

Die Zeit – Wirtschaft : In diesem Werk lernt Deutschland

Die Zeit, Hamburg, Germany
Die Zeit, Hamburg, Germany

DIE ZEIT

In diesem Werk lernt Deutschland

Das Modellprojekt Auto 5000 zeigt, wie Industriearbeit hierzulande bestehen könnte: Mit eigenverantwortlichen Beschäftigten und erfolgsorientierten Löhnen. Eine wissenschaftliche Bilanz

Es ist an der Zeit, über VW einmal nicht zu klagen. In der Debatte um zukunftsfähige Produktionsformen kann das Unternehmen mit dem Auto-5000-Projekt Orientierung geben, auch wenn Ausgangssituation und Historie das Vorhaben in mancherlei Hinsicht zum Unikat machen. Das gilt vor allem für die Frage, ob das in der Autoindustrie viel diskutierte und kopierte Fertigungskonzept von Toyota als »Benchmark« tatsächlich konkurrenzlos ist. Auch das Projekt Auto 5000 hat viel von Toyota gelernt. Aber es nutzt zudem die Stärken des deutschen Standorts. Das Modell Deutschland wird nicht als Hemmschuh gesehen, sondern weiterentwickelt. Der Weg, den Volkswagen eingeschlagen hat, verspricht auch auf globalisierten Märkten Konkurrenzfähigkeit bei Gleichklang von ökonomischem und sozialem Zugewinn zu sichern.

Am Anfang stand 1999/2000 eine Standortentscheidung. Das VW-Management forderte für die Zusage, den neuen Mini-Van Touran nicht im Ausland, sondern in Wolfsburg zu produzieren, von der Arbeitnehmerseite Gegenleistungen: zwanzig Prozent weniger Lohn als im Haustarifvertrag und erhöhte Arbeits(zeit)flexibilität. Es ging also um den üblich gewordenen Deal »Beschäftigung für Lohn-/Leistungszugeständnisse«. Doch über die Kosteneinsparung hinaus wurden Sonderkonditionen vereinbart: Die neuen Arbeitsplätze waren ausschließlich mit Arbeitslosen zu besetzen. Bei der Fabrikgestaltung sollte eine neue Organisation der Arbeitsprozesse mit attraktiverer, professionellerer und eigenverantwortlicherer Arbeit die Produktivität steigern.

Der Projektstart war von Skepsis und Kritik begleitet. Den Beteiligten selbst schien es deswegen wichtig, dass der Projektablauf von außen wissenschaftlich beobachtet würde. Dies ist der Hintergrund für unsere Begleitforschung. Vom Projektstart bis heute waren wir dabei.

Der allgemeine Befund vorweg: Das Projekt arbeitet sehr erfolgreich. Die Auto 5000 GmbH schreibt unter den deutschen VW-Werken die besten schwarzen Zahlen und baut besonders gute Qualitäten. Betriebswirtschaftlich kommt eine werksinterne Analyse zu dem Ergebnis: Noch mehr als die Kosteneinsparungen durch reduzierten Lohn und erhöhte Arbeitszeit schlagen die Wirkungen der »Strukturinnovationen« zu Buche.

Schon 2004 hatten sie etwa ein Drittel Anteil am Ertrag. Und im Betriebsergebnis für 2005 erhöhte sich nach Einschätzung der Betriebsexperten die positive Wirkung dieses Faktors. Die kürzlich von Volkswagen getroffene Entscheidung, einen geplanten neuen Geländewagen im Wolfsburger Werk von Auto 5000 herzustellen, unterstreicht die Konkurrenzfähigkeit des Projekts.

Dieser wirtschaftliche Erfolg verbindet sich mit einem sozialen. Nach unseren Befunden verbreitert die neue Betriebsgestaltung das Know-how der Beschäftigten, erhöht ihr Engagement und wird von ihnen selbst mehrheitlich als Verbesserung ihrer Arbeits- und Betriebssituation bewertet und deshalb auch mitgetragen. Womit wurde das erreicht? Was kennzeichnet das besondere Produktionssystem von Auto 5000? Da sind zunächst die Einzelelemente, bei denen zum Teil auf andernorts erprobte Verfahren zurückgegriffen werden konnte, zum Teil aber auch innovative Ansätze selbst zu entwickeln waren. Selbst organisierte Teamarbeit wird heute vielerorts praktiziert ihre systematische Nutzung für die Prozessoptimierung ist aber eine wichtige Erweiterung bei Auto 5000.

Das erheblich vergrößerte Funktionsprofil der ersten Führungsebene, also der Meister, bedeutet weitgehend Neuland. Der Meister konzentriert sich auf Führungsaufgaben, Prozessplanung und Kostensteuerung. Damit wird die Basis für eine radikal auf drei Ebenen abgeflachte Werkshierarchie gelegt. Auch bei der

Betriebsorganisation wird mit einer so genannten Lernfabrik eine neue dezentrale, prozessorientierte Struktur aufgebaut, durch die alle wichtigen indirekten Bereiche (von der Instandhaltung über Planung und Controlling bis zur Personalentwicklung) disziplinarisch und räumlich in die Fertigung integriert sind.

Bei der Qualifizierung mussten zunächst die ehemaligen Arbeitslosen auf die Automobilfertigung vorbereitet werden; doch auch nach dieser Umschulung geht sie in einem tariflich vereinbarten Anteil von wöchentlich drei Stunden weiter. Beim Entgelt wird ein für die gesamte Fabrikebene (Shop–Floor) einheitlicher Grundlohn vereinbart ergänzt durch einen persönlichen Leistungsbonus; außerdem ist die Mannschaft auf Programmerrücklage verpflichtet wenn nötig durch unentgeltliche Mehrarbeit. Schließlich gilt bei Auto 5000 eine erweiterte Beteiligung der Beschäftigten; zunächst bei der Unternehmensmitbestimmung, dann aber auch durch gewählte Teamsprecher und gewerkschaftliche Kommunikationsbeauftragte.

Neues wird gefördert, Altes nicht als Blockade festgeschrieben

Bei der Umsetzung erweist sich als entscheidend, dass die Einzelelemente ineinander greifen und sich zu einem kohärenten Ganzen zusammenfügen. Erst die offensive Nutzung der Teamkompetenzen zur Selbstorganisation eröffnet der ersten Führungsebene den Spielraum, den erweiterten Funktionszuschnitt auch auszufüllen; erst durch die größere Prozessnähe der betrieblichen Spezialisten können die Planungs– und Optimierungsaktivitäten des Teams produktiv genutzt werden; erst durch verbreiterte Qualifizierungsmöglichkeiten wird verhindert, dass die Funktionserweiterung die Beschäftigten überfordert.

Das heißt: Die Machbarkeit wird durch die Integration der einzelnen Elemente gewährleistet und ausreizbar. Vor allem wird das oft hierarchisch gebremste Zusammenspiel zwischen Teams und Spezialisten deutlich verbessert. Schließlich hängt die Zukunftsfähigkeit des Konzepts auch am Anspruch, den jeweils gewonnenen Status für permanente Weiterentwicklungen offen zu halten. Es geht um eine Innovationskultur, die Neues fördert und Altes nicht zur Veränderungsblockade festschreibt.

Was lässt sich aus dem Projekt lernen? Die Einbettung von Auto 5000 in ein eigenes Tarifsysteem setzt ausdrücklich auf die Gestaltungskraft kollektiver Tarifnormen, bewegt sich damit in der Tradition des deutschen Tarifsystems. Es folgt also nicht den Empfehlungen von neoliberaler Seite, die einzelvertragliche Regelungen mit den Beschäftigten als effizientere Lösung propagieren. Das umfangreiche Regelungswerk bei Auto 5000 entwickelt aber das System durch stärkere Dezentralisierung und größere Betriebsnähe weiter. Kostenentlastungen und Flexibilitätszuwächse für das Unternehmen werden kombiniert mit innovativen Regelungen zur Qualifizierung, Entlohnung und Arbeits– und Betriebsorganisation. Die Verknüpfung arbeitspolitischer Innovationsfelder mit Produkt–, Standort– und Beschäftigungszusagen setzt neue Marken für die tarifpolitische Debatte.

Neben den institutionalisierten Mitbestimmungsrechten des Betriebsrats bei der konkreten Gestaltung kommt der Selbstorganisation der Arbeitsteams zentrale Bedeutung zu. Erst damit wird eine leistungsfähige Balance zwischen den Interessen von Unternehmen und Beschäftigten erreicht. Denn die Beteiligung an Optimierungsaufgaben und die größere Selbstverpflichtung der Beschäftigten erweitern das Leistungsprofil was ein faires Austarieren der Interessen und institutionelle Absicherungen voraussetzt.

Auch im Konzept von Auto 5000 finden sich viele Ideen aus dem Toyota–Werkzeugkasten. Etwa optimierte logistische Abläufe, standardisierte Produktions– und Arbeitsprozesse, integrierte Qualitätssicherung, vorbeugende Wartung. Auch die permanente Optimierung aller betrieblicher Prozesse hat sich Auto 5000 auf die Fahne geschrieben. Wie bei Toyota heißt es dafür: Aktivierung aller Beschäftigtengruppen. Wie kann das erreicht werden?

Ingenieure, Techniker und Facharbeiter kooperieren eng

Toyota nutzt, vor allem in Japan, eine Mischung von materiellen Anreizen mit mentaler Vereinnahmung über kulturelle Traditionen: Die unterschiedlichen Interessen im Unternehmen werden in Bezug auf »Gemeinschaft« harmonisiert. Es dominiert die gemeinsame Unternehmensperspektive, in die sich jeder voll

einzubringen hat. Auto 5000 berücksichtigt die Traditionen der industriellen Beziehungen in Deutschland. Statt auf mentale Einschwörung setzt es auf Strukturen: weniger Hierarchie, dichtere horizontale und vertikale Kooperationen, Entspezialisierung, Beteiligung mit erweiterter Selbstständigkeit; betriebliche Arbeitsbeziehungen, die Interessenunterschiede anerkennen, sie transparent machen und in Kompromissen auszutragen suchen.

Die Erkenntnisse aus Auto 5000 lassen sich in drei Punkten bündeln: 1. Wichtig ist ein ganzheitlicher, von einer Gestaltungsidee getragener und konsequent umgesetzter Ansatz, der vielfältige arbeits- und betriebsorganisatorische Einzelelemente enthält, sie integriert umsetzt und zukunfts offen weiterführt. 2. Die Beschäftigten sind durch Aufwertung ihrer betrieblichen Rolle und tariflich geregelte Absicherungen als »Modernisierungsmitgestalter« zu gewinnen. 3. Die Interessenvertretung bleibt in ihrer institutionellen Form konstitutiv, muss aber erweitert und neu justiert werden mit der gestärkten Selbstvertretung.

Der Erfolg des Projekts zeigt, dass auf diesem Weg Progress möglich ist; besonders auf der Fertigungsebene in der Fabrik. Aber eben auch die statusgruppenübergreifende Kooperation zwischen direkten und indirekten Bereichen, zwischen Führung und Mannschaft, zwischen Ingenieuren, Technikern und Facharbeitern öffnet neue Optionen. Aus neuen Produktionskonzepten, die sich ganz auf produktivitätswichtige Verbesserungen der Fertigung und des Arbeitseinsatzes konzentrierten, entwickelt sich ein strategischer Zugriff, der Produktivitäts- mit Innovationsbemühungen auf neuem Niveau kombiniert.

Es könnten sich »hybride« Produktionskonzepte herausbilden, in denen von der Entwicklung und Planung bis zur Fertigung und Instandhaltung die gesamte Wertschöpfung integriert und weiterentwickelt wird. In dadurch ermöglichten kreativen Kombinationen beruflicher Know-how-Träger dürften gerade für Deutschland komparative Standortvorteile liegen. Insofern ist zu hoffen, dass das Projekt Auto 5000 dazu anregt, durch innovative Fortentwicklung des deutschen Modells den Industriestandort zu stützen. *Michael Schumann, Martin Kuhlmann, Frauke Sanders und Hans Joachim Sperling*

DIE ZEIT, 14.06.2006

25/2006