

Michael Schumann/Martin Kuhlmann/  
Frauke Sanders/Hans Joachim Sperling (Hrsg.)



# Auto 5000: ein neues Produktionskonzept



Die deutsche Antwort auf den Toyota-Weg?

Michael Schumann/Martin Kuhlmann/  
Frauke Sanders/Hans Joachim Sperling (Hrsg.)  
VW Auto 5000: ein neues Produktionskonzept

*Berthold Huber*, 2. Vorsitzender der IG Metall.  
*Ulrich Jürgens*, Prof. Dr., Leiter der Forschungsgruppe »Wissen, Produktionssysteme und Arbeit« am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.  
*Dinah J. Kamiske*, Dipl.-Ing., Kaufmännische Geschäftsführerin der Auto 5000 GmbH.  
*Martin Kuhlmann*, Dr., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Soziologischen Forschungsinstitut an der Universität Göttingen (SOFI).  
*Wilhelm Krull*, Dr., Generalsekretär der VolkswagenStiftung.  
*Gudrun Linne*, Dr., von 1989-2006 Referatsleiterin in der Abt. Forschungsförderung der Hans Böckler Stiftung, seit März 2006 Leiterin der Redaktion der WSI-Mitteilungen.  
*Hartmut Meine*, Bezirksleiter des IG Metall Bezirks Niedersachsen und Sachsen-Anhalt.  
*Horst Neumann*, Dr., Arbeitsdirektor der Volkswagen AG.  
*Bernd Osterloh*, Vorsitzender des Konzern- und Gesamtbetriebsrats der Volkswagen AG.  
*Frauke Sanders*, Dipl.-Sozialwirtin, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Soziologischen Forschungsinstitut an der Universität Göttingen (SOFI).  
*Wolfgang Schulz*, 1. Bevollmächtigter der IG Metall Verwaltungsstelle Wolfsburg.  
*Michael Schumann*, Prof. Dr., Präsident des Soziologischen Forschungsinstituts an der Universität Göttingen (SOFI).  
*Helga Schwitzer*, Tarifsekretärin im IG Metall Bezirk Niedersachsen und Sachsen-Anhalt.  
*Hans Joachim Sperling*, Dr., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Soziologischen Forschungsinstitut an der Universität Göttingen (SOFI).  
*Thomas Ulbrich*, Dipl.-Ing., Technischer Geschäftsführer der Auto 5000 GmbH.

Michael Schumann/Martin Kuhlmann/  
Frauke Sanders/Hans Joachim Sperling (Hrsg.)

## **VW Auto 5000: ein neues Produktionskonzept Die deutsche Antwort auf den Toyota-Weg?**

Eine Veröffentlichung des Soziologischen Forschungsinstituts  
an der Universität Göttingen (SOFI)

Die Veröffentlichung erfolgt mit freundlicher Unterstützung der Hans Böckler Stiftung.

[www.vsa-verlag.de](http://www.vsa-verlag.de)

Fotonachweis:

Titelfoto, S. 29, 81, 104, 135: Auto 5000; S. 7, 33, 53, 165: Novum/Walter Schmidt.

© VSA-Verlag 2006, St. Georgs Kirchhof 6, 20099 Hamburg  
Alle Rechte vorbehalten  
Druckerei- und Buchbindearbeiten: Interpress  
ISBN 10: 3-89965-220-7  
ISBN 13: 978-3-89965-220-8

# Inhalt

## I. Ausgangspunkte

Michael Schumann <b>Ein neues Fabrikkonzept – wissenschaftlich begleitet</b> .....	9
Wilhelm Krull <b>Praxisorientierte Grundlagenforschung – ein Beitrag zur Zukunftsfähigkeit der Industrie in Deutschland</b> .....	19
Gudrun Linne <b>Innovative Arbeitspolitik als Feld von Forschungsförderung</b> .....	22

## II. Das Projekt Auto 5000 – bilanziert von den Akteuren

Hartmut Meine/Helga Schwitzer <b>Neuland erfolgreich bearbeitet</b> .....	29
Wolfgang Schulz <b>Beschäftigungspolitischer Aufbruch, aber auch Start ins Ungewisse</b> .....	36
Dinah J. Kamiske <b>Eine »lernende Organisation«</b> .....	41
Bernd Osterloh <b>Ein Erfolg der Mitbestimmung</b> .....	49

## III. Zentrale Ergebnisse der Begleitforschung

Hans Joachim Sperling <b>Mitbestimmung und Partizipation: Ausgangspunkte – Lehren – Optionen</b> .....	55
Hans Joachim Sperling <b>Ein Novum: Rekrutierung einer neuen Belegschaft aus Arbeitslosen</b> .....	64

Hans Joachim Sperling	
<b>Flexibilisierte und beteiligungsorientierte Lohn-Leistungspolitik</b> .....	72
Frauke Sanders	
<b>Verknüpfung von Arbeit und Lernen</b> .....	79
Martin Kuhlmann	
<b>Good Practice einer integrierten Fabrikorganisation</b> .....	90
Michael Schumann	
<b>Abschlussbilanz: Vorreiter für arbeitspolitische Innovationen</b> .....	118
Ulrich Jürgens	
<b>Die Begleitforschung in der wissenschaftlichen Außensicht</b> .....	124

#### IV. Perspektiven über den Fall hinaus

Thomas Ulbrich	
<b>Eine Alternative zum Toyota-Konzept</b> .....	137
Horst Neumann	
<b>Lehren für Volkswagen</b> .....	142
Berthold Huber	
<b>Fertigungsperspektiven in Deutschland</b> .....	148
Michael Schumann	
<b>Lernen für eine zukunftsfähige Industrie</b> .....	155
<b>Tabellenanhang</b> .....	165

## I. Ausgangspunkte



Michael Schumann

## **Ein neues Fabrikkonzept – wissenschaftlich begleitet**

In einer aktuellen Analyse der Situation des deutschen Automobilbaus wird konstatiert, dass Beschäftigungssicherheit nur noch gewährleistet werden könne bei Lohnverzicht und erhöhter Arbeits(zeit)flexibilität.<sup>1</sup> Diese Einschätzung bestimme die heute typische Übereinkunft zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern und spiegele sich wider in verschiedenen Versionen von Standortvereinbarungen.

Als das Projekt Auto 5000 Ende der 1990er Jahre konzipiert und in ersten Schritten konkretisiert wurde, enthielt eine solche Politikerwartung schwer kalkulierbaren sozialen Sprengstoff. Was heute für manchen als selbstverständlich daherkommt, bedurfte damals gezielter Entschärfungen, um in ein machbares Projekt umgesetzt werden zu können. So schnell verändert sich politisch-soziale »Normalität«. Oder auch nicht. Die in diesen Monaten wieder heftig geführten Debatten um die Zukunftsfähigkeit des VW-Haustarifvertrags verdeutlichen die nach wie vor bestehenden Schwierigkeiten, eine entsprechende Unternehmenspolitik tatsächlich in Szene zu setzen.

Für die hier vorgelegte Bilanz der wissenschaftlichen Begleitforschung zum Projekt Auto 5000 gibt es deswegen Sinn, noch einmal zurück zu blenden und die damaligen Ausgangsüberlegungen kurz zu skizzieren, die dem Vorhaben seine besonderen Konturen gegeben haben.

### **Ausgangspunkt: verschärfte Standortkonkurrenz**

Die Debatte um die Zukunftsfähigkeit des Industriestandorts Deutschland spitzte sich Ende des 20. Jahrhunderts gerade im Automobilbau zu. Unter den Vorzeichen von Globalisierung und EU-Osterweiterung stellte sich verschärft die Frage, unter welchen Bedingungen – und normalerweise wurden nur Kos-

---

<sup>1</sup> Jürgens, U./Krzywdzinski, M./Teipen, Ch.: Changing Work and Employment Relations in German Industries – Breaking Away from the German Model?, WZB-Discussion Paper SP III 2006-302, Berlin 2006.

tenreduktionen in Bezug auf Lohn und Arbeitszeiten ins Spiel gebracht – rechnen sich unternehmenspolitisch Investitionen zugunsten deutscher Standorte. Genau darum ging es auch bei Volkswagen.

Bei Entscheidungen für die Herstellung neuer Fahrzeugmodelle hatten im konzerninternen Benchmarking Standorte in Süd- und Osteuropa deutlich gepunktet. Alle Gegenrechnungen, die die Konditionen der deutschen Standorte und die dort gültigen Regelungen des VW-Haustarifvertrags zugrunde legten, boten keine tragfähige Alternative. Gleichzeitig erschien aber Ende der 1990er Jahre bei VW (noch) allen Akteuren eine Lösung der »Angleichung nach unten«, also eine Verschlechterung von Beschäftigungs-, Lohn- und Leistungsbedingungen, schwer durchsetzbar, als sozial riskant und nahezu unkalkulierbar.

In dieser Situation wurde auf Initiative des damaligen Arbeitsdirektors Peter Hartz gemeinsam zwischen Unternehmen, Betriebsrat und der IG Metall in Wolfsburg und Hannover das Projekt Auto 5000 konzipiert und konkretisiert. Alle Akteure teilten die Einschätzung der generellen Bedrohung der Unternehmensbeschäftigung an deutschen Standorten unter den gegebenen Rahmenbedingungen. Mehr noch: Es bestand Einigkeit darüber, dass in der bloßen Fortschreibung oder geringfügigen Modifikation des Status quo der Unternehmenspolitik und insbesondere bei Fortführung der Konditionen des VW-Haustarifvertrags Erfolg versprechende Lösungen nur noch schwer vorstellbar waren.

Wie konnte ein Ausweg aussehen? Die Aufkündigung der tarifvertraglichen Regelungen bei VW und die damit verbundenen Interessenverletzungen ließen eine zu große Konfliktualität erwarten, als dass man riskieren konnte, sie frontal anzugehen. Gesucht wurde also ein Vorhaben, das es erlaubte, durch eine Kombination verschiedener Gestaltungsfelder und Maßnahmen ein Gesamtprojekt zu bündeln, das nicht einseitig Zugeständnisse der Arbeitnehmerseite einforderte, sondern das durch gleichzeitige Zugewinne auch für sie von allen Beteiligten im Konsens mitgetragen werden konnte. Eigentlich eine Quadratur des Kreises – aber bei Auto 5000 gelang sie.

Was waren die Ingredienzien der Konzeptrezeptur?

### Eine unorthodoxe Antwort

Die wichtigsten »Zugeständnisse« der Arbeitnehmerseite an das Unternehmen sahen traditionelle Kosteneinsparungen vor, die den VW-Haustarifvertrag an entscheidenden Punkten zurücknahmen und um Neuregelungen ergänzten:

- *Entgeltregelungen*, die das Einkommen 20% unterhalb des VW-Haustarifvertrags, aber auf dem Niveau des Niedersächsischen Flächentarifvertrags einordnen, bei leistungsbezogenen Aufbesserungen durch Bonussystem und Ergebnisbeteiligung; eine Entgeltform mit Einstieg in eine verpflichtende Programmerrfüllung, die bei selbstverschuldeten Produktionsausfällen unentgeltlich Mehrarbeit einforderte.
- *Arbeitszeitregelungen*, die eine durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit von 35 Stunden bei weitreichender Flexibilisierung (bis zu 42 Stunden), Samstag als Regelarbeitstage und Qualifizierungszeiten von wöchentlich drei Stunden zusätzlich zur Regelarbeitszeit (nur zur Hälfte vergütet) vorsahen.

Die wichtigsten »Zugewinne« für die Arbeitnehmerseite, die aber durchaus auch dem Unternehmen Vorteile zu bringen versprochen, sahen eine produktivere Nutzung der Humanressourcen in einer Gestaltungsvariante vor, die wirtschaftliche mit Arbeitsverbesserungen kombiniert:

- eine *Arbeits- und Fabrikorganisation*, die dezidierte Akzente setzt gegen den allgemeinen Trend in der Automobilindustrie zur arbeitspolitischen Rekonventionalisierung; das meinte vor allem innovative Gruppenarbeit mit erweiterter Aufgabenstellung (u.a. mitverantwortliche Einbeziehung in Prozessverbesserung) und hoher Selbstorganisation; flachere Hierarchien mit Aufwertung der Meisterposition und prozessnahe Integration der indirekten Bereiche.
- *Qualifizierung*, die durch inhaltliche Erweiterungen (Kooperations- und Konfliktlösefähigkeit), neue Lernarrangements (lernförderliche Organisation und Eigenbeteiligung), personenbezogene Angebote (individuelle Entwicklungsplanungen) und gesicherte Zertifizierung den betrieblichen Stellenwert systematischer, prozess- und personenadäquater Weiterbildung erhöht.

Doch kein Zweifel: Die Wolfsburger Belegschaft wäre damals auf der Basis dieser Zugewinne kaum zum Abrücken vom Haustarifvertrag zu gewinnen gewesen. Das gelang erst durch die besondere Arbeitsmarktkomponente des Projekts. Denn ins Spiel gebracht wurden gleichermaßen neue, zusätzliche Arbeitsplätze wie neue Beschäftigte. Das verlagerte die Betroffenheit auf »andere« und sicherte politisch-gesellschaftlichen Rückenwind. Dieses so konzipierte Vorhaben konnte für sich in Anspruch nehmen, als *VW-Beschäftigungsinitiative* einen Beitrag zur Bewältigung der Massenarbeitslosigkeit zu leisten. Es versprach 3500 neue Arbeitsplätze in Wolfsburg und, zeitverzögert, 1500 neue Arbeitsplätze in Hannover (das sah die ursprüngliche, später aber nicht



realisierte Planung vor), deren Rekrutierung aus dem Reservoir der Arbeitslosen erfolgen sollte (und weitgehend erfolgte). Die in Aussicht gestellten Beschäftigungskonditionen versprochen (und brachten): Arbeit auf Flächentarifvertragsbasis, sechsmonatige, staatlich geförderte Vorabqualifizierung und Vollzeitarbeit in unbefristeten »Normalarbeitsverhältnissen«. Für die neu zusammengestellte Belegschaft bedeuteten gesicherte Beschäftigung und flächentarifvertragliche Arbeitskonditionen eindeutige Zugewinne.

Alles in allem lag damit eine Projektplanung auf dem Tisch, die verbesserte Wirtschaftlichkeit der Fertigung bei und durch Aufwertung sowie intelligente Nutzung der Arbeit versprach. Es ging dabei also um nicht weniger als um eine Beschäftigungsoffensive mit arbeitspolitischem Innovationsanspruch am Standort Deutschland/Wolfsburg. Die Rahmenbedingungen des »Modell Deutschland« nutzend, insbesondere die konsensorientierten industriellen Beziehungen und die variablen Ausbildungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, wie sie gerade für den VW-Konzern lange Tradition haben, wurde ein Projekt konzipiert, das die Spielräume für zukunftsfähige und gerade dadurch auch zusätzliche Industriebeschäftigung in Deutschland neu auszuloten suchte.

### Mitspielerbereitschaft der Belegschaft im neuen Produktionskonzept

Durch unsere Begleitforschung wissen wir heute, dass dabei tatsächlich ein funktionierender Deal herausgekommen ist. Allein die Realisierung der Einsparungen bei Lohn und Arbeitszeit greift bei der Bewertung zu kurz. Denn damit wäre der Beitrag, den Auto 5000 in Hinblick auf die Weiterentwicklung und Machbarkeit innovativer Arbeitspolitik und zukunftsfähiger Industriearbeit in Deutschland zu leisten vermag, nicht erfasst. Nach Einschätzung der wissenschaftlichen Begleitforschung ist es gelungen, mit Auto 5000 eine neue Tür arbeits- und unternehmenspolitischer Entwicklung aufzustoßen:

1. Die Mehrheit der Beschäftigten bei Auto 5000 trägt trotz mancher Kritik im Einzelnen das Innovationskonzept mit. Es hat sich eine Mitspielerbereitschaft in neuer betrieblicher Rolle herausgebildet. Mit eigenverantwortlicher Prozessoptimierung und aktiver Mitwirkung an Verbesserungen der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens. Das bringt aus der Perspektive der Beschäftigten Absicherung der eigenen Beschäftigung und eine Aufwertung der eigenen Arbeit. In unserer Bilanz sprechen wir deswegen vom Typus des *modernen Arbeitnehmers*, der einerseits aktiver Mitspieler im Betrieb ist bei der Realisierung einer möglichst wirtschaftlichen Fertigung, andererseits aber traditionelle

Lohnarbeiterinteressen deswegen keineswegs zurücksteckt. Typisch ist ein Interessenverständnis, das neue, selbst gewollte betriebliche Mitwirkung anbietet, gleichzeitig aber auf die Durchsetzung eigener Ansprüche in Bezug auf Einkommen, Arbeitszeit und Arbeit nicht verzichtet. Auto 5000 hat also trotz der besonderen Rekrutierung keine angepasste oder gar pflegeleichte Belegschaft. Eher umgekehrt. Wenn berechtigt erscheinende Erwartungen nicht erfüllt werden, sind Enttäuschung und Kritik zu erwarten. Die Belegschaft fordert selbstbewusst ihren »gerechten Anteil« am profitablen Betriebsergebnis, will Anerkennung und Würdigung ihrer Leistung.

2. Obgleich aus unterschiedlichen Interessen entstanden und keinem elaborierten Masterplan erwachsen, ist im Prozess der Umsetzung aus dem Projekt Auto 5000 ein kohärentes Ganzes gewachsen. Es entstand eine in vielen Einzelen und ihrem Zusammenwirken *innovative Fabrikgestaltung*. Wichtigste Bausteine sind dabei: Reformulierung der Gruppenarbeit und entsprechender Qualifizierung, Neuprofilierung der Meisterposition und eine stärkere Integration der indirekten Funktionen in den Fertigungs- und Wertschöpfungsprozess. Im Vergleich zu den zurückliegenden, vielfältigen Bemühungen, die Schranken und Unzulänglichkeiten tayloristischer Arbeits- und Organisationsgestaltung zu überwinden, ist der qualitative Fortschritt des Projekts Auto 5000 beachtlich. Denn die in den späten 1970er und frühen 1980er Jahre erstmals erprobten Neuen Produktionskonzepte und die an Lean Production orientierten Formen der Gruppenarbeit beschränken sich auf die Rücknahme von Arbeitsteilung und neue Kooperationsformen für den shop floor. Der Ansatz von Auto 5000 greift sehr viel weiter. Hier geht es um Rücknahme und Neuregelung von Arbeitsteilung auch zwischen den Bereichen Produktion, Indirekte und Management sowie um die Relativierung von Status- und Hierarchieunterschieden. Es gerät also ein Konzept ins Visier, das nicht mehr nur auf Produktivitätsverbesserungen, sondern gleichzeitig auch auf Prozessinnovationen zielt. Tendenziell bereits mit der Produktentwicklung, schwerpunktmäßig zunächst aber mit der Prozessplanung, der Fertigung und dem Vertrieb von Autos wird die gesamte Wertschöpfung zu einer Aufgabe, die unabhängig von hierarchischer Stellung, Status und Funktionszuschnitt in neuer Form und Verbindlichkeit allen gemeinsam gestellt ist und neue, horizontal erarbeitete und kommunikativ vermittelte Problemlösungen ermöglicht.

Wie viele durch die mit Auto 5000 aufgestoßene Tür neuer – wir sagen: *hybrider* – Produktionskonzepte in Zukunft gehen werden, ist offen. Aber unabhängig von der unmittelbaren Anregungsqualität der einzelnen Lösungsansätze bei Auto 5000 für weitere betriebliche Restrukturierungen ist ein überge-

ordnetes Ergebnis festzuhalten: Lösungen sind nicht darauf verwiesen, den Beschäftigten einseitige Verzichte abzuverlangen. Das Projekt demonstriert vielmehr, dass gerade in einem am *Win-Win-Ergebnis* orientierten Weg aussichtsreiche Zukunftsperspektiven für die Industrie liegen. In diesem Fall zumindest wirkten die viel gescholtenen besonderen VW-Traditionen nicht als Fesseln des Fortschritts, sondern als dessen Antreiber.

## Das Begleitprojekt

Weil es von vornherein darum ging, konzeptionelles Neuland zu erschließen, von bekannten Lösungswegen und Gestaltungsansätzen bewusst abzuweichen, also traditionelles Denken zu überwinden, konnte es nicht überraschen, dass dieses gleichermaßen unternehmens-, tarif- und gesellschaftspolitisch ambitionierte Vorhaben schon im Vorfeld der Konzeptentwicklung von breiter öffentlicher Aufmerksamkeit begleitet wurde. Der schwierige, zwischenzeitlich auch vom Scheitern bedrohte Verhandlungsprozess wurde bundesweit von Politik, Gewerkschaften, Arbeitgebern, Wissenschaft und Medien wahrgenommen und kommentiert. Die Einschätzungen der nicht unmittelbar Handlungsbeteiligten reichte von pauschalem Lob bis zu weitreichender Kritik.

Für die Regierenden in Berlin und Hannover war das Programm ein »richtungweisender« Weg, die Massenarbeitslosigkeit zu bekämpfen; für »Gesamtmetall« und die übrigen Arbeitgeberverbände versprach es zumindest einen Einstieg in die gewünschte stärkere Arbeitszeit-Deregulierung und die geforderten Entgeltabschläge. Viele Gewerkschafter und Wissenschaftler sahen in dem Projekt eine Chance, arbeitspolitisch neue Wege einer antitayloristischen Fabrikgestaltung zu erproben.

Die Kritik machte sich vor allem an den materiellen Zugeständnissen fest: Das Projekt könne eine Abstiegs spirale in den Lohn- und Leistungsbedingungen für die deutschen Standorte einleiten – also jene Entwicklung starten, die sich dann in den kommenden Jahren in der Tat, aber ganz unabhängig vom Projekt Auto 5000 und ohne dessen Deal von Zugeständnissen und Zugewinnen, breitflächig durchgesetzt hat. Zudem waren viele skeptisch, ob die Regelungsabsprachen überhaupt umgesetzt werden würden. Sie seien schließlich zunächst nichts anderes als Absichtserklärungen und könnten bestenfalls als Experiment mit gänzlich offenem Ausgang gelten.

Als das Tarifvertragssystem im Jahr 2001 verabschiedet war und das Projekt in 2002 gestartet wurde, verständigten sich die Tarifparteien auf eine wis-

senschaftliche Begleitforschung. Es sollte damit sichergestellt werden, dass die herausfordernden, mit der Umsetzung des Projekts sich noch erweiternden Zielsetzungen auch tatsächlich eingelöst werden. Durch eine am Projektstart einsetzende kontinuierliche wissenschaftliche Projektbeobachtung wollten die Akteure nach Auslaufen des Tarifvertrags eine verlässliche, objektive Abschlussbilanz jenseits »parteilicher« Einschätzungen gewährleisten. Das von uns entwickelte Forschungsdesign sollte eine, auch durch die Finanzierungsmodalitäten unabhängige Begleitforschung ermöglichen.<sup>2</sup> Entsprechend dieser Planung konnten wir unsere Forschungen bei Auto 5000 realisieren: In vier Erhebungswellen zwischen 2002 und 2006 recherchierten wir in einem breiten Methodenmix aus Expertengesprächen, Arbeitsplatzbeobachtungen, Gruppendiskussionen, qualitativen Interviews sowie schriftlichen Befragungen von Teams, Betriebsingenieuren/Meistern und Indirekten (Tabelle 1, Anhang).

Das Forschungskonzept sah dabei von vornherein vor, nicht nur eine abschließende Bilanz vorzulegen, sondern zudem die prozessbegleitenden Recherchen und die dabei anfallenden Zwischenergebnisse zeitnah an die Projektakteure zu vermitteln. Diese permanente Rückkopplung sollte ihnen handlungsrelevante Hinweise geben für ihre Konzeptionierungs- und Umsetzungsarbeit. Wir selbst grenzten diese Aktivitäten aber bewusst ab von einer dezidierten Beratung, soweit sie eigenständige Konzeptentwicklungen und entsprechende Umsetzungsaktivitäten anbietet. Demgegenüber sahen wir uns als unabhängige Beobachter, deren Rechercheergebnisse aber für die Projektoptimierung nutzbar gemacht werden konnten. Für uns stand die wissenschaftliche »Reflexionsfunktion« im Vordergrund, nach der es vor allem um Ergebnisse und Einsichten über Strukturveränderungen und Wahrnehmungswandel geht sowie um das Aufdecken von Paradoxien, Widersprüchen und Blockaden im Konzept bzw. bei seiner Umsetzung. Wir wollten professionelle Problem benennung und Problemdiagnose, nicht Formulierung von Therapien und deren Umsetzung. Die Gestalterrolle bleibt bei den betrieblichen Akteuren.

Entsprechend diesem Rollenverständnis haben wir unsere Begleitforschungsergebnisse im Anschluss an unsere Erhebungen in vier Präsentationswellen an das Untersuchungsfeld zurückgespielt. Zunächst jeweils an den für das Projekt eingerichteten »Steuerkreis«, in dem neben den Projektförderern, der Geschäftsführung und dem Betriebsrat von Auto 5000 auch der Volkswagen-Kon-

<sup>2</sup> Die Forschung wurde gefördert durch die VW AG, die IG Metall Wolfsburg, die Hans-Böckler-Stiftung und die VolkswagenStiftung.

zern und die IG Metall (Bezirksleitung und Vorstand) vertreten waren und prozessbegleitend mitwirkten. Die Ergebnisse der verschiedenen Erhebungsrounden wurden zunächst in diesem Gremium diskutiert. Danach erfolgten breit gestreute Präsentationen sowohl separat für die verschiedenen Akteursgruppen wie für alle Betriebseinheiten und Teams, bei denen wir recherchiert hatten. Ein aufwendiger, aber auch für die weiteren Forschungsarbeiten durchaus ergiebiger Arbeitsprozess.

## Ergebnisse

Mit der hier vorgelegten Publikation der Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitforschung und der Konferenz am 22./23. Juni 2006 in Wolfsburg, auf der sie präsentiert wurden, folgen wir der Projekttradition möglichst zeitnaher Berichterstattung.<sup>3</sup>

Im Anschluss an die Bewertung praxisorientierter Grundlagenforschung aus der Sicht der Forschungsförderung (W. Krull, VolkswagenStiftung; G. Linne, Hans-Böckler-Stiftung) in Teil I wird das Projekt Auto 5000 aus der Praxis-Perspektive der wichtigsten Projektakteure bilanziert. Wie wird es heute von der IG Metall (H. Meine, H. Schwitzer, IG Metall Hannover; W. Schulz, IG Metall Wolfsburg), von der Geschäftsführung der Auto 5000 GmbH (D.J. Kamiske) und vom Betriebsrat (B. Osterloh) beurteilt? (Teil II)

Dem werden in Teil III zentrale Ergebnisse unserer Begleitforschung gegenüber gestellt, ergänzt durch die wissenschaftliche Bewertung in der Außen-sicht (U. Jürgens, Wissenschaftszentrum Berlin).<sup>4</sup>

Im vierten Themenschwerpunkt geht es dann um die Frage, was über den Fall hinaus von Auto 5000 für die Industrie in Deutschland gelernt werden kann. T. Ulbrich (Technischer Geschäftsführer der Auto 5000 GmbH) untersucht die Bedeutung der Auto 5000-Erfahrung für zukunftsfähige Automobilfertigungen; H. Neumann (Arbeitsdirektor des VW-Konzerns) begründet den Stellenwert der Arbeitspolitik für die Unternehmensstrategien von Volkswagen; B. Huber (2. Vorsitzender der IG Metall) fragt nach dem Beitrag der Ar-

<sup>3</sup> Vgl. die Veröffentlichungen in der Frankfurter Rundschau vom 6.10.2003 und vom 19.11.2004, in den SOFI-Mitteilungen Nr. 32/2004, in den WSI-Mitteilungen vom Januar 2005 und Juni 2006 sowie in Die ZEIT vom 14.6.2006.

<sup>4</sup> Diese Analysen werden im Anhang um die wichtigsten Forschungsdaten und Zeitreihen komplettiert.

beitspolitik zu einer mitbestimmten Unternehmensführung. Schließlich wird aus Sicht der Begleitforschung die Auto 5000-Erfahrung unter dem Aspekt einer zukunftsweisenden innovativen Unternehmenspolitik am Standort Deutschland resümiert.

Diese Veröffentlichung gibt in knapper Form die wichtigsten Ergebnisse unserer Begleitforschung wieder, konfrontiert sie mit dem Urteil der einschlägigen Praktiker und eröffnet die Diskussion über die Folgerungen, die aus den Erfahrungen von Auto 5000 zu ziehen wären. Die vorliegende Publikation privilegiert schwerpunktmäßig eine politisch-praktische Erkenntnisperspektive. In stärker wissenschaftlicher Zielsetzung und in Aufnahme besonderer Teilfragestellungen werden zu einem späteren Zeitpunkt einzelne Mitglieder des Forschungsteams, das unter meiner Leitung das Projekt durchführte, weitere Veröffentlichungen vorlegen.

## Umkämpftes Terrain

Diese Einleitung kann nicht darauf verzichten, auf die besonderen Konditionen hinzuweisen, unter denen die Abschlusskonferenz der Begleitforschung stattgefunden hat. Denn sie stand unter einigermaßen schwierigen Vorzeichen, die auch für die Einzelbeiträge nicht ohne Einfluss blieben. Bei der Planung gingen wir mit guten Gründen davon aus, dass zum Zeitpunkt der Konferenz die Tarifparteien das Projekt durch einen einvernehmlichen Tarifabschluss bereits abgezeichnet hätten. Dies war dann aber im Juni 2006 noch nicht der Fall. Vielmehr führte auch die vierte Verhandlungsrunde am 15.06.2006, begleitet von einem Warnstreik von Auto 5000-Beschäftigten und einer von VW-Beschäftigten des Werks Wolfsburg unterstützten Demonstration, zu keiner Einigung.<sup>5</sup> Die Konferenz diskutierte also über die Evaluationsergebnisse in einer unternehmenspolitisch schwierigen, konfliktbestimmten Situation. So erwies sich als großer Vorteil, dass nicht nur die Wissenschaftler, sondern auch die beteiligten gewerkschaftlichen und betrieblichen Akteure, die für die Zukunft des Projekts stehen, auf der Konferenz und in dieser Publikation zu Worte gekommen sind.

<sup>5</sup> Eine Einigung wurde erst am 28.6.2006 erreicht, vgl. dazu den Beitrag von H. Meine und H. Schwitzer in diesem Band.

\*

Danken möchten wir an dieser Stelle der Auto 5000 GmbH, ihrer Geschäftsführung, ihrem Betriebsrat und den vielen, in die Recherche einbezogenen Beschäftigten. Wir hatten in diesem Werk glänzende Untersuchungsbedingungen – breiteste Unterstützung, volle Offenheit, hohe Diskussionsbereitschaft. Unser besonderer Dank gilt auch allen Referenten der Abschlusskonferenz und damit Mitautoren dieser Publikation. Die Beteiligung von betrieblichen Akteuren, Außenkommentatoren und Begleitforschern führte zu einer spannenden Debatte – die vorgelegten Texte sollen es dem Leser ermöglichen, sie nachzuvollziehen. Danken möchten wir auch den finanziellen Förderern unserer Forschung, die uns die Chance gaben, die Umsetzung des Auto 5000-Projekts zu begleiten und seine Resultate öffentlich zu machen. Schließlich gilt unser besonderer Dank Richard Detje für seine höchst kompetente Lektorierung der vorliegenden Publikation.

# Lehren für Volkswagen

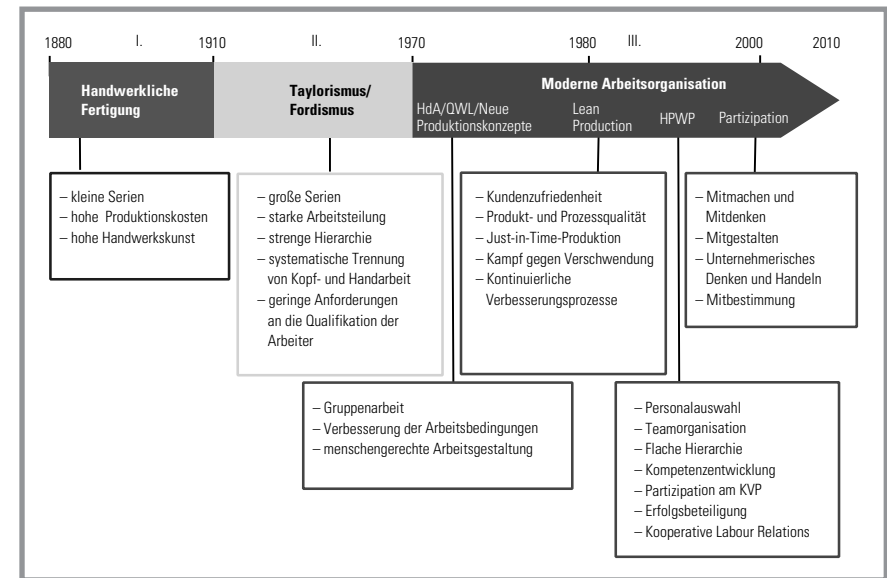
Auto 5000 ist ein Erfolg, weil engagierte Protagonisten auf höchst kompetente Weise zusammen gearbeitet haben. Exemplarisch sind zu nennen: die Geschäftsführung mit Thomas Ulbrich als einem der Promotoren des Konzepts, der Betriebsrat mit Bernd Osterloh in der von ihm beschriebenen Doppelrolle, der das Projekt von Anfang an vorangetrieben hat, die IG Metall mit Hartmut Meine, ohne die das Projekt überhaupt nicht möglich gewesen wäre, Peter Hartz als Vater des Projekts 5000 x 5000, der im Kampf gegen die Arbeitslosigkeit immer authentisch war und ist, und schließlich das SOFI mit Michael Schumann, dessen begleitende wissenschaftliche Unterstützung sich als sehr projektförderlich erwiesen hat. Ich unterstreiche ausdrücklich das Urteil von Ulrich Jürgens, dass es sich hier um eines der spannendsten wissenschaftlichen Begleitprojekte über einen der spannendsten industriellen Veränderungsprozesse in Deutschland und vielleicht darüber hinaus handelt.

Die Initiative gegen die Arbeitslosigkeit, die von Auto 5000 ausging, stieß auf breite öffentliche Beachtung. Aber: Gebraucht hat Volkswagen den Beschäftigungsaufbau nicht. Bereits in der Startphase von Auto 5000 hatte Volkswagen zu viel Personal an Bord. Heute suchen wir fast verzweifelt nach Möglichkeiten, über Altersteilzeit und Aufhebungsverträge das Problem zu lösen. Das schmälert nicht den Verdienst der Mannschaft: Sie hat Beispielhaftes geleistet und deutlich gemacht, wie groß der Nachholbedarf von Volkswagen bei Prozessinnovation und Arbeitsorganisation ist. Von Auto 5000 kann VW lernen.

## Das Beste aus den drei Welten des Automobilbaus

Die Innovationsleistung von Auto 5000 wird im historischen Prozess der Entwicklung der Arbeits- und Betriebsorganisation in der Automobilindustrie deutlich (Abbildung 1). Am Anfang der handwerklichen Fertigung in kleinen Serien stehen Namen wie Gottlieb Daimler, Karl Benz, August Horch und Ferdinand Porsche. Um 1910 herum begann Henry Ford mit der Großserienproduktion, fußend auf einer Arbeitsorganisation, die durch strenge Hierarchien, strikte

Abb. 1: Entwicklung der Arbeits- und Betriebsorganisation in der Automobilindustrie



Arbeitsteilung und geringe Qualifikation der Beschäftigten geprägt war. Später erhielt diese Epoche die Bezeichnung Fordismus.

Ab den 1970er Jahren folgten die Ansätze moderner Arbeitsorganisation: Quality of Worklife, Humanisierung der Arbeit (HdA), neue Produktionskonzepte in den USA, Schweden und Deutschland, mit Gruppenarbeit, Verbesserung der Arbeitsbedingungen und menschengerechter Arbeitsgestaltung. In den späteren 1980er Jahren kamen, hauptsächlich aus Japan stammend, die lean-production-Erfahrungen mit Prozessqualität, just in time, Kampf gegen Muda, KVP hinzu. Hierzulande weitgehend unbekannt ist die HPWP-Praxis und -Forschung (high performance work practice oder high performance work force), die ausgehend von den Erfahrungen mit lean production in den USA, insbesondere in der Stahlindustrie, einsetzte.

Hierüber liegen bemerkenswerte Untersuchungen (IMVP am MIT) von MacDuffie vor, der u.a. untersucht hat, welches personalpolitische Konzept idealerweise zur lean production passt, die ja selbst kein personalpolitisches Konzept enthält. Nicht zuletzt bleibt die deutsche Tradition und Erfahrung bezüglich der qualifizierten Facharbeit, der dualen Ausbildung und der Mitbestimmung zu erwähnen.

Was bei Auto 5000 gemacht wurde, ist im Grunde zunächst, sich das Beste aus den drei Welten auszuwählen: aus der europäischen Erfahrung, aus den japanischen Konzepten der lean production und des Toyota-Weges sowie aus dem HPWP-Ansatz in den USA. Damit hat Auto 5000 wesentliche Elemente einer zukunftsweisenden Arbeits- und Betriebsorganisation, Personal- und Tarifpolitik realisieren können.

### Die Kombination der Konzeptelemente – das Alleinstellungsmerkmal von Auto 5000

Die Komponenten sind ausführlich vom SOFI und an anderen Stellen dieses Buches beschrieben worden. Ich kann mich deshalb auf eine knappe Bewertung konzentrieren (Abbildung 2).

Bei *Kompetenz* und *Engagement* sind wir bei den zentralen Anforderungen an die Personalpolitik und an das Mitarbeiterleitbild einer modernen Unternehmung. Die Mitarbeiter müssen qualifiziert und engagiert sein. Das ist die halbe Miete für ein erfolgreiches Geschäft. Die Beteiligungsbereitschaft ist das höchste Gut, das wir haben. Grundlegend für die Kompetenz bei Auto 5000 war das Auswahlverfahren, mit dem Mitarbeiter aus den 48.000 Bewerbern ausgewählt und an Bord geholt wurden. In der Öffentlichkeit herrschte die Vorstellung, dass die eingestellten Arbeitslosen schlecht qualifiziert seien. Auto 5000 zeigt das Gegenteil: Über die Hälfte sind Facharbeiter aus der Metall- und Elektroindustrie, nur etwa 5% sind Ungelernte – eine hochqualifizierte Mannschaft. Das bei Auto 5000 praktizierte Auswahlverfahren wollen wir jetzt insgesamt bei Volkswagen bei der Auswahl von Auszubildenden anwenden. Das ist einer der ersten Übertragungspunkte.

Ein großes Thema ist die Qualifizierungszeit, wobei sekundär ist, ob es nun zwei oder drei Stunden sind. Die Möglichkeit, sich am Verbesserungsprozess zu beteiligen, sich zu qualifizieren und zu kommunizieren, ist Gold wert. Gleiches gilt für die Lernfabrik. Beim Lernen in der Arbeit, durch sehr praxis- und prozessbezogene Schulungen und Training auf den Weg gebracht, ist Auto 5000 weit vorangekommen. Wichtig für das *Engagement* ist das Programmengelt. Nicht, dass Nacharbeit kostenlos stattfindet, sondern dass fast *keine* Nacharbeit stattfindet, ist der Pfiff. Von vornherein wird Qualität produziert, für die sich jeder selbst verantwortlich sieht.

Ein ebenso zentrales Element ist der PDCA-Prozess, die Teilnahme am kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Beeindruckend ist die Tatsache, dass in

Abb. 2: Zukunftsweisende Elemente der Auto 5000



der SOFI-Befragung 50 bis 60% der Mitarbeiter auf hohem Qualifizierungsniveau gesagt haben: »PDCA bringt mich fachlich weiter.« Darin zeigt sich, dass es beim KVP-Prozess nicht nur um die Verbesserung und Optimierung von Qualität und Produktivität geht, sondern dass KVP gleichzeitig ein Lernprozess ist: Qualifizierungszeit kann KVP-Zeit – und umgekehrt – sein. Dass die Mitarbeiter dies so empfinden, ist ein entscheidender Punkt des Erfolgs bei Auto 5000.

Wesentliche Elemente der *Arbeitsorganisation* sind die Teamarbeit und die Rolle der Meister, die bei Auto 5000 so genannten BIs. Das einheitliche Entgelt ist zweifellos ein interessantes Thema. Ein Vorteil ist, dass es die Flexibilität des Personaleinsatzes gewaltig erleichtert, wenn keine Barrieren durch Einkommensgruppen bestehen. Und in der *Betriebsorganisation* ist besonders die flache Hierarchie und die Integration indirekter Bereiche in den Fabrikverbund maßgebend.

Entscheidend ist: Nicht die Ausgestaltung der einzelnen Elemente für sich macht den Erfolg von Auto 5000 aus, sondern die Mischung. Auf die ideale Kombination kommt es an. Hier hat sich Auto 5000 ein Alleinstellungsmerkmal erarbeitet. Und das heißt zugleich: Nachmachen ist nicht so leicht. Die

Einführung von Teamorganisation, die Verabredung einer Erfolgsbeteiligung oder eine Abflachung von Hierarchie kann auch andersorts erfolgen. Die Kunst jedoch liegt in der Kombination. Die Mischung der Elemente zu einem neuen Gesamtkonzept – das ist auch der in den high-performance-work-practice-Studien immer wieder genannte zentrale Punkt. Bei der Anwendung der lean production wurde dies vielfach missachtet.

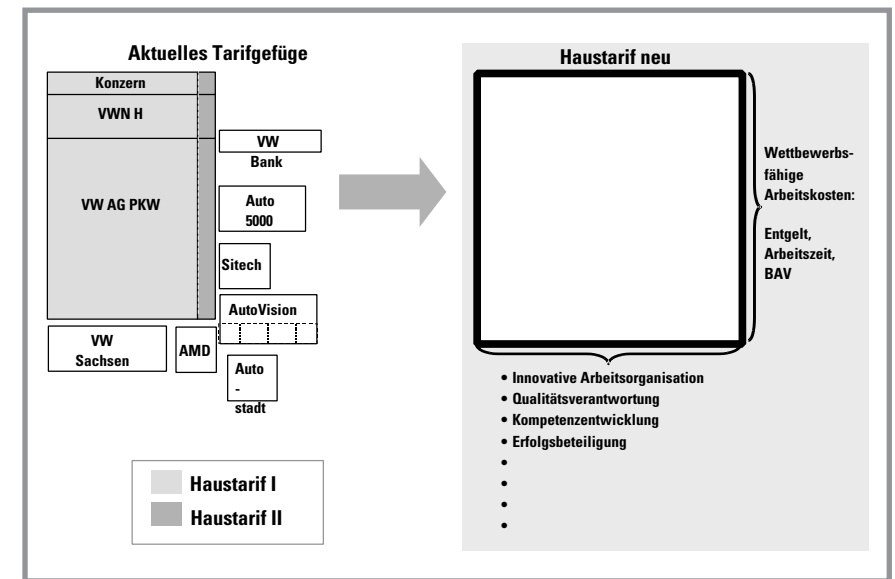
## Ausblick

Auto 5000 zeigt, dass und wie es möglich ist, wettbewerbsfähige Industriearbeitsplätze in Deutschland zu schaffen und zu sichern. Der Erfolg von Auto 5000 zeigt sich zunächst im finanziellen Produktergebnis. Während der Golf aus Wolfsburg operative Verluste einfährt, schreibt der Touran schwarze Zahlen. Die Differenz zwischen beiden Autos ist größer als eintausend Euro. Dabei spielen mehr als nur die tariflichen Faktoren eine Rolle, die Arbeitskosten sind an der Differenz mit rund einem Drittel beteiligt.

Die Qualität des Touran ist hervorragend. Die Ziele, die sich die Mannschaft selbst gesetzt hat, sind 2005 und 2006 unterboten worden. Die Produktivität ist besser als beim Golf, obwohl alles, was konstruktionsbedingt beim Golf als Produktivitätsnachteil gilt, plattformbedingt auch den Touran betrifft. Nicht zuletzt ist die Mannschaft von Auto 5000 erfolgreich gewesen, das nächste Auto in die Fertigung zu holen.

Wie geht es jetzt weiter? Das Alleinstellungsmerkmal von Auto 5000 bedeutet: Es gibt keine Blaupause für VW. Aber: Ganz VW kann von Auto 5000 lernen. Ich gehe davon aus, dass bei der Ausgestaltung eines neuen Haustarifvertrages für Volkswagen die Erfolgsfaktoren der Auto 5000 eine große Rolle spielen werden. Die Tariflandschaft bei Volkswagen ist in der Vergangenheit – oft aus der Not heraus geboren – ein ziemlicher Flickenteppich geworden (Abbildung 3): Wir haben den Haustarif I, wir haben den Haustarif II, wir haben die VW Bank, Auto 5000, Sitec, Autovision, Autostadt usw. Wenige blicken noch durch. Wir wollen das Tarifvertragssystem wieder übersichtlicher gestalten. Dabei geht es zugleich um mehr. Vor allem müssen wir Lösungen finden, Volkswagen wettbewerbsfähig aufzustellen. Das erfordert einen neuen Haustarif, in dem wettbewerbsfähige Arbeitskosten vereinbart sind, in dem aber gleichzeitig innovative Arbeitsorganisation, Qualitätsverantwortung, Kompetenzentwicklung und Erfolgsbeteiligung als Rahmenbedingungen vereinbart werden. Die Erfahrungen mit den Erfolgsfaktoren bei Auto 5000 werden dabei

Abb. 3: Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungssicherheit



eine Rolle spielen: die innovativen Ansätze der Arbeits- und Betriebsorganisation, die integrative Unternehmensorganisation mit der Verzahnung von Produktion, Logistik, Vertrieb und Marketing, eine moderne Personalpolitik, eine gute Mitbestimmungskultur und schließlich als Grundlage tarifliche Rahmenbedingungen wie die 35-Stunden-Woche, den Metallflächentarif, aber auch die Qualifizierungszeit, Programmengelt, Erfolgsbeteiligung sollten aus meiner Sicht in den neuen Haustarif Eingang finden.

Deshalb abschließend zu den Lehren aus Auto 5000 für Volkswagen: Die Begleitforschung hat sich selbst als ein vorwärts treibendes Element des Projekts Auto 5000 erwiesen. Ich würde mir wünschen, dass die dabei zum Tragen gekommene Zusammenarbeit fortgesetzt werden kann, möglicherweise vergleichend zwischen Volkswagen und Auto 5000. Denn wir wollen und müssen Gas geben, auch und gerade in den traditionellen großen Werken. Zum Thema innovative Arbeitsorganisation werden wir in Kürze eine Vereinbarung unterschreiben. Wir wollen damit den Startschuss für einen Zwischenspur zur Verbesserung des gesamten Prozesses der Arbeits- und Betriebsorganisation geben. Dabei wäre es hilfreich zu vergleichen, wo wir heute in den verschiedensten Werken bei Volkswagen stehen – um schneller besser zu werden.

## Fertigungsperspektiven in Deutschland

Arbeitspolitik als Beitrag zu einer mitbestimmten Unternehmenspolitik

»Auto 5000« – das ist gewiss kein lokales Thema und sicher sehr viel mehr als ein unternehmenspolitisches Spezifikum. Die Zukunft unserer Republik hängt entscheidend davon ab, *ob* es gelingt, die industrielle Automobilproduktion – und damit einen, wenn nicht den Kern von Industriearbeit in Deutschland – zu sichern. Wir alle suchen nach Wegen, *wie* das gelingen kann.

### Verschärfte Konkurrenz

Die Rahmenbedingungen dafür haben sich grundlegend verändert. Gerade in der Automobilindustrie verschärft sich der Verdrängungswettbewerb. Die Unternehmen befinden sich in einem aggressiven Preiskampf. Es bilden sich neue, immer komplexere Formen weltweiter Arbeitsteilung heraus. Alle Strukturen und Arbeitsprozesse stehen heute unter Effizienz- und Ertragsgesichtspunkten auf dem Prüfstand – zu jeder Zeit. Das Damoklesschwert der Verlagerung ist für Beschäftigte allgegenwärtig.

Wenn wir dieses Szenario in die Zukunft verlängern, muss uns klar sein: Der Wettbewerb wird eher noch stärker. Der Druck auf Arbeitsmärkte wird noch erheblich steigen. Und die Differenzierung des Arbeitsmarktes – horizontal und vertikal – wird anhalten. Es wird weiter Unterbietungswettläufe bei Arbeitskosten geben. Soziologen haben das schon einmal sehr drastisch formuliert: Arbeit ist mancherorts »billig wie Dreck«. Diese problematischen Entwicklungen drohen weiterzugehen. Auch deswegen lautet die Frage nicht nur, *ob* wir Industriearbeit sichern. Genauso entscheidend wird sein, *welche* Industriearbeit das dann ist. Denn wir wissen: Autos kann man – wie andere Produkte auch – nun mal so oder so herstellen.

Angesichts des wachsenden Drucks auf Arbeits- und Leistungsbedingungen unserer Kolleginnen und Kollegen möchte ich von vornherein feststellen: Auto 5000 taugt ganz und gar nicht für leistungspolitische Weltmeisterschaften und entgeltpolitische Absenkungswettläufe. Auto 5000 setzt auf kollektive

Tarfnormen. Sie sind und bleiben das überlegene Modell der Lohnfindung. Dass diese durch mehr Dezentralisierung und Betriebsnähe ergänzt werden können, haben wir unterstrichen.

Aber: Einen Deal nach dem Motto entgelt- und arbeitszeitpolitischen Dumpings gegen arbeitspolitischen Fortschritt kann es nicht geben. Mit Auto 5000 haben wir ein modernes Arbeits- und Tarifsysteem gestaltet. Mehr noch: Die Begleitforschung sagt uns, dass die egalitäre Vergütung in diesem Fall hohe Wertschätzung erfährt – ein beachtlicher Befund in Zeiten wachsender Spreizung von Entgelt- und Leistungsregelungen.

### Arbeitspolitischer Roll-back

Teile des Arbeitgeberlagers formulieren derzeit eine klare Kampfansage an die Arbeits- und Leistungsbedingungen in der Industriearbeit:

- Schon heute gibt es in immer mehr Betrieben eine Rückkehr zu kurzen Takten. In vielen Montagebereichen sind wir – im Jahr 2006 – vielerorts wieder unter einer Minute! Ich brauche hier nicht weiter zu erläutern, was das für die Menschen bedeutet.
- Es wird wieder darüber gestritten, ob Montagearbeit noch eine Zukunft als qualifizierte Facharbeit haben kann. Der Druck in Richtung Dequalifizierung und damit auch auf die Verdienstmöglichkeiten wächst.
- Schichtarbeit nimmt immer weiter zu und schließt zunehmend das Wochenende ein.
- Bereits erzielte Erfolge in Richtung einer ganzheitlichen Arbeitsorganisation werden wieder in Frage gestellt.
- Im Zuge der ERA-Einführung kündigen die Arbeitgeber in vielen Betrieben Vereinbarungen zu den Leistungsentgelten.

Diese Liste ließe sich beliebig fortsetzen. Mit ihrer Kündigung des Tarifvertrags zur Fortgeltung des Lohnrahmens II in der ERA-Welt im Tarifgebiet Nord-Württemberg/Nordbaden haben die Arbeitgeber sogar versucht, diese Praxis auch tarifpolitisch zu flankieren. Die IG Metall hat das verhindert.

All dies zeigt: Die Arbeitgeber wollen mit aller Macht einen arbeitspolitischen Roll back durchsetzen. Stefan Gryglewski – ein Vordenker des Arbeitgeberverbandes Südwestmetall – hat das sehr deutlich gesagt: »Der spezifisch deutsche Weg der Arbeitsorganisation, der auch in arbeitsintensiven Bereichen durch eine vergleichsweise geringe Standardisierung, die Favorisierung hoher Arbeitsumfänge und eine Anreicherung mit indirekten Tätigkeiten gekennzeich-



net ist, hat in vielen Bereichen nicht zu dem erwarteten Wettbewerbsvorsprung geführt.«

Im Klartext heißt das: Arbeitsanreicherung mit takt-entkoppelten Tätigkeiten und höheren Selbststeuerungsgraden soll wieder zurückgefahren werden. Dieses arbeitspolitische Modell zielt letztlich auf Dequalifizierung und Rückkehr der kurzgetakteten Bandarbeit. Diese Perspektive berücksichtigt gerade nicht die Bedürfnisse des Einzelnen. Beschäftigte müssen sich unter Wertschöpfungs- und Effizienzgesichtspunkten letztlich inhumanen Arbeitsstrukturen unterwerfen – so das Credo. Wer dieses propagiert, hat nicht die Sicherung von Industriearbeit am Standort Deutschland im Fokus. Mit einer low-road-Strategie landet man dort, wo andernorts tatsächlich billiger produziert werden kann. Deshalb kann dieser Ansatz allenfalls in der Kurzfristperspektive tragen. Es wäre ein Ansatz für Aktionäre, aber nicht zur nachhaltigen Sicherung und Erneuerung von Wertschöpfung hierzulande.

In einer Zeit, in der in Wolfsburg gerade die Überlegenheit flacher Hierarchien demonstriert wird, erschallt nicht nur in den Reihen von Südwestmetall die Parole der Renaissance von Hierarchie und Führung. Die Zukunft liegt aus unserer Sicht woanders: In Gruppenarbeit, die Selbständigkeit und Eigenverantwortung fördert. In anti-tayloristischer Arbeitsgestaltung, die nicht nur auf den shop floor begrenzt ist. In einer Funktionsintegration der direkten, indirekten und dispositiven Aufgaben, die Statusgrenzen überwindet und Arbeit und Lernen verkoppelt. Nur diese industrielle Zukunftsperspektive kann aus der Krise überkommener Kommandosysteme herausführen.

## Auf der high road

Wir werden den arbeitspolitischen Roll-back nicht hinnehmen – aus mehreren Gründen:

- *Erstens*, weil wir überzeugt sind, dass der richtige Weg für die deutsche Wirtschaft nicht ein »länger, schneller, härter« sein kann. Im Gegenteil: »besser, intelligenter, qualifizierter« muss die Devise lauten.
- *Zweitens*, weil wir glauben, dass Wirtschaftlichkeit nicht durch Kleinteiligkeit der Arbeit, Entwertung von Beruflichkeit, Rückkehr zu monotoner Arbeitsgestaltung und die materiellen Dumping-Strategien der Arbeitgeber zu erzielen ist.
- Und *drittens*, weil gerade Auto 5000 eindeutig belegt: Die Beschäftigten wollen ganzheitliche Arbeitsgestaltung, sie wollen qualifizierte Arbeit. Sie

sind bereit, für das Ergebnis Verantwortung zu übernehmen. Und sie wollen Beteiligung und Mitsprache.

Ein zentrales Ergebnis der Begleitforschung ist: Auto 5000 kann ein Modell sein, wenn es als Gesamtprojekt verstanden wird. Keine Rosinenpickerei, der Erfolg stellt sich erst im Ineinandergreifen der verschiedenen Faktoren ein. Im Zusammenspiel von Teams und Spezialisten; im Abbau von Hierarchie und in statusübergreifender Kooperation und Kommunikation; im alle mitnehmenden Qualifizierungsprozess und erweitertem Funktionszuschnitt der untersten Führungsebene. Dass bei Auto 5000 besonders gute Qualität gebaut wird, ist ein Ausweis für den Erfolg eines kohärenten Ansatzes innovativer Arbeitspolitik.

Deshalb sind wir sicher: Die Zukunft deutscher Automobilproduktion liegt auf der »high road«. Bei der Qualität der Produkte infolge der Qualität der Arbeit. Durch anspruchsvolle, qualifizierte Tätigkeiten wächst das Selbstbewusstsein und die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten. Sie brauchen Chancen für ihre persönliche Entwicklung. Und sie benötigen verbindliche Mitsprache- und Beteiligungsrechte am Arbeitsplatz. Das nützt den Beschäftigten und dem Unternehmen!

Auto 5000 bietet Referenzpunkte für eine solche »high-road-Strategie«:

1. Erweiterte Mitbestimmung und Beteiligung sind Kernelemente des Konzepts und per Tarifvertrag abgesichert. Arbeitnehmer entscheiden zum Beispiel bei der Leistungs- und Personalbemessung mit.
2. Das Thema Qualifizierung ist ein Herzstück des Projekts. Qualifizierungszeiten und Ansprüche der Beschäftigten sind fest vereinbart – per Tarifvertrag! Jeder Arbeitnehmer hat Anspruch auf einen individuellen Qualifizierungs- und Entwicklungsplan.
3. Auto 5000 setzt auf angereicherte Arbeit, auf überwiegend große Arbeitsumfänge und abwechslungsreiche Tätigkeiten – auch wenn dies bislang nicht in allen Bereichen realisiert werden konnte.
4. Schließlich ist auch die gesellschaftspolitische Einbettung zu betonen: Hier haben vorher arbeitslose Kolleginnen und Kollegen nicht nur warme Worte, sondern eine echte Lebenschance bekommen.

Die Ergebnisse der Begleitforschung des SOFI zeigen: Die Beschäftigten sind überwiegend zufrieden. Sie sind hochgradig leistungsbereit und machen die Wirtschaftlichkeit zu ihrer eigenen Sache. Und zwar ohne ihre eigenen Interessen aufzugeben! Aber: Die Rolle des aktiven Mitspielers im Rationalisierungsprozess ist nicht gratis zu haben. Thomas Ulbrich, technischer Geschäftsführer der Auto 5000 GmbH, hat auf den kritischen Punkt verwiesen,

dass beim Projektstart Kommunikation und Transparenz vernachlässigt worden sind. Ebenso mussten wir Lehrgeld für die gewerkschaftlichen Kommunikationsbeauftragten bezahlen. Die Botschaft lautet: Mitspiel verlangt verstärkte Selbstorganisation der Interessenvertretung. Ich stimme Michael Schumann zu: »Die Erfahrungen mit Selbstvertretung bei Gruppenarbeit und mit gewachsener betrieblicher Selbständigkeit haben die Sensibilität gegenüber klassischer Stellvertreterpolitik deutlich erhöht. Es geht also bei der Reform der Mitbestimmung gerade entsprechend ihrem eigenen Demokratieanspruch auch um mehr Selbstvertretung.«<sup>1</sup> Für die Akteure der Mitbestimmung ist das eine Herausforderung. Es ist aber auch eine Chance, weil hier ein demokratischer Impuls von »unten« spürbar wird.

Das Projekt hat bis jetzt den Nachweis erbracht: Wirtschaftliche Fertigung schließt die Qualität von Arbeit nicht aus. Und wirtschaftliche Fortschritte stehen sozialen Fortschritten nicht zwangsläufig entgegen. Deshalb stimme ich Michael Schumann auch in der Bewertung zu, dass Auto 5000 eine hohe Anregungsqualität für die weitere arbeitspolitische Debatte zur Zukunft der Industriearbeit hat.

## Offenes Gelände

Es ist selbstverständlich, dass in einer arbeitspolitischen Umbruchsituation bei einem Projekt wie Auto 5000 auch neue und weiterführende Fragen aufgeworfen werden. Die aus meiner Sicht wichtigsten Punkte, für die wir noch Lösungen entwickeln müssen, sind:

- Was bedeutet es, wenn wir für längere Zeit auf einem Werksgelände für vergleichbare Tätigkeiten Tarifregelungen mit unterschiedlichen Standards haben? Diese Frage stellt sich nicht nur bei VW in Wolfsburg. Sie stellt sich gerade in der Automobilproduktion etwa bei Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung ebenso wie im Zug der Einführung von ERA. Vielfach werden hier wegen der Absicherungssystematik die heutigen Belegschaften im Vergleich zu den Jüngeren signifikant besser gestellt. Wir müssen in solchen Fällen fragen, wie wir eine zynische Austauschpolitik der Unternehmen verhindern, ohne das erreichte Absicherungsniveau zu gefährden.

<sup>1</sup> Schumann, M.: Arbeitspolitik im Umbruch – Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien, in: Detje, R./Pickshaus, K./Urban, H.-J. (Hrsg.): Arbeitspolitik kontrovers. Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien, Hamburg 2005.

- Eine weitere offene Frage sehe ich bei der Steuerung und Kontrolle von Leistung. Die tatsächliche Mitsprache und Mitgestaltung bei Leistungsanforderungen, Arbeitsmethoden und Personalbemessung sind offenbar ein Erfolg dieses Modells. In vielen Betrieben sehen wir aber, dass mit der Komplexität der Arbeitsprozesse auch die Intransparenz der Bewertungsverfahren für die Beschäftigten zunimmt. Reklamationsmöglichkeiten werden dann nicht mehr wahrgenommen. Wir müssen noch Wege finden, wie wir mit den damit verbundenen Problemen umgehen und Leistungsgestaltung so nachvollziehbar wie möglich machen.
- Und schließlich müssen wir eingestehen: Gerade in kurzgetakteten Fließfertigungs- und Montagebereichen wird der repetitive und monotone Grundcharakter der Arbeit noch nicht überwunden. Es findet sogar eher eine Umkehr statt. Vor allem für diese Bereiche steht die Entwicklung von durchgängig tragfähigen modernen Arbeitssystemen und passgenauen Qualifizierungsregelungen noch aus.

Um auch diese offenen Fragen lösen zu können, sind für die IG Metall die Erfahrungen des Begleitprojekts Auto 5000 bei VW sehr wichtig. Arbeitspolitik wird in Zukunft noch weiter an Bedeutung gewinnen. Gerade im Zusammenhang mit ERA stellen sich sehr oft und sehr konkret die Probleme von Arbeits- und Leistungsgestaltung.

Wir haben die Strategie-Debatte zur Arbeitspolitik der IG Metall mit unserer Tagung in Sprockhövel im vergangenen Jahr neu angestoßen<sup>2</sup> und auf unserer tarifpolitischen Konferenz in Mannheim fortgesetzt.<sup>3</sup> Wir fangen keineswegs bei Null an: Unsere Projekte »Gute Arbeit«, »Besser statt billiger« und andere bezirkliche Initiativen sind Ansätze, auf denen wir aufbauen können.

## Im Fokus: ein neues Produktionskonzept

Unser arbeitspolitisches Leitbild betont die Qualität der Arbeit und Innovation – statt Lohnsenkungswettbewerb. Es setzt an der Würde des Menschen, an der Subjektivität und Selbständigkeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern an.

<sup>2</sup> Detje, R./Pickshaus, K./Urban, H.-J. (Hrsg.): Arbeitspolitik kontrovers. Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien, Hamburg 2005.

<sup>3</sup> B. Huber/O. Burkhard/H. Wagner (Hrsg.): Perspektiven der Tarifpolitik. Im Spannungsfeld von Fläche und Betrieb, Hamburg 2006.

Für uns ist klar: Die neuen Formen der Arbeitsteiligkeit – individuell, betrieblich und global – müssen eben nicht dazu führen, dass analog dazu die Arbeitsschritte zwangsläufig zerteilt werden. Im Gegenteil: Die modernen Industrie-Cluster sind Systeme, in denen ganzheitliche Arbeitsumfänge erst recht zu einem Gewinn für alle Beteiligten werden können.

Das letzte Wort ist hier keineswegs gesprochen. Wir müssen die Debatte weiterführen. Wir brauchen deswegen weiterhin breite arbeitspolitische Grundlagenforschung. Die SOFI-Untersuchung zeigt: In Deutschland lässt sich mit einem innovativen Produktionskonzept punkten, das weder angelsächsischen Dumpingpfaden folgt noch den zum Scheitern verurteilten Versuch der Kopie des Toyota-Modells unternimmt.

Klar ist unser politisches Ziel. Wir stehen für die Weiterentwicklung einer »high-road-Strategie« der Industriearbeit. Die Grundlinien der möglichen Zukunft von Industriearbeit liegen auf dem Tisch. Wir sind überzeugt, unser Ansatz »guter Arbeit« ist das nachhaltigere, bessere und erfolgreichere Modell. Für »gute Arbeit« einzutreten und im Zweifelsfall zu kämpfen, ist nach wie vor eine Kernaufgabe unserer gewerkschaftlichen Arbeit.