

Anti-tayloristisches Fabrikmodell – AUTO 5000 bei Volkswagen

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

Die Planungen der Volkswagen AG für die Fertigung eines Minivan reichen zurück in die 90er Jahre. Angedacht war zunächst eine Produktion im Ausland. Doch dann einigten sich das Unternehmen, der Betriebsrat und die IG Metall Bezirksleitung Hannover auf den Produktionsstandort Wolfsburg. Nicht auf der „grünen Wiese“, sondern auf dem Werksgelände startete Ende 2002 die Touran-Fertigung in der weitgehend selbständigen Unternehmenseinheit „AUTO 5000 GmbH“. Bedingungen des Unternehmens waren: 20 % Lohnverzicht gegenüber dem VW-Haustarifvertrag (damit aber noch auf dem Niveau des Flächentarifvertrags Niedersachsen); eine von 28 auf 35 Stunden verlängerte Regelarbeitszeit (plus 3 Stunden „Qualifizierungszeit“, nur zur Hälfte vom Unternehmen vergütet); höhere Zeitflexibilität insbesondere in der Form einer Pflicht zur „Programmerfüllung“ (Nacharbeit bei Leistungsmängeln über das festgesetzte Schichtende hinaus). Diesen Abstrichen stehen zwei potenziell positive Merkmale gegenüber: (1) Als Beitrag zur Bewältigung der auch regional zugespitzten Arbeitsmarktkrise sollten die Beschäftigten aus dem Kreis der Arbeitslosen rekrutiert werden; (2) Die Fabrikgestaltung sollte nicht konventionellen Konzepten folgen, sondern dezidiert anti-tayloristische Akzente tragen. Mit weitreichenden Innovationen der Arbeits- und Betriebsorganisation geht es um den Nachweis, dass Deutschland auch als Industriestandort dann eine Zukunft haben kann, wenn die Human Resources intelligenter genutzt werden. Um sicherzustellen, dass diese ambitionierten Zielsetzungen tatsächlich eingelöst werden, verständigten sich die Tarifparteien auf eine wissenschaftliche Begleitforschung durch das SOFI. Sie soll auf der Basis kontinuierlicher Prozessbeobachtung bis Ende 2005/Anfang 2006 nach Auslaufen des Tarifvertrages eine verlässliche Abschlussbilanz vorlegen. Im folgenden Aufsatz wird nach ca. 2-jähriger Laufzeit eine Zwischenbilanz gezogen. Gegenwärtig bauen 3.720 Beschäftigte täglich etwa 800 Fahrzeuge. Das Unternehmen schreibt schwarze Zahlen.

1 Ausgangssituation

Der Automobilbau steht heute im Zentrum der Debatte um die Zukunftsfähigkeit des Industriestandorts Deutschland. Die Auseinandersetzungen des vergangenen Jahres bei DaimlerChrysler, Opel und VW um die Bedingungen, unter denen es für die Unternehmensleitungen gerechtfertigt erscheint, auch für die Zukunft noch Fertigungen in deutschen Werken zu planen, stehen für die Belegschaften unter dem Vorzeichen von Verzicht. Für die Unternehmen geht es um Senkung der Arbeitskosten. Beschäftigungsperspektiven werden gebunden an weniger Lohn und längere, flexiblere Arbeitszeiten. Um nicht die Abwanderung der Fertigungen in Billigkostenländer zu riskieren, sehen sich unter dem Druck der Arbeitsmarktkrise die (noch) Beschäftigten gezwungen, diesen Deal zu akzeptieren.

Darüber hinaus findet in der Autoindustrie seit einigen Jahren arbeitspolitische Rekonventionalisierung und Retaylorisierung, zum Teil im neuen Gewand eines „Toyotismus“, statt: mit traditionellen Methoden der Arbeitsintensivierung, sehr kurzen Taktzeiten und Arbeitszyklen, einer

Rückkehr zu rein ausführenden Tätigkeiten und feingliedrigen Kontrollen. Gruppenarbeit geht dabei nicht mehr mit erweiterten Handlungsspielräumen und Mitwirkungsmöglichkeiten einher, sondern reduziert sich auf die Verpflichtung zur Leistungssteigerung. Ökonomische Vorteile werden in Mehrarbeit und Arbeitsverdichtung gesucht – auch hier auf Kosten der Beschäftigten.

Parallel zu den Retaylorisierungstendenzen haben sich in den letzten Jahren aber auch Versuche mit arbeitspolitisch innovativen Konzepten verbreitet. In ihnen geht es darum, Wettbewerbsvorteile durch Innovationen im Bereich der Arbeits- und Betriebsorganisation und durch eine bessere Nutzung der Potenziale der Beschäftigten zu erschließen. Das ist auch der ausdrückliche Anspruch von AUTO 5000. Von der IG Metall wird das Projekt ausdrücklich mit der Zielsetzung verknüpft, ein Gegengewicht zu den Retaylorisierungstendenzen der letzten Jahre zu schaffen (Meine/Schwitzer 2001). Das von der Unternehmensleitung und der Interessenvertretung gemeinsam formulierte Ziel heißt: Produktivitätszugewinne durch dezidierte anti-tayloristische Arbeitsgestaltung. Im Tarifvertragssystem zu AUTO 5000 wurden „abwechslungsreiche und ganzheitliche Arbeitsinhalte“, Teamarbeit mit „erwei-

terten Handlungs-, Dispositions- und Entscheidungsspielräumen“ sowie „eine flache Hierarchie“ und eine „lernförderliche Qualifikationsorganisation“ vereinbart. Angestrebt werden betriebliche Kostenverbesserungen durch die aktive, mitverantwortliche Einbeziehung der Beschäftigten in Prozessoptimierung und Rationalisierung.

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

Martin Kuhlmann, Dr., Soziologe, 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: hsperli@gwdg.de

Eine erste wissenschaftliche Zwischenbilanz durch die Begleitforschung¹ hat zu klären, ob bzw. inwieweit die breit gesteckten Arbeitsmarkt- und arbeitspolitischen Ziele tatsächlich eingelöst werden. Wurde die Belegschaft aus Arbeitslosen rekrutiert? Gelingt dem Projekt eine innovative Arbeitsstrukturierung, die ihre Zukunftsfähigkeit durch eine gestiegene Arbeitsproduktivität beweist und dabei nicht zulasten der Beschäftigten geht? Wie bewerten die Beschäftigten selbst diese Arbeitspolitik, die ihren Aufgaben- und Verantwortungszuschnitt erweitert und sie selbst für einen Beitrag zur betrieblichen Wettbewerbsverbesserung in die Pflicht nimmt? Schließlich: Wie ist die neu geschaffene Arbeitsrealität im Kontext der wissenschaftlichen und gewerkschaftspolitischen Debatten um den Umbruch in der gesellschaftlichen Organisation von Arbeit zu bewerten?

2

Arbeitsmarktpolitischer Anspruch wurde eingelöst

Das Projekt 5000 x 5000 startete unter dem Vorzeichen gesellschaftlicher Auseinandersetzungen um die Notwendigkeit eines Niedriglohnssektors und einer Absenkung der Beschäftigungsstandards, um der bestehenden Beschäftigungsmisere entgegenzuwirken. Nur vor diesem Hintergrund sowie aus der besonderen Arbeitsmarktlage in der Region Wolfsburg und der Verantwortung, die das Unternehmen und die Interessenvertretung bei Volkswagen zu übernehmen bereit waren (Volkert/Widuckel 2001), erklärt sich die Grundüberlegung des Projekts AUTO 5000, Arbeitslose einzustellen. Der Weg, eine neue Automobilfabrik mit branchenunerfahrenen Arbeitskräften zu betreiben, war dabei nicht so ungewöhnlich, wie es zunächst erscheinen mag. In den so genannten Greenfields (auf der grünen Wiese errichteten Werken) werden an vielen Stellen der Welt überwiegend automobilunerfahrene Belegschaften eingesetzt. Überraschend war aber, bei der Personalauswahl *ausschließlich* Arbeitslose zu berücksichtigen. Bezweifelt wurde, ob es gelingen könnte, damit eine ausreichend qualifizierte Belegschaft zu rekrutieren.

Doch es gelang. Aus insgesamt 48.000 Bewerbern wurden in einem mehrstufigen

Testverfahren zunächst 4.000 Personen ausgewählt. Nach einer durch die Arbeitsverwaltung finanzierten Vorab-Qualifizierung landeten davon 3.800 zunächst in einem befristeten, dann in einem unbefristeten Vollzeit-Beschäftigungsverhältnis bei AUTO 5000.

Die so rekrutierten Beschäftigten waren in der Tat durchweg ehemalige Arbeitslose (89 %) bzw. akut von Arbeitslosigkeit Bedrohte (11 %). Dies gilt auch für die Mehrzahl der Meister – bei AUTO 5000 als „Betriebsingenieure“ bezeichnet. Ein zentrales arbeitsmarktpolitisches Ziel des Projektes wurde also erreicht.

Die sozialstatistischen Merkmale der AUTO-5000-Beschäftigten weisen sie als in mancher Hinsicht typische Automobilbelegschaft aus: wenige Frauen, großes Einzugsgebiet mit hohem Pendleranteil, viele Facharbeiter – häufig allerdings aus eher handwerklichen Berufen. Obwohl eine einschlägige Berufsausbildung kein Einstellungskriterium darstellte, sind fast alle Gelernte – über die Hälfte sogar einschlägig qualifiziert in Metall- oder Elektroberufen. Dennoch erbrachte das Auswahlverfahren eine Öffnung für Personengruppen, die bei den sonst üblichen Einstellungsbedingungen kaum eine Chance gehabt hätten: Diejenigen ohne einschlägige Ausbildung (39 %) und Personen über 40 Jahre (16 %).

Für die arbeitsmarktpolitische Bilanz des Auswahlverfahrens bleibt jedoch auch festzuhalten, dass das Projekt keine Lösung für die so genannten Problemgruppen des Arbeitsmarktes darstellt: Ältere über 50 sowie Personen mit gesundheitlichen Einschränkungen, mangelhaften Deutschkenntnissen oder geringem (Aus-)Bildungsniveau bekamen auch im Projekt AUTO 5000 keine Chance.

3

Innovative Arbeitspolitik bei AUTO 5000: Neuer Typus der Fabrikorganisation

Die Arbeitspolitik von AUTO 5000 setzt auf Aufgabenerweiterung, Integration von direkten und indirekten Funktionen, Teamarbeit mit hoher Gruppenselbstorganisation und Gruppenverantwortung, gewählte Gruppensprecher und regelmäßige Gruppengespräche sowie auf eine aktive

Einbeziehung der Beschäftigten in Planungs- und Optimierungsprozesse.

Knapp ein Jahr nach dem Erreichen der Kammlinie, d.h. der geplanten Volllast der Produktion, konnten mit der Realisierung dieser Gestaltung positive Ergebnisse erreicht werden. Wichtiger vielleicht noch: In keinem Punkt führten die bisher gemachten Praxiserfahrungen dazu, dass den Projektbeteiligten eine Abkehr von den ursprünglichen Konzeptideen notwendig erscheint.

Die Gestaltung der Produktionsprozesse in den Montagen ist zwar auch bei AUTO 5000 wie überall in der Automobilindustrie durch Fließbandfertigung mit kurzen Takten und Arbeitszyklen unterhalb von zwei Minuten geprägt, doch es werden durchaus eigene Akzente gesetzt: Die Fließfertigung gliedert sich beispielsweise in Unterabschnitte mit kleineren Zwischenpuffern, und an wichtigen Stellen finden sich Ausschleusmöglichkeiten, die eine liniennahe Fehlerbeseitigung ermöglichen. Entscheidend ist freilich die gewählte Arbeitsorganisation. Noch ist zwar der Umsetzungsstand unterschiedlich, doch Teamarbeit wurde in allen Bereichen eingeführt. In den Teams in den Montagen wird fast durchweg über die verschiedenen Arbeitsplätze hinweg rotiert; bei einigen Gruppen sind darüber hinaus auch bereits Zusatz Tätigkeiten insbesondere der Wartung und Instandhaltung integriert worden. Beim Typus des Anlagenführers und bei den Instandhaltern wird der Gestaltungsansatz Funktionsintegration, entsprechend den Bedingungen dieser Tätigkeiten in den technisierten Fertigungsbereichen, sehr extensiv genutzt.

Im Vergleich mit anderen Automobilfabriken ist bei AUTO 5000 vor allem die Selbstorganisation der Teams flächendeckend sehr weitgehend realisiert. Gewählte Teamsprecher sind in der Funktion eines Klassensprechers, Koordinators und Moderators etabliert. Zudem existieren regelmäßige, von den Teams selbst organisierte Teammeetings zur wechselseitigen

¹ Zur Begleitforschung im Einzelnen die bereits publizierten Texte zum Projektdesign und zu den Ergebnissen des Auswahlverfahrens ([http://www.sofi-goettingen.de/frames/Texte/Auto 5000.pdf](http://www.sofi-goettingen.de/frames/Texte/Auto%205000.pdf)) sowie die erste arbeitspolitische Zwischenbilanz vgl. Schumann et al. (2004). – Die Begleitforschung (Laufzeit drei Jahre) wird von der Hans-Böckler-Stiftung, der IG Metall, Wolfsburg, der Volkswagen-AG und der Volkswagen-Stiftung finanziell gefördert.

Information, Absprache und für Problemlösungen. Arbeitseinsatz- und Anwesenheitsplanung sowie die Festlegung der Arbeitsweise liegen zu weiten Teilen in der Hand der Teams. Diese haben zudem eine hohe Eigenständigkeit bei der Planung von Qualifizierungsmaßnahmen und der Nutzung von Qualifizierungszeiten für Problemlöseaktivitäten. Insgesamt ist, verglichen mit der üblichen Gruppenarbeit im deutschen Automobilbau, das bei AUTO 5000 realisierte Umsetzungsniveau deutlich höher.

Die Beschäftigten selbst bewerten die Gruppenarbeit und die erweiterten Ansprüche an ihren Arbeitseinsatz überwiegend positiv. Gerade verglichen mit Ergebnissen aus Untersuchungen in anderen Automobilwerken und angesichts der Debatte um mögliche Negativwirkungen von Gruppenarbeit (hoher Gruppendruck, Ausgrenzung von Schwächeren) ist diese Einschätzung der Gruppensituation bei AUTO 5000 durchaus bemerkenswert.

Bei AUTO 5000 beschränkt sich aber der Bruch mit der tayloristischen Fabrikgestaltung nicht auf die Shop-floor-Ebene. Vielmehr werden die arbeitsorganisatorischen Gestaltungsansätze ergänzt um eine veränderte Betriebsorganisation. Die erste Führungsebene der Meister, die „Betriebsingenieure“ (BI), übernimmt neben Personalführung und -entwicklung auch Verantwortung im Bereich technische Planung, Optimierung sowie Budgeteinhaltung. Die operativen Aufgaben der Produktionssteuerung und Arbeitseinsatzplanung gehen weitgehend an das Team. Oberhalb der Meisterebene ist die Betriebshierarchie auf zwei Ebenen reduziert und eine prozessnahe Ansiedlung von Fachfunktionen in „Lernfabriken“ eingeführt. Damit sitzen direkt vor Ort produktionsunterstützende „indirekte“ Fachkräfte der Instandhaltung, Qualitätssicherung und Logistik, zudem Planer, Produktbetreuer, Industrial-Engineering-Experten, Personaler und Controller.

Bei der Bewertung dieser betriebsorganisatorischen Innovationen betonen die Beteiligten nahezu einhellig die Vorteile. Man sieht sich näher am Geschehen und könne daher schneller und besser reagieren. Positiv wird auch der Abbau von Bereichsegoismen hervorgehoben und die verbesserte Kooperation der verschiedenen Spezialisten untereinander. Gerade innerhalb der Lernfabriken haben die zu bewältigenden Anlaufprobleme offensichtlich zu

einer verbesserten Zusammenarbeit und einem tieferen Verständnis für die unterschiedlichen Problemsichten geführt. Die Teams beurteilen die Bestrebung der Aufwertung der Meisterebene positiv und betonen eine gute Zusammenarbeit. Der Kontakt zu den Spezialisten der Lernfabrik ist demgegenüber noch nicht sehr ausgeprägt.

Alles in allem stellt sich die Umsetzung der arbeitspolitischen Innovationen bei AUTO 5000 bereits zum jetzigen Zeitpunkt positiv dar. Auch wenn der Realisierungsgrad bei den drei Gestaltungselementen Teamarbeit, Rollen-/Funktionsprofil der Betriebsingenieure und Mitwirkung bei betrieblichen Entscheidungen noch unterschiedlich ist, zeigt sich bereits eine deutliche Abkehr von traditionellen Strukturen. Und für die Bilanz aus Sicht der Beschäftigten ist entscheidend: je stärker die Elemente solcher innovativen Arbeitspolitik bereits greifen, umso positiver ist auch die Beurteilung der Gruppenarbeit und der Arbeitssituation insgesamt.

4

Qualifizierungspolitik: Eine neue Kombination von Arbeit und Lernen

Für das VW-Projekt 5000 x 5000 wurde zwischen der AUTO 5000 GmbH und der IG Metall ein eigener Qualifizierungstarifvertrag abgeschlossen. Darin geht es auch um die von der Arbeitsverwaltung finanzierte Vor- und Grundlagenqualifizierung der ehemals Arbeitslosen; wichtiger aber noch ist die darin geregelte systematische Kombination von Arbeit und Lernen (Glander/Jahn 2004). Verabredet ist eine fortlaufende Qualifizierung von durchschnittlich drei Stunden pro Woche, die auf die Bewältigung aktueller und geplanter Anforderungen zielt.

„Prozesshaftes Lernen“ im Betrieb umfasst dabei insbesondere auch die mit der selbst organisierten Arbeitsgestaltung im Zusammenhang stehenden Kommunikationselemente sowie Kompetenzen für Prozessverbesserungen. Als Infrastruktur stehen bei AUTO 5000 Teamräume, drei „Lernstätten“ mit gut ausgestatteten Schulungsräumen und ein Wissensportal (internes IT-gestütztes Kommunikationssystem) zur Verfügung. Als Lehrende fungieren Experten; zunehmend mehr über-

nehmen aber auch Teammitglieder selbst diese Aufgabe.

Die Mehrheit der Beschäftigten beurteilt die Qualifizierung im Fabrikalltag positiv. Vor allem das systematische Anlernen am Arbeitsplatz, die Teamsitzungen zur Problemlösung und Kurzschulungen gelten als sinnvolles Angebot. Positiv heben die Beschäftigten auch hervor, dass sie die Qualifizierungszeiten und -inhalte selbstständig in ihren Teams organisieren und durchführen können. Kritik wird vor allem an der Länge der Qualifizierungszeit geübt: drei Stunden pro Woche empfinden die meisten als zu viel und die Mehrheit findet es auch nicht „fair“, dass 1,5 Stunden aus eigener Tasche bezahlt werden müssen.

Eine Besonderheit der Qualifizierung bei AUTO 5000 liegt schließlich darin, dass eine Ausbildung zur „Fachkraft für Automobilbau“ absolviert werden kann. Die IHK vergibt die Zertifikate „Automobilbauer/Automobilbauerin IHK“, „Prozessinstandhalter/Prozessinstandhalterin IHK“ und „Prozessexperte/Prozessexpertin Automobilbau IHK“. Mehr als 1.000 Beschäftigte haben sich bereits zu dieser Zertifizierung angemeldet.

5

Lohn-Leistungspolitik: Entdifferenzierung, „Programm“-Verantwortung

Als spektakulär galt das vereinbarte Tarifsystem auch wegen der verabredeten einheitlichen Entgelthöhe von damals 5.000 DM (heute 2.557 €) für alle Produktionsbeschäftigten. Vor der Kontrastfolie der jüngst abgeschlossenen einheitlichen Entgelt-Rahmentarifverträge in der Metallindustrie wird deutlich: Hier wurde bewusst auf aufwändige und aushandlungsintensive Eingruppierungsverfahren verzichtet, um insbesondere für das auf Funktionserweiterungen und flexiblen Arbeitseinsatz abzielende arbeitspolitische Konzept günstige Ausgangsbedingungen zu schaffen, da Tätigkeitsveränderungen oder Qualifikationszuwächse nicht mehr entgeltwirksam sind.

Nach unseren Befunden stellt die Höhe des Entgelts bei der Mehrheit der Beschäftigten von AUTO 5000 keine Quelle gravierender Unzufriedenheit dar. Die Ver-

diensthöhe bei AUTO 5000 gilt den meisten, gerade vor dem Hintergrund früherer Verdienste und verglichen mit dem, was andernorts gezahlt wird, als akzeptabel. Auch die Vereinheitlichung bei den Lohngruppen wird vom Gros der Belegschaft gestützt. Nur jene, die auf höherwertige Einstufungen rechnen könnten – insbesondere die Instandhalter und Anlagenführer – plädieren mehrheitlich für größere Differenzierung.

Eine lohnpolitische Besonderheit von AUTO 5000 ist die Pflicht der so genannten „Programmerfüllung“, d.h. die stärkere Einbeziehung der Beschäftigten in die Produktionsverantwortung. Dabei gilt, dass für das Nichterreichen von Stückzahl und Qualität, soweit es vom Unternehmen verursacht wurde, die Nacharbeitsstunden den Beschäftigten auf ihren individuellen Flexibilitätskonten gutgeschrieben werden. Haben die Teams Leistungsmängel verursacht, ist die Nacharbeitszeit von ihnen selbst zu tragen, d.h. es entstehen dann für das Unternehmen keine Vergütungsverpflichtungen.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt ist festzustellen, dass sich die Programmerfüllung in der betrieblichen Praxis von AUTO 5000 nicht zu einem gewichtigen Streitgegenstand entwickelt hat. Zumeist trägt heute aber der Betrieb (auch im Zweifelsfall) Verantwortung und Kosten; in der weit überwiegenden Mehrheit der Fälle sind die Beschäftigten für die Mängel nicht verantwortlich. Die Mehrheit der Beschäftigten meint heute, dass gegen die Grundidee des Programmlohns nichts einzuwenden sei, nur an der richtigen Umsetzung hapere es noch. Wichtig ist, dass sich das Konzept in der Praxis nicht als Instrument der Risikoabwälzung auf die Belegschaft erweist.

6

Mitbestimmungsregelungen: erweitert, aber auch begrenzt

Der weitreichende Innovationsanspruch des Projektes 5000 x 5000 erstreckte sich von Beginn an auch auf die Dimension von Mitbestimmung und Beteiligung. Wie diese von den Tarif- bzw. Betriebsparteien geregelt wurde und im Fabrikalltag praktiziert wird, ist nicht zuletzt angesichts der aktuellen Debatten über Mitbestimmung von erheblichem allgemeinpolitischen In-

teresse; betriebspolitisch dürfte es sich als mitentscheidend erweisen bei einer Bilanzierung des Innovationsprojektes.

AUTO 5000 setzt gegenüber den wachsenden Territorien „mitbestimmungsfreier und tariffreier Zonen“ in der deutschen Unternehmenswelt einen deutlichen Gegenakzent. In einem eigens abgeschlossenen Mitbestimmungsvertrag ist von den Tarifparteien die Bildung eines Aufsichtsrates vereinbart worden, dem neben sechs Vertretern der Anteilseigner sechs Vertreter der Arbeitnehmerseite angehören. Neu ist dabei die Regelung, wonach der Aufsichtsrat zentrale Entscheidungen nur mit einer Zwei-Drittel-Mehrheit, also nicht gegen die Arbeitnehmerbank, beschließen kann.

Für AUTO 5000 wurde als Interessenvertretung ein gemeinsamer Betriebsrat der Volkswagen AG und der GmbH gebildet. Ihm kommen umfangreiche Mitbestimmungsrechte bei Personalauswahl, Qualifizierung, Leistungs- und Personalbemessung, Arbeitszeit und Arbeitsorganisation zu. Faktisch nimmt ein Ausschuss von vier – durch den Betriebsrat der Volkswagen AG nominierten – Betriebsräten die Interessenvertretung der Belegschaft von AUTO 5000 wahr. Auf diese Weise war bereits bei der Rekrutierung der Belegschaft die Schutz- und Gestaltungsfunktion durch eine betriebliche Interessenvertretung gewährleistet. Allerdings hat diese keine Wahl-Legitimation durch die sukzessiv an Bord genommene Belegschaft selbst. Unsere Befragungen zeigen, dass damit aus der Sicht der Belegschaft eine Legitimationlücke entstanden ist, die bislang noch nicht geschlossen werden konnte.

Was die interessenpolitischen Orientierungen und Erfahrungen der Belegschaft von AUTO 5000 betrifft, so verfügte in ihrem bisherigen Arbeitsleben nur die Hälfte der Neueingestellten über Erfahrungen mit einem Betriebsrat (sie kommen überwiegend aus kleinen und mittleren Betrieben), und nur 40 % waren vorher Gewerkschaftsmitglieder. Gleichwohl hält die überwiegende Mehrheit sowohl einen Betriebsrat als auch die Gewerkschaften für erforderlich und mittlerweile sind über 90 % Mitglied der IG Metall.

Diese generelle Zustimmung zu Gewerkschaft und Betriebsrat spricht für ein hohes Maß an Interessenorientierung. Es erhöht seitens der Beschäftigten aber zugleich auch die Ansprüche und Erwartungen an eine wirkungsvolle betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung.

Dass diese zunächst nicht wirksam eingelöst werden konnten, zeigte unsere Befragung während der Anlaufphase: Das Urteil der Belegschaft über die betriebliche Interessenvertretung ist ganz überwiegend kritisch. Der Betriebsrat sei nicht ausreichend vor Ort, informiere die Belegschaft nicht ausreichend und er könne sich nicht ausreichend um konkrete Probleme am Arbeitsplatz kümmern. Mit dem „Normalbetrieb“ seit Erreichen der Kammlinie, d.h. seit Anfang 2004, zeichnet sich ab, dass auch die Aktivität der Interessenvertretung positiver wahrgenommen wird.

Hinsichtlich der Wirksamkeit der Interessenvertretung ist freilich zu berücksichtigen, dass die personelle und infrastrukturelle Ressourcenausstattung des Betriebsrats eher begrenzt ist. Das fällt umso mehr ins Gewicht, als bei AUTO 5000 zunächst nicht, wie in der Automobilindustrie sonst üblich, Vertretungsstrukturen mit gewerkschaftlichen Vertrauensleuten vorgesehen waren. Erst nach langwierigen Diskussionen zwischen den Betriebsparteien wurde im Herbst 2004 die Einrichtung von so genannten Kommunikationsbeauftragten der IG Metall vereinbart, deren Wahl (insgesamt ca. 100 Beauftragte) mittlerweile größtenteils abgeschlossen ist. Es ist gegenwärtig noch zu früh für Aussagen über deren Wirksamkeit. Die Erwartungen seitens der Belegschaft sind jedenfalls entsprechend hoch: Dreiviertel der Beschäftigten versprachen sich von der Wahl von Vertrauensleuten mehr Mitsprachemöglichkeiten bei AUTO 5000.

AUTO 5000 räumt auch durch die selbstorganisierte Teamarbeit den Einzelnen wie den Gruppen erweiterte Partizipationschancen ein; durch gewählte Teamsprecher und regelmäßige Gruppengespräche werden sie bereits in hohem Maße realisiert. Durch regelmäßige Gesprächsrunden der Teamsprecher mit der Geschäftsführung von AUTO 5000 soll zudem der direkte Informationsaustausch zwischen Management und Belegschaft verbessert werden.

Die gewerkschaftlichen und betriebsverfassungsrechtlichen Vertretungsformen werden also durch arbeitsplatz- und bereichsnahe Vertretungen ergänzt. Dieses Partizipationskonzept setzt nicht auf betriebsharmonistische Vorstellungen (wie sie etwa in den nordamerikanischen Transplants der Automobilindustrie angestrebt werden), sondern zielt auf gesicherte Beteiligung an betrieblichen Entscheidungen,

die gleichermaßen Produktivität wie menschengerechte Arbeits- und Leistungsbedingungen gewährleisten sollen. AUTO 5000 ist auf diesem Weg bereits ein erhebliches Stück vorangekommen. Bis Projektende bleiben freilich noch einige Erwartungen einzulösen. Als besonders dringende Verbesserungen rangieren aus der Sicht der Belegschaft auf den vordersten Plätzen: Mehr Aktivitäten der eigenen Interessenvertretung, noch mehr Informationen über das betriebliche Geschehen und mehr Selbstbeteiligung an betrieblichen Entscheidungen.

7

Betriebsverständnis der Belegschaft: Zum Mitmachen bereit

Von Anbeginn an war deutlich: Bei der Belegschaft von AUTO 5000 handelt es sich um eine besondere Mannschaft. Der gemeinsame Erfahrungshintergrund von teilweise längerer Arbeitslosigkeit, der erfolgreich durchlaufene Bewerbungs- und Auswahlprozess und die breite Qualifizierung vor Arbeitsaufnahme hatten eine positive Grundhaltung gegenüber dem Projekt geschaffen. Die überwiegende Mehrheit ist „stolz“ darauf, bei AUTO 5000 zu arbeiten; sie ist zudem bereit, „sich besonders anzustrengen“, um zum Erfolg von AUTO 5000 beizutragen.

Aber ebenso deutlich war auch: Es handelt sich keineswegs um Beschäftigte, die auf ihre interessenbedingten Ansprüche umstandslos zu verzichten bereit gewesen wären, nur weil sie aus der Arbeitslosigkeit in ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis wechseln konnten. Ihre ausgeprägte positive Motivation sowie die Bereitschaft zu einem hohen Leistungsentwurf verknüpften die Neueingestellten mit der Einlösung des Anspruchs auf sichere Beschäftigung, angemessene Entlohnung, akzeptable Arbeitszeiten, anspruchsvolle Arbeitstätigkeiten und betriebliche Beteiligung.

Gefragt danach, wie die Hoffnungen, die die Beschäftigten mit ihrer Arbeit bei AUTO 5000 verbanden, aus heutiger Sicht beurteilt werden, sind die Anteile zwischen „erfüllt“, „noch unentschieden“ und „enttäuscht“ etwa gleich groß. Auch hinsichtlich einer aktuellen Bilanz über das Projekt AUTO 5000 ergibt sich ein ähnliches dreigeteiltes Bild zwischen „vernünftiger Deal“,

„noch unentschieden“ und „Nachteile überwiegen“.

Interessant an diesem Urteil ist aber, dass sich die Skepsis nicht daraus ergibt, dass die Interessen und Ansprüche hinsichtlich Entlohnung und Leistungsanforderung, Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen nicht erfüllt wurden. Zentral dafür ist vielmehr, dass der Belegschaft noch zu wenig Egalität und nicht ausreichende Mitsprache- und Gestaltungsmöglichkeiten eingeräumt werden. Für die Beschäftigten von AUTO 5000 steht das „Mitmachen“ nicht mehr zur Debatte. Nahezu alle wollen sich an der Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und an Kostensenkung beteiligen. Mehrheitlich sehen sie durch ihre aktive Beteiligung an Prozessoptimierung und Rationalisierung verbesserte Möglichkeiten, „größeren Einfluss auf die Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes zu nehmen“, die eigene Tätigkeit „interessanter und qualifizierter“ zu machen und die „Wirtschaftlichkeit“ des Werkes und damit die „eigene Beschäftigungssicherheit zu steigern“. Diese Beteiligungsbereitschaft erhöht sich übrigens noch einmal deutlich bei Beschäftigten aus jenen Arbeitsbereichen, in denen die innovative Arbeitspolitik bereits auf hohem Niveau realisiert wurde. Insofern eröffnet die Einbeziehung der Belegschaft in die Prozessoptimierung und die betriebliche Rationalisierung bei AUTO 5000 für die Beschäftigten selbst eine doppelte Perspektive: Sie gilt als wichtiger eigener Beitrag zur Beschäftigungssicherung und vergrößert gleichzeitig die Chancen auf interessante, fachlich herausfordernde und selbstverantwortliche Arbeit.

8

Zwischenbilanz

8.1 ERFOLGSPERSPEKTIVEN FÜR BETRIEB UND BELEGSCHAFT

Das Tarifvertragssystem zum VW-Projekt 5000 x 5000 trat zum 1. Oktober 2002 in Kraft und die Laufzeit endet am 31. März 2006. Die Tarifparteien haben sich verpflichtet, im Herbst 2005 Verhandlungen über die Fortsetzung des Projektes aufzunehmen. Bis Ende des Jahres soll dann eine Verständigung über seine Fortführung erzielt werden.

Bei den anstehenden Verhandlungen werden die bisherigen Erfahrungen und

Erwartungen der Akteure ebenso eine wichtige Rolle spielen wie die Resultate – gemessen auch an den Innovationsansprüchen des Projektes. Bis zum Erreichen dieses Meilensteins ist es noch einige Zeit hin. Doch schon jetzt lassen sich jedenfalls vorläufig einige Aspekte resümieren.

Die AUTO 5000 GmbH und damit der Volkswagen-Konzern hat mit dem Touran bereits heute einen beachtlichen Markterfolg erzielt. Bei einer Produktions-Stückzahl von 180.000 Fahrzeugen im Jahr 2004 ist ein auch betriebswirtschaftlich positives Ergebnis zu registrieren.

Die Lohn- und Arbeitszeitgeständnisse der AUTO 5000-Belegschaft schlagen betriebswirtschaftlich sicher günstig zu Buche. Doch der sich abzeichnende wirtschaftliche Erfolg ergibt sich – auch nach Einschätzung der betrieblichen Experten – wesentlich auch aus der konsequenten Umsetzung von Kernbestandteilen der innovativen Arbeitspolitik. Sie führt deutlich erkennbar zu höherer Arbeitsproduktivität und zu einem effektiveren Umgang mit den Produktivitätsressourcen. Die neue Rolle der Betriebsingenieure und die Integration der Fachspezialisten in der Lernfabrik trägt zu einer Reduzierung indirekter Kosten bei. Die Mehrkosten für das breite Investment in die systematische Vor- und Grundlagenqualifizierung und die permanente Weiterbildung sowie für die zeitaufwändige Gruppenselbstorganisation zahlen sich offenkundig aus. Das erweiterte betriebliche Selbstverständnis der Belegschaft, durch Prozessoptimierung und Rationalisierungsvorschläge selbst einen aktiven Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit der Fabrik zu leisten, beginnt also auch in ökonomischer Hinsicht Früchte zu tragen.

Wenn die Verzichte bei den Konditionen der Arbeitszeit-, Leistungs- und Lohnfestlegung von der Belegschaft mehrheitlich akzeptiert werden, dann wird dies zum einen verständlich vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrungen mit Arbeitslosigkeit und einer illusionslosen Einschätzung der allgemeinen Arbeitsmarktlage. Zum anderen aber begründen die bisherigen Erfahrungen der Belegschaft mit einer innovativen Arbeitspolitik positive Wahrnehmungen und Einschätzungen der Arbeits- und Leistungsbedingungen. Für die Beschäftigten fällt die Bewertung auch heute schon eher positiv aus, weil sie den aufgeklärteren betrieblichen Umgang mit der Ressource Mensch anerkennen.

Defizite bei der Umsetzung innovativer Arbeitspolitik werden von den Beschäftigten bis jetzt noch am deutlichsten artikuliert im Hinblick auf die zu geringe Einbeziehung und Mitwirkung bei betrieblichen Entscheidungen, sowohl was den eigenen Arbeitsbereich als auch betriebliche Angelegenheiten betrifft. Diese noch nicht eingelösten Ansprüche richten sich nicht nur an die Betriebsleitung. Sie zielen gleichermaßen auf die eigene gewerkschaftliche und betriebliche Interessenvertretung.

8.2 KONSEQUENZEN FÜR GWERKSCHAFTLICHE ARBEITSPOLITIK

Die Ergebnisse bei AUTO 5000 unterstreichen, dass trotz damit bewirkter Arbeitsverbesserungen die innovative Arbeitspolitik die mit der Lohnarbeit verbundenen Interessengegensätze, insbesondere die Auseinandersetzung um das Entgelt und die Arbeitszeiten, nicht aushebelt. Diese bleiben auch für das Arbeits- und Betriebsbewusstsein der Belegschaften wesentlich. Da verwechselt keiner den Betrieb mit seinem Schützenverein. Doch die erfahrenen „kleinen“ Schritte der Verbesserung verlieren deswegen nicht an Bedeutung. Gerade das Mehr an Professionalität und die größere Selbständigkeit stärkten das Interessenbewusstsein und selbstbewusstes Verhalten. Hier ist eine durchaus produktive Entfaltung von Anspruchshaltungen zu registrieren.

Wir sprechen von einem „modernen Arbeitnehmer“, der gegenüber dem „traditionellen Lohnarbeiter“ durch ein gewandeltes Arbeits- und Betriebsverständnis gekennzeichnet ist. Er ist tatsächlich betrieblich stärker eingebunden. Die Wettbewerbssituation des Unternehmens ist ihm nicht gleichgültig, und das Arbeitsplatzangebot gilt ihm nicht mehr als selbstverständlich. Der Arbeitsplatzzerhalt wird unter den veränderten gesellschaftlich-ökonomischen Rahmenbedingungen auch zum eigenen Geschäft – denn nur die Konkurrenzfähigkeit seines Betriebes kann ihn sichern helfen. Anders als der traditionelle Lohnarbeiter ist er auch deswegen bereit, Prozessoptimierung mit wirtschaftlicher Zielsetzung als Aufgabe zu übernehmen. Dies fällt ihm aber umso leichter, weil ihn gerade die damit nachgefragten Tätigkeiten als Person und Fachmann positiv herausfordern.

Wir sehen hierin einen entscheidenden Unterschied zum fordistischen Produk-

tionsmodell. Im Fordismus wurde über den Verkauf der Arbeitskraft und die dabei geforderten Arbeitsbedingungen verhandelt. Heute geht es auch um die Leistungen, die zum Erhalt des Arbeitsplatzes betrieblich eingeklagt werden. Unsere Ergebnisse zeigen: Der „postfordistische“ Arbeitnehmer beginnt, auf diese Veränderungen zu reagieren.

Gewerkschaften und Betriebsräte werden sich auf diesen Wandel einzurichten haben, wenn sie den Erwartungshaltungen der Belegschaften gerecht werden wollen. Schutzpolitik bleibt essentiell. Aber bei der Arbeitspolitik geht es um Mitgestaltung. Denn das zeigen alle Erfahrungen: Innovative Arbeitspolitik, gerade wenn es nicht nur um ihre richtige Konzeptionierung, sondern um eine angemessene betriebliche Umsetzung geht, ist ohne die aktive Mitwirkung des Betriebsrats nicht zu haben. Gewerkschaften und Betriebsräte sind hier gleichermaßen als Kompetenzträger wie als Machtpromotor gefragt. Dabei sind sie auf konsensuale Lösungen verwiesen, die freilich wegen der genannten partiellen Interessenparallelität bei dieser betrieblichen Rationalisierung leichter fallen. Sicher verengt die verschärfte Marktkonkurrenz Verhandlungsspielräume. Aber die Tatsache, dass mit der innovativen arbeitspolitischen Lösung beachtliche Produktivitätsverbesserungen erreicht werden können, stärkt auch wiederum die Verhandlungsposition. Dies ist in der gegenwärtigen Debatte um innovative Arbeitspolitik nicht unumstritten².

Dieter Sauer etwa hat mit den Überlegungen zu einer „eigensinnigen“ Arbeitspolitik eine Gegenposition zum Konsens- und Mitgestaltungsverständnis innovativer Arbeitspolitik formuliert (Sauer 2004). Ihm geht es um Begründung arbeitspolitischer Forderungen „aus den autonomen Interessen der Arbeitskraft“, um „Widerstand statt Anpassung“, um einen an Mindeststandards orientierten „Abwehrkampf“ (S. 9). Richtig ist an diesen Überlegungen zweifelsohne, dass Gewerkschaften und Betriebsräte ihre Vorstellungen und Gestaltungsideen einer „guten Arbeit“ präzisieren müssen, um damit klare eigene Positionen bei der Entwicklung konkreter Konzepte der Arbeitspolitik einbringen zu können. Und „Abwehr“ markiert u. E. durchaus die notwendige Stoßrichtung gegenüber jener aktueller werdenden Arbeitspolitik der Retaylorisierung und Rekonventionalisierung. Hier geht es tat-

sächlich zunächst um den Erhalt von Mindeststandards und entsprechende Schutzpolitik – aber eben auch um das Aufzeigen von alternativen arbeitspolitischen Lösungen. Wo es um die Konzeptionierung und Umsetzung innovativer Arbeitspolitik geht, erscheint uns die Politikempfehlung von *Sauer* problematisch. Sie verschenkt nicht nur die Chancen zu – zugegebenermaßen – durchaus begrenzten Fortschritten. Vor allem aber berücksichtigt dieser Politikansatz nicht das gewandelte Arbeits- und Betriebsverständnis des „modernen Arbeitnehmers“. Diesen Belegschaften geht es um das Mehr an Beteiligung und Mitwirkung. Sie sehen in dieser Arbeitspolitik essentielle eigene Vorteile, deren offensive Nutzung gerade auch von der eigenen Interessenvertretung erwartet wird.

Die IG Metall und der Betriebsrat bei Volkswagen haben diesen Ball aufgenommen. Im gerade ausgehandelten „Tarifvertrag zur nachhaltigen Zukunfts- und Beschäftigungsentwicklung (Zukunftstarifvertrag)“ zwischen der Volkswagen AG und der IG Metall wurde ausdrücklich ein Paragraph über „Innovative Arbeitsorganisation“ aufgenommen. In den darin niedergelegten Vereinbarungen sind wichtige Eckpunkte der bei AUTO 5000 bereits praktizierten Arbeitspolitik festgeschrieben. In diesem Automobilkonzern ist damit, zumindest beim Aufbau neuer Fertigungen, die Messlatte für Arbeitsgestaltung auf die richtige Höhe gelegt.

8.3 PRÄZISIERUNGEN IM INDUSTRIE-SOZIOLOGISCHEN DISKURS

Die Ablösung des fordistischen Produktionsmodells und ihre Folgen für die Organisation der Arbeit treiben die Industriesoziologie immer noch um. Über einen stattfindenden Umbruch der Arbeit gibt es Konsens; kontrovers bleibt seine Reichweite und Wirkung für die Beschäftigten. Der Fall AUTO 5000 stellt nur einen schmalen Wirklichkeitsausschnitt dar im Gesamtfeld der mit dieser Debatte angesprochenen Problemlagen. Dennoch macht es unseres Erachtens Sinn, ihn unter den Aspekten „Reichweite“ und „Wirkungen“ zu verorten.

² Anmerkung der Redaktion: Die Debatte um die Entwicklung von Arbeit und Arbeitspolitik wird in den WSI-Mitteilungen weitergeführt. In Heft 4/2005 (Schwerpunktheft „Gute Arbeit – schlechte Arbeit“) wird *Dieter Sauer* dazu schreiben; weitere Beiträge in 2005 sind geplant.

REICHWEITE

Wofür steht AUTO 5000 im Kontext der Reichweite des Umbruchs? Den Tatbestand, dass das Projekt einen dezidiert anti-tayloristischen arbeitspolitischen Gestaltungsweg eingeschlagen hat, interpretieren wir als Ausdruck der heute geltenden Offenheit und Pluralität bei der Konzeptwahl in den Unternehmen. Weder gibt es noch den traditionellen one best way, noch haben neue Produktionskonzepte die Lufthöhe in der Betriebs- und Arbeitsgestaltung gewinnen können. Das Projekt wäre jedenfalls falsch gedeutet, wollte man es als Signal für einen auf breiter Front erkennbaren Durchbruch innovativer Arbeitspolitik verstehen. Das Modellvorhaben belegt nur, dass unter ganz bestimmten Branchen-, Regional- und Unternehmensbedingungen, aber auch bei besonderer Verfasstheit der industriellen Beziehungen und ihrer personellen Repräsentanten, eine Entscheidung zugunsten der innovativen Variante von Arbeitspolitik getroffen werden kann – und zudem ökonomisch gut begründet ist. Ein Befund übrigens, den wir branchenübergreifend bereits feststellen konnten (Kuhlmann et al. 2004).

Doch auch wenn den Tarifparteien wichtig war, in den „Zukunftstarifvertrag“ von 2004 für Volkswagen einen Passus über „innovative Arbeitsorganisation“ zu verankern, so ist in Zukunft allenfalls zu erwarten, dass beim Aushandeln über die Organisationsgestaltung neuer Produktionen entsprechende Überlegungen und Richtlinien appellationsfähig sind und entsprechend leichter von Akteuren in Planungen eingebracht werden können. Für welche arbeitspolitischen Konzepte dann endgültig votiert wird, steht auf einem anderen Blatt. Denn mit tayloristischer Organisationsgestaltung, auch wenn sie in toyotistischer Variante daherkommt, scheint es am einfachsten, das Human-Resource-Invest zu minimieren und die vom Finanzmarkt geforderten Kurzfrist-Gewinnmargen einzulösen. Insofern könnte für die Mehrzahl der Automobilarbeiter eine durchaus konventionell inszenierte Arbeitsintensivierung ins Haus stehen. Die Beschäftigten bleiben in jeder Hinsicht „Objekte“ der betrieblichen Nutzung.

Im Zentrum der gegenwärtigen wissenschaftlichen Debatte über postfordistische Arbeit steht aber die Subjektivitätsthese

(Parge 2004). Es geht ihr um neue Gefahren einer stärker werdenden Indienstnahme der Gesamtperson durch die Unternehmen. Prototypisch dafür steht der Selbstunternehmer der New Economy. Betont werden in dieser Diskussion neue Ambivalenzen, Paradoxien und wachsende Selbstentfremdung.

AUSWIRKUNGEN

Wir resümieren die Arbeitswirkungen bei AUTO 5000 (sowohl auf der Basis der eigenen Arbeitsanalysen wie der Bewertung der Arbeitsveränderungen durch die Belegschaft) als in der Grundtendenz positiv. Gestützt wird unsere Einschätzung besonders durch steigende Arbeitsverbesserungen und Zustimmungsquoten in jenen Betriebsbereichen und Teams, in denen die neuen Organisationsformen auf hohem Niveau umgesetzt werden konnten. Unsere Positiv-Einschätzung dieser Politik gilt ohne Wenn und Aber; wir erkennen in ihrer aktuellen Umsetzung zumindest keine beunruhigenden Widersprüchlichkeiten – womit andere, auch negative Entwicklungen, nicht ausgeschlossen werden können. Sicherlich sind diese positiven Befunde auch mit der Spezifik von AUTO 5000 zu erklären. Die Belegschaft repräsentiert Industriearbeiter in Normalarbeitsverhältnissen, die durchweg Arbeitslosigkeits Erfahrungen gemacht haben. Diese wissen um den „Vorzug“ einer Beschäftigung. Ihre Arbeitserfahrungen haben sie sensibel gemacht für unterschiedliche Arbeitsformen und die Restriktivität traditioneller Industriearbeit.

Schon durch die Projektziele war AUTO 5000 für die Bewerber besonders attraktiv, weil in ihnen dem Wunsch nach interessanter, qualifizierter, vor allem auch selbständiger, eigenverantwortlicher Tätigkeit entsprochen wurde. Es ist bezeichnend, dass Kritik an der Umsetzung des Versprechens fast durchweg dessen noch nicht hinreichende Einlösung moniert. Das entspricht unseren Arbeits- und Betriebsanalysen. Die Defizite des Projekts liegen am ehesten noch in zu begrenzter Entscheidungspartizipation und in nach wie vor geltenden Status- und Machtbarrieren bei der Kooperation und Kommunikation.

Das dennoch erreichte „Mehr“ an Subjektivität, dem die positive Erfahrung entspricht, als Person ernster genommen zu

werden, respektierter und auch anerkannter zu sein, ist bisher nicht in Gefahr, sich durch überfordernde Indienstnahme der subjektiven Potenziale ins Gegenteil zu verkehren. Gerade die heute nicht mehr verbotene bzw. nur geduldete, jetzt erlaubte und sogar gewollte gruppeninterne und -übergreifende Zusammenarbeit und Hilfestellung bringt deutliche Arbeitsverbesserungen. Die auf Diskussion und Konsensbildung angewiesene Teamsteuerung bietet Schutz gegenüber Ausgrenzungsmechanismen und problematischer Hierarchisierung. Nicht zuletzt diese Bedingungen eröffnen wichtige Spielräume für Arbeitsregulationen und Belastungsausgleiche, schützen vor erhöhter Vernutzung und ermöglichen Erleichterungen.

Für die industriesoziologische Debatte um die Reichweite und Wirkungen postfordistischer Arbeitspolitik stützen die Befunde des Falls AUTO 5000 zunächst jene Positionen, die die heterogene Struktur von Arbeit und die steigende Pluralität der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen hervorheben. Auch unsere Projektbefunde sollten als Warnsignal verstanden werden vor allzu undifferenzierten Globaleinschätzungen. Dies meint insbesondere die Einlebung der gleichermaßen historischen wie arbeits- und beschäftigungsstrukturellen Differenzen zwischen Industriearbeit und dem weiten Spektrum technischer, administrativer und kaufmännischer Dienstleistungen.

Für das Segment der Industriearbeiter lassen unsere Ergebnisse vermuten: Soweit traditionelle Arbeitsgestaltung weiter gilt oder sogar Rekonventionalisierung angesagt ist, findet die Debatte um wachsende Subjektivität jenseits der Problemlagen und Veränderungserfahrungen dieser Beschäftigtengruppen statt. Soweit aber tatsächlich mit innovativer Arbeitspolitik reale und entsprechend wahrgenommene Arbeitsverbesserungen erreicht werden, erscheint uns die Stoßrichtung einer Diskussion, die sich auf die Gefahren überschüssiger und instrumentalisierter Subjektivität konzentriert, eher kontraproduktiv. Denn, soweit diese Debatte überhaupt praktische Wirkung hat, macht sie eine Politik der kleinen Fortschritte nicht gerade leichter.

LITERATUR

Glander, G./ Jahn, Ch. (2004): Das VW-Projekt „5000 X 5000“ – Lernen im Prozess der Arbeit, in: Personalführung 9

Kuhlmann, M./Sperling, H. J./Balzert, S. (2004): Konzepte innovativer Arbeitspolitik, Berlin

Meine, H./Schwitzer, H. (2001): Das IG Metall-Tarifsystem für das Volkswagen-Projekt 5000 X 5000, in: WSI-Mitteilungen 9, S. 580–82

Parge, M. (2004): Steuerung durch Verständigung – Zur Bedeutung „kommunikativen Handels“ in neuen Arbeitsformen, Berlin

Sauer, D. (2004): Arbeit im Übergang – gesellschaftliche Produktivkräfte zwischen Zerstörung und Entfaltung, Manuskript, München, Dezember

Schumann, M./Kuhlmann, M./Sanders, F./Sperling, H. J. (2004): AUTO 5000 – eine Kampfansage an veraltete Fabrikgestaltung, in: SOFI-Mitteilungen 32, S. 23–46

Volkert, K./Widuckel, W. (2001): „Das Projekt muss gelingen“, in: Frankfurter Rundschau vom 11. 8.