die anteilige Verteilung von weiblichen und männlichen oder einheimischen und ausländischen Mitarbeitern wurden nicht gemacht.

2.3.3 Arbeitsorganisation

Wareneinkauf, Transport, Warenannahme, Rohstofflager

Die amerikanischen Altteppiche kommen per Seefracht aus Los Angeles nach Bremerhaven und von Augusta nach Hamburg. Dort werden die 40-Fuß-Container mit jeweils 20t Altteppichen auf Lkws umgeladen und zum Standort der Firma gebracht. Ein Lkw fährt zuerst auf die Waage und anschließend an die Laderampe. Mit Hilfe einer Kippvorrichtung wird die Ware aus dem Container geschüttet. Ein Greifkran erfasst die Menge und häuft sie im Rohstofflager zu einem großen Berg auf. Zu Ballen gepresste Altteppiche können auch auf dem Hofplatz lagern.

Sortierung, physikalisches und chemisches Recycling

Die angelieferten Altteppiche sind bereits vorsortiert. Da diese Vorsortierung nicht fehlerfrei ist, muss die Firma eine eigene Nachsortierung durchführen. Diese ist zweistufig und erfolgt vollautomatisch. Ein Mitarbeiter hängt einen Altteppich in eine Klemmvorrichtung. Dabei muss die Polseite des Teppichs in eine bestimmte Richtung zeigen. Der Teppich wird automatisch unter die Hallendecke gezogen und mit einem Spektrometer untersucht. Es ist in der Lage, die Kunststoffe zu erkennen und damit über den weiteren Weg des Altteppichs zu entscheiden. Sollte die Kunststofferkennung nicht gelungen sein, so ist eine andere, zweite spektroskopische Kunststofferkennung nachgeschaltet. Auf diese Weise wird der Input in drei Gruppen sortiert: PA 6 – haltig, PA 6.6 - haltig und sonstige.

„Die Elektronen haben separate Energien ... die sitzen auf bestimmten Schalen und kreisen um den Atomkern. Und wenn ich jetzt von außen Energie rangebe, dann springt das Elektron von der inneren Schale auf eine äußere Schale. Die ist aber viel energieintensiver, und wenn es dann keine Lust mehr hat und zurückspringt, wird genau die Energiedifferenz als Strahlung freigesetzt. Strahlung einer bestimmten Energie, also einer bestimmten Frequenz, das wird gemessen. Dazu benutzt man eine Maschine, die heißt Spektrometer. ... Ich kann aber auch Strahlung messen, die ebenfalls imitiert werden bei dieser Anregung, die im Rahmen des nahen Infrarots, also kurz vor der Wärmestrahlung liegen. Das sind dann die NIR-Spektrometer, die in der Kunststofferkennung sehr vielfältig eingesetzt werden, weil sie in der Kunststofferkennung sehr geeignet sind. Sie haben aber eine Schwäche: sie können die beiden sehr nah verwandten Kunststoffe Polyamid 6 und Polyamid 6.6 nicht perfekt unterscheiden. Wir brauchen perfekte Trennung. Deshalb benutzen wir zwar Spektrometer im nahen Infrarotbereich, weil sie gängig sind, weil sie sehr schnell sind, aber nicht genau genug, schicken aber all die Teppiche, die im ersten spektroskopischen Schritt nicht eindeutig erkannt wurden, etwa ein Drittel, zu einem Spektrometer, das nach einem anderen Prinzip arbeitet. ... Jedenfalls kann man damit dann sehr genau PA 6 und PA 6.6 Teppiche trennen,

allerdings brauchen die Spektrometer 10 bis 15 Sekunden pro Messung. Wir haben also eine kombinierte zweistufige spektroskopische Trennung, die dazu führt, dass wir 98% der angehängten Teppiche absolut eindeutig, und das ist unsere wichtigste Zielfunktion, erkennen. Und die 2%, die auch die beiden Kollegen Spektrometer nicht eindeutig erkennen, die müssen in den Ofen, selbst wenn es ein PA-Teppich ist.“⁶²

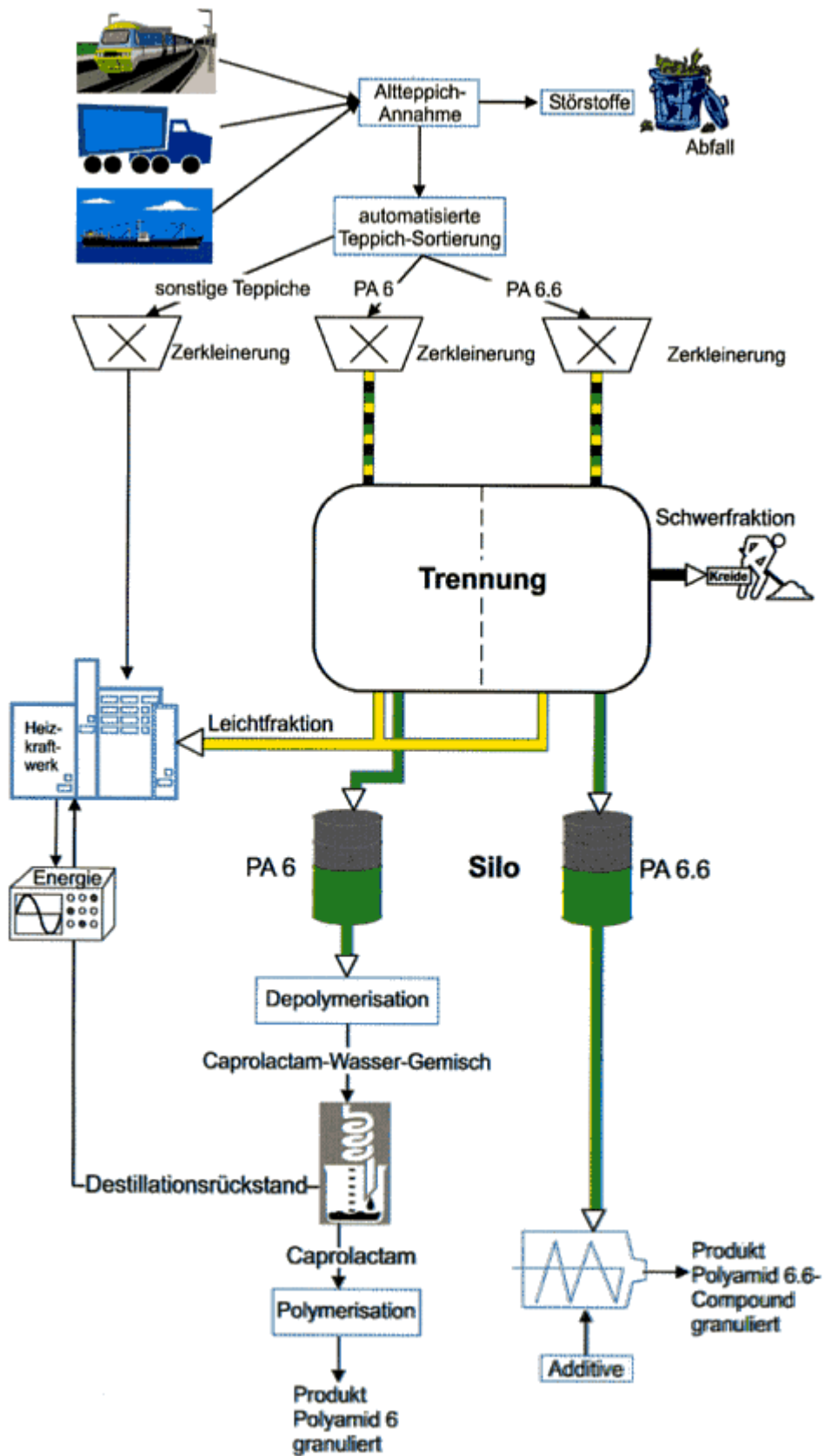
PA 6 Teppiche kommen zur chemischen, PA 6.6. Teppiche zur physikalischen und die Gruppe sonstige zur thermischen Verwertung. Teppiche, die eine Größe von 1/3 m² unterschreiten, kommen grundsätzlich in die Gruppe sonstige.

Physikalisches und chemisches Recycling

Nachdem die Altteppiche durch die automatisierte Teppich-Sortierung gegangen sind, folgt für die Fraktionen der PA 6.6 Teppiche ein physikalischer Recyclingprozess und für die PA 6 Teppiche ein chemisches Verwertungsverfahren. Folgendes Schaubild verdeutlicht die Verfahrensschritte in der Anlagentechnologie.

⁶² Auszug aus dem Interview mit einem Geschäftsführer vom 26.05.2003

Abb.6: Verfahrensschritte und Anlagentechnologie



Quelle: Polyamid 2000 AG (2004): Zwei für alle Fälle. URL:
www.polyamid2000.com/deu/index.html, 10.09.2004

Sowohl PA 6, also auch PA 6.6 Teppiche werden in getrennten Linien zunächst physikalisch aufbereitet. „Nach einer Zerkleinerung werden die Polyamid-Teppiche in mehrstufigen Zentrifugen in ihre Bestandteile zerlegt: Polyamid-Fasern, Kreide/Latex und sonstige Fasern (Trägermaterial).“⁶³ Die Schwerfraktion Kreide und übrige nicht stofflich verwertbare Bestandteile des Materialverbunds Teppich werden dem Heizkraftwerk zugeführt. Es produziert Dampf, aus dem Strom für den eigenen Betrieb, Nachbarbetriebe und die Stadt gewonnen wird.

Das heraus gelöste PA 6.6 wird granuliert. Das Granulat stellt den Basisrohstoff dar. Dieser kann in einem Schmelzverfahren durch Zugabe verschiedener Additive, z.B. glasfaserverstärkt oder mineralgefüllt zu einem hochwertigen compoundierten Polyamid 6.6 mit speziellem Anforderungsprofil „veredelt“ werden. Das recycelte Polyamid 6.6 wird i.d.R. schwarz eingefärbt und findet seine Verwendung in der Spritzgussindustrie.

Das herausgelöste PA 6 wird in einen chemischen Aufbereitungsprozess überführt. „Zunächst wird die Polyamid 6-Faser im Bereich Depolymerisation chemisch zu Caprolactam gespalten. Es folgt die mehrstufige Reinigung des Monomers und abschließend die Polymerisation zu virginalem Polyamid 6.“⁶⁴

Die Reinigung des Monomers erfolgt in einem mehrstufigen Sink-Schwimm-Verfahren, welches die spezifische Dichte der einzelnen Bestandteile zur Trennung nutzt. Je nach Verhältnis der Dichte zwischen zugegebener Flüssigkeit und hinein gegebener verunreinigter Monomere, schwimmen einige Bestandteile auf, weil sie leichter sind bzw. sinken andere Bestandteile ab, weil sie schwerer sind. In einem mehrstufigen Verfahren mit unterschiedlich dichten Flüssigkeiten kann Schritt für Schritt eine genaue Trennung in einzelne Bestandteile erfolgen und damit das begehrte PA 6 sehr rein für die weiteren Verfahren herausgelöst werden.

In zwei Stufen erfolgt die erneute Polymerisation und anschließende Granulierung in mehreren Schritten. Die Firma nennt ihr Verfahren Novosynthese, das Neu-Polyamid wird unter der geschützten Handelsbezeichnung Perlamid vermarktet. Auch dieses Granulat kann durch Zusatz bestimmter Additive mit speziellen Eigenschaften ausgestattet werden, z.B. UV-stabilisiert, wärmostabilisiert oder hydrolysebeständig.

Lagerung

Die recycelten Granuli werden im Fertigwarenlager eingelagert. Das Lager hat eine Größe von 540.000 Palettenstellplätzen mit einem jeweiligen Fassungsvermögen von ca. 1 t Ware. Die Verpackung der Granuli erfolgt entweder in Säcken, achteckigen Pappkartons von ca. 1 t Fassungsvermögen oder Silo-Lkws von 25 t Ladekapazität.

Vermarktung

An der Erschließung neuer Märkte und der Gewinnung neuer Kunden wird intensiv gearbeitet. Es soll ein neuer Vertriebsleiter eingestellt werden, der sich noch intensiver um die Vermarktung kümmert.

Bisher floriert die Vermarktung von Polyamid 6 ausgezeichnet. Es wird sogar geäußert, dass man gar nicht so viel produzieren kann, wie nachgefragt wird. Schwieriger ist die Vermarktung von Polyamid 6.6, da dieses keine Neuwarenqualität aufweist.

⁶³ o.V. (2001): Qualität betonen. Ressourcen schonen. Polyamid 2000 AG, S. 7

⁶⁴ o.V. (2001): Qualität betonen. Ressourcen schonen. Polyamid 2000 AG, S. 7

Ein Teil der Schwerfraktion aus Kreide und Teppichrücken kann anstelle thermischer Verwertung stofflich in der deutschen Bauindustrie verwertet werden. Auch die große Menge polyamidfreier Altteppiche aus Polypropylen kann, anstatt wie ursprünglich geplant, im Heizkraftwerk zu verbrennen, stofflich verwertet werden. Die Bauindustrie verwendet dieses Material als Armierung von Faserbetonplatten. Aus diesem Posten lassen sich ca. 150,-€/t erzielen.

2.3.4 Führungsstil, Kompetenzen, Qualitätssicherung

Der Führungsstil ist dem Unternehmensziel entsprechend ausgerichtet. Von jedem Mitarbeiter wird ein Arbeitseinsatz erwartet, der eine störungsfreie Produktion und die Einhaltung der Produktqualität sicherstellt. Qualitätskontrollen sind in jeder Stufe des Produktionsprozesses zwischengeschaltet. Eine EDV-gesteuerte Technik detaillierter Messzentren überwacht jeden Produktionsschritt. Mitarbeiter müssen die Messdaten laufend kontrollieren, konzentriert analysieren, dokumentieren und im Störfall sachkundig und schnell reagieren. Somit hat jeder Mitarbeiter eine große Verantwortung an seinem Arbeitsplatz. Er erfordert hohe fachliche Kompetenz für technologische, physikalische und chemische Prozesse, Genauigkeit und Zuverlässigkeit.

Eine abschließende Qualitätskontrolle der Endprodukte wird in einem sehr gut ausgestatteten Labor durchgeführt. Hier werden Standardtests Kunststoffproduktion, z.B. Bruchfestigkeit, Schlagfestigkeit oder Biegsamkeit durchgeführt.

Die Arbeit in Gruppen bezieht sich lediglich auf die in einer Schicht gemeinsam arbeitenden Mitarbeiter. Team-Arbeit im engeren Sinne gibt es nicht. Es herrscht i.d.R. ein freundlicher Umgangston. Das Betriebsklima wird als gut beschrieben.

2.3.5 Verkaufsstrategien, Imageförderung, Kundengewinnung, -bindung

Die wesentliche Strategie ist auf zuverlässige, hochwertige Qualität der Produkte gerichtet. Mit dieser Strategie versucht man am Markt zu überzeugen und Kunden zu gewinnen. Zielmarkt ist die Automobilindustrie. Die Option, bestimmte Kunststoffe nach Kundenwunsch mit Additiven zu versehen und damit spezielle Eigenschaften zu erzielen, ist ebenfalls eine Markteroberungsstrategie. Man versucht mehr und Besseres zu bieten, als andere Kunststoffproduzenten. Dazu gehören auch eine beratende Tätigkeit und das Angebot technologischer Dienstleistungen. „Unabhängig vom Verkauf unserer Produkte bieten wir Ihnen die Leistungen unseres – mit modernster Analysetechnik ausgestatteten – Labors und unseres Anwendungstechnikums an. ... Das Leistungsspektrum umfasst insbesondere:

- Fehleranalysen
- Optimierung Ihrer Rezepturen
- Beratung bei der Werkstoffauswahl
- Werkstoffmodifizierung für spezielle Kundenwünsche
- gemeinsame Entwicklung neuer Anwendungen
- Serviceleistungen durch Labor und Anwendungstechnikum“⁶⁵

In der Fachwelt und der interessierten Öffentlichkeit präsentiert sich das Unternehmen als extrem innovativer Kunststoffproduzent. Eine informative Imagebroschüre und entsprechende Power Point Präsentationen unterstreichen ein fachlich anspruchsvolles, technologisch hochmodernes und professionelles Image. Trotz der Verwertung von Altteppichen, also einer Alttextilie, ist von dem der Alttextilbranche anhaftenden „Schmuddelimage“ nichts zu spüren.

⁶⁵ o.V. (2001): Qualität betonen. Ressourcen schonen. Polyamid 2000 AG, S. 13

2.4 Verfügbare Arbeitskräfte

2.4.1 Herkunft und Alter

Die meisten Arbeitskräfte auf der unteren Ebene der Betriebshierarchie kommen aus der unmittelbaren Region. Mitarbeiter ab der mittleren Führungsebene werden bundesweit gesucht.

Die Altersspanne wird mit 17 bis ca. 50 Jahren angegeben.

2.4.2 Anstellungsformen

Hierzu wurden keine Aussagen gemacht.

2.4.3 Rekrutierung der Arbeitskräfte

Die Standortwahl wurde bereits unter Einbezug der Verfügbarkeit von Arbeitskräften in der Region getroffen. Die Geschichte als Chemiefaser produzierender Standort ließ darauf schließen, dass es relativ leicht sein würde, entsprechend ausgebildetes Personal vorzufinden. Die hohe Arbeitslosigkeit nach der Wende führt dazu, dass es keinen Personalmangel gibt. Die Rekrutierung von mittleren und höheren Management-Mitarbeitern ist jedoch schwierig. Ein Grund dafür könnte die unter-tarifliche Bezahlung sein.

2.4.4 Lernen am Arbeitsplatz (training into the job)

Bis zum Monat August 2002 betrieb die Herstellerfirma die Anlage in eigener Verantwortung. Es gab einen Vertrag zur schlüsselfertigen Übergabe. Die innovative Technik erforderte eine entsprechend lange Probezeit, in der sich die einzelnen Betriebseinheiten und Anlagenkomponenten im Alltag bewähren mussten. Diese Zeit war für alle Beteiligten eine lange Phase des Lernens am Arbeitsplatz. Insbesondere Störfälle oder Stillstandszeiten zwangen zur Ursachenforschung und Lösungssuchen der Probleme. Vor diesem Hintergrund vollzog sich permanentes und intensives Lernen am Arbeitsplatz, denn das theoretisch erdachte Konzept musste sich in der Realität bewähren und zur störungsfreien Produktion ausgefeilt werden.

2.4.5 Arbeitsbedingungen

Die Arbeitszeit beträgt 40 Std. / Woche. Es wird in vier Schichten gearbeitet. An Werktagen wechselt jede Schicht nach acht Stunden, am Wochenende nach zwölf Stunden. Es gibt 26 Tage Urlaub im Jahr. Das Gehalt liegt deutlich unter dem üblichen Tariflohn in der Chemieindustrie. Auch zusätzliche Sozialleistungen, wie z.B. Urlaubs- oder Weihnachtsgeld, werden nicht gezahlt.

Die Belastungen am Arbeitsplatz ergeben sich in erster Linie aus dem Lärm der Technologie. Außerdem fällt viel Staub an. Es ist insgesamt eine körperlich schwere Arbeit. Aussagen zum Krankenstand wurden nicht gemacht. Die Fluktuation ist äußerst gering. Die Mitarbeiter sind angesichts der hohen Arbeitslosigkeit in der Region froh, einen Arbeitsplatz zu haben.

Für Kündigungen gelten die gesetzlichen Vorschriften.

2.4.6 Bildungsniveau, Berufserfahrungen

Die Firma setzt berufliche Erfahrungen voraus. Eine Liste von Qualifikationsanforderungen differenziert diese nach Betriebseinheit und Dienststellung. In jeder Betriebseinheit müssen die Mitarbeiter in der Funktion eines Anlagenfahrers oder Messwartenfahrers mindestens als Facharbeiter oder als Meister qualifiziert sein. Auch im Lager wird das Bildungsniveau eines Facharbeiters für Lagerwirtschaft vorausgesetzt. Darüber hinaus werden Berufsbilder wie Kraftwerker, Kesselwärter, Industriemechaniker, Elektriker, Chemielaborant, Techniker und

Diplom-Ingenieur genannt. Lediglich in der Warenannahme kann eine angelernte Arbeitskraft das Einhängen der Alteppiche in das Transportsystem zur automatisierten Sortierung ausführen.

Auffällig ist, dass kein einziges textilspezifisches Berufsbild genannt wird, obgleich die beruflichen Vorerfahrungen in einem ehemals Chemiefaser produzierenden Standort dies erwarten ließe.

2.4.7 Karrieresysteme

Die hierarchische Struktur der Firma lässt interne Aufstiegsmöglichkeiten erkennen. Jedoch wurde in der jungen Firmengeschichte davon noch kein Gebrauch gemacht. Man ist zur Zeit bestrebt, die offenen Positionen mit qualifiziertem Personal aus dem freien Arbeitsmarkt zu besetzen.

2.4.8 Betriebsrat

Seit kurzer Zeit gibt es einen Betriebsrat. Die Zusammenarbeit wurde bislang als gut beschrieben.

3. Beispiel eines Facharbeiters

Leider war es nicht möglich, ein Interview mit einem Mitarbeiter auf der Arbeiterebene zu führen.

4. Weiterbildung

4.1 Weiterbildung am Arbeitsplatz (training on the job)

Mit der Übergabe der Anlage an die jetzigen Eigentümer ist der Prozess des Lernens am Arbeitsplatz keineswegs abgeschlossen. Nach wie vor wird an der Optimierung der Abläufe gearbeitet. So lange sich das Unternehmen in der Aufbauphase befindet und neue Komponenten in den Betriebsablauf integriert bzw. vom ursprünglichen Konzept abweicht, um das Unternehmensziel zu erreichen, werden auch die Mitarbeiter auf allen Ebenen mit neuen Anforderungen konfrontiert, die sie erfüllen müssen. Der handelnde und lösungsorientierte Umgang mit diesen Anforderungen führt über ein begleitendes Lernen zu neuen Erfahrungen, die die eigene Kompetenz erweitern. Eine Entwicklung der Polyamid 2000 AG zu einem florierenden und Gewinn erwirtschaftenden Unternehmen ist ohne fortlaufendes Lernen am Arbeitsplatz, also Weiterbildung durch konkretes Erfahrungslernen, nicht denkbar. Man könnte von einem „lernenden Unternehmen“ sprechen.

4.2 Weiterbildung außerhalb des Arbeitsplatzes (training off the job)

In diesem Zusammenhang wurde das System der Ausbildung von Auszubildenden genannt. Die in der Firma eingestellten Auszubildenden lernen im ersten und zweiten Lehrjahr fast ausschließlich in überbetrieblichen Ausbildungslehrgängen. Erst im dritten Lehrjahr vollenden sie ihre Ausbildung im Unternehmen.

Weitere Pläne oder Erfahrungen zur Weiterbildung einzelner Mitarbeiter bestehen noch nicht. Für diese Aufgabe ist ein neuer Personalleiter eingestellt worden, der sich innerhalb seiner Tätigkeit auch um die Weiterbildung als Personalentwicklungsmaßnahme kümmern soll. Jedoch befand sich der Personalleiter zur Zeit der Erhebung selbst in der ersten Einarbeitungsphase, so dass auch er noch keine konkreten Aussagen machen konnte.

5. Weiterbildungspolitik der Firma

Die Firma hat mit der Einstellung eines Personalleiters einen ersten Schritt unternommen, eine Weiterbildungspolitik zu entwickeln. Über das o.g. Lernen am Arbeitsplatz als permanente Quelle der Weiterbildung im beruflichen Alltag können im Moment noch keine expliziten Aussagen über Bedarfsanalyse, Ziele und Erwartungen an die Beschäftigten und Zusammenhänge zwischen Weiterbildung und Karriere gemacht werden.

6. Qualifizierung als Personalentwicklungsmaßnahme

Zur Zeit ist die Firma mitten im Aufbau ihres Unternehmens. Die Realität zeigte, dass das ursprüngliche Konzept eng ineinander verzahnter physikalischer, chemischer und thermischer Verwertung nicht aufging und sich die Belieferung mit dem gewünschten Input an europäischen Altteppichen nicht verwirklichen ließ. Bei einer Zulieferung von maximal 70% pro Monat und gleichzeitigen 100% Kosten kann kein Unternehmen existieren. Dieser Umstand zwang zu neuen Überlegungen und führte letztlich zur Entscheidung zugunsten amerikanischer Altteppiche. Dies zog in allen Bereichen Konsequenzen nach sich. Zum einem musste die Zulieferung organisiert werden, denn die amerikanische Ware sollte zuverlässiger und in stabilen Mengen angeliefert werden können, zum anderen war die amerikanische Rohstofflichkeit mit der europäischen nicht kompatibel und die thermische Verwertung von Ersatzbrennstoffen ökonomischer, so dass auch hier das ursprüngliche Konzept eine starke Veränderung erfuhr. Alle Bestrebungen sind auf die unmittelbare Zukunft hin ausgerichtet und der Wirtschaftlichkeit verpflichtet.

Aus dieser Perspektive werden alle Personalangelegenheiten entschieden. Das bereits eingestellte Personal musste dem jeweiligen Arbeitsplatz entsprechende berufliche Qualifikationen vorweisen, um eingestellt zu werden, und hat die Herausforderungen einer Aufbauphase zuverlässig und kompetent zu erfüllen. Jeder Mitarbeiter muss neben seiner mitgebrachten Fachkompetenz auch engagiert, einsatz- und lernbereit sein. Offene Posten werden aus dem freien Arbeitsmarkt besetzt. Durch die investierten Fördermittel des Landes Brandenburg musste sich das Werk verpflichten, 250 Mitarbeiter mit 40 Auszubildenden zu beschäftigen.

Das eigene Selbstverständnis hat nur ganz am Rande etwas mit dem textilen Sektor zu tun. Man versteht sich ganz und gar nicht einer textilen Branche zugehörig, weder im Recyclingbereich noch auf der produzierenden Seite. Man ist Kunststoffrecycler und fühlt sich der Chemieindustrie angehörig. Die Tatsache, dass der Input Alttextilien sind, ist. Entsprechend stellen sich die aufgeführten Qualifikationsanforderungen ohne textile Spezifikation dar.

Eine textile Verwendung des eigenen Endprodukts Polyamid 6 ist möglich. Dazu bedarf es noch weiterer Bearbeitungsprozesse. Vor diesem Hintergrund wäre die Ansiedlung einer Spinnerei denkbar, jedoch nicht als Expansion des eigenen Unternehmens. Vielmehr müsste ein textilproduzierender Betrieb dies für sich als Standortvorteil auffassen und die Aufarbeitung des chemischen Rohstoffes Polyamid 6 für eine textile Verwendung in eigener Regie ausführen. Ein textiles Fachwissen ist für die physikalischen und chemischen Recyclingvorgänge der Firma nur insoweit notwendig, wie es deckungsgleich mit spezifisch physikalischem, technischem und chemischem Fachwissen ist. Eine Schnittmenge mit der Textil- und/oder Textilrecyclingbranche ist aus Sicht des Unternehmens nur theoretisch denkbar. In dieser Richtung wird keine Qualifizierung angestrebt.