

**Michael Schumann, Martin Kuhlmann, Frauke Sanders, Hans-Joachim Sperling
Göttingen, den 06. 10. 2003**

**VW-Projekt 5000X5000 – auf Erfolgsspur
Sozialwissenschaftliche Begleitforschung zieht Zwischenbilanz**

I.

Erster Erfolg: Einlösung der Arbeitsmarktpolitischen Versprechen

Das VW-Projekt "5000 mal 5000" verfolgt anspruchsvolle innovative Ziele. Noch läuft es an. Inwieweit es die ehrgeizigen Ansprüche einzulösen vermag, wird sich erst zeigen, wenn im kommenden Jahr die Produktion im Vollbetrieb läuft. Doch in einem Punkt ist schon jetzt eine abschließende Bilanz möglich: Das gesellschaftspolitisch wohl wichtigste Ziel, Arbeitslose in großer Zahl in Normalarbeitsbeschäftigungsverhältnisse zu integrieren, wurde erreicht. Angesichts der Arbeitsmarktmisere ist das ein beispielhafter und nachahmenswerter Erfolg.

Schauen wir uns den Sachverhalt genauer an. Die meisten Arbeiter und Mitglieder der ersten Führungsebene -- Betriebsingenieure genannt -- waren vorher arbeitslos; bei der Mannschaft liegt die Quote bei 89 Prozent, bei den Betriebsingenieuren mit 65 Prozent etwas geringer. Nur ein Zehntel wechselte aus einem bestehenden Beschäftigungsverhältnis direkt zu Auto 5000 -- allerdings standen viele davon wegen angekündigter Betriebsschließungen kurz vor dem Verlust ihres Jobs. Ein Drittel der Mannschaft (und ein Viertel der Betriebsingenieure) war vor der Einstellung sechs Monate und länger ohne Anstellung -- und gehörte damit zur Kernproblemgruppe Langzeitarbeitslose.

Ebenfalls beachtlich: Nicht nur junge Bewerber bekamen eine Zusage -- im Gegensatz zur inzwischen auch bei VW üblichen Praxis, kaum Produktionsarbeiter einzustellen, die älter als 35 Jahre sind. Allerdings brachte das Projekt keine Verbesserung für die

über 50-Jährigen. Auch für andere besonders benachteiligte Gruppen auf dem Arbeitsmarkt änderte sich nichts: für die Geringqualifizierten, die gesundheitlich Eingeschränkten; und auch die Frauenarbeit wurde nicht gefördert. Der Anteil der weiblichen Beschäftigten in der Produktion bewegt sich mit sieben Prozent in dem für die Automobilindustrie üblichen Rahmen. Dennoch: Insgesamt hätte knapp zwei Drittel der Mannschaft nach den üblichen Auswahlkriterien keine Chance auf einen Job in der Automobilindustrie gehabt.

Aus Unternehmensicht wird die Einlösung des arbeitsmarktpolitischen Anspruchs freilich erst zum Erfolg, weil die inzwischen knapp 3000 Personen starke Mannschaft nun auch tatsächlich täglich ca. 750 qualitativ hochwertige Touran-Fahrzeuge baut. Ende des Jahres werden wahrscheinlich die angestrebten 850 Wagen erreicht. Das dauerte länger als erwartet -- vor allem wegen des Innovationssprungs bei einigen technischen Verfahren und der neuen Technikplattform. Die betrieblichen Fachleute sind sich weitgehend einig, die Verzögerungen im Anlauf seien kaum der Mannschaft und ihrer Qualität anzulasten. Im Gegenteil: In der Einarbeitung erwiesen sich die Beschäftigten als hoch motiviert und leistungsfähig. Was nicht heißt, der von ihnen geforderte Kraftakt wäre immer reibungslos und ohne Konflikte gelungen. Dazu später mehr.

Wie war der insgesamt erfolgreiche Start mit einer Mannschaft zu schaffen, die zum größten Teilen aus Automobil-Neulingen besteht? Wie setzt sie sich zusammen? Wie wurde sie ausgewählt und qualifiziert?

II.

Eine überdurchschnittlich gut ausgebildete Mannschaft wird ausgewählt

Bei der Auswahl der Mitarbeiter galten formale Ausbildungsabschlüsse nicht als Einstellungsvoraussetzung. Man orientierte sich stattdessen an einem Kompetenzprofil, das Kriterien wie Eigenverantwortung, Lernfähigkeit, Lernbereitschaft, Integrität und industrielle Affinität berücksichtigt. Im Resultat führte das Verfahren gleichwohl auch

unter formalen Qualifikationsgesichtspunkten zu einem Niveau von Schul- und Berufsausbildungsabschlüssen, das deutlich über dem üblicher Automobil-Arbeiter liegt (95 % mit Facharbeiterabschluss, davon 58 % mit automobileinschlägiger Metall- und Elektrolehre). Bei Auto 5000 ging also eine Belegschaft an den Start, die zwar einerseits aus der Arbeitslosigkeit und ohne spezifische Automobil-Erfahrung rekrutiert wurde, andererseits aber über ein überdurchschnittliches Ausbildungsniveau und Kompetenzprofil verfügt.

Das erstaunt nicht, führt man sich die hochselektive Auswahl vor Augen. Die Erstbewertung der Bewerber lief über einen Test per Internet. Etwa 43000 Personen haben daran teilgenommen, 22000 von denen, die bestanden hatten, wurden zur zweiten Stufe eingeladen. Sie mussten eine weitere Prüfung am Computer ablegen. 12500 Leute wurden dann in eines der Jobcenter eingeladen, wo nach Tests, Gesprächen und Fertigungsprüfungen entschieden wurde, wer es bis zur Qualifizierungsphase bringt. Erst wer in die Schulung einbezogen war, hatte es fast geschafft: Von den 3780 Teilnehmern sind heute 2920 eingestellt. Die meisten Verbliebenen stecken noch in der Ausbildung. Nur 134 Personen, denen die Qualifizierung angeboten wurde, traten diese nicht an oder brachen sie ab.

Das Verfahren betrachten Unternehmen und Arbeitsverwaltung als Erfolg -- vor allem weil die Bewerber vor der teuren Qualifizierung systematisch gefiltert wurden, die Entscheidung über das Weiterkommen also nicht erst in bzw. nach der Schulung erfolgte.

III.

Qualifizierung zielgenau zu der betrieblichen Anforderung

Das Projekt folgte konsequent den ursprünglichen Hartz-Ideen einer Reform der Arbeitsverwaltung. Die Unternehmen erstellen Anforderungsprofile ihres Arbeitskräftebedarfs, das Arbeitsamt sucht auf dieser Basis geeignete Arbeitslose und unterstützt deren Höherqualifizierung. Auto 5000 realisierte genau dieses Verfahren: 3780 ehemals Arbeitslose wurden nach den betrieblichen Bedarfsvorgaben ausgewählt,

in drei- oder sechsmonatiger Schulung weitergebildet und erhielten anschließend einen zunächst für sechs Monate befristeten Vertrag. Danach landeten fast alle in einem Normalarbeitsverhältnis. Das ist ein Erfolg, von dem typische Leih- und Zeitarbeiter meist nur träumen können. Die Kooperation zwischen Arbeitsverwaltung und Auto 5000 wird auch daran deutlich, dass bisher nur 149 Befristete nicht übernommen wurden oder auf eigenen Wunsch Auto 5000 verlassen haben.

Den Arbeitslosen eröffnet die Qualifizierung eine konkrete, aussichtsreiche Beschäftigungschance -- anders als die bisher übliche Fortbildung für einen anonymen Arbeitsmarkt. Für Auto 5000 rechnet sich das Vorgehen besonders, weil das Unternehmen dank der öffentlichen Zuschüsse bei den Qualifizierungs- und Anlerninvestitionen einiges sparen konnte.

Für die Mannschaft ist mit der Vorab-Qualifizierung nur der Einstieg in den Arbeitsprozess vorbereitet. Während des Arbeitsverhältnisses gibt es weitere Fortbildungen entlang eines Entwicklungsplans -- drei Stunden pro Woche. Die Hälfte davon in der Freizeit der Teilnehmer. Nach zweijähriger Praxiserfahrung besteht bei Auto 5000 die Möglichkeit, das Industrie- und Handelskammer-Zertifikat "Automobilbauer/-in" zu erlangen. Das Zertifikat wurde in Kooperation von IHK und VW entwickelt. Darin eine Erosion der Facharbeiterausbildung zu sehen, fällt beim gegenwärtigen Planungsstand schwer. Das Verfahren ergänzt die bestehende Berufsausbildung um spezifische Zusatzqualifikationen. Man wird bei beschleunigtem technischen Wandel in den einzelnen Fertigungsabschnitten und auch bei funktionsintegrierten Arbeitsplatzprofilen auf beides nicht verzichten können: eine Lehrausbildung und eine weiterbildungsgestützte Spezialisierung, die sich an konkreten Arbeitsprozessen orientiert.

IV.

Ganz ohne einschlägige VW-Unterstützung geht es vorerst nicht

Ein ehrgeiziges Ziel des Projekts ist es, in der Fabrik lediglich drei Hierarchieebenen vorzusehen. Dabei sollten nur der für Produktion und Technik verantwortliche

Geschäftsführer, sowie die für den Karosseriebau, die Lackiererei und die Montagen zuständigen Gewerkeleiter Automobil- und VW-Erfahrung einbringen. Die dritte Ebene ist die der Betriebsingenieure, die überwiegend aus nicht einschlägig automobilerfahrenen Arbeitslosen rekrutiert wurden (65 Prozent). Die Betriebsingenieure sollen einerseits ökonomische und planerische Verantwortung für ihre jeweiligen Fertigungsabschnitte haben. Sie nehmen also gegenüber dem traditionellen Meister erweiterte Aufgaben wahr; andererseits sind sie wie traditionelle Meister für die Führung der Produktionsteams zuständig.

Der Aufbau wurde in den ersten Monaten verändert, die extern rekrutierten Betriebsingenieure um eine Gruppe automobilerfahrener Nachwuchskräfte (Meisteranwärter) aus anderen VW-Werken ergänzt. Ferner kamen Unterstützer dazu -- häufig Meister, die nun bei Auto 5000 bereichs- und schichtübergreifende Leitungs- und Koordinierungsfunktionen unterhalb des Gewerkeleiters wahrnehmen. Man erachtete es nach der Aufnahme der Produktion als nötig, mehr Automobil-Fachwissen stärker abzurufen als ursprünglich geplant -- und dabei die Hierarchie um eine Zwischenebene zu erweitern. Insgesamt sind heute 107 VW-Unterstützer in der Fertigung eingesetzt.

Offen ist noch, inwieweit es sich um Übergangslösungen der Anlauf- und Einarbeitungsphase handelt oder ob eine oder gar zwei zusätzliche Hierarchieebenen auf Dauer etabliert werden.

V.

Die Mannschaft von Auto 5000: hochmotiviert und leistungsbereit

Den meisten Mitarbeitern kam das Auto-5000-Angebot gelegen: Die überwiegende Mehrheit sah während der Bewerbung keine Stellenalternative in einer rundum miserablen Arbeitsmarktsituation -- die erfolgreichen Bewerber mit West-Hintergrund ebenso wie jene aus den neuen Bundesländern -- anteilig etwa halb/halb. Das Projekt ist für nahezu alle Bewerber vor allem aus drei Gründen besonders attraktiv:

- Es steht eine sichere Beschäftigung in Aussicht -- und damit ein Ende der sozialen und finanziellen Krisensituation.
- Gute Verdienstmöglichkeiten werden erwartet. Abstriche gegenüber den höheren VW-Haustarifentgelten erscheinen vertretbar angesichts der zumeist viel schlechteren finanziellen Ausgangssituation und mangelnder sonstiger Stellenalternativen.
- Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten: Es geht der Gruppe von gut ausgebildeten, beruflich durchaus anspruchsvollen Arbeitslosen nicht um irgendeinen Job, sondern auch um fachlich herausfordernde Aufgaben und selbstständiges Arbeiten.

Das sind die Hoffnungen, die die Mannschaft mit Auto 5000 verbindet. Sie kennzeichnen auch die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, bei denen die Mehrheit zu keinen Abstrichen bereit ist. Zugeständnisse kalkulieren sie dagegen ein in Sachen Leistungsanforderungen, Arbeitszeiten, Fahrwege. Die Erwartungshaltung bündelt sich zu einer positiven betrieblichen Grundhaltung. Sie hängt freilich ab von der Balance zwischen eingelösten Essentials und dafür eingebrachter überschüssiger Leistungsbereitschaft.

Zu der positiven Wahrnehmung von Auto 5000 haben die erfolgreich durchlaufenen Auswahlverfahren und Qualifizierungen beigetragen, noch bevor die Beschäftigten den ersten Schritt ins Werk machten. Die Einstiegstest gelten fast allen als eine gerecht, fachlich aussagefähiges Auswahlverfahren, und die Qualifizierung wird einhellig als sehr gut oder gut bewertet. Zunächst vorgetragene Kritik an einer gewissen Theorielastigkeit und verspäteten Praxisbezügen wurde bereits aufgegriffen und führte zu veränderten Schwerpunktsetzungen. Fast alle sind stolz darauf, bei der strengen Auswahl übrig geblieben zu sein und verstehen es als besondere Anerkennung, nun zur Mannschaft zu gehören.

Alles stimmt also: Der Weg zurück in Normalarbeit ist beschritten, der stigmatisierte Status des Arbeitslosen konnte mit eigener Leistung überwunden werden, das in den Qualifizierungen kennengelernte, besonders anspruchsvolle arbeitspolitische Konzept

von Auto 5000 entspricht den eigenen Vorstellungen. Insofern kann sich die Mannschaft damit identifizieren und es als eigenes Projekt begreifen.

Die Identifikation mit dem Vorhaben ist freilich nicht zu verwechseln mit einem unkritischen, generell Interessenharmonie unterstellenden Arbeits- und Betriebsverständnis. Dominant ist vielmehr bei der überwiegenden Mehrheit ein Lohnarbeiterselbstverständnis, das Interessenkonflikte zwischen Kapital und Arbeit um Lohn und Arbeitsbedingungen als strukturbedingt unterstellt und Grenzen des Einverständnisses erkennt. Deshalb möchten die Beschäftigten auch keineswegs auf Gewerkschaft und Betriebsrat verzichten. Ausdrücklich erwarten fast alle von der eigenen Interessenvertretung eine Politik, die den wirtschaftlichen Erfolg von Auto 5000 zwar mit im Auge hat, ihn aber nicht über die Wahrnehmung der Beschäftigten stellt.

Dennoch handelt es sich um ein Arbeitnehmerselbstverständnis, das sich deutlich vom traditionellen Lohnarbeiterbewusstsein unterscheidet. Der Erfolg von Auto 5000 gilt nicht allein als Sache des Managements. Die Belegschaft sieht die Bemühung um Wirtschaftlichkeit als Aufgabe aller Akteure, also auch als eigene. Wo die Schlachtordnung im herkömmlichen Rationalisierungsverständnis nur Gewinner (das Unternehmen) und Verlierer (die Arbeiter) kennt und Fronten erzeugt, wird hier bei betrieblicher Optimierung und Effizienzverbesserungen auf das gemeinsame Interesse gesehen. Den Unternehmenserfolg wollen alle, denn er entscheidet über die eigenen Entwicklungsperspektiven ebenso wie über die der anderen Akteure.

Diese durchaus rationale Interessenkoalition bei betrieblicher Rationalisierung und Optimierung ist neu. Wir sehen darin einen „modernen Arbeitnehmertypus“, der gekennzeichnet ist durch ein "postfordistisches Betriebsverständnis". Das, was das fordistische Unternehmen als Eigenleistung seinen Arbeitskräften anbot, nämlich Arbeitsplätze, ist nun Kennzeichen der gegenwärtigen Beschäftigungsmisere und muss als gemeinsames Geschäft begriffen werden. Das betriebliche Selbstverständnis begründet die überschüssige Leistungsbereitschaft der Mannschaft und müsste stabiler

sein als jene ideologisch gestützte, Interessenkonflikte leugnende Vereinnahmung, auf die viele Transplants ihre Unternehmensphilosophie aufzubauen versuchen.

VI.

Reflexive Mitspieler: anspruchsvoll, kritisch und keineswegs pflegeleicht

Der Gießener Soziologe Sighard Neckel hat jüngst während einer Adorno-Konferenz in Frankfurt am Main einen neuen gesellschaftlichen Verhaltenstypus beschrieben, der auch für den betrieblichen Kontext hilfreich ist: Neckel spricht vom „reflexiven Mitspieler“, der gesellschaftlich aktive Selbstbehauptung sucht, „sich nicht stets anpasst und konform geht, sondern auch innovativ, mitunter aufsässig ist“. Für die Beschäftigten von Auto 5000 ist nun gerade kennzeichnend: Sie bringen sich einerseits voll in ihre Arbeit ein, andererseits behalten sie sich eine gewisse Distanz vor, die sie auch als Verweigerung ausspielen können. Wenn die Balance zwischen positiven Erwartungen und Betriebsrealität aus dem Lot gerät, kann deswegen auch die Interessenkoalition ihre Stabilität verlieren. Die Anlaufphase bei Auto 5000 ist, wie wohl jedes Hochfahren der Produktion eines neuen Wagens, mit manchen Turbulenzen verbunden: Störungen müssen beseitigt werden und Verzögerungen werfen die Frage auf, wer trägt die Schuld? Allemal erhöht sich der Druck, mit Mehreinsatz -- also längerem und intensiverem Arbeiten -- Technikfehler und Abstimmungsprobleme so auszugleichen, dass das Produktionsergebnis nicht allzu sehr leidet. Dabei sind Ungerechtigkeit und Überforderungen und insofern Kritik oder schlechte Stimmung kaum zu vermeiden -- auch beim Anlauf von Auto 5000 nicht. Das sollte nicht dramatisiert werden: Wenn erst die Kammlinie erreicht, die Kinderkrankheiten überwunden und routinierter Vollbetrieb erreicht ist, wird sich manches normalisieren .

Dennoch zeigte sich bei der Reaktion auf die Probleme eine in dieser Form unerwartet scharfe Kritik der mit dem Projekt identifizierten Belegschaft. Das hat mannschaftsspezifische Gründe. Die Belastungen der Anlaufphase sind hat: für die Auto-5000-Belegschaft wie jede für andere auch. Aber die ehemaligen Arbeitslosen interpretieren sie vor ihrem Erfahrungshintergrund Auto-5000-spezifisch: "Mit uns ehemaligen Arbeitslosen meinen die wohl, alles machen zu können."

Sieht man sich unverschuldet in der Rolle des Sündenbocks und des Ausbüglers von nicht selbst zu vertretenden Planungsfehlern, Administrationsmängeln und Produktionsrückständen, wird unsicher gefragt: Steht die neu gewonnene Normalität in Frage? Geht die betriebliche Anerkennung verloren? Ist man doch nur Arbeiter zweiter Klasse? Die selbstbewusste Antwort ist: "Wir sind keine Arbeitslosen mehr, die froh sein können, einen Job bekommen zu haben."

Die gestiegene gesellschaftliche Sensibilität der Arbeitslosen ebenso wie der ausdrückliche Anspruch auf selbstverantwortliches Arbeitshandeln bereiten einen besonders kritischen Resonanzboden für wie immer unvermeidbare Ungerechtigkeiten, Pannen, intransparente Entscheidungen und unbegründet erscheinende Regelungen. Der Konsens mit der Mannschaft auch in solchen Lernphasen ist möglich, aber wohl schwieriger als gedacht. Dankbarkeit zu erwarten als Job-Beschaffer – das trägt keine verlässliche Betriebspolitik. Die Werker bleiben Mitspieler, aber eben reflexive, und das heißt alle mal auch sperrige.

VII.

Chancen für einen nachhaltigen Beitrag zur Renaissance der Produktionsarbeit am Standort Deutschland

Gegenwärtig ist bei Auto 5000 ein gegenseitiger Lernprozess zu beobachten, bei dem die Geschäftsführung und der Betriebsrat den Besonderheiten der Mannschaft Rechnung zu tragen suchen. Im Zentrum der Bemühungen stehen verbesserte Kommunikation und Kooperation. Einiges wird sich einpendeln müssen -- mit der Gefahr, in alter Normalität zu landen. Wie das Projekt sich gerade in seinen arbeits- und betriebspolitischen Innovationsansprüchen weiterentwickeln kann, hängt sehr davon ab, in wie weit alle Akteure an den Projektideen festhalten und das experimentelle Vorantreiben mit bisherigem Elan weiter erfolgt. Denn nur wenn es gelingt, die wesentlichen Kostenvorteile des Projekts tatsächlich aus nachhaltiger, sozialverträglicher, arbeitspolitischer Innovation -- und nicht aus personalbetreffenden

Einsparungen -- zu gewinnen, behält es die Chance auf konsensgetragene Verallgemeinerung.

Unsere wissenschaftliche Außensicht bleibt bei der ersten Zwischenbilanz durchaus optimistisch: Die nach wie vor hoch motivierte Mannschaft ebenso wie die Träger des Konzepts im Management und beim Betriebsrat begründen gute Chancen, das Projekt auf der Erfolgsspur zu halten und damit einen Beitrag zu leisten für eine Renaissance qualifikatorisch zudem aufgewerteten industriellen Produktionsarbeit am Standort Deutschland.