

Lernen für eine zukunftsfähige Industrie*

Michael Schumann

Keiner kann sich der Erkenntnis verschließen, dass die zunehmende Globalisierung wirtschaftlichen Handelns insbesondere frühindustrialisierte Gesellschaften wie Deutschland neu herausfordert. Denn es steht dabei auch die globale Neuverteilung der Standorte für industrielle Kapazitäten und Arbeitsplätze auf der Tagesordnung. Dies gilt insbesondere für die arbeitsintensiven Bereiche der „Hochtechnologie“ wie den Automobilbau - bisher Ausdruck der Stärke der deutschen Wirtschaft. Lösungen, die auf zügiges Umsteuern der wirtschaftlichen Schwerpunkte und Branchen in die wissensintensiven Dienstleistungs- und Produktionsaktivitäten der sogenannten „Spitztechnologien“ zielen, können allemal nur langfristig greifen. Für die Entwicklung von Wirtschaft und Beschäftigung in Deutschland bleibt es also eine Frage ersten Ranges, welche Position die Produktionsstandorte der Automobilindustrie in der globalisierten Arbeitsteilung einnehmen, d.h. wie viel industrielle Wertschöpfung auswandert bzw. ob es gelingen kann, dieser Tendenz erfolgreich entgegen zu wirken. Eine Antwort auf diese Dynamik liegt in weiterer Spezialisierung auf diversifizierte High-Tech-Produkte, also in der Konzentration auf industrielle Aufgaben, die an Niedriglohnstandorten nicht - oder zumindest nicht vergleichbar gut - bewältigt werden können. Für den Automobilbau ist diese Nischenstrategie freilich nicht geeignet, das traditionell große Arbeitsvolumen

abzudecken. Industrielles Upgrading behält für ihn besondere Bedeutung. Durch Verbesserungen bei Produktivität, Zuverlässigkeit und Innovationsfähigkeit gilt es, sich auch in den Massenmärkten zu behaupten. Die Tragfähigkeit dieser Strategie gewinnt deswegen noch an Gewicht, weil gerade beim Automobilbau davon auszugehen ist, dass der Abwanderung der Produktion alsbald auch der Verlust der Forschung und Entwicklung folgen könnte.

In diesem Szenarium gilt es, die mit dem Projekt Auto 5000 erfolgreich unternommenen Anstrengungen, Industriearbeitsplätze am Standort Deutschland zu erhalten, in ihrer Anregungsqualität für neue Lösungswege zu reflektieren. Da das Vorhaben und sein Erfolg ganz wesentlich von dem im Modell Deutschland gesetzten Bedingungen bestimmt wird ist zu fragen, welche Hinweise es für dessen erfolversprechende Weiterentwicklungen gibt.

1. Die Stärken des deutschen Modells ausbauen

Die Einwände der Kritiker sind hinreichend bekannt: Überregulierungen auf dem Arbeitsmarkt, eine hohe Regulierungsdichte von Tarifverträgen, Fehlallokationen

* Der Beitrag ist entnommen aus dem von Michael Schumann, Martin Kuhlmann, Frauke Sanders und Hans Joachim Sperling kürzlich im VSA-Verlag Hamburg herausgegebenen Buch „VW Auto 5000: ein neues Produktionskonzept. Die deutsche Antwort auf den Toyota-Weg?“.

von Qualifikationen und zu hohe Lohnkosten. Nur eine Low-Road-Strategie bei dezidiertem Paradigmenwechsel hin zu einem Niedriglohn- und Niedrigqualifikationsmodell könne den Erhalt von Industriearbeit sichern. Zur Debatte steht also der Rückbau des deutschen Modells.

Diese Politik will vor allem jene Bestandteile des nach wie vor bestimmenden Regel- und Norm-Systems des deutschen Modells abschaffen, die eine Erneuerungsstrategie gerade tragen könnten. Die Protagonisten und Verteidiger des geltenden Modells sehen in dessen wichtigen Bausteinen, dem Ausbildungssystem, dem Sozialsystem, dem Arbeitsmarktregime und den industriellen Beziehungen, gerade in der aktuell erschwerten Konkurrenzsituation wichtige Anknüpfungspunkte für eine zukunftsfähige Industriepolitik - nicht in einfacher Fortschreibung der geltenden Regelungen und Konzepte, sondern durch innovatives Weiterführen. Vor allem bedeutet das Festhalten am Sozialkompromiss eine Chance, dessen produktive Potenziale für die Verbesserung der Wettbewerbssituation zu nutzen. Es geht ihnen also darum, Schwächen des deutschen Modells zu überwinden, aber eben auch Stärken auszubauen, mit denen Ineffizienzen beseitigt und ökonomischer und sozialer Fortschritt bewirkt werden können. Das Projekt Auto 5000 stellt in unserer Lesart einen lehrreichen Versuch dar, Raumgewinne beim Ausbau des Gebäudes Deutsches Modell zu erreichen. Auf der Mikroebene eines Unternehmens wurden hier für die Elemente „industrielle Beziehungen“ und „Arbeitspolitik“ Innovationen erarbeitet, die System-Optionen aufzeigen und damit nutzbares Orientierungswissen anbieten.

Die Arbeits- und Organisationsgestaltung bei Auto 5000 setzt darauf, durch eine Entfaltung und breitere Nutzung der Kompetenzen der Beschäftigten Effizienz und Effektivitätszugewinne zu erreichen. Der konfliktpartnerschaftliche Ansatz im Bereich der industriellen Beziehungen wird durch eine entsprechende Gestaltung der Arbeits- und Organisationsstrukturen fundiert. Die Arbeitspolitik sucht Konzepte *mit* den Beschäftigten und Win-Win-Lösungen, die die Beschäftigten unter Wah-

lung ihrer eigenen Arbeits- und Beschäftigungsinteressen in die wirtschaftlichen Unternehmensziele einbinden.

Stärker noch als im tarifpolitischen Bereich erfordert bei der Arbeitspolitik eine Orientierung und eine Nutzung von Prinzipien des deutschen Modells grundlegende Weiterentwicklungen traditioneller Gestaltungsansätze. Bereits Mitte der 1990er Jahre war auf Mängel des deutschen Modells hingewiesen worden.¹ Genannt wurden damals Kooperationsdefizite, Abstimmungsprobleme und Innovationsblockaden, die sich aus Statusbarrieren zwischen den verschiedenen Beschäftigten und Expertengruppen ergeben.

2. Kooperation – Aufqualifizierung – erweiterte Selbstständigkeit

In der aktuellen Debatte in der Automobilindustrie gilt Toyota als Benchmark der Branche und wird wegen der offensichtlichen Markterfolge des Unternehmens mehr und mehr zum allgemeinen Referenzmodell. Auch im Konzept von Auto 5000 finden sich viele Ideen und Instrumente aus dem Werkzeugkasten von Toyota - etwa optimierte logistische Abläufe, standardisierte Produktions- und Arbeitsprozesse, integrierte Qualitätssicherung und vorbeugende Wartung. Nicht *dass*, sondern *wie* diese Konzeptelemente genutzt werden, ist das projektspezifische bei Auto 5000. Schon in der neueren internationalen Debatte um Toyota wird darauf hingewiesen², dass allein die Übernahme der Toyota-Tools den Unternehmen meist wenig bringe. Der anhaltende wirtschaftliche Erfolg von Toyota beruhe vor allem auf

1 Vgl. Jürgen, U./Naschold, F.: Arbeits- und industriepolitische Entwicklungspässe der deutschen Industrie in den neunziger Jahren, in: Zapf, W./Diekes, M. (Hrsg.): Institutionenvergleich und Institutionendynamik, WZB-Jahrbuch 1994, Berlin 1994, S. 239-270. Vgl. ferner Kern, H./Sabel, C.F.: Verblasste Tugenden: zur Krise des deutschen Produktionsmodells, in: Beckenbach, N./van Treeck, W. (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Soziale Welt Sonderband 9, Berlin 1994, S. 605-624.

2 Vgl. Fujimoto, F.: The evolution of a manufacturing system at Toyota, Oxford 1999. Vgl. Ebenfalls Liker, J.K.: The Toyota Way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer, New York 2004.

einer Arbeitspolitik, die die permanente Optimierung sämtlicher betrieblicher Prozesse gewährleiste.

Diese Zielsetzung einer möglichst umfassenden Aktivierung aller Beschäftigten für betriebliche Optimierungsprozesse hat sich auch Auto 5000 auf die Fahne geschrieben. Frage bei Auto 5000 war - wie übrigens für jedes Unternehmen mit diesem Anspruch: Wie erreicht man das? Denn ein Selbstläufer ist es nicht - auch nicht bei Toyota. In Japan kombiniert Toyota dafür materielle Rewards und mentale Vereinnahmung über kulturelle Traditionen. Die unterschiedlichen Interessen im Unternehmen werden in Bezug auf „Gemeinschaft“ harmonisiert. Dominanz hat die gemeinsame Unternehmensperspektive, in die sich jeder mit voller Kraft und ohne Zurückhaltung einzubringen hat. Soweit bekannt ist, erweist sich eine vergleichbar funktional-erfolgreiche soziale Einbettung bei Transplants als schwierig. Und in Deutschland auf diese Karte setzen zu wollen hieße, zwangsläufig, ein Spiel gegen Gewerkschaften und Arbeitnehmerselbstverständnis zu eröffnen.

Bei Auto 5000 lag es also nahe, das Mitspiel der Belegschaft auf andere Weise zu gewinnen: Durch Rückbau positioneller Blockaden und durch organisatorische Aufwertung ihrer betrieblichen Situation. Das meint u.a. weniger Hierarchie, geringere Statusdifferenzen, dichtere horizontale und vertikale Kooperationen, Entspezialisierung und erweiterte Selbständigkeit.

Teamarbeit ist bei der Umsetzung dieser Zielperspektive ein wichtiger Bestandteil des Gestaltungsansatzes. Aber er erschöpft sich nicht darin. Ein besonderer Schwerpunkt der Innovationen bei Auto 5000 liegt bei den veränderten betriebsorganisatorischen Strukturen:

- Prozessoptimierung als neuer Arbeitsanspruch kann auf der Basis tarifvertraglich fixierter Qualifizierungs-, Kommunikations- und Beteiligungszeiten deswegen eingelöst werden, weil die systematische Verknüpfung von Arbeit und Lernen eine dynamische Weiterentwicklung der Kompetenzen der Beschäftigten sicherstellt.

- Die Beteiligung an Planungs- und Rationalisierungsaufgaben von Prozessteams korrespondiert mit horizontal konzipierten Kooperationsmöglichkeiten mit prozessnah positionierten Indirekten. Der Ansatz verfolgt eine Dezentralisierung und Integration von Spezialisten in die Produktionsbereiche, reduziert die Prozessferne betrieblicher Experten und baut Kooperationsdefizite zwischen ihnen und dem shop floor ab.
- Schließlich setzt das Projekt auf erweiterten Kompetenzschnitt der ersten Führungsebene (Betriebsingenieure/Meister) und auf die Stärkung ihrer Scharnierfunktion durch eine breitere Übernahme planerischer und ökonomischer Funktionen durch die Meister. Hierarchie wird nicht verstärkt, sondern umgekehrt: In Kombination mit der erweiterten Verantwortung und den breiteren Selbstorganisationskompetenzen der Prozessteams wird die Meisterebene und die Prozessebene insgesamt aufgewertet. Hierzu gehört auch die prozessnahe Ausgestaltung von Zielvereinbarungen unter aktiver Einbeziehung der jeweiligen Fachteams.

3. Innovationspotenziela mit konzeptionellem Gesamtansatz erschließen

Die Ausgangssituation und die Historie des Projektes Auto 5000 machen es in mancherlei Hinsicht zu einem Unikat. Zu denken ist dabei an den Start, der sich Traditionsbrüche aufs Programm schrieb; an eine sorgfältigst ausgewählte Mannschaft mit ausdrücklich hoher Leistungsbereitschaft und ehrgeiziger Erwartungshaltung; an eine auf das Projekt eingeschworene Leitungsscrew, die, mit großen Handlungsfreiheiten, sich mit extremen Herausforderungen, Neues zu erproben, ebenso konfrontiert sah wie mit nicht wenigen Skeptikern, die es zu widerlegen galt. Diese Besonderheiten schränken die Verallgemeinerbarkeit des Falles ein. Insofern verbietet sich jeder Versuch einer Blaupausenübertragung. Wichtig bleibt aber die Frage, welche Lernanreize und Orientierungshilfen der gelungene Einzelfall enthält.

In der Perspektive der Übertragbarkeit der Fallbeispiele sehen wir Erkenntniszugewinne vor allem auf drei Handlungsebenen: (1) Beim *Konzept* ist zu lernen, wie wichtig ein ganzheitlicher, von *einer* Gestaltungsidee getragener und konsequent umgesetzter Ansatz ist, der vielfältige arbeits- und betriebsorganisatorischen Einzel-elemente enthält, sie integriert umsetzt und zukunfts-offen weiterführt. (2) Für die *betrieblichen* Rahmenbedingungen gilt: 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 stärkerer Selbstvertretung der Basiseinheiten/Teams.

Auf diesen Handlungsebenen kann von Auto 5000 vor allem gelernt werden, wie der zentralen Herausforderung des deutschen Automobilbaus, seine Innovationsführerschaft zu behaupten und auszubauen, begegnet werden kann. Jedenfalls, wenn wir ganz in der Tradition von Josef Schumpeter damit nicht nur neue Produkte, sondern auch veränderte Prozessstrukturen meinen. Wenn also die „Neu-Kombinationen von Produktionsfaktoren“ - und „schöpferische Zerstörung“ alter ins Visier genommen werden soll. Für die Verortung der Auto 5000 Erfahrungen sind Schumpeters Bestimmungen, womit besondere Innovationseffekte erreicht werden können, durchaus einschlägig:

- wenn sie das im Produktionsprozess involvierte Wissen und Knowhow bisher separierter Funktions- und Hierarchieebenen neu gebündelt werden kann;
- wenn Barrieren abgerissen werden, die Wissensbestände isolieren und verfügbare Innovationskompetenzen gegeneinander abschotten;
- wenn Organisationsformen aufgebaut werden, die innovationsförderlich sind, und ein Klima herrscht, das dazu herausfordert, „Neues zu schaffen“.

Das Projekt Auto 5000 gibt zumindest überzeugende Hinweise für einen Weg, wie diese Ansprüche realisiert

werden könnten. Es verdeutlicht, wie die in Deutschland geltenden Rahmenbedingungen, vor allem das hohe und vom Ingenieur bis zum Facharbeiter breit gestaffelte Ausbildungs- und Kompetenzniveau und die am Sozialkonsens orientierten industriellen Beziehungen als Standortstärken zu nutzen sind.

Denn unternehmensspezifisch weiterentwickelt gelang bei Auto 5000 in der Tat eine Arbeits- und Betriebsgestaltung, die zusätzliche Innovationsoptionen eröffnet. Wichtigste Elemente sind der Abbau von Hierarchie- und Statusdifferenzen, die damit verbesserten horizontalen und vertikalen Kooperationen, der entspezialisierte Arbeitseinsatz und die erweiterte Selbständigkeit. Vom Ansatz her ist damit eine „Neu-Kombination der Produktionsfaktoren“ gelungen, die ein engeres Zusammenspiel aller in der Wertschöpfungskette Mitwirkenden erleichtert und strukturelle Freiräume schafft für „Entdeckungsreisen“. Die also eine Innovationskultur fördert, die Neues herauslockt und Altes nicht festschreibt und zur Barriere werden lässt. Als Organisationselemente haben dabei insbesondere die bei Auto 5000 weiterentwickelte Gruppenarbeit, die Aufwertung der Meisterposition und die prozessnahe Integration der wichtigsten indirekten Funktionen besondere Bedeutung.

Ein Vorteil von Auto 5000 war sicher: Die Schumpetersche Zerstörung von Altem musste nur in den Köpfen geschehen – aber auch das ist, wie wir alle wissen, schwer genug. Vorhandene Betriebsstrukturen mussten beim GmbH-Neuaufbau nicht erst abgerissen werden. Der Aufbau erfolgte im Wolfsburger VW-Werk zwar auf keiner grünen Wiese, aber immerhin in leer geräumten Hallen und mit unbesetzten Stühlen.

Diese für Neues günstigen Startbedingungen schmälern den Erfolg nicht. Denn es ging bei Auto 5000 darum, konzeptionelles Neuland zu erschließen, von bekannten Lösungswegen und Gestaltungsansätzen bewusst abzuweichen, also traditionelles Denken zu überwinden. Das Neue denken und konzipieren genügte freilich nicht. Diese Konzepte mussten dann auch betrieblich umgesetzt werden. Mit ausstrahlender und motivierender Konsequenz. Vor allem durch die Verzahnung der ein-

zelenen Bausteine erschloss sich das Innovationspotential. Es entstand ein weitgehend kohärentes, sich gegenseitig stützendes Gesamtsystem. Erst durch das nähere Zusammenführen von shop floor, erster Führungsebene und Indirekten verbesserten sich die Optionen für status- und funktionsgruppenübergreifende Kooperationen, für das produktivere Zusammenspiel zwischen direkten und indirekten Bereichen, zwischen Führung und Mannschaft, zwischen Ingenieuren, Technikern und Facharbeitern. Für die Nachhaltigkeit des Ansatzes ist schließlich entscheidend, dass es als zukunftsöffener Prozess organisiert wurde. Der jeweilige Status wird nicht als definitiv festgeschrieben; Lernfortschritte wie Negative Erfahrungen gehen ein in eine permanente dynamische Weiterentwicklung.

4. Systematische Verschmelzung von Produktivitäts- und Innovationszielen

Horst Kern und ich haben Ende der 1970er Jahre bei den ersten Bemühungen der Industrie, die Unzulänglichkeiten tayloristischer Organisationsgestaltung zu überwinden, von Neuen Produktionskonzepten gesprochen.³ Mit dieser Begrifflichkeit wurde von uns der Versuch charakterisiert, auf dem shop floor Arbeitsteilung zurückzunehmen und insbesondere die „Führung“ und „Steuerung“ von Anlagen mit ihrer „Betreuung“ und „Wartung“ als einheitliche Aufgabe zu bündeln. Durch diesen ganzheitlicheren Arbeitseinsatz konnte nicht nur die Beherrschung der Produktionstechnik, sondern auch die Wirtschaftlichkeit deutlich verbessert werden.

Diese in den 1970er Jahren erstmals erprobten neuen arbeitspolitischen Konzepte griffen aus heutiger Sicht zu kurz. Der Ansatz von Auto 5000 erschließt Optionen, die über eine effektivere Nutzung der vorgegebenen Fertigungsanlagen hinausweisen. Mit dem erweiterten Organisationskonzept lassen sich Produktivitäts- mit Innovationsintentionen systematisch verschmelzen. In

Aufnahme unseres Begriffs der Neuen Produktionskonzepte sprechen wir deswegen bei Auto 5000 von „hybriden“ Produktionskonzepten, weil sie Produktions- und Innovationsfunktionen kombinieren. Die gesamte Wertschöpfung wird zu einer Aufgabe, die unabhängig von hierarchischer Stellung, Status und Funktionszuschnitt allen gemeinsam gestellt ist und Problemlösungen herausfordert. Durch die dabei überwundenen Kooperationsbarrieren und die zusammengeführten, unterschiedlichsten Kompetenzen kann tatsächlich „Neues“ ins Blickfeld geraten.

Es braucht hier nicht verschwiegen zu werden, dass auch der bei Auto 5000 initiierte Innovationsprozess bei bestimmten Elementen neue Planungs- und Steuerungsprobleme aufwirft. Schwierigkeiten und auch Widersprüche wurden erkennbar, wie wir sie aus der sozialwissenschaftlichen Debatte um Innovationen gut kennen. In der Soziologie werden sie debattiert unter der Kategorie des „Innovationsdilemmas“. Das meint die Problematik, dass Innovationsvorhaben einerseits auf Planung angewiesen, ihr Verlauf und Ausgang aber immer mit Unsicherheiten behaftet sind. Es gibt kein Patentrezept für solche „Dilemmata“. Systematisierungen können oft weiterhelfen, Formalisierungen werfen zumeist neue Probleme auf und Bürokratisierung schließlich nimmt zumeist der Innovationsfähigkeit jedweden Raum für weitere Entfaltung.

Bei Auto 5000 gibt es für diese Problemlage ein besonders augenfälliges Beispiel. Beim Start stand auf der Agenda ein erweiterter Arbeitsauftrag an die Teams: „Mitwirkung an Prozessoptimierungen“. Für die Teams bedeutete das eine fachliche Herausforderung, Erprobung auch an riskanten Lösungen, Neues wagen. Und ganz selbstverständlich sahen sie darin auch einen produktiven eigenen Beitrag zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Werks. Die Teams nahmen also, durchaus selbst motiviert und jenseits von Dienst nach Vorschrift und Anweisung, an der Suche nach Innovationen aktiv teil. Gerade weil dabei von den Mannschaften in die Zielbestimmung sowohl betriebsrelevante Wirtschaftlichkeitszugewinne wie selbstbezügliche Ar-

³ Kern, H./Schumann, M.: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion, München 1984.

beitsverbesserungen einbezogen werden konnten, entstand in vielen Betriebsbereichen ein anregendes Innovationsklima und eine fruchtbare Eigendynamik.

Auto 5000 bemühte sich dann, diesen Prozess stärker zu steuern und damit auch ergebnisverbundlicher abzusichern. Es kam zu vernünftiger Planung und Systematisierung, zu problematischer Formalisierung und zu gefährlicher Überbürokratisierung. Prozessoptimierung als Pflichtveranstaltung verliert von ihrer Attraktivität und gilt dann nicht selten nur noch als umfunktionierte traditionelle Rationalisierung mit ausschließlicher Effizienzzielsetzung. Sich daran zu beteiligen weckt alte Lohnarbeiter-Ängste. Man säge damit am eigenen Ast; man wirke mit an Arbeitsverschlechterungen und Arbeitsplatzabbau. Das heißt, die durch die Innovationskultur gewonnene Mitspielbereitschaft gerät in Gefahr. Dass das Konzept von Auto 5000 ergebnisoffene Lernprozesse vorsieht ermöglichte es dem Werk, auf diese nicht gewollten Veränderungen angemessen zu reagieren.

Fazit

Für das Projekt Auto 5000 ist zusammenfassend festzuhalten: Die hier erprobten neuen Organisationskonzepte weisen in eine Erfolg versprechende Richtung. Bei den Bemühungen des deutschen Automobilbaus um Innovationsführerschaft ist von diesem Vorhaben viel Anregung zu gewinnen. Mit ihm gelingt ein überzeugender Interessenausgleich zwischen den verschiedenen betrieblichen Gruppierungen und eine tragfähige Balance zwischen Wirtschaftlichkeit und sozialem Fortschritt. Die Win-Win-Konstellationen schaffen eine Basis für engagiertes Mitspiel und erhöhen die betrieblichen Produktivitätspotentiale und Innovationsfähigkeiten. Gerade in Deutschland ließe sich durch die hier erprobte, kreative Kombination beruflicher Know-how-Träger, durch die ebenenübergreifende Neuordnung der Funktionszuschnitte und die Überwindung bisher eher voneinander abgeschottet wirkender Statusgruppen viel erreichen. Die hier gelungene „Neu-Kombination von Produktionsfaktoren“ eröffnet zusätzliche Innovationsoptionen. Im zugespitzten internationalen Wettbewerb der Zukunft dürften darin beachtliche komparative Vorteile liegen. Diesen Weg einzuschlagen stärkt den Standort Deutschland für die zukünftige Automobilfertigung.