Foto: Christian Kargl

BMW-Stammwerk München-Milbertshofen: Staunen über die flexiblen Deutschen

Bayerische Motorenwerke

Die Flexibilisierer

Kein deutscher Autohersteller steht so gut da wie der BMW-Konzern. Zur Erfolgsstrategie der Bayern gehört eine radikale Flexibilisierung der Arbeitszeit. Die wurde aber nicht von den Chefs durchgesetzt, sondern von Gewerkschaft und Betriebsrat vorgeschlagen.

Von **Michaela Namuth**

Dr. Namuth ist Sozialwissenschaftlerin und Journalistin in Rom.

■ Manfred Schoch hält es in seinem Büro nicht lange aus. Er läuft unruhig um den Schreibtisch herum. Dann rennt er hinaus und kommt mit den Schichtplänen wieder, die das komplexe Arbeitszeitmodell im BMW-Werk Leipzig in die Praxis umsetzen. Er legt die Blätter kurz auf den Tisch. Sofort nimmt er sie aber wieder an sich. „Das ist ein glasklarer Wettbewerbsvorteil, den geben wir nicht aus der Hand“, sagt er. Dann stürmt er wieder hinaus. Seine Sekretärin rennt ihm hinterher. „Lasst ihn nicht hinaus. Er macht mit allen Termine aus, dabei ist sein Kalender schon knallvoll“, jammert sie. Doch zu spät. Schoch ist entwischt. Er steht schon im Hof des Münchner Werks und hat ein Grüppchen türkischer Kollegen um sich geschart, die auf ihn einreden. Schoch schwäbelt zurück. Seinen Nadelstreifenanzug trägt er ganz selbstverständlich zwischen ihren Arbeitsanzügen. Jeder hat hier seine Aufgabe, am Ende zählt das Ergebnis. Und damit hat Schoch keine Probleme. Er ist nicht nur einer der dienstältesten, sondern auch einer der erfolgreichsten Betriebsratschefs der deutschen Automobilindustrie.

Seit seinem Antritt als Gesamtbetriebsrats-Vorsitzender vor fast 20 Jahren forciert er mit Unterstützung der

IG Metall eine neue Arbeitszeitorganisation, die gleichzeitig flexible Produktion und Beschäftigungsstabilität sichert. Das Modell funktioniert. Kein anderer deutscher Autohersteller kann so glänzende Bilanzen vorweisen. Bei BMW gab es bislang keine Kündigungen und keine Kurzarbeit.

Die weißblaue Traumfabrik

BMW gilt international als Vorreiter für eine zukunftsweisende Organisation der Arbeitszeit. Das Konzept wird oft nachgeahmt, nicht nur von der deutschen Konkurrenz. Auch Manager des japanischen Toyota-Konzerns, selbst großes Vorbild der Branche, sollen schon in München gesichtet worden sein. Das amerikanische Wirtschaftsmagazin „Business Week“ widmete den Bayerischen Motorenwerken unlängst einen langen Artikel mit dem Titel „Dream Factory“, Traumfabrik. Die Begeisterung der Amerikaner kann man nach einer Führung durch die älteste Fabrik des Konzerns, die 1922 im Münchner Stadtteil Milbertshofen erbaut wurde, durchaus verstehen. Vor 80 Jahren stand das Werk auf der grünen Wiese. Heute sind der Betrieb und das BMW-Verwaltungshochhaus, der berühmte Vierzylinder, Teil der Stadt. Alt sind an der Fabrik aber nur noch die Mauern. Ihr Innenleben besteht aus blitzsauberen Hallen und Gängen, futuristischen Robotern und wenigen, hochqualifizierten Facharbeitern, die diese Hightech-Systeme bedienen. Die Fabrik, in der derzeit flexibel nach Kundenwunsch das 3er Modell als Limousine oder Touring und verschiedene Motoren gebaut werden, muss mit neuen Niederlassungen wie dem 2005 eröffneten Werk Leipzig Schritt halten. Deshalb wurde in den vergangenen fünf Jahren eine Milliarde Euro investiert. Ab Sommer werden Hunderttausende von Besuchern des neuen, hypermodernen Verkaufs- und Ausstellungszentrums „BMW-Welt“ über einen Tunnel direkt in die Fabrikhallen geschleust. Hier sollen sie bestaunen, wie flexibel die Deutschen produzieren.

Bei BMW wird individuell auf Anfrage produziert. Bis eine Woche vor Produktionsbeginn kann der Kunde sein Auto noch verändern. Von diesem Service profitiert der Konzern mächtig. Meist bestellen die rund 140 000 Kunden, die den Service jeden Monat nutzen, im letzten Moment noch eine teure Zusatzausstattung. Ein weiterer Produktionsvorteil ist das sogenannte Mehrlinien-Fertigungskonzept. Das heißt, dass fast alle Auto-Typen über dasselbe Montageband laufen können. Wenn ein Modell Absatzprobleme hat, sollen im Idealfall alle Werke auf jene Modelle umschalten, die am meisten bestellt werden. So werden Überkapazitäten bei der Produktion vermieden.

Wenn nötig auch samstags

Doch zu einer flexiblen Produktion gehören auch flexible Arbeiter. Sie müssen bei BMW über unterschiedliche Qualifizierungen verfügen, um die Kollegen in dem rotierenden System jederzeit ersetzen zu können. Nur so kann das Modell der flexiblen Arbeitszeit, das derzeit über 200 unterschiedliche Varianten vorsieht, funktionieren. In München, wo 10 000 Menschen beschäftigt sind, wird in einer sogenannten rollierenden Vier-Tage-Woche gearbeitet, während die Maschinenlaufzeit fünf Tage und mehr beträgt. Dieses Arbeitszeitmodell, bei dem die persönliche Arbeitszeit von der Produktionszeit entkoppelt ist, bildet die Grundlage für die hohe Effizienz der Produktion. Das Paradebeispiel der Münchner sind die Presswerke. Sie laufen bis zu 140 Stunden in der Woche, die Beschäftigten arbeiten nach Tarifvertrag im Jahresdurchschnitt 35 Stunden, wenn nötig auch samstags. Mit diesem System hat es der Konzern geschafft, die Produktivität zu steigern, ohne Arbeitszeiten und Investitionen zu erhöhen. Die Basis ist ein Arbeitszeitkonto, nach Schoch „das Gleitzeitkonto des Arbeiters“. Dieses Konzept wurde auch durch die allgemeine Marktkrise bislang nicht erschüttert. Im Gegenteil: Die bayerische IG Metall hat ausgerechnet, dass ein Konzern durch dieses System bis zu vier Prozent Kosten einsparen kann. „Wir haben ein Modell ausgetüftelt, das Krisen gegensteuert“, so der Betriebsratschef, der auch stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats ist. Mit „wir“ meint er nicht nur Gewerkschaft und Betriebsrat, sondern auch die Konzernmanager, von denen er schon einige überlebt hat. Der Begriff Co-Management gefällt ihm aber nicht: „Darauf reagiere ich allergisch. Das sieht der Gesetzgeber nicht vor“, sagt er. Die glückliche Verbindung zwischen Flexibilisierung und Beschäftigungsstabilität bei BMW erklärt er so: „Hier sind zwei Interessenslagen durch eine intelligente Lösung zu einem guten Ergebnis geführt worden.“

Regensburg war 1986 das erste Werk, das flexible Arbeitszeiten einführte. Seitdem sind die Arbeitszeitmodelle immer komplexer geworden. Am ausgefeiltsten ist das System im neuen Werk Leipzig, das seit 2005 die Wagen →

Die Bayerischen Motorenwerke

Kaum ein anderer Autokonzern verzeichnet derzeit Wachstumsraten von zehn Prozent (Absatz Automobile 2005). Die BMW Group produziert teure Kleinwagen (Mini), hochpreisige Limousinen und Touring-Wagen (BMW) sowie Luxuslimousinen (Rolls Royce). Sie betreibt Werke in Deutschland, Großbritannien, Südafrika, den USA und China. Bald soll auch eine Montage in Indien anlaufen. Die deutschen Standorte sind München, Dingolfing, Regensburg, Landshut, Leipzig und Berlin-Spandau (Motorräder).

Die Geschichte von BMW begann 1916 mit dem Bau von Flugmotoren in München-Oberwiesenfeld. Aus dieser Zeit stammte das BMW Markenzeichen, das sich aus dem Symbol eines rotierenden Propellers entwickelt hat. 1928 wurde das erste Automobil hergestellt. In den 50er Jahren schlitterte das Unternehmen trotz des Erfolgs des Dreirad-Autos „Isetta" in eine schwere Krise. 1959 überzeugte der damalige Betriebsratsvorsitzende Kurt Golda den Batterien- und Waffenfabrikanten Herbert Quandt, das Verlustunternehmen und seine 6000 Beschäftigten zu übernehmen. 1961 erlebte BMW den entscheidenden Durchbruch mit dem ersten Modell der „Neuen Klasse". In den 90er Jahren packte auch BMW das Fusions-Fieber. Doch die Übernahme von Rover erwies sich als kostspielige Fehlentscheidung. Das britische Unternehmen wurde wieder verkauft. Nur der Mini ist bei BMW geblieben.

Heute setzt das Münchner Unternehmen über 46 Milliarden Euro um und beschäftigt über 100 000 Mitarbeiter. Mit rund acht Prozent Umsatzrendite ist BMW nach Porsche und Toyota einer der rentabelsten Automobilhersteller weltweit. Hauptaktionär des Unternehmens ist mit einem Anteil von 46,6 Prozent noch immer die Industriellenfamilie Quandt. Das restliche Kapital ist in Streubesitz.

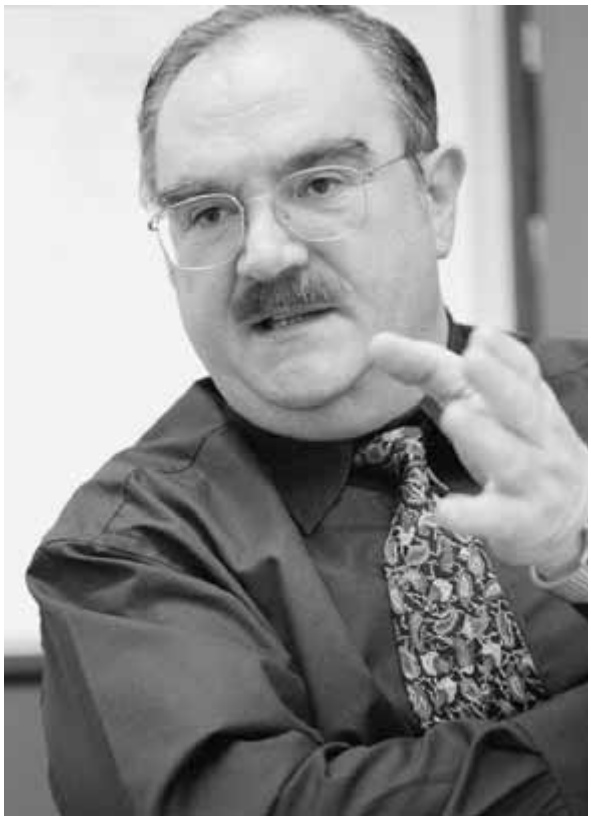
→ der 3er Reihe produziert. Jeder Arbeiter muss vier Arbeitsplätze beherrschen, auch hier ist die angestrebte Laufzeit der Bänder 140 Stunden pro Woche. Die wöchentlichen Arbeitszeiten werden auf drei bis sechs Tage verteilt. „Mit der Fünf-Tage-Woche geht so etwas nicht", erläutert Schoch. Die Leipziger bekommen weniger Lohn als ihre Kollegen im Westen, sie arbeiten 38 Stunden in der Woche. Insgesamt beträgt der Lohnkostenvorteil gegenüber den westdeutschen Belegschaften rund 25 Prozent. Trotzdem setzt die Geschäftsleitung zunehmend auch Zeitarbeiter ein und schließt befristete Verträge ab. „In diesem Punkt unterscheidet sich BMW nicht von anderen Unternehmen, die sich hier ansiedeln. In der ostdeutschen Metallindustrie gibt es einen hohen Anteil von Zeitarbeitern", so Bernd Kruppa von der IG Metall Berlin-Brandenburg. Bei BMW Leipzig und den angesiedelten Zulieferern hat derzeit rund ein Drittel der Beschäftigten einen Zeitarbeitsvertrag in der Tasche.

Zeitarbeit ist aber auch für die anderen BMW-Werke kein Tabu mehr. Auch im Bayernland werden, vor allem während der Ferienzeit, Leiharbeiter eingesetzt. Bis jetzt ist dies noch ein sehr begrenztes Phänomen, doch die Frage, ob die vielgepriesene „atmende Fabrik" zu durchlässig wird, müssen sich die Belegschaftsvertreter immer wieder neu stellen. Die Mitarbeiter sind nicht immer einverstanden mit den immer neuen Vereinbarungen zur Arbeitszeit. So gab es im Münchner Werk bei der Einführung des Neun-Stunden-Tages viele Proteste. Die Verlängerung des Arbeitstages zog eine Verringerung der Urlaubstage nach sich, die viele anfangs nicht akzeptieren wollten. Auch die ausgeklügelten Zeitmodule stießen nicht auf Jubelrufe. Der Gedanke, dass man vier Tage unter der Woche frei hat und dann wieder ein paar Tage arbeitet, war für viele gewöhnungsbedürftig. Das Argument, dass auf diese Weise nicht nur Umsätze, sondern auch Arbeitsplätze gesichert werden können, hat am Ende aber die meisten überzeugt. Schließlich geht es mit um die bestbezahlten Jobs in der deutschen Industrie. Die BMW-Beschäftigten erhalten neben dem regulären Gehalt noch immer einen BMW-Tarifzuschlag, Urlaubsgeld, übertarifliches Weihnachtsgeld und einen Erfolgsbonus von 1,5 Monatsgehältern.

„Wenn Neuerungen eingeführt werden, geht es nie ohne Debatten ab", weiß Werner Neugebauer aus seiner langjährigen Erfahrung als Chef der IG Metall Bayern. Seine Gewerkschaft hat schon Mitte der 90er Jahre einen Vorstoß in Richtung Flexibilisierung gemacht. Schon damals schlugen die Metaller vor, in den Unternehmen ein Arbeitszeitkonto einzuführen. Die Arbeitnehmer sollten eine variable Wochenarbeitszeit haben. Auf das Jahr verteilt kann es bis zu 220 Unter- oder Überstunden geben. Die jährliche Arbeitszeit aber muss die 35-Stunden-Woche einhalten. Das erste Unternehmen, das die Initiative umsetzte, war BMW. Gewerkschaft und Betriebsrat reagierten damit auf die drohende Gefahr von Entlassungen aufgrund konjunkturell bedingter sinkender Nachfrage. Ziel war die optimale Auslastung der Maschinen und eine langfristige Beschäftigungssicherung. „Wir haben hier in Bayern kein Problem mit der Flexibilisierung. Vorausset-

Foto: Christian Kargl

Foto: Werner Bachmeier



IG-Metaller Schoch (links), Neugebauer: Umsätze und Arbeitplätze gesichert

zung ist allerdings, dass Regeln festgelegt werden, die den Arbeitnehmern erlauben, ihre Zeit und ihr Leben zu planen“, so Neugebauer. Der Gewerkschaftschef hat auch kein Problem damit, anzuerkennen, dass der neue Vorstandschef Norbert Reithofer in den vergangenen Jahren das Flexibilisierungsmodell in der Produktion deutlich verbessert hat. „Der Anstoß zu dieser Innovation ging aber von der Gewerkschaft aus“, will er dennoch klarstellen.

Ausgeprägte Mitbestimmungsstrukturen, eigensinnige Hauptaktionäre

Viele Unternehmen haben sich von dem BMW-Modell inspirieren lassen, vor allem in der Autoindustrie. Bei Audi gibt es heute rund 200 Arbeitszeitmodelle. „Im Standort Deutschland ist die Flexibilität viel höher als die Arbeitgeber behaupten“, so Betriebsratschef Schoch. In den großen Konzernen gelingt es, gemeinsam mit der Flexibilisierung auch die Arbeitnehmerrechte festzuklopfen. „Wo wir Mitbestimmungsstrukturen haben, läuft alles noch in geordneten Bahnen“, erklärt Gewerkschafter Neugebauer. In seinem Bezirk Bayern gibt es rund 5000 Arbeitszeitmodelle, die meisten davon in Großunternehmen. Dabei könnten auch die kleinen und mittleren Unternehmen auf diese Weise Kosten senken und Arbeitsplätze sicherer machen. Doch die Erstellung der Zeitmodelle ist kompliziert und aufwändig. Davor schrecken viele mittelständische Firmen zurück.

BMW hingegen hatte die besten Voraussetzungen, Vorreiter bei der regulierten Arbeitszeitflexibilisierung zu werden: ausgeprägte Mitbestimmungsstrukturen und Hauptaktionäre, die Familie Quandt, die nicht auf die schnelle Dividende, sondern auf eine langfristige Gewinnsteigerung setzen. Der alte Firmenpatriarch Herbert Quandt und der ehemalige Betriebsratschef Kurt Golda waren bis in die 80er Jahre ein bekanntes Gespann. Golda hatte Quandt letztendlich dazu gebracht, BMW Ende der 50er Jahre zu übernehmen – siehe Kasten.

Manfred Schoch ist bei Golda in die Lehre gegangen, und auch er stellt gern seine Initiative unter Beweis. Soeben hat er mit der Konzernleitung eine betriebliche Vereinbarung zur Altersteilzeit ausgehandelt. Die gesetzliche Regelung läuft 2009 aus, und bei BMW soll dieses Beschäftigungsinstrument nun auf Betriebsebene geregelt werden. Ziel ist die Erleichterung der Einstellung von Azubis, die auch davon abhängt, dass sich ein Teil der älteren Mitarbeiter für Teilzeitarbeit entscheidet. Die Vereinbarung soll bis Mitte 2007 mit allen Details unter Dach und Fach sein und ist die Erste ihrer Art. Der Betriebsratschef wäre damit mal wieder Vorreiter in Sachen Flexibilisierung – eine Pole-Position, von der er sich nicht gern verdrängen lässt. ■