

Vom Risiko- zum Vorzeigeprojekt: Auto 5000 bei Volkswagen

Michael Schumann, Martin Kuhlmann,
Frauke Sanders, Hans Joachim Sperling

Es wird viel über die Zukunft des Standorts Deutschland diskutiert. Hat Industriearbeit überhaupt noch eine Perspektive? Das Projekt Auto 5000 bei Volkswagen wollte darauf eine Antwort suchen. Wir haben das Vorhaben, das in der Öffentlichkeit mit viel Aufmerksamkeit und auch Skepsis beobachtet wird, wissenschaftlich begleitet. In diesem Text ziehen wir unsere Bilanz.

1 Vorbemerkung

In einem neueren Discussion Paper des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB) wird nüchtern konstatiert, in der deutschen Automobilindustrie könne Beschäftigungssicherheit nur noch gewährleistet werden bei Lohnverzicht und erhöhter Arbeits(zeit)flexibilität (Jürgens et al. 2006). Dies kennzeichnet die heute typische Übereinkunft zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, um den Erhalt von Beschäftigung zu sichern.

Eine derartige Konstellation war auch bereits 2001 beim Tarifabschluss für das Auto 5000-Projekt bestimmend. VW forderte bei der Entscheidung, den neuen Mini-Van nicht im Ausland zu produzieren, Gegenleistungen in Form von materiellen Abstrichen unterhalb des Haustarif-

vertrags. Die Mitbestimmungsregelungen bei VW ermöglichten es der Arbeitnehmerseite, sich nicht allein auf den Deal „Beschäftigung für Lohn-Leistungszugeständnisse“ zu beschränken. IG Metall, Betriebsrat und Arbeitsdirektor verhandelten weiter reichende Forderungen. Dabei stand der Erhalt von Arbeitsplätzen am deutschen Standort Wolfsburg im Zentrum. Doch darüber hinaus wurden noch andere Konditionen vereinbart. In regionalpolitischer Arbeitsmarktperspektive sollten die zusätzlichen Arbeitsplätze ausschließlich mit Arbeitslosen besetzt werden. Und zudem wurde verabredet, für die neue Automobilfabrik ein eigenes Produktionssystem zu entwickeln. Man wollte konzeptionelles Neuland betreten bei Arbeits- und Betriebsstrukturen ebenso wie bei Entlohnungs- und Qualifizierungsbedingungen (Übersicht 1). Der innovative Anspruch war: Verbesserung der Wirtschaftlichkeit der Fertigung kombiniert und getragen

durch attraktivere Arbeit. Ein Mitbestimmungspaket wurde also geschnürt, das sich den am Standort Deutschland geforderten schmerzhaften Zugeständnissen bei Lohn und Arbeitszeit nicht verweigerte, sie aber einband in arbeitsförderliche Gestaltungsinitiativen. Die Rahmenbedingungen des „Modells Deutschland“ nutzend galt es, die Spielräume für zukunftsfähige Beschäftigung auszuloten.

Dieses Vorhaben rief manchen Skeptiker auf den Plan. Der Projektstart war entsprechend von Kritik begleitet: Hatten die Akteure bei VW/Auto 5000 im neuen Tarifvertrag nicht allzu viele materielle Vorleistungen erbracht? Würden sie in der Lage sein, die konzeptionellen Neuansprüche in der betrieblichen Realität umzusetzen? Als wir 2002 mit der sozialwissenschaftlichen Begleitforschung (Übersicht 2) starteten, war deswegen unsere zentrale Frage: Geht so ein Projekt? Spielen die verschiede-

Übersicht 1: Tarifsystem Auto 5000

- 2001: Einigung zwischen VW und IG Metall auf Tarifprojekt „5000x5000“
- Rekrutierung der Belegschaft aus Arbeitslosen
- Ende 2002: Touran-Fertigung startet
- 2006: 3.900 Mitarbeiter produzieren 900 VW-Touran/Tag
- Tarifsystem: auf Niveau des Metall-Flächentarifvertrags: 35 Std. Wochenarbeitszeit plus 3 Std. Qualifizierung; einheitliches Entgelt plus Bonus; „Programmerfüllung“; Arbeitsorganisation mit „Teamarbeit, lernförderlicher Qualifizierungsorganisation, Beteiligung der Teams bei Prozessoptimierungen“

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

WSI Hans Böckler
Stiftung

Übersicht 2: Sozialwissenschaftliche Begleitforschung des SOFI

- Gefördert durch: VW AG, IG Metall Wolfsburg, Hans-Böckler-Stiftung, VolkswagenStiftung
- Empirie 2002–2006; vier Erhebungswellen: Methodenmix aus Expertengesprächen, Arbeitsplatzbeobachtungen, Gruppendiskussionen, qualitativen Interviews, schriftliche Befragungen von Teams, Bls, Indirekten
- Ziel: Evaluation und Bewertung der Innovationsansprüche des Tarifprojekts
- Zwischenbilanz der Begleitforschungsergebnisse in WSI-Mitteilungen 1/2005
- Aktuelle Ergebnisse der Begleitforschung: SOFI-Homepage www.sofi.uni-goettingen.de „Projekte/Sozialwissenschaftliche Evaluation des Projektes Auto 5000 GmbH/Volkswagen“

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

WSI Hans Böckler
Stiftung

Michael Schumann, Prof. Dr., Präsident des Soziologischen Forschungsinstitut e. V. an der Universität Göttingen (SOFI). Arbeitsschwerpunkt: Industrie- und Arbeitssoziologie, Industrielle Beziehungen.
e-mail: mschuma@gwdg.de

Martin Kuhlmann, Dr., Dipl.-Sozialwirt, Mitarbeiter am SOFI, Arbeitsschwerpunkte: Industrie- und Arbeitssoziologie, Industrielle Beziehungen.
e-mail: mkuhlma1@gwdg.de

Frauke Sanders, Dipl.-Sozialwirtin, Mitarbeiterin am SOFI, Arbeitsschwerpunkte: Industrie- und Arbeitssoziologie, Industrielle Beziehungen.
e-mail: fsander@gwdg.de

Hans Joachim Sperling, Dr., Dipl.-Soziologe, Mitarbeiter am SOFI, Arbeitsschwerpunkte: Industrie- und Arbeitssoziologie, Industrielle Beziehungen.
e-mail: hspierli@gwdg.de

denen Akteursgruppen mit? Können die Projektansprüche tatsächlich eingelöst werden? In dem WSI-Artikel „Anti-tayloristisches Fabrikmodell – Auto 5000 bei Volkswagen“ (Schumann et al. 2005) haben wir über die Projekthintergründe, seine Planungen und seine Umsetzung in der Anlaufphase berichtet. In der Zwischenbilanz war unser zentraler Befund: Es geht! Das Projekt arbeitet erfolgreich – sowohl bei wirtschaftlicher als auch bei sozialwissenschaftlicher Betrachtung. Betriebswirtschaftlich schreibt es schwarze Zahlen und hat unter anderem im Hinblick auf Produktivität und Produktqualität eine vorzeigbare Performance. Und es erreicht diese Ergebnisse mit einem innovativen Gestaltungskonzept der Arbeits- und Betriebsstrukturen, das das Know-how und das Arbeitsvermögen der Beschäftigten breiter als üblich aufnimmt und entsprechend auch im Urteil der Mehrheit der Beschäftigten befürwortet wird. Es zeigte sich: Je erfolgreicher die betriebliche Umsetzung des Innovationsanspruches gelingt, je überzeugender die arbeitspolitischen Interessen von Betrieb und Beschäftigten verknüpft werden konnten, desto stärker wächst die Bereitschaft der Belegschaft zum aktiven Mitspiel.

Im vorliegenden Artikel legen wir die Ergebnisse unserer wissenschaftlichen Begleitforschung vor: Was kommt bis Ende 2005/Anfang 2006 Neues hinzu, was wurde weiterentwickelt? Gelingt es, die Einzelmomente auch konzeptionell zu verzahnen und aus deren Integration zusätzlichen wirtschaftlichen und/oder sozialen Nutzen zu gewinnen? Wir präsentieren hier also unsere Abschlussbilanz (Teil 2). Damit liegt das Material auf dem Tisch für weiterreichende Fragen: Bringt das Projekt Auto 5000 auch über den Fall hinaus Einsichten für die Zukunftssicherung von Industriearbeit in Deutschland? Kann Auto 5000 als ein Projekt gelten, das, indem es die Möglichkeiten der Unternehmens- und betrieblichen Mitbestimmung extensiv nutzt, Optionen einer Modernisierung des Modells Deutschland für die Mikroebene eines Unternehmens offen legt? Ist es ein Projekt, das insofern also nutzbares Orientierungswissen liefert über die Institutionen und Regularien der deutschen Mitbestimmung im Zusammenspiel mit technischen und organisatorischen Innovationen? Und: Stellt es damit einen aussichtsreichen Beitrag in der Zukunftsdebatte um Industriearbeit dar? (Teil 3).

2 Weiterentwicklungen 2005/06 bei Auto 5000

2.1 MITBESTIMMUNG – AUSGANGSPUNKT UND OPTION

Erst die tariflichen und betrieblichen Mitbestimmungsinstitutionen, Regelungserfahrungen und Akteure bei Volkswagen ermöglichten das Projekt Auto 5000. Diese Konstellation war der Rahmen für Grenzüberschreitungen gegenüber arbeits- und beteiligungspolitischen Traditionen. Das betriebspolitische Innovationskonzept zielte ausdrücklich auf Zweierlei: eine erweiterte Einbeziehung der Beschäftigten in das Unternehmen, um die traditionell ungenutzten Verhaltenspotenziale zur Erhöhung der Arbeitsleistung freizusetzen *und* auf demokratische Partizipation. In der eigens eingerichteten GmbH wurden zunächst auf Unternehmensebene erweiterte Mitbestimmungsregelungen für die Arbeitnehmerseite etabliert und im Umsetzungsprozess des Projektes genutzt. Unsere Zwischenbilanz verdeutlichte, dass auf der betrieblichen Ebene der Betriebsrat, der zunächst von VW delegiert, das heißt nicht von Auto 5000-Beschäftigten gewählt wurde, aufgrund der unzureichenden Legitimation Startschwierigkeiten hatte. Die Beschäftigten taten sich schwer, VW-Betriebsräte als *ihre* Interessenvertretung zu akzeptieren. Doch ab 2004 gelang es dem Betriebsrat zunehmend mehr, eine anerkannte Rolle als betrieblicher Ansprechpartner aufzubauen und mit dem Management auch für die Beschäftigten überzeugende Modi und Routinen der Interessenregulierung zu praktizieren. Die anstehenden betrieblichen Entscheidungen konnten weitgehend konsensuell gelöst werden.

Weil die Ansprüche der Belegschaft auf zusätzliche, über die Management-Informationssysteme hinausgehende vertretungsrelevante Informationen und Beteiligungen abzielten (Auto 5000 startete zunächst ohne gewerkschaftliche Vertrauensleute), wurden die Vertretungsstrukturen nach 2004 erweitert. Gewählte „Kommunikationsbeauftragte der IG Metall“ (im betrieblichen Jargon als KOBIs tituliert, faktisch als gewerkschaftliche Vertrauensleute fungierend) schlossen die Vertretungslücke. Die in prozessteamübergrei-

fenden Wirkungsbereichen agierenden KOBIs erwiesen sich als arbeits- und bereichsnahe Interessenvertreter mit beachtlicher Akzeptanz bei der Belegschaft. Befürchtungen, es könne zu Konkurrenz- und Kompetenzstreitigkeiten zwischen KOBIs und den von den einzelnen Teams gewählten Sprechern kommen, werden nicht bestätigt. Vielmehr bildet sich eher ein komplementäres Verhältnis heraus, bei dem die Artikulation und Erörterung arbeits- und gruppenbezogener Interessen (vom Management geleitete Teamsprecher-Runden) ergänzt werden durch die Bündelung bereichsübergreifender betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenverfolgung. In dem im März 2006 neu gewählten Betriebsrat für den Volkswagen-Standort Wolfsburg wurde dann auch das bestehende Legitimationsdefizit der für die Belegschaft nur „eingesetzten“ Interessenvertreter überwunden. Die Belegschaft von Auto 5000 hat den Betriebsrat durch ihre Wahl bestätigt. Dies dürfte ihm ein gestiegenes interessenpolitisches Gewicht geben.

Die Mehrzahl der Beschäftigten repräsentiert den sich neu herausbildenden „modernen Arbeitnehmertypus“: einerseits betrieblich identifiziert und bereit, durch Arbeitsengagement und Selbstverantwortung einen erweiterten Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten; andererseits wird aber gerade keine umfassende Interessenkongruenz unterstellt. Typisch ist vielmehr ein Interessenverständnis, dass die Durchsetzung eigener Interessen nötigenfalls auch im Konflikt mit dem Unternehmen befürwortet. Bei der bei Auto 5000 anstehenden Aushandlung des neuen Tarifvertrags ist jedenfalls zu beobachten, dass die Belegschaft, gewerkschaftsnah, ihre Interessen in Bezug auf Einkommen, Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen mit Nachdruck ins Spiel bringt.

2.2 ARBEITS- UND BETRIEBS-ORGANISATION – INTEGRIERT

Die Maßnahmen im Bereich Arbeits- und Betriebsorganisation lassen sich seit Mitte 2004 unter der Überschrift „Stabilisierung, Weiterentwicklung, Integration“ zusammenfassen. Kurskorrekturen oder gar Kehrtwendungen fanden nicht statt. Während die Aufbauphase sich auf konzeptionelle Entwicklungen und die Einführung der einzelnen Elemente konzentrierte, steht im weiteren Verlauf die Verknüpfung der Einzelaspekte im Zentrum.

Für die Weiterentwicklung der Arbeitsorganisation gilt nach wie vor der in der Zwischenbilanz festgehaltene Befund, dass sich eine erweiterte Aufgaben- und Funktionsintegration vor allem auf die technisierten Fertigungsabschnitte konzentriert. Bei der kurzzyklischen Fließfertigung wird der repetitive Grundcharakter nicht überwunden. Unter dem Stichwort „Kompetenzverbreitung“ hat es zwar auch hier intensivere Versuche der Funktionserweiterung gegeben. Im Durchschnitt aber konnte das Niveau der Aufgaben- und Funktionsintegration nur leicht erhöht werden. Größere Veränderungen ergeben sich insofern nur für Teilbelegschaften in den technisierten Bereichen. Das heißt dort vor allem: weitere Integration von Instandhaltungsfunktionen und stärkere Rücknahme der Arbeitsteilung zwischen Anlageneinheiten und Einlegetätigkeiten.

Seit Mitte 2004 wurde die shopfloor-nahe Prozessoptimierung zur Erschließung von Rationalisierungs- und Einsparpotenzialen verstärkt. Vor allem geht man den Weg der Intensivierung von Einfluss- und Mitsprachemöglichkeiten der Prozessteams bei betrieblichen Planungen. Aus eher informellen Regelungen werden jetzt systematisierte Vorgehensweisen bei der Suche nach effektiveren Lösungen. In den Prozessteams werden im Zuge dieser Akzentverschiebung auch skeptische Stimmen laut, die die Forcierung betrieblicher Rationalisierungsabsichten kritisieren. Doch diese Erfahrungen haben (bisher) nicht das Gewicht, das insgesamt positive Urteil über die Beteiligung an der Prozessoptimierung umzustoßen; bestimmend bleiben die Vorteile einer dadurch attraktiveren und selbstständigeren Arbeit.

Stabilisierung und Komplettierung des bereits erreichten Niveaus kennzeichnen auch die betriebsorganisatorischen Veränderungen. Die Realisierungschancen des erweiterten Funktionszuschnitts der ersten Führungsebene (Betriebsingenieure bzw. BIs – sonst üblicherweise als „Meister“ bezeichnet) haben sich dabei verbessert: Die Produktionsprozesse sind inzwischen so stabil, dass die Betriebsingenieure größere Freiräume für Aktivitäten über das operative Tagesgeschehen hinaus haben. Die zunächst noch von VW-Führungskräften besetzte Zwischenebene der Schichtleiter ist mittlerweile durch aus dem Kreis der Betriebsingenieure rekrutierte BI-Sprecher ersetzt worden. Die Führungsspannen sind zwar teilweise nach wie vor groß, das er-

weiterte Aufgabenprofil der Betriebsingenieure als Vorgesetzte, Manager und Entwickler konnte jedoch weiter geschärft werden – planerische und ökonomische Verantwortung über das Tagesgeschäft hinaus gehören zu ihrer neuen Normalität und werden positiv bewertet. Die bislang bereits gute Zusammenarbeit zwischen den Teams und den BIs hat darunter nicht gelitten.

In der Zwischenzeit wurde auch das Konzept einer prozessorientierten Dezentralisierung durch teils räumliche, teils organisatorische Integration von indirekten Funktionen und Spezialisten in die so genannten „Lernfabriken“ noch weiter ausgebaut. Als „Lernfabriken“ werden bei Auto 5000 die direkt in der Fertigung lokalisierten Großraumbüros bezeichnet, in denen die jeweilige Fertigungsbereichsleitung, die Betriebsingenieure sowie betriebliche Spezialisten aus Fachbereichen wie Qualitätssicherung, Planung, Industrial Engineering, Controlling, Personalbereich usw. angesiedelt sind. Die positiven Effekte dieser Lösung (bessere Zusammenarbeit, verbesserte Problemlösekompetenz, größere Reaktionsfähigkeit, höheres Maß an Prozessnähe) verstärkten sich. Die Zustimmung zum Konzeptbestandteil der Lernfabrik ist über die verschiedenen Fachbereiche, Statusgruppen und Hierarchieebenen hinweg groß. Als einziger Schwachpunkt der bisherigen Umsetzung gilt die noch unzureichende Einbindung der Prozessteams. Nur punktuell und von personellen Konstellationen abhängig konnte auch hier der Anspruch einer Überwindung der bestehenden Kooperationsdefizite und Statusbarrieren eingelöst werden. Wo dies geschehen ist, werden die Vorteile des Lernfabrikansatzes jedoch besonders stark betont und sind zugleich ein Beleg für die besonderen Potenziale dieses Ansatzes.

Eine substanzielle Weiterentwicklung im Sinne einer Ergänzung und Integration der bisher genannten Organisationselemente hat es im Bereich der betrieblichen Steuerungs- und Koordinationsinstrumente gegeben. Bei der im Wesentlichen über das Controlling administrierten, nach wie vor eng an bestehende VW-Verfahren orientierten Budgetsteuerung liegen die Unterschiede – und aus Sicht der Beteiligten erhebliche Vorteile – gegenüber der sonst üblichen Praxis in der sehr viel größeren räumlichen Nähe der Controller zu den Bereichsverantwortlichen und der engeren und kontinuierlichen Zusammenarbeit. In Kombination mit selbst ent-

wickelten ergänzenden Vorausschauverfahren führt diese Organisationslösung letztlich dazu, dass die vielfach beklagte Prozessferne und Vergangenheitsorientierung einer Budgetsteuerung bei Auto 5000 deutlich weniger ausgeprägt sind.

Wichtiger noch ist allerdings die Ergänzung dieser modifizierten Budgetsteuerung durch prozessorientierte, nicht primär finanzbasierte Kennzahlen- und Zielvereinbarungssysteme, die unternehmensweit gelten, den einzelnen Fach- und Funktionsbereichen jedoch Spielräume für eigenständige, an den jeweiligen Prozessen orientierte Kennzahlen erlauben. Zielvereinbarungen werden bei Auto 5000 auf unterschiedlichen Ebenen sowie in unterschiedlicher Weise praktiziert. Gemeinsame Kernelemente der durchaus verschiedenartigen Vorgehensweisen sind ein hohes Maß an betriebsweiter Transparenz, die Auswahl von Kennzahlen entlang der jeweiligen Prozessbesonderheiten, die Formulierung von Zielvereinbarungen auf Teamebene sowie die Einbindung der jeweiligen Fachteams (Industrial Engineering, Personalentwicklung usw.) bei der Festlegung der für den eigenen Bereich relevanten Kennzahlen. Die Zielvereinbarungen sind nicht unmittelbar entgeltwirksam, eine Priorisierung von Anreizeffekten (gegenüber Orientierungs-, Rückmelde- und Koordinationseffekten) wird sogar als kontraproduktiv eingeschätzt. Sie werden vor allem dort als positives Instrument gesehen, wo Kennzahlen nicht nur aus übergeordneten Daten „heruntergebrochen“ werden und die Teams in die Ausgestaltung der Zielvereinbarungen eingebunden sind.

2.3 QUALIFIZIERUNGSPOLITIK – PROZESSNAH

Nachdem in der Aufbauphase den ehemaligen Arbeitslosen vor allem die Grundqualifikation zur „Automobilität“ vermittelt wurde, rückt seit 2004 die systematische Verknüpfung von Arbeit und Lernen in den Vordergrund. Tarifvertraglich vereinbart ist eine Qualifizierungszeit von drei Stunden pro Woche, die zur Hälfte von den Beschäftigten selbst zu tragen ist. Prozessnahe „Kompetenzverbreitung“ und die intensivere Einbindung in den betrieblichen Rationalisierungs- und Optimierungsprozess spielen mittlerweile die wichtigste Rolle und ermöglichen erst die offensive Weiterentwicklung der Arbeitspolitik.

Bei aller Kritik an bestimmten Einzelpunkten und dem Wunsch nach Modifizierung fällt das Gesamturteil der Belegschaft positiv aus. Generell wird die Weiterqualifizierung unterstützt, auch wenn sie von den Beschäftigten mitzufinanzieren ist. Vor allem die Kommunikationszeit von 1½ Stunden für Teammeetings, Schichtübergaben usw. wird von der Mehrheit begrüßt. Bei den 1½ Wochenstunden für regelmäßige Qualifizierung fällt die Bewertung hingegen etwas verhaltener aus. Kritik geht am ehesten in Richtung Zeitaufwand und Inhalte. Kriterium ist hier vor allem die tatsächliche Brauchbarkeit für die Bewältigung von Arbeitsinhalten und die Möglichkeit, sich beruflich und fachlich weiterentwickeln zu können. Bei der Positivbilanz für die betriebliche Qualifizierung stehen entsprechend die Aspekte „Abwechslung“ und „Interessantheit“ sowie „Nützlichkeit“ im Vordergrund. Eine Überforderung entsteht aus Sicht der Beschäftigten durch diese Verknüpfung von Arbeit und Lernen nicht. Wer sich aktiv in das Qualifizierungskonzept einbringt, urteilt deutlich positiver als andere. Auch die betrieblichen Vorgesetzten halten regelmäßige Qualifizierung der Prozessteams über die Einarbeitungsphase hinaus für sinnvoll und notwendig.

Die grundsätzliche Zustimmung zu den Qualifizierungsregelungen unterstreicht die Bereitschaft der Belegschaft, sich in der Arbeit weiterzuentwickeln und einzubringen, das heißt in erhöhter Lernförderlichkeit der Arbeit einen eigenen Vorteil zu sehen. Aber auch Grenzen werden deutlich. Innerhalb einer Großserienfertigung mit sehr unterschiedlichen Arbeitsstrukturen und Know-how-Erfordernissen ist eine einheitliche Qualifizierungsregelung immer in der Gefahr, für die einen als zu wenig, für die anderen als überschüssig zu erscheinen. Dies erfordert differenzierte Angebote.

2.4 LOHN-LEISTUNGSPOLITIK – NACHBESSERUNGEN

Im tariflich für Auto 5000 vereinbarten Entgeltsystem wurde auf differenzierende Eingruppierungsregelungen verzichtet. Stattdessen verständigte man sich auf einen Einheitslohn auf dem Niveau des niedersächsischen Tarifentgelts für Facharbeiter (Ecklohn) für alle direkten Produktionsarbeiter. Diese ungewöhnliche Regelung hat in der weiteren Entwicklung bei

Auto 5000 Bestand. Gerade bei den vorab eher skeptischen Betriebsingenieuren wächst die Akzeptanz der Einheitsentlohnung, weil flexibler Arbeitseinsatz und Funktionserweiterungen dadurch erheblich erleichtert werden. Dieser Sachverhalt unterstreicht die wirksame Verzahnung der Elemente von Entgelt und Arbeitsorganisation.

Die Ermittlung und Auszahlung eines persönlichen Leistungsbonus ist 2005 zum Tragen gekommen. Entsprechend der tariflichen Vereinbarung, wonach ein Bonus erst bei positivem Jahresabschluss ausbezahlt wird, wurde diese Regelung für das Geschäftsjahr 2004 erstmals praktiziert (durchschnittlicher Bonus für 2004: 1.000 €; für 2005: ca. 20 % höher). Eine tariflich ebenfalls vorgesehene Ergebnisbeteiligung wird erst in Zukunft wirksam werden, wenn die festgelegte Zielgröße der Umsatzrendite erreicht ist.

Die Beschäftigten begrüßten zwar im Prinzip den persönlichen Leistungsbonus und bewerten ihn durchaus als Verbesserung des Entgeltsystems. Kritisiert werden aber die Details der Festsetzung: geringe Nachvollziehbarkeit der Einzeleinstufungen, mangelnde Transparenz über die Kriterien, geringe Beteiligung der Betroffenen bei den Einzelbewertungen. Die Austarierung des Lohn-Leistungsverhältnisses, die sowohl Effizienz als auch Gerechtigkeitskriterien und damit Fairnessansprüchen genügen soll, ist bei Auto 5000 deshalb weiter ein offenes Gestaltungsfeld. Darunter hat aber die allgemeine Lohnzufriedenheit nicht wesentlich gelitten. Und die vorab oft zwiespältige Beurteilung der Programmerrfüllung (Verpflichtung zum Nacharbeiten bei Nichterreichung der Sollstückzahl während der Schicht – bei Selbstverschulden ohne Bezahlung) hat sich im betrieblichen Alltag weiter entdramatisiert. Das Produktionsziel wird zu meist in der Regelarbeitszeit erreicht und Selbstverschulden liegt nur in seltenen Ausnahmefällen vor.

Die mittlerweile erfolgte Stabilisierung der Produktionsabläufe und der Arbeitsprozesse basiert dabei wesentlich auch auf der tariflich vereinbarten Regelung, dass Arbeitspensum und Personalbesetzung zwischen Management und Betriebsrat unter Beteiligung der Teams vereinbart werden. Da diese vom Management weder einseitig festgelegt noch geändert werden können, sondern zwischen den Betriebsparteien abgestimmt werden müssen, hat sich

bei Auto 5000 eine Praxis der prozessnahen und beteiligungsorientierten Festlegung der Leistungsbemessung herausgebildet, die den Prozessteams ein hohes Maß an tatsächlicher Mitgestaltung und Mitsprache bei Leistungsanforderungen, Arbeitsmethoden und Personalbemessung einräumt. Klassische Methoden der Datenermittlung (wie REFA oder MTM) werden überhaupt nicht verwendet.

2.5 ABSCHLUSSBILANZ – FORTSCHRITTE

GUTE PERFORMANCE...

Bereits in der „Zwischenbilanz“ zeigte sich, dass das Projekt Auto 5000 seine Ansprüche erfolgreich umzusetzen vermochte. Diese positive Einschätzung verstetigt sich. Dies gilt insbesondere auch in betriebswirtschaftlicher Hinsicht. Auto 5000 weist für 2004 ein gutes operatives Ergebnis aus. In der werksinternen „Potenzialaussage“ wird dabei folgende Rechnung aufgemacht: Das wirtschaftliche Gesamtergebnis ergibt sich immerhin zu einem Drittel durch die „Strukturinnovationen“, das heißt durch die hier entwickelte neue Arbeits- und Betriebsorganisation und die damit ermöglichten Einsparungen und Optimierungen. Die wirtschaftlichen Vorteile aus den „tarifvertraglichen Sonderkonditionen“ werden etwa gleich hoch veranschlagt. Das Betriebsergebnis hat sich 2005 sogar noch einmal um 25 % verbessert – bei Konstanz der Tarif-Einsparungen.

Dass die Gesamtperformance von Auto 5000 nicht nur im Hinblick auf die Produktivität, sondern auch bei Qualität und Einsatzflexibilität weiter optimiert werden konnte, bestätigt die hohe ökonomische Leistungsfähigkeit des hier entwickelten Unternehmenskonzepts. Die Entscheidung von Volkswagen, einen geplanten neuen Geländewagen im Wolfsburger Werk der Auto 5000 GmbH herzustellen, unterstreicht die Konkurrenzfähigkeit gerade auch der „innovativen Bestandteile“ des Projekts. Zugespitzt gesagt: Mit diesem Vorhaben werden arbeits- und beteiligungsspezifische Optionen des Modells Deutschland erkennbar, die bisher nur unzureichend genutzt wurden.

Dieser wirtschaftliche Erfolg für das Unternehmen kombiniert sich auch bei der Weiterführung des Projekts in 2005 mit Veränderungen für die Beschäftigten, die

weiterhin mehrheitlich als Verbesserungen interpretiert werden, auch wenn Kritiken an Einzelentwicklungen nicht überhört werden dürfen.

... BEI DIFFERENZIIERTEN BEWERTUNGEN

Bei der Evaluation in sozialwissenschaftlicher Perspektive, die nach der Kompatibilität von wirtschaftlichen und sozialen Wirkungen fragt, sind in der Abschlussbilanz Differenzierungen nötig. Zunächst muss nach den betrieblichen Statusgruppen unterschieden werden. Die aufgewerteten Meister („Betriebsingenieure“) verstehen sich in überwältigender Mehrheit als Protagonisten des Konzepts. Und in der Zeitachse wachsen mit dem Mehr an Erfahrung, mit den neuen Elementen ihres Aufgabenprofils (insbesondere der Planungsbeteiligung) ihre Zustimmung und Mitspielbereitschaft. Die über die Lernfabriken in neuartiger Fach- und Raumzuordnung und Kooperation produktionsnah aufgestellten „Indirekten“ tragen in großer Mehrheit das Gesamtkonzept wie auch ihre neue betriebliche Positionierung mit. Und sie betonen (wie die BIs), dass sich die erkennbaren Vorteile der betriebsorganisatorischen Neuordnung für das Unternehmen mit Verbesserungen auch für ihre eigene Arbeitssituation verbinden.

Bei den Teams differenziert sich das Bild. Der Erfahrungszugewinn mit dem Innovationsansatz erhöht in der Zeitachse noch einmal (freilich geringfügig) die (nach wie vor mehrheitliche) Zustimmung beim Urteil über die Arbeit, den Betrieb und bei der Konzept-Gesamtbilanz. Die vom Management aktiv betriebene Politik der Beschäftigungssicherung durch Übernahme zusätzlicher Fertigungen und In-sourcing bisher extern vergebener Dienstleistungen gilt als durchaus überzeugender Beleg, dass man bei den eigenen Rationalisierungsaktivitäten, auch wenn sie zu Arbeitseinsparungen führen, nicht am eigenen Ast sägt. Mit Blick auf die laufenden Verhandlungen über die Weiterführung des Tarifvertragssystems wird nahezu von keinem ein Ausstieg aus dem Konzept gefordert. Die Kritik einzelner Konzeptbestandteile zielt vielmehr fast durchweg auf deren Weiterentwicklungen und konzeptgerechtere Lösungen ab. Bestätigt wird der Befund der Zwischenbilanz, dass die Bewertung des Konzepts umso besser ausfällt, je umfassender und „idee“-treuer es reali-

siert werden konnte. In den Bereichen, in denen die neue Fabrikorganisation die horizontale Kooperation mit den Indirekten real verbessert, wirkt sich das auch deutlich bei der positiven Beurteilung des Abbaus von betrieblichen Trennlinien und Statusschranken aus.

Kritische Einschätzungen signalisieren, dass es sich bei den Beschäftigten gleichwohl nicht um eine besonders angepasste Belegschaft handelt – Management- und Führungsentscheidungen werden durchaus diskutiert und kritisiert. Typisch ist aber gleichzeitig der konstruktive Tenor.

Den meisten geht es darum, Verbesserungen anzuregen. Ähnlich ist das Betriebsverständnis zu charakterisieren. Es ist gekennzeichnet durch eine Bereitschaft zu besonderem Engagement für die betrieblichen Ziele und durch eine aktive Unterstützung der arbeitspolitischen Grundsätze von Auto 5000. Diese Haltung kombiniert sich aber typischerweise mit einem durchaus eigensinnigen Interessenverständnis – ein harmonisches, Interessendifferenzen ausblendendes Betriebsverständnis ist eher die Ausnahme. Dies begründet auch die dezidierte Enttäuschung der Mehrheit darüber, dass mit den Projektideen verbundene, weiter reichende Hoffnungen auf Statusabbau und mehr Beruflichkeit dann doch nicht eingelöst werden konnten.

Insgesamt ist das Vorhaben Auto 5000 auch in sozialwissenschaftlicher Perspektive als beachtlicher Erfolg zu bewerten und kann als „Good-Practice-Beispiel“ für nachhaltige, innovative Fabrikgestaltung gelten. Wichtig für den Erfolg ist das ganzheitliche Konzept, dass auf drei Ebenen greift: Einzelemente, integrierte Umsetzung und Weiterführung sowie ein zukunftsöffener Prozess. Bei den Einzelementen konnte zum Teil auf elaborierte und andernorts erprobte Verfahren zurückgegriffen werden (z. B. selbstorganisierte Teamarbeit), zum Teil waren aber auch innovative Konzepte selbst zu entwickeln (z. B. das Qualifizierungskonzept und die Lernfabrik). Bei der Umsetzung erweist sich als entscheidend, dass die Einzelemente verzahnt ineinander greifen und sich zu einem kohärenten, sich gegenseitig stützenden Ganzen zusammenfügen. Erst die offensive Nutzung der Teamkompetenzen zur Selbstorganisation eröffnet der ersten Führungsebene den Spielraum, den erweiterten Funktionszuschnitt für die Meister auch auszufüllen; erst die größere Pro-

zessnähe der betrieblichen Spezialisten und die prozessorientierten Zielvereinbarungen können die Planungs- und Optimierungsaktivitäten der Teams produktiv aufnehmen und nutzen; erst durch verbreiterte Qualifizierungsmöglichkeiten entgeht die systematische Funktionserweiterung der Gefahr, qualifikatorisch von den Beschäftigten nicht bewältigt werden zu können. Das heißt: Die Machbarkeit der Instrumente wird durch die Integration der Einzelemente gewährleistet und in erhöhter Wirksamkeit ausreizbar. Schließlich hängt die Zukunftsfähigkeit des Konzepts besonders auch am Anspruch, den jeweils gewonnenen Status nicht als Endzustand zu fixieren, sondern für permanente dynamische Weiterentwicklungen offen zu halten. Gerade das oft hierarchisch gebremste Zusammenspiel zwischen Teams und betrieblichen Spezialisten könnte durch weitere Integrationen und horizontale Kooperationen noch verbessert werden.

3

Perspektiven über den Fall hinaus

3.1 INDUSTRIEARBEIT IN DEUTSCHLAND – EXODUS?

Keiner kann sich der Erkenntnis verschließen, dass die zunehmende Globalisierung wirtschaftlichen Handelns insbesondere frühindustrialisierte Gesellschaften wie Deutschland neu herausfordert. Denn es steht dabei auch die globale Neuverteilung der Standorte für industrielle Kapazitäten und Arbeitsplätze auf der Tagesordnung. Dies gilt insbesondere für die arbeitsintensiven Bereiche der „Hochtechnologie“ wie den Automobilbau – bisher Ausdruck der Stärke der deutschen Wirtschaft. Lösungen, die auf zügiges Umsteuern der wirtschaftlichen Schwerpunkte und Branchen in die wissensintensiven Dienstleistungs- und Produktionsaktivitäten der so genannten „Spitzentechnologien“ zielen, können allemal nur langfristig greifen. Für die Entwicklung von Wirtschaft und Beschäftigung in Deutschland bleibt es also eine Frage ersten Ranges, welche Position die Produktionsstandorte in der globalisierten Arbeitsteilung einnehmen, das heißt wie viel industrielle Wertschöpfung auswandert bzw. ob es gelingen kann, dieser Tendenz erfolgreich entgegen zu wir-

ken. Eine Antwort auf diese Dynamik liegt in weiterer Spezialisierung auf diversifizierte High-Tech-Produkte, also in der Konzentration auf industrielle Aufgaben, die an Niedriglohnstandorten nicht – oder zumindest nicht vergleichbar gut – bewältigt werden können. Für den Automobilbau ist diese Nischenstrategie freilich nicht geeignet, das traditionell große Arbeitsvolumen abzudecken. So behält, gerade für den Automobilbau, industrielles Upgrading besondere Bedeutung. Durch Verbesserungen bei Produktivität, Zuverlässigkeit und Innovationsfähigkeit (Kädler/Wittke 2006) gilt es, sich auch in den Massenmärkten zu behaupten. Die Tragfähigkeit dieser Strategie gewinnt deswegen noch an Gewicht, weil auch für den Automobilbau zutrifft: „Wenn wir die Produktion verlieren, verlieren wir auch Forschung und Entwicklung“ (Verheugen 2006).

In diesem Szenarium gilt es, die mit dem Projekt Auto 5000 erfolgreich unternommenen Anstrengungen, Industriearbeitsplätze am Standort Deutschland zu erhalten, in ihrer Anregungsqualität für neue Lösungswege zu reflektieren. Inwieweit sind die dabei gemachten Erfahrungen anschlussfähig an die aktuelle Debatte um das Modell Deutschland? Geben sie Hinweise für Erfolg versprechende Weiterentwicklungen?

Die Einwände der Kritiker sind hinreichend bekannt: Überregulierungen auf dem Arbeitsmarkt, eine hohe Regulierungsdichte von Tarifverträgen, Fehlallokationen von Qualifikationen und zu hohe Lohnkosten. Nur eine Low-Road-Strategie bei dezidiertem Paradigmenwechsel hin zu einem Niedriglohn- und Niedrigqualifikationsmodell könne den Erhalt von Industriearbeit sichern. „Wir müssen das deutsche Modell überdenken“ sagt *Sinn*, einer der wissenschaftlichen Vordenker der neoliberalen Gegenposition (Sinn 2006). „Überdenken“ meint Rückbau, gegen den sich die Protagonisten des deutschen Modells wehren. Sie fürchten darüber den Verlust jener Elemente, die eine Erneuerungsstrategie gerade tragen könnten. Ihnen gelten die Bausteine des deutschen Modells, das Ausbildungssystem, das Sozialsystem, das Arbeitsmarktregime und die industriellen Beziehungen, nach wie vor als zukunftsfähige Anknüpfungspunkte – nicht in einfacher Fortschreibung der geltenden Regelungen und Konzepte, sondern durch innovatives Weiterführen. Vor allem sehen sie im Festhalten am Sozialkompromiss die

Chance, dessen produktive Potenziale für die Verbesserung der Wettbewerbssituation zu nutzen. Es geht ihnen also darum, Schwächen des deutschen Modells zu überwinden, aber eben auch Stärken auszubauen, mit denen Ineffizienzen beseitigt und ökonomischer und sozialer Fortschritt bewirkt werden können. Wir interpretieren das Projekt Auto 5000 als einen lehrreichen Versuch, Raumgewinne beim Ausbau des Gebäudes Deutsches Modell zu erreichen. Auf der Mikroebene eines Unternehmens werden hier für die Elemente „industrielle Beziehungen“ und „Arbeitspolitik“ Innovationen erarbeitet, die System-Optionen aufzeigen und damit nutzbares Orientierungswissen anbieten.

3.2 INDUSTRIELLE BEZIEHUNGEN – REGULIERTE VERBETRIEBLICHUNG

Für die industriellen Beziehungen wurden bei Auto 5000 Regelungen vereinbart, die eine offensive Antwort geben auf die in den letzten Jahren erkennbar gewordene Erosion der Regulierungskraft und Normierungsfähigkeit kollektivvertraglicher Tarifregelungen zur Entlohnung und zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Die Einbettung von Auto 5000 in ein eigenes Tarifsystem mit vier verschiedenen Tarifverträgen setzt dabei ausdrücklich auf die Gestaltungskraft und -wirkung kollektiver Tarifnormen, bewegt sich also in der Tradition des deutschen Tarifsystems. Man folgt nicht den Empfehlungen von neoliberaler Seite, die einzelvertragliche Regelungen mit den Beschäftigten als effizientere Lösung propagieren. Das umfangreiche Regelungswerk bei Auto 5000 (Meine/Schwitzer 2001) entwickelt aber das System insofern weiter, als es bei seiner Tarifgestaltung Tendenzen zur Dezentralisierung und Verbetrieblichung berücksichtigt. Es greift damit schon in seiner Startphase Problemlagen auf, die bereits seit den 1990er Jahren in den betrieblichen „Bündnissen für Arbeit“ und 2004 mit dem Abschluss der so genannten „Pforzheimer Vereinbarung“ in der Metall- und Elektroindustrie an Gewicht gewonnen hatten und Regelungen herausforderten, die zwar am Konsensanspruch des deutschen Modells festhalten, ihn aber anders definieren. Die neu abgesteckten Positionen heißen bei Gesamtmetall: „Die Unternehmen legen sich auf eine bestimmte Frist mit ihren Investitionen in Produkte, Anlagen, Personal und Qualifizierung fest – das heißt, sie garantieren Ar-

beitsplätze – und die Beschäftigten legen sich auf das für sie und ihren Betrieb zumutbare Lohn- und Leistungsniveau fest“ (Kannegiesser 2006, S. 264). Bei der IG Metall heißen sie: verpflichtende Standards für ein „tragfähiges Zukunftskonzept mit Investitions- und Innovationszusagen, Qualifikationsmaßnahmen, Beschäftigungssicherungsgarantien und Standortgarantien“ (Huber 2006, S. 274).

Damit ist heute ein Rahmen formuliert, den das Projekt Auto 5000 schon frühzeitig auszuloten und zu konkretisieren suchte. Es demonstriert, wie dieser Deal des Gebens und Nehmens in der Praxis funktioniert. Kostenentlastungen und Flexibilitätswachse, die dem Unternehmen unter den veränderten Wettbewerbsbedingungen der Automobilindustrie notwendig erscheinen, werden kombiniert mit innovativen Regelungen zur Qualifizierung, Entgeltgestaltung und Arbeits- und Betriebsorganisation. Es ist gerade die Verknüpfung von arbeitspolitischen Innovationsfeldern mit Produkt-, Standort- und Beschäftigungszusagen, die hier neue Markierungen für die tarifpolitische Debatte setzt.

Dass diese Regelungsvereinbarungen in der betrieblichen Alltagspraxis greifen konnten, verdanken sie der wirksamen Verknüpfung von Tarif- und Betriebspolitik. Dies ermöglicht, die institutionalisierten Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bei der Konkretisierung und Umsetzung der Gestaltungsansprüche zu nutzen. Das Volkswagen-Haustarifvertragssystem gab dafür Anhaltspunkte. Zentrale Bedeutung kommt aber auch der verstärkten Selbstorganisation der Arbeitsteams zu. Erst damit wird eine leistungsfähige Balance zwischen den Interessen von Unternehmen und Beschäftigten erreicht: Die Beteiligung an Optimierungsaufgaben und die größere Selbstverpflichtung der Beschäftigten erweitern das Leistungsprofil – das setzt ein faires Austarieren der unterschiedlichen Interessen und institutionelle Absicherungen voraus. Das Projekt Auto 5000 verdeutlicht, dass die Neujustierung der Leistungs- und Entgeltbedingungen unter Berücksichtigung der jeweiligen Interessen konsensual absprachefähig und betrieblich umsetzbar ist. Insofern wird mit dem Projekt die Zukunftsfähigkeit des deutschen Konflikt- und Konsensmodells der Arbeitsbeziehungen auch unter den veränderten Rahmenbedingungen ausgelotet.

3.3 ARBEITSPOLITIK – ERWEITERT

Die Arbeits- und Organisationsgestaltung bei Auto 5000 setzt darauf, durch eine Entfaltung und breitere Nutzung der Kompetenzen der Beschäftigten Effizienz und Effektivitätszugewinne zu erreichen. Der konfliktpartnerschaftliche Ansatz im Bereich der industriellen Beziehungen wird durch eine entsprechende Gestaltung der Arbeits- und Organisationsstrukturen fundiert. Die Arbeitspolitik sucht Konzepte *mit* den Beschäftigten und Win-Win-Lösungen, die die Beschäftigten unter Wahrung ihrer eigenen Arbeits- und Beschäftigungsinteressen in die wirtschaftlichen Unternehmensziele einbinden.

Stärker noch als im tarifpolitischen Bereich erfordert bei der Arbeitspolitik eine Orientierung an und eine Nutzung von Prinzipien des deutschen Modells allerdings grundlegende Weiterentwicklungen traditioneller Gestaltungsansätze. Bereits Mitte der 1990er Jahre war auf Mängel des deutschen Modells hingewiesen worden (Jürgens/Naschold 1994; Kern/Sabel 1994). Genannt wurden damals Kooperationsdefizite, Abstimmungsprobleme und Innovationsblockaden, die sich aus Statusbarrieren zwischen den verschiedenen Beschäftigten- und Expertengruppen ergeben. In der aktuellen Debatte in der Automobilindustrie gilt Toyota als Benchmark der Branche und wird wegen der offensichtlichen Markterfolge des Unternehmens mehr und mehr zum allgemeinen Referenzmodell. Inwieweit hat sich auch Auto 5000 daran orientiert und wo liegen die Differenzen zum Toyota-Modell?

Zunächst ist festzuhalten: Auch im Konzept von Auto 5000 finden sich viele Ideen und Instrumente aus dem Werkzeugkasten von Toyota – etwa optimierte logistische Abläufe, standardisierte Produktions- und Arbeitsprozesse, integrierte Qualitätssicherung und vorbeugende Wartung. Nicht *dass*, sondern *wie* diese Konzeptelemente genutzt werden, ist das projektspezifische bei Auto 5000. Schon in der neueren internationalen Debatte um Toyota wird darauf hingewiesen (Fujimoto 1999; Liker 2004), dass allein die Übernahme der Toyota-Tools den Unternehmen meist wenig bringe. Der anhaltende wirtschaftliche Erfolg von Toyota beruhe vor allem auf einer Arbeitspolitik, die die permanente Optimierung sämtlicher betrieblicher Prozesse gewährleiste. Diese Zielsetzung einer möglichst umfassenden Akti-

vierung aller Beschäftigten für betriebliche Optimierungsprozesse hat sich auch Auto 5000 auf die Fahne geschrieben. Frage bei Auto 5000 wie für jedes Unternehmen mit diesem Anspruch ist nun: Wie erreicht man das? Denn ein Selbstläufer ist es nicht – auch nicht bei Toyota. In Japan kombiniert Toyota dafür materielle Rewards und mentale Vereinnahmung über kulturelle Traditionen. Die unterschiedlichen Interessen im Unternehmen werden in Bezug auf „Gemeinschaft“ harmonisiert. Dominanz hat die gemeinsame Unternehmensperspektive, in die sich jeder mit voller Kraft und ohne Zurückhaltung einzubringen hat. Soweit bekannt ist, erweist sich eine vergleichbar funktional-erfolgreiche soziale Einbettung bei Transplants als schwierig. Und in Deutschland auf diese Karte setzen zu wollen, hieße ein Spiel eröffnen gegen Gewerkschaften und Arbeitnehmerselbstverständnis.

Bei Auto 5000 lag es also nahe, das Mitspiel der Belegschaft auf andere Weise zu gewinnen: Durch Rückbau positioneller Blockaden und durch organisatorische Aufwertung ihrer betrieblichen Situation. Das meint unter anderem weniger Hierarchie, geringere Statusdifferenzen, dichtere horizontale und vertikale Kooperationen, Entspezialisierung und erweiterte Selbstständigkeit. Teamarbeit ist insofern im Projekt von Auto 5000 ein wichtiger Bestandteil des Gestaltungsansatzes.

Aber er erschöpft sich nicht darin. Ein besonderer Schwerpunkt der Innovationen bei Auto 5000 liegt bei den veränderten betriebsorganisatorischen Strukturen. Die Zuweisung von Optimierungsaufgaben an die Prozessteams korrespondiert mit horizontal konzipierten Kooperationsmöglichkeiten mit betrieblichen Spezialisten in den prozessnahen Lernfabriken sowie mit den tarifvertraglich fixierten Qualifizierungs-, Kommunikations- und Beteiligungszeiten. Prozessoptimierung als neuer Arbeitsanspruch kann auch deswegen eingelöst werden, weil die systematische Verknüpfung von Arbeit und Lernen eine dynamische Weiterentwicklung der Kompetenzen der Beschäftigten sicherstellt. Mit organisatorischen Mitteln wird dabei eine Politik gestärkt, die auf partielle Interessenkongruenz setzt: Das Interesse der Beschäftigten an inhaltlich herausfordernden Arbeitsaufgaben kombiniert sich mit betrieblichen Optimierungszielen.

Mit dem Lernfabrikkonzept wird den in den 1990er Jahren zu Recht vorgetra-

genen Grenzen des deutschen Produktionsmodells Rechnung getragen. Der Ansatz verfolgt eine Dezentralisierung und Integration von Spezialisten in die Produktionsbereiche, reduziert die Prozessferne betrieblicher Experten und baut Kooperationsdefizite zwischen ihnen und dem shopfloor ab.

Schließlich setzen auch der erweiterte Kompetenzzuschnitt der ersten Führungsebene der Betriebsingenieure (Meister) und die Stärkung ihrer Scharnierfunktion durch eine breitere Übernahme planerischer und ökonomischer Funktionen deutliche Gegenakzente zu aktuell zu beobachtenden Tendenzen der Re-Taylorisierung. Hierarchie wird nicht verstärkt, sondern umgekehrt: In Kombination mit der erweiterten Verantwortung und den breiteren Selbstorganisationskompetenzen der Prozessteams wird nicht nur die Meisterebene, sondern die Prozessebene insgesamt aufgewertet. Hierzu gehört auch die prozessnahe Ausgestaltung von Zielvereinbarungen unter aktiver Einbeziehung der jeweiligen Fachteams.

3.4 ÜBERTRAGBARKEIT – EINGEGRENZT

Die Ausgangssituation und die Historie des Projektes Auto 5000 machen es in mancherlei Hinsicht zu einem Unikat. Zu denken ist dabei an den Start, der sich Traditionsbrüche aufs Programm schrieb; an eine sorgfältigste ausgewählte Mannschaft mit ausdrücklich hoher Leistungsbereitschaft und ehrgeiziger Erwartungshaltung; an eine auf das Projekt eingeschworene Leistungscrew, die sich bei großen Handlungsfreiheiten mit extremen Herausforderungen, Neues zu erproben, ebenso konfrontiert sah wie mit nicht wenigen Skeptikern, die es zu widerlegen galt. Diese Besonderheiten schränken die Verallgemeinerbarkeit des Falles ein. Insofern verbietet sich jeder Versuch einer Blaupausenübertragung. Wichtig bleibt aber die Frage, welche Lernanreize und Orientierungshilfen der gelungene Einzelfall enthält.

In der Perspektive der Übertragbarkeit der Fallerfahrungen sehen wir Erkenntniszugewinne vor allem auf drei Handlungsebenen: (1) Beim *Konzept* ist zu lernen, wie wichtig ein ganzheitlicher, von einer Gestaltungsidee getragener und konsequent umgesetzter Ansatz ist, der vielfältige arbeits- und betriebsorganisatorische Einzel-elemente enthält, sie integriert umsetzt und

zukunftsorientiert weiterführt. (2) Für die *betrieblichen Rahmenbedingungen* gilt: Die Beschäftigten sind durch Aufwertung ihrer betrieblichen Rolle und tariflich geregelte Absicherungen als „Modernisierungsmittelgestalter“ zu gewinnen. (3) Die *Interessenvertretung* bleibt in ihrer institutionellen Form konstitutiv, muss aber erweitert und neu justiert werden mit der gestärkten Selbstvertretung.

Beim gegenwärtigen Stand bleiben, wie unsere Befunde zeigen, bei Auto 5000 noch manche offene Flanke und ungelöste, auch

neue Fragen. Dennoch lässt sich an diesem Beispiel demonstrieren, wie sich mit einzelnen Elementen des deutschen Modells Erfolg versprechende Modernisierungsschritte einleiten lassen. Freilich müssen die Bausteine erweitert und neu zusammengefügt werden. Der Erfolg des Projekts zeigt, dass auf diesem Weg wirtschaftliche und soziale Fortschritte möglich sind. Besonders auf der shop floor-Ebene. Aber eben auch die statusgruppenübergreifende Kooperation zwischen Direkten und Indirekten, zwischen Führung und Mann-

schaft, zwischen Ingenieuren, Technikern und Facharbeitern eröffnet neue Optionen. In dadurch ermöglichten kreativen Kombinationen beruflicher Know-how-Träger dürften gerade für Deutschland beachtliche komparative Standortvorteile liegen. Insofern ist zu hoffen, dass das Projekt Auto 5000 Anregungsqualität gewinnt für die Bemühungen, durch innovative Weiterentwicklung des deutschen Modells den Industriestandort Deutschland zu stützen.

LITERATUR

Fujimoto, T. (1999): The evolution of a manufacturing system at Toyota, New York et al.

Huber, B. (2006): Perspektiven der Tarifpolitik – Im Spannungsfeld von Fläche und Betrieb, in: Huber, B./ Burkhard, O./ Wagner, H. (Hrsg.): Perspektiven der Tarifpolitik. Im Spannungsfeld von Fläche und Betrieb, Hamburg, S. 271–283

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

Jürgens, U./Naschold, F. (1994): Arbeits- und industriepolitische Entwicklungsgänge der deutschen Industrie in den neunziger Jahren, in: Zapf, W./Dierkes, M. (Hrsg.): Institutionenvergleich und Institutionendynamik, WZB-Jahrbuch 1994, Berlin, S. 239–270

Kannegiesser, M. (2006): Zukunft des Flächentarifvertrages. Tarifautonomie, Entwicklung des Flächentarifvertrages und „Betriebliche Bündnisse“, in: Huber, B./Burkhard, O./Wagner, H. (Hrsg.): Perspektiven der Tarifpolitik – Im Spannungsfeld von Fläche und Betrieb, Hamburg, S. 262–268

Kädtler, J./Wittke, V. (2006): Wege zu einer europäischen Wissensgesellschaft, SOFI-Manuskript, April 2006, Göttingen

Kern, H./Sabel, Ch. F. (1994): Verblaßte Tugenden: zur Krise des deutschen Produktionsmodells, in: Beckenbach, N./van Treeck, W. (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Soziale Welt Sonderband 9, Berlin, S. 605–624

Liker, J. K. (2004): The Toyota Way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer, New York et al.

Meine, H./ Schwitzer, H. (2001): Das IG Metall-Tarifsysteem für das Volkswagen-Projekt 5000x5000, in: WSI-Mitteilungen 9, S. 580–582

Schumann, M./Kuhlmann, M./Sanders, F./Sperling, H. J. (2005): Anti-tayloristisches Fabrikmodell – AUTO 5000 bei Volkswagen, in: WSI-Mitteilungen 1, S. 3–10

Sinn, H.-W. (2006): „Wir müssen das deutsche Modell überdenken“, zitiert in FAZ vom 8. Mai, Wirtschaft, S. 11

Verheugen, G. (2006): „Wir müssen das deutsche Modell überdenken“, zitiert in FAZ vom 8. Mai 2006, Wirtschaft, S. 11