

AUTO 5000 – eine Kampfansage an veraltete Fabrikgestaltung

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

Vor drei Jahren entwickelten der Personalvorstand und der Betriebsrat von Volkswagen mit der IG Metall-Bezirksleitung Hannover das Tarifprojekt „5000 x 5000“. Ziel war, eine wettbewerbsfähige Produktion am Standort Deutschland sicherzustellen. Gefördert durch die Volkswagen AG, die IG Metall, die Hans Böckler Stiftung sowie die VolkswagenStiftung führt das SOFI seit September 2002 die sozialwissenschaftliche Begleitforschung durch. Bestandteil des Tarifvertragswerks ist eine Bezahlung auf dem Niveau des niedersächsischen Flächentarifs sowie ein ganzes Bündel von Neuerungen in den Bereichen Arbeitszeitregelung, Qualifizierung, Entgeltsystem, Arbeits-, Betriebs- und Geschäftsprozessorganisation.

Erste Ergebnisse unserer Begleitforschung (veröffentlicht auf der SOFI-Homepage unter <http://www.sofi-goettingen.de/frames/Texte/Auto5000.pdf>) zeigen, dass das arbeitsmarktpolitische Ziel für das Projekt, Arbeitslose einzustellen, erreicht wurde. Die 3.800 Beschäftigten, die bei AUTO 5000 derzeit den Touran (ein MPV der Golf-Klasse) mit einer Tagesleistung von ca. 800 Fahrzeugen produzieren, sind überwiegend ehemals Arbeitslose. Der vorliegende Text stellt zentrale Befunde der im Herbst 2004 abgeschlossenen dritten Untersuchungsphase vor, in der erstmals breit die Arbeitserfahrungen in der Fabrik untersucht wurden. Empirische Basis der vorliegenden Veröffentlichung sind Expertengespräche, qualitative Einzelinterviews und Gruppendiskussionen mit den verschiedenen Akteursgruppen sowie Ergebnisse von Arbeitsplatzanalysen in 18 und einer schriftlichen Befragung in 63 der insgesamt rund 260 Teams, die das Spektrum der Tätigkeiten in der Fabrik abbilden (n=656).

Der Automobilbau steht heute im Zentrum der Debatte um die Zukunftsfähigkeit des Industriestandorts Deutschland. Die Auseinandersetzungen dieses 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 Billigkostländer zu riskieren, sehen sich unter dem Druck der Arbeitsmarktkrise die (noch) Beschäftigten gezwungen, diesen Deal zu akzeptieren.

Intern stehen längst auch Arbeits- und Betriebsorganisation auf der Agenda für Kosteneinsparungen. In der intensiv geführten Debatte um wettbewerbsfähige Fabrikstrukturen ist seit einigen Jahren auch arbeitspolitische Rekonventionalisierung angesagt. Retaylorisierung findet vielerorts 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 dann 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 die 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 mit der Zielsetzung verknüpft, ein Gegengewicht zu den Retaylorisierungstendenzen der letzten Jahre zu schaffen. 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 „erweiterten Handlungs-, Dispositions- und Entscheidungsspielräumen“ sowie „eine flache Hierarchie“ und eine „lernförderliche Qualifizierungsorganisation“ vereinbart. Angestrebt werden betriebliche Kostenverbesserungen durch die aktive, mitverantwortliche Einbeziehung der Beschäftigten in Prozessoptimierung und Rationalisierung.

Die Frage ist: Konnte dieser arbeitspolitische Gestaltungsanspruch tatsächlich eingelöst werden? Gelingt dem Projekt eine anti-tayloristische Arbeitsstrukturierung, die ihre Zukunftsfähigkeit durch eine gestiegene Arbeitsproduktivität beweist und dabei nicht zu Lasten 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? Wie ist die allgemeine Bedeutung des Einzelfalls für die Suche nach Fabrikmodernisierung einzuschätzen? Schließlich: Wie ist die neu geschaffene Arbeitsrealität im Kontext der industriesoziologischen Debatte um den Umbruch in der gesellschaftlichen Organisation von Arbeit (Stichwort: Subjektivierung) zu bewerten?

1. Die innovative Arbeits- und Betriebsgestaltung bei AUTO 5000: Ein neuer Typus moderner Fabrikorganisation

Die Arbeits- und Betriebsgestaltung bei AUTO 5000 sucht also höhere Wirtschaftlichkeit mit einer verbesserten Arbeitssituation zu kombinieren. Das Konzept setzt auf Aufgabenerweiterung, Integration von direkten und indirekten Funktionen, Teamarbeit mit hoher Gruppenselbstorganisation und Gruppenverantwortung, gewählte Gruppensprecher und regelmäßige Gruppengespräche sowie eine aktive Einbeziehung der Beschäftigten in Planungs- und Optimierungsprozesse.

Diese arbeitsorganisatorischen Gestaltungsansätze werden ergänzt um eine veränderte Betriebsorganisation. Die erste Führungsebene der Meister, bei AUTO 5000 „Betriebsingenieure“ (BI) genannt, übernimmt neben Personalführung und -entwicklung auch Verantwortung im Bereich technische Planung, Optimierung sowie Budgeteinhaltung. Die operativen Aufgaben der Produktionssteuerung und Arbeitseinsatzplanung gehen weitgehend ans 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.

Knapp ein Jahr nach dem Erreichen der Kammlinie, d.h. der geplanten Vollast 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, sehr ehrgeizigen Konzeptideen notwendig erscheint.

Die Gestaltung der Produktionsprozesse in den Montagen ist zwar auch bei AUTO 5000 wie überall in der Automobilindustrie durch Fließbandfertigung mit kur-

zen Takten und Arbeitszyklen unterhalb von zwei Minuten geprägt, doch es wurden 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. 1 1/2 Jahre vor Projektende ist zwar der Umsetzungsstand noch unterschiedlich, Teamarbeit wurde jedoch in allen Bereichen eingeführt. In den Teams wird fast durchweg über die verschiedenen Arbeitsplätze hinweg rotiert; bei einigen Gruppen sind darüber hinaus auch bereits Zusatztätigkeiten insbesondere der Wartung und Instandhaltung integriert worden, die Abwechslung in die eher einförmige Montagearbeit bringen. Bei den im Aufgabenzuschnitt anspruchsvolleren Anlagenführertätigkeiten, die für die Technikbetreuung im Karosseriebau, in der Lackierung und in einigen Automationsstationen in der Montage zuständig sind, ist die Funktionsintegration von direkten und indirekten Aufgaben schon recht weit fortgeschritten.

Im Vergleich mit anderen Automobilfabriken ist 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 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. Vergleicht man die bei AUTO 5000 erreichten Gestaltungsprofile der Arbeitsorganisation mit denen aus anderen Gruppenarbeitsbereichen der Automobilindustrie (wobei es sich ebenfalls um Fälle handelt, die mit dem Konzept innovativer Gruppenarbeit antraten), so fällt auf, dass die Mittelwerte der Gestaltung bei AUTO 5000 fast durchweg etwas höher liegen (vgl. Grafik 1.1 und 1.2). Von den Organisationspraktiken des Taylorismus sind

sie in vielen Teildimensionen der Gestaltung weit entfernt. Während die Unterschiede in den aufgabenbezogenen Aspekten weniger groß sind, liegen die Profile bei den Gruppenarbeitsregularien sehr weit auseinander. Hier befinden sich selbst die untersten Werte von AUTO 5000 noch über dem sonst erreichten Mittelwert.

Im Vergleich der Gestaltungsprofile in den technisierten und manuellen Bereichen wird deutlich, dass es zwar große Unterschiede bei der Organisation der Tätigkeiten selbst gibt, die Selbstorganisationselemente der Teamarbeit jedoch in beiden Bereichen auf einem ähnlich hohen Niveau realisiert wurden. Wie sehr die Gestaltungsprofile in wichtigen Aspekten nach wie vor durch stofflich-tätigkeitsbezogene Besonderheiten unterschiedlicher Tätigkeitstypen geprägt sind, veranschaulicht Grafik 1.3. Insbesondere in den Bereichen Aufgabenintegration und Möglichkeiten der Belastungsregulation bieten etwa Nacharbeits- und Anlagenführungstätigkeiten erheblich bessere Voraussetzungen als repetitive Fließbandmontage oder einfache Einlegetätigkeiten. Umso bemerkenswerter ist daher der Sachverhalt, dass es bei den Teamarbeitsregularien nur geringe Unterschiede gibt.

Wie bewerten die Beschäftigten selbst die Einführung der Gruppenarbeit und die erweiterten Ansprüche an ihren Arbeitseinsatz? Unsere Ergebnisse zeigen, dass die Fabrik alles in allem auf einem guten Weg bei der Umsetzung der Konzeptideen ist. Gerade verglichen mit Ergebnissen aus Untersuchungen in anderen Automobilwerken und angesichts der Debatte um mögliche Negativwirkungen von Gruppenarbeit (hoher Gruppendruck, Ausgrenzung von Schwächeren) ist die positive Beurteilung der Gruppensituation bei AUTO 5000 bemerkenswert (vgl. Tabelle 1.1). Auch die Einschätzungen der Beschäftigten belegen, dass es gelungen ist, die beiden zentralen Gestaltungselemente von Gruppenarbeit, gewählte Sprecher und selbstorganisierte Gruppengespräche („Teammeetings“), auf einem durchgängig hohen Niveau zu verankern (vgl. Tabelle 1.2). Ohnehin wird Kritik am Konzept der innovativen Arbeitspolitik kaum

geäußert. Problematisch erscheint in erster Linie die bisher noch zu zögerliche, unvollständige Umsetzung.

Deutlich wird an unseren Untersuchungsergebnissen jedoch auch, dass einige problemhaltige Grundelemente von Produktionsarbeit in der Automobilfertigung auch bei AUTO 5000 bislang nicht außer Kraft gesetzt werden konnten. Dieser Sachverhalt bestimmt auch die Beurteilung der Arbeitssituation, die sich deutlich je nach Tätigkeitstyp unterscheidet. Während Anlagenführer, Instandhalter und die Beschäftigten aus den Nacharbeitsbereichen durchweg zu einer recht positiven Bewertung ihrer Arbeitssituation kommen, findet sich bei den eher repetitiven Tätigkeiten ein hohes Maß an Kritik bezogen auf die fachlichen Anforderungen und teilweise auch bei den Belastungen (vgl. Tabelle 1.3). Da Anlagenführer, Instandhalter und Nacharbeiter auch bei AUTO 5000 nur eine Minderheit der Beschäftigten darstellen, bleiben die meisten Tätigkeiten in fachlicher Hinsicht immer noch unbefriedigend. Umso bemerkenswerter ist, dass beim Blick auf das Gesamturteil über die Arbeitssituation bei AUTO 5000 die Positiveinschätzungen überwiegen. Dies macht deutlich, dass sich die gewählte Arbeitspolitik schon jetzt für die Beschäftigten auszahlt (vgl. Tabelle 1.4).

Arbeitspolitische Gestaltungsmöglichkeiten bestehen also auch dort, wo es sich um kurzgetaktete Fließbandarbeit handelt, bei der immer wieder gleiche Handgriffe zu wiederholen sind. Deutliche Unterschiede bei der Beurteilung der Arbeitssituation ergeben sich in Abhängigkeit davon, wie weit wichtige Konzeptbestandteile innovativer Arbeitspolitik (Rotation, Funktionsintegration, Gruppenselbstorganisation, Mitsprache bei betrieblichen Entscheidungen) umgesetzt werden. Nimmt man die Gruppe der Beschäftigten, die nicht in den arbeitsinhaltslich privilegierten Automatisierungs- und Nacharbeitsbereichen arbeitet, zeigen sich bei hoher Umsetzung von innovativer Arbeitspolitik in nahezu allen Teilaspekten und im Gesamturteil bessere Bewertungen der Arbeit. Wo die vorhandenen Gestaltungsspielräume intensiv genutzt wurden, reichen die Positiveinschätzungen in einigen Aspekten sogar an die der höherqualifizierten Tätig-

keiten heran (vgl. Tabelle 1.5). Da sich auch in den als „eher umgesetzt“ eingestuften Bereichen an der Organisation der Arbeitsabläufe (kurze Takte, kurze Arbeitszyklen) nichts geändert hat, verkennt die in der Retaylorisierungsdebatte mitunter zu findende Fokussierung auf die Frage der Arbeitsumfänge beim Montieren die nach wie vor bestehenden organisatorischen Spielräume. Neben der Ausgestaltung der Gruppenarbeitsregularien geht es dabei vor allem um die Reichweite der Integration indirekter Tätigkeiten sowie die Mitwirkung der Beschäftigten an Planungs- und Optimierungsprozessen. Gerade diese Spielräume werden bei AUTO 5000 in einigen Bereichen schon heute genutzt und sollen in Zukunft schrittweise noch erweitert werden.

Während die Innovationen im Bereich Arbeitsorganisation bislang nicht sehr weit über das hinaus weisen, was sich auch in anderen avancierten Fällen innovativer Arbeitspolitik finden lässt, gehen die Gestaltungslösungen bei den betriebsorganisatorischen Aspekten weit über die in der deutschen Automobilindustrie immer noch vorherrschenden Praktiken hinaus. Im Mittelpunkt steht dabei der erweiterte Aufgabenzuschnitt der ersten Führungsebene (Meister/Betriebsingenieure) und der prozessnahe Einsatz von Fachexperten in Lernfabriken. Wichtig ist, dass bei der Bewertung beider betriebsorganisatorischen Innovationen die Beteiligten nahezu einhellig die Vorteile betonen. Man sieht sich näher am Geschehen und könne daher schneller und besser reagieren. Betont wird auch der Abbau von Bereichsegoismen 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.

Fragt man danach, wie sich die Umsetzung der betriebsorganisatorischen Innovationen aus Sicht der Teams darstellt, so fällt zunächst die in der Tendenz recht positive Beurteilung der Betriebsingenieure auf. Während andere Betriebe nicht selten Probleme mit der Einbindung der Meisterebene bei neuen Arbeitsformen artiku-

lieren, scheint man bei AUTO 5000 auf einem guten Weg zu sein, ein höheres Maß an Teamselbstorganisation nicht in Konflikte mit den Vorgesetzten münden zu lassen (vgl. Tabelle 1.6). Weniger stark ausgeprägt ist allerdings bisher die Zusammenarbeit zwischen den Produktionsteams und den Experten der Lernfabrik (vgl. Tabelle 1.7). Hier gibt es zwar erste Ansätze in Teilbereichen, in Summe wurden gerade diese Potenziale der neuen Organisationsform aber noch nicht ausgeschöpft.

Geplant ist im Rahmen der weiteren Ausgestaltung des Betriebsingenieurkonzeptes und des Lernfabrikansatzes, die Teams noch stärker als bisher in betriebliche Planungen und Entscheidungen einzubinden. Es geht dabei um eine aktive Mitwirkung bei der Arbeits-, Prozess- und Technikgestaltung. Sollte es hierdurch gelingen, das traditionelle Statusgefälle sowie die Kooperationslücken und -blockaden zwischen planenden und ausführenden Bereichen abzubauen (wofür die in der Realisierung befindlichen Strukturen durchaus Chancen bieten), würde es sich bei AUTO 5000 tatsächlich um eine Fabrik handeln, bei der erstmals in umfassender Weise ein Bruch mit traditionellen tayloristischen Strukturen gelungen wäre.

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 (vgl. Tabelle 1.8), zeigt sich in der Tendenz jedoch eine deutliche Abkehr von traditionellen Strukturen. Und für die Bilanz aus Sicht der Beschäftigten entscheidend: je stärker die Elemente innovativer Arbeitspolitik bereits greifen, umso positiver ist auch die Beurteilung der Arbeitssituation (vgl. Grafik 1.4).

2. Die Qualifizierungspolitik: Eine neue Kombination von Arbeit und Lernen

Die besondere Rolle, die das Thema Qualifizierung bei AUTO 5000 spielt, zeigt sich am Qualifizierungstarifvertrag, der zusätzlich zum Projektarbeitsvertrag abgeschlossen wurde. Dieser Qualifizierungstarifvertrag schien vor allem notwendig, um das arbeitsmarktpolitische Ziel, für dieses Projekt ausschließlich Arbeitslose einzustellen, erreichen zu können. Die Arbeitslosen wurden in einer Vor- und Grundlagenqualifizierung bei verschiedenen Bildungsträgern auf ihre neue Arbeit vorbereitet. Außerdem zielt das Projekt auf eine Neujustierung von Arbeit und Lernen. Damit soll den gestiegenen Anforderungen der Arbeit in selbstorganisierten Gruppen, dem beschleunigten Fertigungswandel und den wachsenden prozessspezifischen Zusatzkenntnissen Rechnung getragen werden.

Auch im Fabrikalltag hat Qualifizierung ein besonderes Gewicht. Die Beschäftigten erfahren eine fortlaufende Qualifizierung von durchschnittlich 3 Stunden pro Woche. Diese wird zur Hälfte zusätzlich zur Arbeitszeit vergütet, die anderen 1,5 Stunden haben die Beschäftigten als Qualifizierungszeit selbst einzubringen.

Lernen im Betrieb soll als „prozesshaftes Lernen“ dazu befähigen, die Arbeitsschritte fehlerfrei zu beherrschen, den hohen Qualitätsansprüchen gerecht zu werden und technische, arbeitsorganisatorische, aber auch zwischenmenschliche Störungen mit spezifischer Methoden- und Sozialkompetenz zu lösen. Durch begleitendes Lernen bezogen auf den Fertigungsprozess wird zudem die Fähigkeit zur Produktionsoptimierung erhöht. Bei der Umsetzung dieses Qualifizierungskonzeptes hat sich AUTO 5000 für einen kontinuierlichen Lernprozess in der Fabrik entschieden, der durch Kurzschulungen, externe Schulungen, eine allgemein zugängliche Intranet-Plattform und IHK-Kurse gefördert wird. Entsprechend der Dynamisierung der Arbeitsorganisation, der selbstorganisierten Teamarbeit sowie der verstärkten Dezentralisierung von Aufgaben und Verantwortung stehen in den Lernangeboten besonders Problemlösungskompetenz,

Flexibilität, Selbstständigkeit und Kommunikationsfähigkeit im Vordergrund.

Nachdem die Beschäftigten drei Stufen der Qualifizierung - Industrietauglichkeit, Automobiltauglichkeit und prozesshaftes Lernen - absolviert haben, kann eine Zertifizierung des Lernerfolges als „Fachkraft für Automobilbau“ erfolgen. Diese Zertifizierung wird in enger Kooperation mit der IHK vorgenommen. Für das aus den Arbeits- und Qualifizierungsprozessen erworbene Wissen und die Lösung einer „betrieblichen Situationsaufgabe“, die als Verbesserungsprozess in die Fabrik eingebracht wird, gibt es

- das IHK-Zertifikat „Automobilbauer/Automobilbauerin“
- bei fachspezifischer Erstausbildung das IHK-Zertifikat „Prozessinstandhalter/Prozessinstandhalterin Automobilbau“ und
- für Betriebsingenieure zusätzlich das IHK-Zertifikat „Prozessmanager/Prozessmanagerin Automobilbau“.

Mehr als 1000 Beschäftigte der AUTO 5000 GmbH haben sich für diese Zertifizierung bereits angemeldet.

Das Besondere dieser Zertifikate besteht darin, dass sie nicht abgekoppelt vom Betriebsgeschehen bei Bildungsträgern erworben werden, sondern direkt in den Fabrikprozess eingebunden sind. Die Bewährung dieser Zertifikate auf dem externen Arbeitsmarkt steht noch aus. Daher ist die Beurteilung der Beschäftigten entsprechend skeptisch. Die Ergebnisse unserer Befragung zeigen, dass fast die Hälfte das IHK-Zertifikat eher als Vorteil für die berufliche Perspektive innerhalb des Betriebs sieht und nicht als Vorteil für Bewerbungen außerhalb von AUTO 5000 (vgl. Tabelle 2.1). Es wird sich also erst noch zeigen müssen, ob sich die IHK-Zertifizierung für die Verknüpfung von Arbeit und Lernen in der Fabrik auf dem Arbeitsmarkt außerhalb von VW bewährt.

Insgesamt stehen die Beschäftigten dem Qualifizierungskonzept überwiegend positiv gegenüber; nur eine kleine Minderheit urteilt explizit negativ. Ursächlich für dieses positive Gesamturteil über das AUTO 5000-Qualifizierungskonzept sind die Erfahrungen, dass es sich bei den angebotenen Aktivitäten tatsächlich um „echte Qualifizierung“ und nicht nur um ein Ableisten der vorgeschriebenen drei Stunden Kommunikations- und Weiterbildungszeit handelt. Dabei werden vor allem das Anlernen am Arbeitsplatz, Teamsitzungen zur Problemlösung und Kurzschulungen als wirksames Bildungsangebot begriffen (vgl. Tabelle 2.2).

Kritik wird an einzelnen Regelungen der Qualifizierungspraxis geübt: Nicht für jeden seien alle Schulungen offen und vor allem für die an einfacheren Bandmontagen Beschäftigten und die Einleger erscheinen die Angebote noch zu eng auf die (geringen) Anforderungen des eigenen Arbeitsplatzes beschränkt. Dass drei Stunden Qualifizierungszeit pro Woche vorgesehen sind, erscheint insgesamt der Mehrheit als zu viel (vgl. Tabelle 2.3). Die Finanzierungsregelung, dass 1,5 Stunden von den Beschäftigten selbst eingebracht werden müssen, hält die Mehrheit zwar nicht für fair, doch die Regelung verursacht bislang auch keinen größeren Unmut.

Diejenigen Beschäftigten, die die angebotenen Qualifizierungsmöglichkeiten häufig nutzen, haben ein durchweg positiveres Urteil über ihre Erfahrungen mit Arbeit und Lernen bei AUTO 5000 als diejenigen, die das Lernkonzept eher als Pflichtübung begreifen und die vorgegebene Qualifizierungszeit selten oder nie mit Kurzschulungen, Arbeiten am PC, externen Seminaren, IHK- oder Teamsitzungen ausfüllen (vgl. Tabelle 2.4).

Bei der Beurteilung der eigenen Selbstorganisations- und Mitsprachemöglichkeiten heben die Beschäftigten hervor, dass die Qualifizierungsplanung zeitlich und inhaltlich in hohem Maß in der Verantwortung der Teams liegt. Um eine optimale Prozessorientierung und Problemlösung beispielsweise bei Störungen zu erreichen, können Beschäftigte selbst zu bestimmten Themen

Kurzschulungen ausarbeiten und ihre Kollegen zeitnah schulen. An diesen Prozessverbesserungen durch betriebliches Lernen beteiligt sich eine Mehrheit der Beschäftigten bei AUTO 5000 aktiv. Der Weg, Verbesserungsvorschläge und Qualifizierungen zu verknüpfen, steht derzeit noch am Anfang. Erste Bewertungen werden deswegen erst nach der Stabilisierungsphase möglich sein.

Das Qualifizierungskonzept bei AUTO 5000 ist im Zusammenhang mit der allgemein zu beobachtenden Aufwertung von betrieblicher Weiterbildung zu sehen. Denn gerade in der Tarifpolitik spielten Fragen der Qualifizierung bisher eine eher nachgeordnete Rolle hinter den traditionellen Regelungsbereichen Arbeitszeit und Lohnpolitik. Zu beobachten ist neuerdings aber eine zunehmende Verbindung von Qualifikation mit der wirtschaftlichen Standortfrage. Betriebliche Weiterbildung wird damit verstärkt in den Blickpunkt der betrieblichen und gewerkschaftlichen Regelungen gerückt.

Der beruflichen Anpassung an den technologischen und wirtschaftlichen Strukturwandel und den damit gestiegenen Anforderungen an die betriebliche Qualifizierung versucht AUTO 5000 mit seinem Qualifizierungskonzept Rechnung zu tragen. Die Regelungen gehen über bisherige tarifliche Vereinbarungen weit hinaus: Dafür stehen vor allem die drei Stunden Qualifizierung pro Woche und die festgeschriebenen weitreichenden Qualifizierungsinhalte (Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz). Bemerkenswert ist außerdem das hohe Maß an Selbstorganisation und Verantwortung der Beschäftigten bei der Planung und Durchführung der betrieblichen Weiterbildung sowie die Verknüpfung mit einer aktiven Teilnahme an Optimierungsprozessen.

Dieser Wandel zu einer weitreichenden Etablierung betrieblicher Kommunikationszeiten und Qualifizierungsinhalte, der auch als deutliches Zeichen einer Abkehr von der eher als „bildungsfeindlich“ einzuschätzenden Taylorismusphase gesehen werden kann, prägt bei AUTO 5000 den Fabrikalltag in nicht unerheblichem Maße.

3. Die Lohn-Leistungspolitik: Entdifferenzierung und „Programm“- Verantwortung

Als spektakulär wurde seinerzeit das zwischen den Tarifparteien vereinbarte Tarifsystem nicht nur wegen seiner Beschäftigungsperspektive für 5.000 Arbeitslose wahrgenommen, sondern auch, weil es eine einheitliche Entgelthöhe von damals 5.000 DM (heute 2.557 €) für alle Produktionsbeschäftigten für die Laufzeit des Projekts von 3 1/2 Jahren vereinbarte. Die Abkehr vom Tarifniveau des Haustarifvertrages von Volkswagen und die Orientierung am Niveau des niedersächsischen Flächentarifvertrages der Metall- und Elektroindustrie lässt sich rechnerisch als Kostenentlastung von etwa 20 % beziffern.

Darüber hinaus aber entfalten weitere Neuregelungen zum Komplex von Entgelt, Arbeitszeit und Leistung auch arbeitspolitische Wirkungen und Effekte: Bei AUTO 5000 ist nicht nur die (Brutto-)Lohnhöhe festgeschrieben, sondern es wird auch auf eine Entgeltdifferenzierung im Produktionsbereich verzichtet. Vor der Kontrastfolie der jüngst abgeschlossenen einheitlichen Entgelt-Rahmentarifverträge in der Metallindustrie wird deutlich: Hier ist bewusst auf aufwendige und aushandlungsintensive Eingruppierungsverfahren verzichtet und ein hohes Maß an flexiblem Arbeitseinsatz erreicht worden. Damit werden aber auch Tätigkeitsveränderungen oder Qualifikationszuwächse nicht mehr entgeltwirksam. Diese minimalistische Variante der Entgeltfestlegung wirkt in jedem Fall lohnkostenstabilisierend. Es bleibt offen, ob sie auf Dauer den sich verändernden Ansprüchen der Beschäftigten, die sich mit einem wachsenden Kompetenzerwerb verbinden können, gerecht werden kann.

Nach unseren Befunden stellt die Höhe des Entgelts bei der Mehrheit der Beschäftigten von AUTO 5000 keine Quelle gravierender Unzufriedenheit dar. Für die große Mehrheit ist die Verdiensthöhe bei AUTO 5000, nicht zuletzt vor dem Hintergrund früherer Verdienste und verglichen mit dem, was andernorts gezahlt wird, in

Ordnung. Es spricht für eine Haltung von skeptischem Realismus, wenn die Mehrzahl die Lohndifferenz gegenüber Volkswagen für „vorerst akzeptabel“ ansieht. 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.

Neben der Entgelthöhe und der Entgeltstruktur richtete sich das Interesse der Öffentlichkeit auf jene Regelung bei AUTO 5000, die zumeist nicht ganz korrekt unter dem Begriff des Programmentgelts oder eines Penumlohn wahrgenommen wurde. Das Tarifsystem AUTO 5000 kennt den Begriff Programmentgelt nicht. Es spricht von Programmerfüllung. Gemeint ist damit: eine stärkere Einbeziehung der Beschäftigten in die Produktionsverantwortung. „Die Teams sind dafür verantwortlich, dass während einer Schicht das Programm hinsichtlich Stückzahl und Qualität erfüllt wird. (...) Sollten Stückzahl und Qualität nicht erreicht worden sein, sind die Beschäftigten verpflichtet, auch über das festgesetzte Schichtende hinaus Nacharbeit zu leisten.“ Sind die „Leistungsmängel“ (d.h. Nichterreichen von Stückzahl und Qualität) vom Unternehmen verursacht, werden die Nacharbeitsstunden als positiver Zeitsaldo den Beschäftigten auf ihren individuellen Flexibilitätskonten gutgeschrieben. Haben die Teams Leistungsmängel verursacht, ist die Nacharbeitszeit von ihnen selbst zu tragen, d.h. es entstehen dann für das Unternehmen keine Vergütungsverpflichtungen. Es ist in jedem Einzelfall zu klären und zu entscheiden, wer die Leistungsverfehlungen verursacht hat. Zu diesem Zweck ist zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung bereits in der Anfangsphase ein sogenanntes Prozesspapier, was einer Betriebsvereinbarung entspricht, vereinbart worden, in dem „das Verfahren zur Erfassung und Zuordnung möglicher Leistungsverfehlungen auf die Verursacher“ detailliert geregelt wird mit dem Ziel, „Streitigkeiten im Betrieb über die Verantwortung einer Leistungsverfehlung zwischen Beschäftigten und Unternehmen zu verhindern“.

Festzuhalten ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt, dass sich die Programmerfüllung in der betrieblichen Praxis von AUTO 5000 nicht zu einem gewichtigen Streitgegenstand entwickelt hat. Inwieweit die Programmerfüllung die in sie gesetzten Erwartungen erfüllt, ist noch nicht abschließend zu beurteilen. Bei notwendig werdender Nacharbeit trägt im Zweifelsfall meist der Betrieb Verantwortung und Kosten. Zudem zeigt sich, dass in der weit überwiegenden Mehrheit der Fälle nicht die Beschäftigten für Mängel verantwortlich sind (vgl. Tabelle 3.1).

Nicht zuletzt diese Praxis hat den Boden vorbereitet für eine wachsende Akzeptanz der Programmerfüllung (vgl. Tabelle 3.2). Darin kommt auch die Sichtweise zum Ausdruck, dass „gegen die Grundidee des Penumlohn nichts einzuwenden ist“, die Umsetzung allerdings noch erheblich verbessert werden muss (vgl. Tabelle 3.2).

Mit der zunehmenden Stabilisierung des Normalbetriebs der Fertigung geht mittlerweile der in der Anlaufphase noch hohe Anteil von Programmerfüllung zurück. Damit entdramatisiert sich die Programmerfüllung im betrieblichen Alltag. Wichtig erscheint aber vor allem, dass sich das Konzept in der Praxis nicht als Instrument der Risikoabwälzung auf die Belegschaft erweist. Vielmehr trägt es dazu bei, die Verantwortlichkeit der Teams zur Programmeinhaltung zu stärken und eine zeitliche Einsatzflexibilität zu gewährleisten.

4. Das betriebliche Selbstverständnis 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 war „stolz“ darauf, bei

AUTO 5000 zu arbeiten; sie war 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 Leistungsengagement verknüpften die Neueingestellten mit der Einlösung des Anspruchs auf sichere Beschäftigung, angemessene Entlohnung, akzeptable Arbeitszeiten, anspruchsvolle Arbeitstätigkeiten und betriebliche Beteiligung. Die typischen Ansprüche des Lohnarbeiters bleiben also durchaus dominant; hinzu tritt aber ein erweitertes betriebliches Rollenverständnis: Der Unternehmenserfolg gilt tendenziell als Bestandteil der eigenen Aufgabe und Zuständigkeit.

Freilich bleibt das Urteil über die praktische Umsetzung dieses Innovationsanspruchs einer erweiterten Interessenkoalition zwischen Unternehmen und Belegschaft noch vorläufig. Erst mit dem Übergang zum Vollbetrieb nach erreichter Kammlinie Anfang 2004, nach Abschluss also des aufgrund technischer und organisatorischer Probleme verzögerten Produktionsanlaufs, begann der Normalbetrieb. Jetzt können sich Konturen eines neuen Betriebs- und Selbstverständnisses stabilisieren. Die Erwartungen der Beschäftigten waren hochgespannt und die Umsetzung der Innovationsansprüche erwies sich nicht selten als schwieriger als vorgestellt: Das letzte Wort ist noch nicht gesprochen.

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 (vgl. Tabelle 4.1). Und auch hinsichtlich einer aktuellen Bilanz ergibt sich ein ähnliches Bild. Ein Drittel stimmt der Meinung zu: „Alles in allem bringt AUTO 5000 für die Belegschaft eher Nachteile.

Man muss mehr leisten als in anderen Automobilfabriken und bekommt weniger Geld“. Ein Drittel votiert für: „Auch wenn noch nicht alle Projektideen von AUTO 5000 umgesetzt sind, überwiegen für die Belegschaft die Vorteile. Insofern ist AUTO 5000 alles in allem auch für die Belegschaft ein vernünftiger Deal“ (vgl. Tabelle 4.1).

Interessant ist aber: die Skepsis ergibt sich nicht daraus, dass die Interessen und Ansprüche hinsichtlich Entlohnung und Leistungsanforderung, Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen nicht erfüllt wurden, sondern dass der Belegschaft noch zu wenig Egalität und nicht ausreichende Mitsprache- und Gestaltungsmöglichkeiten eingeräumt werden. Denn für die Beschäftigten von AUTO 5000 steht das „Mitmachen“ nicht mehr zur Debatte. Nahezu alle wollen sich „mit eigenen Ideen und Vorschlägen an der Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und 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 noch einmal deutlich bei den Beschäftigten aus jenen Arbeitsbereichen, in denen die innovative Arbeitspolitik bereits auf hohem Niveau realisiert wurde (vgl. Tabelle 4.2). 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, fachliche herausfordernde und selbstverantwortliche Arbeit.

5. (Zwischen-)Resümee: Für Betrieb und Belegschaft zeichnet sich ein Erfolg ab

Die wettbewerbsfähige Fertigung des Touran am Standort Wolfsburg kommt trotz der weitreichenden Innovationsansprüche des Projektes nicht ohne Verzicht der Belegschaft aus. Es wird, verglichen mit dem VW-üblichen Entgelt, weniger Lohn bezahlt. Einen Teil der zusätzlichen Wochenarbeitszeit für Qualifizierung trägt die Belegschaft selbst. Das Produktionsprogramm muss auch dann eingehalten werden, wenn es Überzeit erfordert. Bei selbstverschuldeten Fehlern hat die Belegschaft dafür geradezustehen.

Das bringt für den Betrieb AUTO 5000 spezifische Kostenvorteile. Unsere Befragung zeigt: Im Interesse einer gesicherten Beschäftigung trägt die Belegschaft diese Einschränkungen ohne allzu dezidierte Kritik. Für das Werk ergibt sich der sich abzeichnende wirtschaftliche Erfolg vor allem aus der innovativen Arbeitspolitik; sie führt zu höherer Arbeitsproduktivität und zu einem effektiveren Umgang mit den Produktivitätsressourcen. Für die Beschäftigten fällt die Bewertung auch heute schon eher positiv aus, weil sie den aufgeklärteren betrieblichen Umgang mit der Ressource Mensch anerkennen. Die Mehrkosten für das breite Investment in die prozessspezifische Erstqualifizierung und die permanente systematische Weiterbildung sowie für die zeitaufwendige 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 Früchte zu tragen.

Es ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt zu früh, von einem Modell oder dessen genereller Übertragbarkeit zu sprechen. Es bleibt noch gut ein Jahr, die Projektansätze insbesondere in puncto breiterer Funktionsintegration und erhöhter Mitwirkung bei der Arbeits- und Prozessgestaltung sowie betriebspolitischer Beteiligung weiter auszuweiten. Das wird positive Wirkungen zeigen auch auf die von der Belegschaft zu ziehende Bilanz. Erst nach

Ablauf dieser Zeit kann also abschließend bewertet werden.

Dennoch ist in der Auseinandersetzung um eine zukunftssträchtige Arbeitspolitik, d.h. welche Richtung an der Weggabelung zwischen Rekonventionalisierung und Modernisierung einzuschlagen ist, durch die Erfahrungen bei AUTO 5000 bereits eine kleine Vorentscheidung gefallen. Im gerade ausgehandelten „Tarifvertrag zur nachhaltigen Zukunfts- und Beschäftigungsentwicklung (Zukunftstarifvertrag)“ zwischen der Volkswagen AG und der IG Metall Bezirksleitung Niedersachsen und Sachsen-Anhalt vom 3. November 2004 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.

6. AUTO 5000-Bezüge zum industriesoziologischen 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 gibt es unseres Erachtens Sinn, ihn unter den Aspekten „Reichweite“ und „Wirkungen“ zu verorten.

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 Lufthoheit 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 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.¹ 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 selbst bei VW 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.

Insgesamt sind gegenwärtig, jedenfalls in der deutschen Automobilindustrie, im polaren Spektrum zwischen tayloristischen und innovativen Gestaltungsansätzen sehr unterschiedliche Konzeptionen von Arbeitspolitik anzutreffen. Je nach konkreter Handlungs- und Akteurskonstellation entscheiden sich die Unternehmen für die eine oder andere Option. Die unternehmerischen Antworten auf den durch die weltweiten Überkapazitäten dieser Branche forcierten Zwang zur Kostenreduktion beschränken sich nicht auf Lohnreduzierung und Arbeitszeitverlängerung. Begünstigt durch die Krise des Arbeitsmarktes geht es auch um arbeitspolitische „Billig“-Lösungen. Mit tayloristischer Organisationsgestaltung, auch wenn sie in toyotistischer Variante daherkommt, scheint es am einfachsten, das Human-Ressource-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. 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.

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 Zustimmungsqoten 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. Sicherlich sind diese Befunde auch mit der Spezifik von AUTO 5000 zu erklären. Sie repräsentieren Industriearbeiter in Normalarbeitsverhältnissen, die durchweg auch Arbeitslosigkeitserfahrungen gemacht haben. Sie 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 selbstständiger, 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 Koopera-

¹ Vgl. Kuhlmann, M.; Sperling, H.J.; Balzert, S.: Konzepte innovativer Arbeitspolitik, Berlin 2004.

tion und Kommunikation, besonders dort, wo mehr Durchlässigkeit gefordert wäre.

Das dennoch erreichte „Mehr“ an Subjektivität, dem die positive Erfahrung entspricht, ernster genommen zu werden, respektierter und auch anerkannter zu sein und als Person angesprochen zu werden, ist bisher nicht in Gefahr, sich durch überfordernde Indienstnahme der subjektiven Potenziale ins Gegenteil zu verkehren. Gerade die heute nicht mehr verbotene (informelle bzw. nur geduldete), nun aber 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 also vor erhöhter Vernutzung und ermöglichen Erleichterungen.

Dass auch gut umgesetzte innovative Arbeitspolitik die Widersprüche der Lohnarbeit nicht aufzuheben vermag, wird nicht zuletzt von der Belegschaft selbst artikuliert. Da verwechselt keiner den Betrieb mit seinem Schützenverein. Doch die erfahrenen „kleinen“ Schritte der Verbesserung verlieren deswegen nichts an Bedeutung. Die real gestärkte Subjektivität mündet gerade nicht bei der „vereinnahmten“ Belegschaft. Vielmehr stärkt sie Interessenbewusstsein und selbstbewusstes individuelles und kollektives Verhalten. Der „moderne Arbeitnehmer“, der sich hier durchaus abgrenzbar zum „traditionellen Lohnarbeiter“ herausbildet, ist in einer Dimension tatsächlich betrieblich stärker eingebunden: Die Wettbewerbssituation des Unternehmens ist ihm nicht mehr gleichgültig, und das Arbeitsplatzangebot gilt ihm nicht mehr als selbstverständlich. Der Arbeitsplatzerhalt wird unter den veränderten gesellschaftlich-ökonomischen Rahmenbedingungen auch zum eigenen Geschäft – denn nur Konkurrenzfähigkeit des Betriebes kann ihn sichern helfen. Anders als der traditionelle Lohnarbeiter ist er bereit, Prozessoptimierung mit wirt-

schaftlicher Zielsetzung als Aufgabe zu übernehmen. Dies fällt ihm umso leichter, weil gerade die damit nachgefragten Tätigkeiten ihn als Person und Fachmann herausfordern.

Darin liegt tatsächlich ein entscheidender Unterschied zum fordistischen Produktionsmodell. In ihm wurde über den Verkauf der Arbeitskraft und damit über Arbeitsbedingungen, nicht über Leistungen zum Erhalt des Arbeitsplatzes verhandelt. Unsere Ergebnisse zeigen: Der „postfordistische“ Arbeitnehmer beginnt, auf diese Veränderungen zu reagieren.

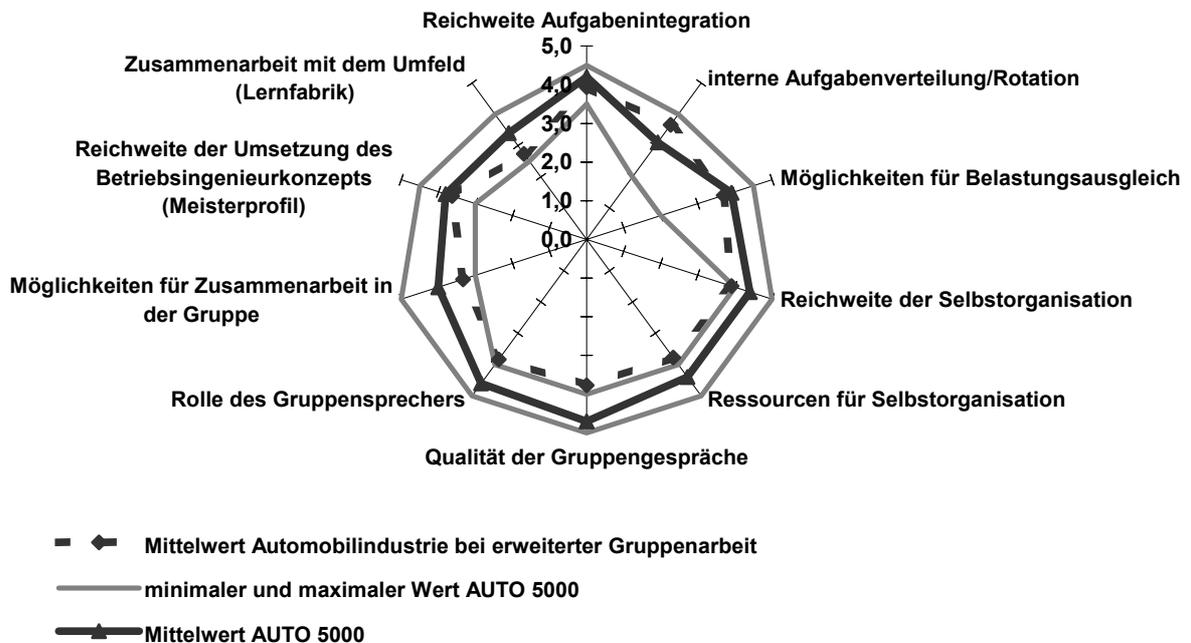
Für die industriesoziologische Debatte um die Reichweite und Wirkungen postfordistischer Arbeitspolitik stützen die Befunde des Falls AUTO 5000 zunächst all jene Positionen, die die heterogene Syndromatik von Arbeit und die steigende Pluralität der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen hervorheben. Auch unsere Projektbefunde sollten als Warnsignal verstanden werden vor allzu undifferenzierten Globaleinschätzungen. Dies meint insbesondere die Einebnung 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.

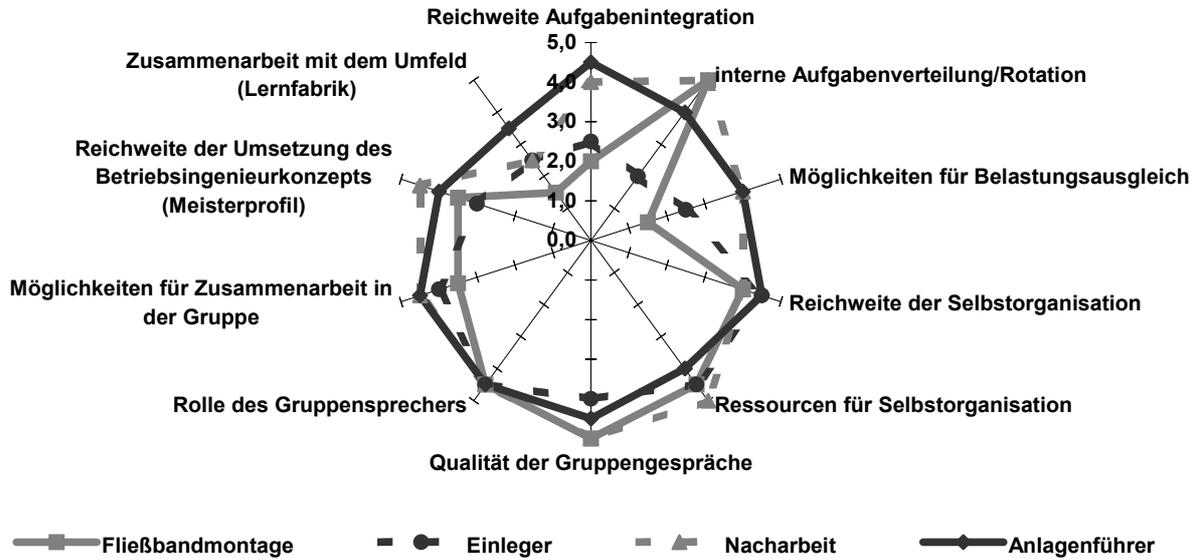
Grafik 1.1: Gestaltungsprofile Arbeitsorganisation (Teamarbeit) in Fließbandarbeitsbereichen



Grafik 1.2: Gestaltungsprofile Arbeitsorganisation (Teamarbeit) in technisierten Bereichen



Grafik 1.3: Gestaltungsprofile Arbeitsorganisation (Teamarbeit): typische Fälle



Erläuterungen der Einstufungen der Grafiken 1.1 bis 1.3

Dimension	Ausprägung „niedrig“ (1,0)	Ausprägung „hoch“ (5,0)
Reichweite Aufgabenintegration	sehr kurze Arbeitszyklen (1 Min.); keine Integration indirekter, dispositiver, planender Aufgaben	ganzheitliche Produktionsaufgabe; weitgehende Integration indirekter, dispositiver, planender Aufgaben
interne Aufgabenverteilung/Rotation	keine Rotation, keinerlei Flexibilität, hohe Spezialisierung	volle Rotation (jede Person beherrscht jeden Arbeitsplatz)
Möglichkeiten für Belastungsausgleich	kaum Regulationsmöglichkeiten bei Belastungen (in zeitlicher, sachlicher, sozialer Hinsicht)	hohe Regulationsmöglichkeiten durch Tätigkeitswechsel, zeitl. und sachl. Dispositionsspielräume sowie gegenseitige Unterstützung
Reichweite der Selbstorganisation	keine Entscheidungskompetenzen der Gruppe	weitreichende Entscheidungskompetenzen der Gruppe
Ressourcen für Selbstorganisation	geringe Möglichkeiten der Gruppenselbstorganisation	hohe Möglichkeiten der Gruppenselbstorganisation
Qualität der Gruppengespräche	keine Gruppengespräche	regelmäßige, selbstorganisierte Gruppengespräche; hohe Diskursivität, gute Gesprächskultur; betriebliche, fachliche und soziale Themen
Rolle des Gruppensprechers	(Quasi-)Vorarbeiter (Sonderfunktionen, höhere Bezahlung)	gewählter, integrierter Gruppensprecher (Rolle: Klassensprecher)
Möglichkeiten für Zusammenarbeit in der Gruppe	Einzelarbeitsplatz ohne Kooperationsmöglichkeiten	ständige, intensive Kooperationsmöglichkeiten
Reichweite der Umsetzung des Betriebsingenieurkonzepts (Meisterprofil)	ausschließlich hierarchischer Vorgesetzter; enger Funktions-/Kompetenzschnitt	disziplinarischer Vorgesetzter <i>und</i> Coach; mit erweitertem Funktions-/Kompetenzschnitt (ökonomisch, planerisch)
Zusammenarbeit mit dem Umfeld	keine direkte Zusammenarbeit mit indirekten Bereichen und Fachabteilungen	kontinuierliche, intensive Zusammenarbeit mit indirekten Bereichen und Fachabteilungen

Grafik 1.4: Zusammenhang zwischen Umsetzungsniveau Arbeitspolitik und Bewertung der Arbeitssituation

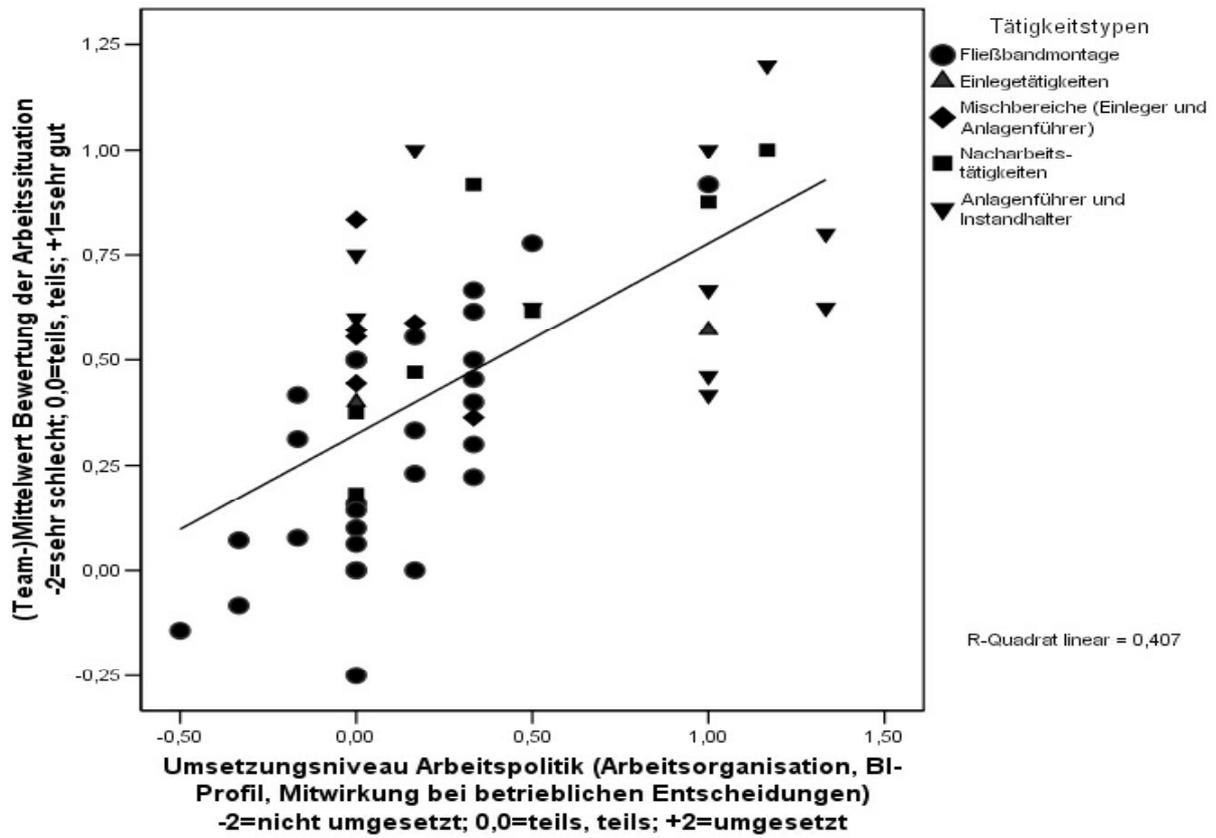


Tabelle 1.1: Gruppensituation (Angaben in %) (n=656)

	(eher) ja	teils, teils	(eher) nein
<i>Es gibt ausreichend gegenseitige Hilfe und Unterstützung im Team.</i>	75	18	6
<i>Wichtige Entscheidungen werden vom ganzen Team getroffen.</i>	58	26	17
<i>Bei Meinungsverschiedenheiten wird fair diskutiert und nach einem Kompromiss gesucht.</i>	55	28	17
<i>Auf Kollegen, die weniger leistungsfähig sind, wird Rücksicht genommen.</i>	50	32	18
<i>Die Kollegen übernehmen Verantwortung für das Team insgesamt.</i>	47	37	16

Tabelle 1.2: Teamsprecher, Teammeetings (Angaben in %)

	(eher) ja	teils, teils	(eher) nein
<i>Der Teamsprecher spricht sich mit dem Team ab.</i>	76	14	10
<i>Der Teamsprecher engagiert sich zu wenig für die Belange des Teams.</i>	16	19	64
<i>Der Teamsprecher steht dem BI näher als dem Team.</i>	26	21	53
<i>Der Teamsprecher hat ausreichend Möglichkeiten, die Interessen des Teams zu vertreten.</i>	35	35	30
<i>Das Team kann die Themen des Teammeetings frei bestimmen.</i>	90	8	2
<i>In die Teammeetings wird von außen reinregiert.</i>	5	12	83
<i>Im Teammeeting kann man wirklich offen reden.</i>	78	15	7
<i>Die Teammeetings sind nützlich für das Team.</i>	58	29	13
<i>Im Teammeeting wird zu viel über betriebliche Themen und zu wenig über das Miteinander im Team geredet.</i>	25	43	33

Tabelle 1.3: Bewertung der Arbeitssituation (Angaben in %)

		Gesamt	Tätigkeitstypen			
			repetitive Fließarbeit n=334	Einlege- tätigkeiten n=48	Nacharbeits- tätigkeiten n=117	Anlagenführer und Instandhalter n=119
<i>Abwechslungs- reichtum Interessantheit</i>	gut	35	20	27	56	66
	teils, teils	43	49	52	36	28
	schlecht	22	32	21	8	6
<i>fachliche Heraus- forderungen</i>	gut	33	17	21	52	72
	teils, teils	39	45	46	36	20
	schlecht	27	38	33	12	8
<i>Arbeitsbelastungen insgesamt</i>	gut	33	22	52	49	43
	teils, teils	48	50	35	42	52
	schlecht	18	28	13	9	5
<i>Möglichkeiten, sich bei der Arbeit gegen- seitig zu helfen</i>	gut	66	56	68	75	83
	teils, teils	27	33	28	22	15
	schlecht	7	11	4	3	2
<i>Erfüllbarkeit der Leistungs-/Zielvor- gaben</i>	gut	56	52	63	66	59
	teils, teils	38	41	33	33	34
	schlecht	6	7	4	2	7
<i>Zusammenarbeit mit den Kollegen</i>	gut	79	79	81	78	76
	teils, teils	17	19	13	16	21
	schlecht	3	2	6	7	3
<i>Beschäftigungs- sicherheit</i>	gut	41	36	40	41	57
	teils, teils	42	43	46	43	38
	schlecht	16	21	15	16	5
<i>Höhe der Bezahlung</i>	gut	39	37	46	42	34
	teils, teils	40	40	42	38	40
	schlecht	21	23	13	20	25
<i>Qualifizierungs- möglichkeiten</i>	gut	52	51	34	58	57
	teils, teils	34	35	34	28	33
	schlecht	14	14	32	15	10

Tabelle 1.4: Bilanz der Arbeitssituation (Angaben in %)

		Gesamt	Tätigkeitstypen			
			repetitive Fließarbeit	Einlege- tätigkeiten	Nacharbeits- tätigkeiten	Anlagenführer und Instandhalter
<i>Alles in allem: Wie beurteilen Sie Ihre Arbeitssituation insgesamt?</i>	gut	48	40	55	54	58
	teils, teils	45	48	43	41	39
	schlecht	8	12	2	5	3
<i>Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Tätigkeit bei AUTO 5000?</i>	gut	66	59	73	75	75
	teils, teils	23	26	17	22	19
	schlecht	11	16	10	3	5
<i>Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit der Umsetzung der Teamarbeit in Ihrem Bereich?</i>	gut	59	55	70	60	61
	teils, teils	31	35	19	28	30
	schlecht	10	10	11	12	9

Tabelle 1.5: Arbeitssituation entlang Umsetzungsniveau Arbeitspolitik (Angaben in %)

		nicht taktgebundene Tätigkeiten	Nur Bereiche mit getakteter Fließbandarbeit: aufgeschlüsselt entlang Umsetzungsniveau der Arbeitspolitik		
			Anlagenführer, Instandhalter, Nacharbeiter n=236	eher umgesetzt n=116	teils, teils n=131
<i>Abwechslungsreichtum Interessantheit</i>	gut	61	29	18	5
	teils, teils	32	51	50	40
	schlecht	7	20	32	54
<i>fachliche Herausforderungen</i>	gut	62	17	19	12
	teils, teils	28	52	36	39
	schlecht	10	30	45	49
<i>Arbeitsbelastungen insgesamt</i>	gut	46	32	16	13
	teils, teils	47	51	52	45
	schlecht	7	18	32	43
<i>Möglichkeiten, sich bei der Arbeit gegenseitig zu helfen</i>	gut	79	72	54	33
	teils, teils	18	22	36	42
	schlecht	3	6	10	25
<i>Erfüllbarkeit der Leistungs-/Zielvorgaben</i>	gut	62	56	49	42
	teils, teils	34	42	43	40
	schlecht	4	2	8	18
<i>Zusammenarbeit mit den Kollegen</i>	gut	77	83	80	72
	teils, teils	18	14	18	26
	schlecht	5	3	2	2
<i>Beschäftigungssicherheit</i>	gut	56	55	31	28
	teils, teils	40	42	50	58
	schlecht	4	4	19	14
<i>Höhe der Bezahlung</i>	gut	60	68	55	32
	teils, teils	29	23	37	51
	schlecht	11	10	8	18
<i>Qualifizierungsmöglichkeiten</i>	gut	75	70	53	44
	teils, teils	21	22	27	30
	schlecht	4	8	21	26

Tabelle 1.6: Beurteilung des Betriebsingenieurs (BI) (Angaben in %)

	(eher) ja	teils, teils	(eher) nein
<i>Der BI lässt das Team selbstständig arbeiten.</i>	73	19	8
<i>Der BI hat immer ein offenes Ohr für unsere Probleme.</i>	51	30	18
<i>Der BI vertritt Interessen des Teams nach außen.</i>	33	38	29
<i>Der BI unterstützt das Team zu wenig.</i>	30	32	37

Tabelle 1.7: Lernfabrik (Angaben in %)

		Gesamt
<i>Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit der Lernfabrik insgesamt?</i>	Dass die verschiedenen Fachbereiche (Planung, QS, IE usw.) in der Lernfabrik direkt vor Ort sind, erleichtert die Zusammenarbeit.	27
	Die Lernfabrik steht zwar in den Produktionshallen, aber man hat trotzdem keinen besonderen Kontakt zu den verschiedenen Fachbereichen	73
<i>Zusammenarbeit mit Planung/Planern</i>	gut	17
	teils, teils	45
	schlecht	38
<i>Die Möglichkeiten, eigene Vorstellungen in die Arbeitsgestaltung einzubringen</i>	gut	20
	teils, teils	41
	schlecht	39
<i>Das Team hat die Möglichkeit, Einfluss auf Entscheidungen übergeordneter Instanzen zu nehmen</i>	(eher) ja	15
	teils, teils	37
	(eher) nein	48

Tabelle 1.8: Überblick über Niveaueinstufungen zur Umsetzung der Arbeitspolitik

Analysedimension	Einstufungen	Anzahl Teams	% der Befragten
A: Einstufungen Arbeitsorganisation (Teamarbeit)			
Gestaltungsprofil Arbeitsorganisation (Teamarbeit) (Basis: Arbeitsanalysen, vgl. Grafik 1.1-3))	4,5	4 Teams	25 %
	4,0 <i>hoch</i>	4 Teams	9 %
	3,5	8 Teams	45 %
	3,0 <i>mittel</i>	3 Teams	21 %
Umsetzungsniveau Arbeitsorganisation (Teamarbeit) (Basis: Befragung der Teams – <i>Umsetzungsgrad in den Bereichen: Abwechslungsreichtum; Rotation; Aufgaben-/Funktionsintegration; Selbstorganisation</i>)	<i>umgesetzt</i> <i>eher umgesetzt</i> <i>teils, teils</i>	10 Teams 15 Teams 34 Teams	14 % 25 % 61 %
B: Einstufung Mitwirkung bei betrieblichen Entscheidungen			
Umsetzungsniveau Mitwirkung bei betrieblichen Entscheidungen (Basis: Befragung der Teams – <i>Mitwirkungsmöglichkeiten in den Bereichen: Arbeitsplatzgestaltung; Arbeitsabläufe; Werkzeuge; Produktionstechnik</i>)	<i>hoch</i> <i>mittel</i> <i>niedrig</i>	10 Teams 44 Teams 7 Teams	13 % 75 % 12 %
C: Einstufungen BI-Profil			
Gestaltungsprofil Rollen- und Funktionszuschnitt des Betriebsingenieurs (BI-Profil) (Basis: Arbeitsanalysen, vgl. Grafik 1.1-3)	4,0 <i>hoch</i>	6 Teams	39 %
	3,5	5 Teams	37 %
	3,0 <i>mittel</i>	4 Teams	24 %
Umsetzungsniveau BI-Profil (Basis: Befragung der Teams – <i>Einflussmöglichkeiten auf Entscheidungen des BI; lässt der BI das Team selbstständig arbeiten; vertritt er Interessen des Teams nach außen; hat der BI genügend Einfluss im Betrieb</i>)	<i>umgesetzt</i> <i>eher umgesetzt</i> <i>teils, teils</i> <i>eher nicht umgesetzt</i>	7 Teams 11 Teams 32 Teams 5 Teams	11 % 21 % 60 % 9 %
ABC: Gesamteinstufung Umsetzung Arbeitspolitik			
Gesamtprofil Arbeitspolitik (Basis: Mittelwert A,B,C)	<i>umgesetzt</i> <i>eher umgesetzt</i> <i>teils, teils</i> <i>eher nicht umgesetzt</i>	10 Teams 19 Teams 17 Teams 6 Teams	15 % 38 % 34 % 13 %

Tabelle 2.1: Beurteilung der IHK-Zertifizierung "Automobilbauer/in" bzw. "Prozessinstandhalter/in"
(Angaben in %)

	(eher) ja	teils, teils	(eher) nein
"Das IHK-Zertifikat ist von Vorteil für meine berufliche Perspektive bei AUTO 5000."	46	27	28
"Das IHK-Zertifikat ist von Vorteil für Bewerbungen außerhalb von AUTO 5000."	25	26	49
"Das IHK-Zertifikat bringt keinen zusätzlichen Nutzen."	45	29	25

Tabelle 2.2: Gesamturteil über die Erfahrungen mit dem Qualifizierungskonzept (Angaben in %)

		Gesamt
<i>"Wie beurteilen Sie die derzeitige Qualifizierung im Fabrikalltag?"</i>	gut	47
	teils, teils	37
	schlecht	17
<i>Anlernen am Arbeitsplatz</i>	ist echte Qualifizierung ist nur Ableisten von Stunden	87 13
<i>Teamsitzungen zur Problemlösung</i>	ist echte Qualifizierung ist nur Ableisten von Stunden	81 19
<i>Kurzschulungen (in der Gruppe)</i>	ist echte Qualifizierung ist nur Ableisten von Stunden	76 24
<i>Üben an Modellen</i>	ist echte Qualifizierung ist nur Ableisten von Stunden	68 32
<i>Externe Seminare</i>	ist echte Qualifizierung ist nur Ableisten von Stunden	68 32
<i>Arbeiten/Lernen am PC (Wissensportal im Intranet)</i>	ist echte Qualifizierung ist nur Ableisten von Stunden	54 46

Tabelle 2.3: Kritik an der Qualifizierung (Angaben in %)

		Gesamt
<i>Umfang der Qualifizierungszeit (3 Std.)</i>	zu viel	64
	gerade richtig	33
	zu wenig	2
<i>"Für mich gibt es zu wenig passende Qualifizierungsangebote"</i>	(eher) ja	55
	teils, teils	32
	(eher) nein	14
<i>"Ich finde es nicht gut, dass bestimmte Schulungen nicht für alle offen sind."</i>	(eher) ja	55
	teils, teils	30
	(eher) nein	15
<i>"Die 50%-Regelung bei der Bezahlung der Qualifizierungszeit ist ..."</i>	(eher) fair	35
	weder noch	18
	(eher) unfair	47

Tabelle 2.4: Qualifizierung im Vergleich (Angaben in %)

		Gesamt	Umfang der Qualifizierung			
			Viel-qualifizierer ¹ n=143	eher Team-qualifizierer ² n=114	eher PC-Qualifizierer ³ n=221	Wenig-qualifizierer ⁴ n=169
<i>Gesamturteil Qualifizierung</i>	gut	47	67	59	40	29
	teils, teils	37	26	31	45	40
	schlecht	17	7	11	14	31
<i>"Bringt das Qualifizierungskonzept von AUTO 5000 Arbeit und Lernen wirksam zusammen?"</i>	(eher) ja	40	57	46	37	23
	teils, teils	45	35	47	46	53
	(eher) nein	15	8	7	17	24

1 Befragte, die alle Qualifizierungsformen "häufig" nutzen.

2 Befragte, die vor allem teamorientierte Qualifizierungsformen (Kurzschulungen, Problemlösgegruppen) nutzen.

3 Befragte, die vor allem Selbststudium am PC/Intranet nutzen.

4 Befragte, die alle Qualifizierungsformen seltener nutzen.

Tabelle 3.1: Umsetzung Programmlohn (Angaben in %)

		Gesamt
"Wird der Programmlohn in Ihrem Bereich bereits angewendet?"	ja	61
	nein	39
"Musste Ihr Team (oder Einzelne im Team) schon einmal Nacharbeit auf eigene Rechnung leisten?"	nein, noch nie	54
	ja, berechtigt	23
	ja, unberechtigt	23

Tabelle 3.2: Beurteilung Programmlohn (Angaben in %)

		Gesamt
Tabelle 4.1: Bilanz AUTO 5000 (Angaben in %)		
"Alles in allem finde ich das Programmlohnsystem ..."	(eher) gut	38
	teils, teils	49
	(eher) schlecht	13
		Gesamt
"Der Programmlohn bringt zu viel bürokratischen Aufwand und Nebenleistungen und Qualifizierungsphase, also bevor Sie den Betrieb selbst kannten, verbanden Sie sicher bestimmte Erwartungen und Hoffnungen mit der Arbeit bei AUTO 5000. Der Programmlohn erzeugt zu viel Druck und Disziplinierung." Wenn Sie diese Hoffnungen und Erwartungen mit der heutigen Realität vergleichen: Wie fällt da Ihr Urteil aus?"	(eher) ja	52
	teils, teils	34
"Gegen die Grundidee des Programmlohns ist nichts einzuwenden, die Umsetzung muss allerdings noch erheblich verbessert werden."	(eher) nein	14
	teils, teils	28
	(eher) ja	41
"Alles in allem bringt AUTO 5000 für die Belegschaft eher Nachteile. Man muss mehr leisten als in anderen Automobilfabriken und bekommt weniger Geld."	(eher) nein	31
	(eher) enttäuscht	32
"Wie sieht Ihre derzeitige Bilanz bei AUTO 5000 aus? Welcher Meinung stimmen Sie eher zu?"	(eher) ja	63
	teils, teils	30
	(eher) nein	8
"Auch wenn noch nicht alle Projektideen von AUTO 5000 umgesetzt sind, überwiegen für die Belegschaft die Vorteile. Insofern ist AUTO 5000 alles in allem auch für die Belegschaft ein vernünftiger Deal."	weder noch	36
		25
		38

Tabelle 4.2: Mitwirkung am betrieblichen Rationalisierungsprozess (Angaben in%)

		Gesamt	Niveau der Umsetzung Arbeitsorganisation (Teamarbeit)			Niveau der Mitwirkung bei betrieblichen Entscheidungen			Niveau der Umsetzung BI-Profil			Gesamtniveau der Umsetzung der Arbeitspolitik				
			umgesetzt n=87	eher umgesetzt n=157	teils, teils n=377	hoch n=80	mittel n=474	gering n=74	eher realisiert n=184	teils, teils n=352	eher nicht realisiert n=52	umgesetzt n=27	überwiegen d umgesetzt n=91	eher umgesetzt n=167	teils, teils n=219	eher nicht umgesetzt n=61
<i>"Durch eine aktive Beteiligung an Prozessoptimierung und Rationalisierung habe ich die Möglichkeit, größeren Einfluss auf die Gestaltung meines Arbeitsplatzes zu nehmen."</i>	(eher) ja	48	66	47	44	66	47	34	51	47	29	70	59	49	41	29
	unentschieden	29	21	29	31	18	30	34	27	30	35	19	19	31	33	31
	(eher) nein	23	14	24	25	16	22	32	21	23	35	11	22	20	25	41
<i>"Durch aktive Beteiligung an Prozessoptimierung und Rationalisierung wird meine Tätigkeit interessanter und qualifizierter."</i>	(eher) ja	52	76	51	45	76	51	37	52	52	29	78	69	47	47	31
	unentschieden	30	16	34	32	14	32	34	30	29	45	11	21	36	32	37
	(eher) nein	18	8	14	22	10	18	29	18	18	25	11	10	17	21	32
<i>"Durch aktive Beteiligung an Prozessoptimierung und Rationalisierung erhöht sich die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens und dadurch steigt die Beschäftigungssicherheit."</i>	(eher) ja	63	69	66	61	70	64	51	68	61	57	67	71	68	58	49
	unentschieden	28	25	24	30	21	27	37	26	28	31	26	22	25	29	39
	(eher) nein	9	6	10	9	9	9	12	6	10	12	7	7	7	12	12