

Auto 5000 bei Volkswagen bilanziert

Ulrich Jürgens

Der von den Tarifparteien der Volkswagen AG getragene Modellversuch Auto 5000 startete 2002 in Wolfsburg. Das Soziologische Forschungsinstitut (SOFI) Göttingen wurde mit der sozialwissenschaftlichen Begleitforschung beauftragt.¹ Die Ergebnisse dieser Evaluation² bergen spannenden Diskussionsstoff für die Arbeitsforschung und Arbeitspolitik. Der folgende Kommentar³ ist ein Beitrag zu dieser Debatte.

DAS PRAXISPROJEKT

Zielsetzung des Projekts Auto 5000 ist es, den Nachweis zu erbringen, dass Arbeitshumanisierung und Wirtschaftlichkeit nicht im Widerspruch stehen müssen mit dem Bestreben, Industriearbeit in Deutschland zu erhalten und zukunftsfähig zu machen. Zugeständnisse bei den Tarifbedingungen für Lohn- und Arbeitszeit – so die Ausgangsannahme der Gründer – genügte dafür nicht, auch wenn sie ein wichtiges Element des Gesamtdeals waren. Im Zentrum des 5000-Projekts stand daher die Vereinbarung für die Entwicklung eines neuen Produktionssystems. Die von den Tarifparteien vorgegebenen Konzepte verwiesen darauf, dass hierbei durchaus pfadbrechend neue Wege beschritten werden sollten. Hier liegt das Außergewöhnliche dieses Projekts. Ausgerechnet die von den Kritikern für die Erstarrung des Modells Deutschland verantwortlich gemachten Akteure der Tarifpolitik und der Mitbestimmung unternahmen damit den Vorstoß, Strukturen aufzubrechen, und dies ausgerechnet bei VW und am Standort Wolfsburg, im Herzen des Modells Deutschland. Konnte ein solcher Versuch der Pfadbrechung aus den etablierten Strukturen der Mitbestimmung heraus (Münchhausen-förmig) überhaupt gelingen?

DIE SOZIALWISSENSCHAFTLICHE EVALUATION

Außergewöhnlich auch das sozialwissenschaftliche Begleitprojekt – und dies nicht nur aufgrund der Reputation des Projektleiters und seiner Mitarbeiter, der Ressour-

cenausstattung und der Dauer des Projekts, sondern auch wegen seines Ansatzes und seines Feldzugangs: Das Projekt Auto 5000 wurde, beginnend schon mit der Konzeptphase über die Phase des Anlaufs bis hin in die mittlerweile stabilisierte Serienproduktion, über einen gut vierjährigen Zeitraum hinweg begleitet. Das Besondere des Ansatzes: Nicht als Ergebnisevaluation sollte die Prozessbegleitung erfolgen, sondern als „formative Evaluation“, indem das Projekt selbst durch Aufweis und Reflexion von Wirkungszusammenhängen Teil des organisationalen Entwicklungsprozesses wird. Wie das Praxisprojekt musste damit auch das Begleitprojekt als offener Entwicklungsprozess konzipiert werden. Dabei brachte es bei seinen Untersuchungen das volle Instrumentarium empirischer Sozialforschung in Anschlag: qualitative Interviews, schriftliche Befragungen, Gruppendiskussionen, Arbeitsplatzbeobachtungen, Expertengespräche quer über alle Fertigungsbereiche und längs über alle Hierarchieebenen hinweg – paradiesische Bedingungen für sozialwissenschaftliche Forschung.

Nicht minder reizvoll ist es, „von außen“ einen Blick auf die Ergebnisse der wissenschaftlichen Evaluation zu werfen: Beginnen möchte ich mit Befunden der SOFI-Gruppe, die mich überrascht haben, die aus meiner Sicht so nicht zu erwarten gewesen sind. Im zweiten Schritt möchte ich das Projekt 5000 in den Kontext der gegenwärtigen Entwicklungsdynamiken in der Industrie und der internationalen Diskussion über Produktionssysteme stellen. Am Ende stehen einige Schlussfolgerungen.

ÜBERRASCHENDE BEFUNDE

BREITE AKZEPTANZ

Ein *erster* überraschender Befund ist für mich die Einhelligkeit, mit der alle Gruppen innerhalb der Auto 5000 GmbH deren zentrale Konzeptelemente positiv bewerteten, und die Verstärkung dieser positiven Bewertung im Zeitverlauf: Für die Ausgangssituation war dies wohl zu erwarten gewesen – aufgrund des besonderen Personalauswahlprozesses und der Hintergrundsituation der Bewerber, der Erfahrung von Arbeitslosigkeit. Die Untersuchung umfasst aber eben nicht nur die Ho-

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

² Schumann, M./Kuhlmann, M./Sanders, F./Sperling, H. P. (2006): Vom Risiko- zum Vorzeigeobjekt: Auto 5000 bei Volkswagen, in: WSI-Mitteilungen 6, S. 299–306.

³ Der Kommentar wurde auf der Abschlusskonferenz der wissenschaftlichen Begleitforschung am 22. Juni 2006 in Wolfsburg gehalten.

Ulrich Jürgens, apl. Prof. Dr., Leiter der Forschungsgruppe „Wissen, Produktionssysteme und Arbeit“ am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, außerplanmäßiger Professor am Fachbereich „Politik- und Sozialwissenschaften“ an der Freien Universität Berlin. Arbeitsschwerpunkte: Organisation von Leistungsprozessen, Industrielle Beziehungen, Industriepolitik.
e-mail: juergens@wz-berlin.de

nymoonphase eines Neuanfangs, sondern auch die Stressphase des Anlaufs und die Phase der Stabilisierung der Serienproduktion, in der die Leistungsschrauben angezogen wurden und die vielfältigen Stressfaktoren des Alltagsbetriebs Einkehr gehalten haben.

Die SOFI-Befunde zeigen: Je mehr Erfahrung die Beschäftigten mit dem System haben, desto stärker wächst ihre Identifikation und desto positiver die Bewertung – grosso modo – auf einige wichtige Abweichungen gehe ich später noch ein.

In jedem Falle lässt sich mit Blick auf die Zeitdauer das Argument des „Hawthorne-Effekts“⁴ entkräften, der sich daraus ergeben haben könnte, dass die Einstellung und Verhaltensweisen der „Versuchspersonen“ davon beeinflusst waren, dass sie Teilnehmer an einer Untersuchung waren. Ein solcher Effekt hätte sich über eine so lange Dauer nicht halten können.⁵

Im Hinblick auf die unterschiedlichen Rollen der Status- und Funktionsgruppen im Betrieb und der unterschiedlichen Arbeitssituationen und Arbeitsanforderungen in den Tätigkeitsbereichen wäre – und dies betrifft nun den Aspekt der Einhelligkeit – mit der Zunahme der Erfahrung ein Prozess der Ausdifferenzierung zu erwarten gewesen. Doch dies zeigen die Befunde eben nicht. Bei allen Varianzen im Detail gleichen sich die Bewertungen über die Status- und Funktionsgruppen hinweg – dies gilt für die betrieblichen Führungskräfte, die Stabs- und Supportfunktionen der Planung, es gilt für Industrial Engineering, Logistik und Qualitätssicherung sowie für die Vertreter von Personal, Controlling, Vertrieb und Marketing und schließlich auch für die Werker in den Prozessteams. Die Varianzen bei der Bewertung bewegen sich in enger Bandbreite und zeigen keine typischen Muster.

Dies belegt die Bedeutung übergreifender Einflussfaktoren und die Existenz eines grundlegenden Konsenses hinsichtlich der positiven Bewertung der konstitutiven Elemente des 5000-Systems. Diese Einigkeit stellt eine enorme Stärke des Systems dar, es wird von allen betroffenen Akteursgruppen mitgetragen.

REIZ NEUER WEGE

Ein *zweiter* für mich überraschender Befund ist das nachdrückliche Bestreben bei den in der Lernfabrik versammelten Funktionsbereichen, eigenständige Lösungswe-

ge gegenüber der „Mutter im eigenen Hause“ zu gehen. Hier betont die Mehrheit die Vorzüge der Freiräume, die Auto 5000 bei der Gestaltung der Arbeitsmethoden und Instrumente bietet. Eine Übernahme der Methoden und Instrumente von VW für ihren Tätigkeitsbereich wird eher abgelehnt. Diese Haltung ist besonders stark bei den Mitarbeitern mit früherer VW-Erfahrung. Inwieweit dahinter Kritik und Abgrenzung gegenüber der Mutterorganisation stehen oder das Bemühen, spezifische Methoden und Instrumente im Hinblick auf die besonderen Anforderungen und Möglichkeiten von Auto 5000 zu entwickeln, kann ich nicht beurteilen.

EINHEITSLOHN STATT LOHN-DIFFERENZEN

Drittens ist für mich die doch recht positive Bewertung des einheitlichen Grundlohns überraschend: Mehr als zwei Drittel der Werker sprechen sich für die Beibehaltung in jetziger Form bzw. die Weiterentwicklung der Grundidee aus. Auch bei den betrieblichen Führungskräften und den Indirekten ist eine Mehrheit für die Idee des einheitlichen Grundlohns. Dabei klang die ursprüngliche Konzeptidee „5000 DM für alle“ stark nach dem „Five Dollar a Day“ des Fordismus in seinen frühen Tagen.⁶

Die Zustimmung bei VW signalisiert breite Unterstützung für einen Weg bei der Lohnfindung, die sich nicht mehr orientiert an fein strukturierten Differenzierungen zwischen Tätigkeitsarten mit der Folge, dass Umsetzungen erschwert und erst durch komplizierte Zulagesysteme vermittelt werden müssen. Das Fehlen von Lohnanreiz und – im Hinblick auf flache Hierarchien – auch von persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten kann für die weitere Zukunft aber wohl nicht das letzte Wort sein. Hier liegt, wie andere Untersuchungen zeigen, durchaus ein Problem schlanker und flacher Organisationsstrukturen. Einen Ansatz für eine individuelle Lohnanreizfunktion bietet der persönliche Leistungsbonus, der, wie die Befunde zeigen, eine hohe Zustimmung nicht nur bei den Betriebsingenieuren und den Indirekten besitzt. Auch die Mehrheit der Werker in den Teams spricht sich für einen individuell differenzierten Leistungsbonus aus, wenn auch nicht in der jetzigen Form.

Personalgespräche werden vielfach schon mit positiven Erfahrungen auch auf Werksebene geführt. Personalbeurtei-

lungsgespräche spielen international eine zunehmende Rolle und sind zentrales Element vor allem der High-Performance-Work-Systems-Debatte angelsächsischer Prägung und für Japan ohnehin. Solche Gespräche sind aufwendig, bedeuten Stress für die Beteiligten, sie sind zugleich aber auch ein Signal für das Interesse des Unternehmens an jedem einzelnen Mitarbeiter.

SUCHE NACH ANGEMESSENER QUALIFIZIERUNGSZEIT

Überraschend sind *viertens* auch die Befunde über die Qualifizierungszeit – drei Stunden pro Woche für Qualifizierung und Kommunikation (im Durchschnitt pro Jahr!). Das ist als allgemeine Regelung für alle Werker weltweit gewiss einmalig. Dies gilt auch für die allgemeine Verpflichtung, die Hälfte dieser Qualifikationszeit unentgeltlich zu leisten.

Wie wird diese Qualifikationszeit genutzt, und wie hoch ist die Akzeptanz? Zunächst ist festzuhalten, dass Auto 5000 nicht als Gegenmodell einer facharbeiterbasierten Produktion angesehen werden kann, wie es in der Frühphase vielfach diskutiert wurde, nachdem angekündigt worden war, dass bei der Rekrutierung bewusst nicht nach Facharbeiterqualifizierung als Einstellungsmerkmal selektiert werden sollte. Faktisch haben weit mehr als 90 % der neu Eingestellten denn doch einen, wenn auch nicht immer einschlägigen, Facharbeiterabschluss. Die Chance, die Qualifikationszeit zu nutzen, um den Abschluss an der Industrie- und Handelskammer als Automobilbauer zu absolvieren, wurde von diesen Beschäftigten rasch wahrgenommen. Schon nach drei Jahren hat die Hälfte der Beschäftigten ein solches Zertifikat in der Tasche oder steht kurz da-

4 Die Bezeichnung geht auf die so genannten Hawthorne-Experimente zurück, die in den 1920er Jahren in der Hawthorne-Fabrik von Western Electric durchgeführt wurden mit dem Ziel, Möglichkeiten der Steigerung der Arbeitsleistung aufzufindig zu machen.

5 Weiterhin gültig bleibt natürlich das Argument, dass sich das System noch nicht unter allen Umständen bewährt hat, dass etwa mit der Hereinnahme eines weiteren Fahrzeugmodells auf die Linie neue Herausforderungen verbunden sind und sich die Fähigkeit des Systems für „fliegende Modellwechsel“ erst noch erweisen muss.

6 Damals als Anreiz für Arbeitsmigranten und zur Senkung der Fluktuation im boomenden Detroit eingeführt.

vor. Dies zeigt ein hohes Engagement für die persönliche Weiterentwicklung. Die Befunde zeigen aber zugleich, dass im Anschluss daran der Sinn der Qualifikationszeit von vielen angezweifelt wird. Die Geister scheiden sich offenbar bei der Frage, inwieweit die bei Auto 5000 unter der Bezeichnung PDCA⁷ laufenden Verbesserungsaktivitäten die Betroffenen fachlich weiterbringen. Hier spielen auch Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit den Experten aus der Lernfabrik eine Rolle. Für die überwiegende Mehrheit waren sie negativ (wenn auch zwischen 2004 und 2005 dieser Negativanteil von 73 % auf 58 % stark zurückgegangen ist). Die schlechten Erfahrungen, die bei der Zusammenarbeit mit den Indirekten im Rahmen von Verbesserungsaktivitäten gemacht wurden, haben ihrerseits sehr starke negative Auswirkungen auf die Einstellung der Beschäftigten: Über 60 % dieser Enttäuschten haben den Eindruck, „die Belegschaft würde nicht ernst genommen“, und mehr als 70 % sehen weiterhin „eine große Kluft zwischen Arbeitern und den übrigen betrieblichen Gruppen“.

Bei der Ausgestaltung der Prozesse in der Lernfabrik gibt es offensichtlich sehr wichtige Stellgrößen für die Einstellung der Beschäftigten zu Verbesserungsprozessen, und wenn es hier falsch läuft, können sich Negativerfahrungen leicht in ablehnenden Einstellungen verfestigen.

Offenbar ist mit der Intensivierung von PDCA-Aktivitäten das Projekt Auto 5000 in eine kritische Phase geraten. Die Verankerung einer Verbesserungsorientierung bei den Beschäftigten und die Nutzung von Wissen und Innovationspotenzial auf allen Ebenen des Unternehmens werden in der internationalen Diskussion immer mehr als *die* zentralen Faktoren für Hochleistungsbetriebe gesehen.

POSITIVE ERFAHRUNGEN MIT TEAMARBEIT

Fünftens und abschließend komme ich zur Gestaltung von Teamarbeit und Aufgabenstrukturierung, den Kernelementen der Arbeitsorganisation: Für Skeptiker gegenüber der Teamarbeit – von denen es bei VW in der Vergangenheit ja recht viele gab – muss die breite Akzeptanz dieses Organisationsansatzes bei den Betriebsingenieuren wie auch bei den Indirekten selbst schon überraschend sein. Im Verlauf zunehmender Erfahrung mit Teamarbeit zeigen sich ge-

wisse Ernüchterungen bei der Bewertung der Gruppensituation, so im Hinblick darauf, ob jeder vollen Einsatz bringt, ob Rücksicht auf Schwächere genommen wird und ob Kollegen Verantwortung für die Teams übernehmen. Auch bei den Betriebsingenieuren ist eine deutliche Abschwächung der (sehr) positiven Bewertung zwischen 2003 und 2005 (von 94 % auf 77 %) festzustellen. Eine solche Abschwächung ist angesichts des enorm hohen Ausgangsniveaus derzeit sicherlich noch als eine Normalisierung anzusehen.

Ein interessanter Befund ist, dass „anspruchsvolle Formen der Arbeitsorganisation“ – in der Bewertung des SOFI als „strukturinnovative Konzepte“ gefasst – durchaus nicht nur in den Bereichen des Karosseriebaus und Lack, sondern auch in den manuell dominierten Montagebereichen mit ihren sehr kurzen Arbeitszyklen vorzufinden waren. Über diese Frage gab und gibt es ja nach wie vor Kontroversen in Theorie und Praxis, in deren Zentrum gegenwärtig die erneute Orientierung auf das Toyota-Produktionssystem steht.

VERBINDUNG VON WIRTSCHAFTLICHKEIT UND ARBEITSHUMANISIERUNG

Das Auto 5000-Projekt reiht sich ein in die Tradition „neuer Werke“, in denen der Versuch unternommen wurde, neue Ansätze mit dem Ziel höherer Attraktivität von Arbeit auszuprobieren. Die schwedischen Werke von Volvo, Kalmar und Uddevalla sind hier zu nennen, auch das Werk Rastatt von Daimler-Benz in seiner ersten Auslegung, die Gründung von Saturn von General Motors in den USA und mit Einschränkungen auch die neuen Werke von Toyota und Nissan, die Anfang der 1990er Jahre errichtet wurden. Jedoch hat die Zielsetzung, Arbeit im Hinblick auf Probleme mit der Fluktuation und Rekrutierung auf engen Arbeitsmärkten attraktiver zu machen, heute bereits ein viel geringeres Gewicht. Ähnlich steht es mit Aspekten der „sozialen Nachhaltigkeit“ bei der Gestaltung von Produktionssystemen, wie beispielsweise der in der HdA-Diskussion zentralen Frage nach Belastungen und Beanspruchungen – kann die Arbeit bis zum Rentenalter durchgehalten werden? Auch bei Auto 5000 liegt hier – im Gegensatz zum Gründungskontext der anderen genannten Werke – nicht mehr der eindeutige Schwerpunkt.

Auch die in den 1980er Jahren im Vordergrund stehende Frage nach der Herausbildung neuer Tätigkeits- und Berufsbilder in Reaktion auf und Antizipation von neuen technisch-organisatorischen Anforderungen der Automobilproduktion ist in den Hintergrund getreten.

ZUKUNFTSSZENARIO VERSCHÄRFTER KONKURRENZ

Der Kontext, in den Auto 5000 hineingeboren wurde, ist durch eine enorme Verschärfung der Konkurrenz geprägt. Kosten, Qualität, Produktivität und Rentabilität spielen eine zunehmend dominante Rolle. Die Situation einzelner Betriebe ist immer verletzlicher geworden. Die Standardisierung von Produktionssystemen, der Aufbau von Kapazitäten an Niedriglohnstandorten und offenbar extreme Ungleichgewichte in der Wettbewerbsstärke zwischen den Automobilherstellern (Toyota) haben die Situation einzelner Betriebe immer prekärer werden lassen.

Die Ausgangssituation für Auto 5000 ist damit die eines erbarmungslosen Wettrennens von Betrieben in Unternehmen und von Unternehmen untereinander. Das Zukunftsszenario lässt eher eine weitere Verschärfung dieses Wettrennens erwarten. Gleichgewichtslagen und damit die Herausbildung einer internationalen Arbeitsteilung, die stabil in Raum- und Sozialkontexten eingebettet ist und damit plan- und wieder berechenbar wäre, lassen sich nicht erkennen. Das Ziel „soziale Nachhaltigkeit“ erscheint unter diesen Bedingungen immer weniger einlösbar, nur noch inselhaft realisierbar.

In dieser Situation ist ein langer Atem gefragt. Die bloße Installation neuer Modelle oder Modellwechsel durch einmalige Kraftakte genügen nicht. Der Organisationsentwicklungsprozess, der bei Auto 5000 beobachtet wurde, zeigt, dass der neue Ansatz begonnen hat, nachhaltige Entwicklungspotenziale freizusetzen.

TOYOTISMUS UND HIGH-PERFORMANCE-WORK-SYSTEME

Der Ansatz von Auto 5000 ist vor diesem Hintergrund zwar etwas ganz Besonderes, aber nicht einzigartig. Er verschreibt sich

⁷ Benannt nach dem Deming'schen Zyklus: „Plan – Do – Check – Action“.

nicht wie andere Unternehmen bei der Ausrichtung ihrer Produktionssysteme ganz dem Toyota-System, sondern sucht eigene Wege. Enge Berührungspunkte gibt es mit Toyota bei der prozessbezogenen Qualifizierung und ihrer Verbindung mit Verbesserungsaktivitäten sowie bei der engeren Kooperation mit den indirekten Funktionsbereichen (in der Lernfabrik); auch im Verhältnis der Teams zu den Betriebsingenieuren gibt es Ähnlichkeiten, wenn auch die Selbstregulierung auf der Teamebene bei Auto 5000 sehr viel stärker ausgeprägt ist. Unterschiede gibt es bei der Ausgestaltung der Personalsysteme und Entgelt differenzierung, da Toyota über ausgefeilte Personalbeurteilungsverfahren und Personalentwicklungssysteme im Zusammenhang mit differenzierten Hierarchiestrukturen verfügt.

Wenden wir den Blick ab von Toyota, so gibt es große Ähnlichkeiten des VW-5000-Ansatzes mit dem schon erwähnten, bisher überwiegend in angelsächsischen Ländern verwendeten Konzept der „high-performance work practices“ (HPWP). HPWP ist eine Bezeichnung, die direkter als die vom SOFI bevorzugte Terminologie der „innovativen Arbeitspolitik“ auf die Performanzfrage abzielt.⁸ Der Kern des Arguments ist, dass bestimmte Managementpraktiken in ihrem Zusammenwirken (als HPWP-System) durch die Mobilisierung größerer Motivations- und Innovationspotenziale bei den Beschäftigten auch zu überlegenen wirtschaftlichen Resultaten führen. Die Kernelemente von HPWPs sind: „self-directed work teams“, Beteiligung an Problemlösungsgruppen, intensive Kommunikation und Konsultation zwischen Belegschaft und Management, Investitionen in Qualifizierung und Personalentwicklung, neue Entgeltsysteme und „high-trust relations“ zwischen Managern, Arbeitern und betrieblichen Interessenvertretungen bzw. Gewerkschaften. Hier können wir das 5000-Modell gut wiedererkennen.

Die Frage nach den wirtschaftlichen Auswirkungen von HPWPs steht im angelsächsischen Diskurs ganz im Zentrum und ist Gegenstand einer wachsenden Zahl von Untersuchungen. Im Ergebnis zeigen sich sehr widersprüchliche Befunde und man kann sagen: „the jury is still out“ in dieser Frage. Mehrheitlich überwiegen nach meinem Eindruck aber schon die Befunde eines positiven Zusammenhangs.

Auto 5000 hat, so die SOFI-Projektbilanz, auch im Hinblick auf Wirtschaftlichkeit seine Ansprüche erfolgreich realisiert.

Der Bericht verweist hier auf eine werksinterne Studie, die die wirtschaftlichen Vorteile aufgrund der Strukturinnovationen im Bereich Arbeits- und Betriebsorganisation mit konkreten Zahlen belegt. Eigene Studien zu Auswirkungen des 5000-Arrangements auf Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeitsgrößen konnte das SOFI nicht durchführen. Der Verweis auf die werksinterne Studie kann letztlich aber nicht befriedigen. Will man das Argument der höheren Produktivität und damit des ökonomischen Erfolgspotenzials stärken, dass durch die Verknüpfung von Zielen der Arbeitsqualität, Wirtschaftlichkeit mit konsensualen mitbestimmten Entscheidungsstrukturen entsteht, dann wäre es in hohem Maße wünschenswert, hier genauer Einblick in technische und wirtschaftliche Performanzdaten zu erhalten. Sicherlich ist der Nachweis der Auswirkungen von arbeits- und betriebsorganisatorischen Maßnahmenbündeln auf Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeitskennziffern schwierig und die Daten sind sensibel. Doch hier liegt aus meiner Sicht eine zentrale Herausforderung für nachfolgende Projekte. Für den Nachweis der Überlegenheit konsensueller Prozesse und der Überlegenheit von Gestaltungslösungen, die Arbeitshumanität mit Wirtschaftlichkeitszielen verbinden, benötigen wir mehr an konkreter Evidenz.

SCHLUSSFOLGERUNGEN IN ZWEI PUNKTEN

Erstens bescheinigt die Evaluierung, dass VW mit Auto 5000 seine Chancen genutzt hat, etwas Neues aufzubauen. Die Konzeptvorgaben wurden erfolgreich „kleingearbeitet“ und alltagsfest ausgestaltet. Auto 5000 ist wirtschaftlich erfolgreich und bietet attraktive Arbeitsbedingungen, insofern ist die zentrale Zielsetzung erfüllt. „Nebenbei“ hat das Projekt den Nachweis erbracht, dass es möglich ist, mit einer automobilunerfahrenen und aus der Arbeitslosigkeit rekrutierten Belegschaft, mit einem neuen Produkt und mit neuen Prozesstechnologien (Laserschweißen) erfolgreich Automobile zu produzieren.

Auto 5000 befindet sich offensichtlich weiterhin in einem dynamischen Prozess der Organisationsentwicklung „von innen heraus“. Ist der Anteil der Mitarbeiter auf allen Ebenen, der die Lösungen „in der jetzigen Form“ beibehalten möchte, schon erheblich, so überwiegt doch die Position, die für eine Weiterentwicklung auf Basis der

gegebenen Grundideen plädiert. Inwieweit Reaktionen von außen – Einkapselungen oder Immunreaktionen der Mutterorganisation – eine Gefährdung darstellen, lässt sich nicht erkennen. Solche Prozesse haben Vorläuferprojekten wie Saturn und Uddevalla aber schließlich das Ende bereitet.

Der Prozesscharakter von Auto 5000 ist von den SOFI-Evaluatoren immer wieder betont worden. Daraus sollten wir die Konsequenz ziehen, Auto 5000 nicht als Modell, das bestimmte Praktiken erfolgreich miteinander kombiniert, sondern als Organisationsentwicklungsprozess zu betrachten. Wird dieser eingefroren, so dürfte das Modell rasch seine Stabilität verlieren. Aus meiner Sicht erledigt sich damit auch die Frage nach der Übertragbarkeit – abgesehen von den singulären Umständen in der Entstehungsgeschichte von Auto 5000 und seinem strukturellen Umfeld. Als Konzepte lassen sich die Elemente des Modells – wichtig dabei die Kohärenz – sicherlich übertragen, aber damit wäre nur ein Anfang gesetzt und ein Erfolg nicht garantiert. Dieser ist, wie gezeigt, abhängig von Entwicklungsprozessen, die durch vielfältige Innovationen, kompromisshafte Entscheidungen und Vertrauensbeziehungen unter den arbeitspolitischen Akteuren getragen sein müssen.

Zweitens: zur sozialwissenschaftlichen Begleitung. Sie stellt einen Glücksfall für die sozialwissenschaftliche Forschung im Bereich der Industriosozologie und Arbeitspolitik dar, und die Leistung des SOFI in dieser Hinsicht erscheint mir als ein Modell praxisnaher Grundlagenforschung, die ich am Schluss noch einmal ausdrücklich würdigen möchte. Über die Erfahrungen mit der Anlage und der Durchführung einer „formativen Evaluation“, die das SOFI mit diesem Ansatz gemacht hat, werden wir fachintern sicherlich noch häufig diskutieren. In jedem Falle hat das SOFI aber mit seiner Studie den Nachweis über den Nutzen von Begleitforschung – für Theorie und Praxis – eindrucksvoll erbracht. Damit ist das SOFI im Besitz eines Daten- (und Erfahrungs-) Schatzes, der, wie ich hoffe, auch für weitere Forschungen verwertbar und nutzbar sein wird. Denn gezeigt werden konnte hier ganz offensichtlich nur die Spitze der Spitze des Eisbergs aller Befunde.

⁸ Grundlegend für die HPWP-Literatur ist insbesondere Appelbaum, E., Batt, R. (1994): *The New American Workplace. Transforming Work Systems in the United States*, Ithaca/New York.