

Michael Schumann

Erweiterte Perspektiven kritischer Industriesoziologie*

* Michael Schumann
Conferentie 10 November 2004, Provinciehuis Leuven

I.

In der deutschen Debatte um die Entwicklung der Industriesoziologie, wie sie in den 80er Jahren begonnen wurde, steht die Frage im Vordergrund: Bleibt „Arbeit“ eine zentrale Kategorie zur Dechiffrierung gesamtgesellschaftlicher Problemlagen und Entwicklungstendenzen? Gibt die Kategorie der „Arbeitsgesellschaft“ noch Sinn?

Noch in den 70er Jahren galt fast einvernehmlich in der Zunft für das Verhältnis von Soziologie und Industriesoziologie die Bestimmung von Lutz und Schmidt: „Es ist nahezu unmöglich, Industriesoziologie (nur als) sogenannte ‚Bindestrich-Soziologie‘ ... einzuordnen. (...) ‚Industrialisierung‘ und ‚Arbeit‘ sind von Anbeginn an zentrales Thema von Soziologie schlechthin“ (Lutz/ Schmidt 1977, S. 101).

Auf dem 21. Deutschen Soziologentag in Bamberg 1982 wurde an diesem Primat der Industriesoziologie erstmals heftig gerüttelt. Die Frage lautete: „Krise der Arbeitsgesellschaft?“ und Offe trug in seinem Beitrag „Arbeit als soziologische Schlüsselkategorie?“ die wichtigsten Einwände gegen das Normal-Modell der Arbeitsgesellschaft vor. Er nannte drei Aspekte, um die „objektiv abnehmende Determinierungskraft der Tatbestände von Arbeit, Produktion und Erwerb für die Gesellschaftsverfassung und auf die Gesellschaftsentwicklung“ zu begründen:

- Die Ausdifferenzierung und Pluralisierung der Arbeit;
- die Marginalisierung der Arbeit im Lebenszeitraum, womit die „Lebenswelt“ ins Zentrum der Aufmerksamkeit tritt;
- im Anschluss an Habermas den Tatbestand, dass die Arbeiter/Arbeitnehmer als Träger von Fortschrittsbewegungen nicht mehr interessant seien.

Diese theoretische Verabschiedung der Arbeitsgesellschaft öffnete der Soziologie in den folgenden Jahren Spielraum für neue Interpretationsversuche, was die Gesellschaft umtreibt und zusammenhält. Ein bunter Strauß von X-Y-Z-Gesellschaftsmodellen wurde zusammengetragen. Wer erinnert sich noch? „Erlebnisgesellschaft“, „Protestgesellschaft“, „Risikogesellschaft“, „Wissensgesellschaft“, „Freizeitgesellschaft“,

„Dienstleistungsgesellschaft“, „Informationsgesellschaft“. Doch die Halbwertszeit der Modelle blieb zumeist kurz; ihr beschränkter Erklärungswert hinkte allzu sehr hinter ihrem gesamtgesellschaftlichen Interpretationsanspruch her. Und deutlich wurde bald auch, dass sich die gesellschaftliche Zentralität der Arbeit nicht so einfach von einem Soziologentag verabschieden ließ.

Spätestens Mitte der 90er Jahre zwang die reale soziale Entwicklung die Soziologie zu der Einsicht, dass der „Glaubenskrieg“ der 80er und frühen 90er Jahre seine gesellschaftliche Bodenhaftung verlor. Arbeit wurde mit unabweislichem Nachdruck rethematisiert. Als Chiffre für den Wendepunkt steht die „Globalisierung“ – ein zugegebenermaßen unscharfer, schillernder Begriff für vielfältige, in sich widersprüchliche Veränderungen. Genannt seien hier nur folgende Entwicklungen:

- Die Entgrenzung der Märkte;
- die weltweite Verschärfung der Ungleichzeitigkeiten wirtschaftlich-gesellschaftlicher Entwicklungen;
- der Reichtum-Armutsgesetz bzw. die Inclusion-Exclusions-Polarisierung;
- der Machtzuwachs des Finanzkapitals bzw. der weltweiten Finanzmärkte;
- die Neuorientierung in den Unternehmen: einerseits Shareholder-value-Ziele und Auflösung von sozialen Bindungen und Rücksichtnahmen; andererseits neue Interessenkoalitionen von Einzelkapital und Arbeit zum Erhalt und Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit als Voraussetzung für Beschäftigungssicherung;
- die Denationalisierung i.S. eines „Verdunstens“ staatlicher Funktionen (Offe);
- Entdemokratisierung als Folge fehlender berechenbarer Kontrollmechanismen (Dahrendorf);
- betriebswirtschaftliche Rationalität verallgemeinert sich zur auch gesamtgesellschaftlich gültigen Handlungsbegründung.

Kein Zweifel, neue gesellschaftliche Turbulenzen zeichnen sich ab. Dazu gehören auch Chancen erweiterter Handlungsmöglichkeiten; vor allem aber neue Unsicherheiten und Risiken. Wenn es richtig ist, dass in unserer Gesellschaft „Gerechtigkeit“ *der* normative Anspruch ist, der am ehesten allgemeine Anerkennung findet, wie Offe meint, dann ist

die aktuell sich abzeichnende Konfliktkonstellation einigermaßen dramatisch. Denn Globalisierung wird mit hoher Sicherheit die Gerechtigkeitslücke in der Gesellschaft vergrößern. Problemverschärfend wirkt dabei, dass sich das Kapital aus dem Gerechtigkeitsdiskurs zunehmend mehr verabschiedet und dass der Staat immer weniger in der Lage ist, kompensatorische Lösungen zu offerieren.

Sprechen wir von Deutschland. Das aktuelle sozialdemokratische Programm ist für die Wähler kaum mehr ein glaubwürdiges Projekt, um die Vergrößerung der Gerechtigkeitslücke zu verhindern und der sich ausbreitenden sozialen Kälte Widerstand entgegenzusetzen. Dies in einer Situation, in der allgemein die Einsicht wächst: Die Gerechtigkeitsziele haben durch die neuen Entwicklungen an Dringlichkeit gewonnen.

Die politische Erfahrung der letzten Jahre lehrt: Traditionelle sozialdemokratische Ziele werden bis zur Unkenntlichkeit geschliffen und verwässert und bleiben für zunehmend mehr Menschen uneingelöst. Die politischen Akteure bestätigen durch ihr geschicktes Anpassungsverhalten an die betriebswirtschaftliche Logik, dass die mit der Globalisierung gewachsene Machtasymmetrie zwischen Kapital und Arbeit ihnen eine Politik abverlangt, die bestenfalls als „kleineres Übel“ noch überzeugen kann. Aus einer an der Vision einer besseren Gesellschaft orientierten Politik wurde eine Politik der Schadensbegrenzung. Gerade wo die Sozialdemokratie die Regierungsmacht ausübt, wächst die Desillusionierung. Nicht ihre alten Programmpunkte geraten dabei in die Kritik, sondern die Politik, die sie real betreibt.

In dieser politisch-gesellschaftlichen Situation kann die Soziologie und dabei besonders die Industriesoziologie gar nicht anders, als die offenen Fragen aufzugreifen. Von Hans Paul Bahrdt haben wir gelernt: „Die Geschichte der Soziologie zeigt, dass die großen Schulen der Soziologie entstanden sind, wenn bestimmte gesellschaftliche Situationen den Wissenschaftlern bestimmte Probleme vor die Füße warfen.“ Und: „Die stärkste Schubkraft, die über alle Widerstände und Frustrationen hinweg (in der Wissenschaft) neue Einsichten zutage zu fördern vermag, ist wahrscheinlich die Furcht vor der Zukunft.“ An Furcht vor der Zukunft fehlt es heute in der Gesellschaft fürwahr nicht; damit also auch nicht an Anreiz für die Soziologie, die aufgeworfenen Probleme forciert

anzugehen. Für eine Soziologie also, in deren Zentrum Arbeit steht und die in Arbeit eine Schlüsselkategorie für die weitere gesellschaftliche Entwicklung sieht.

II.

Für die kritische Industriesoziologie war der ideengeschichtliche Rekurs auf Hegel und Marx konstitutiv. Hegel hatte in seiner „Phänomenologie des Geistes“ „Arbeit“ als Movens für die Entwicklung der Menschen, für die Ausbildung seines Selbstbewusstseins, die Entfaltung seiner Wesenskräfte und persönlichen Identität postuliert. Und Marx hatte, in Aufnahme dieses Arbeitsbegriffs der bürgerlichen Gesellschaft, in seiner Kritik der politischen Ökonomie das Bild der Klassengesellschaft gezeichnet, die den vom Kapital Ausgebeuteten eben diese Menschwerdung versagt. Lohnarbeit wurde von ihm dargestellt als das Gegenteil von schöpferischer, Entfaltung ermöglichender Arbeit. In der Sprache von Marx führt sie zu „körperlicher Verkrüppelung“, „intellektueller Verödung“ und „moralischer Verkümmern“. Und in seiner, freilich immer unvollendet gebliebenen, Klassentheorie folgerte Marx: Diese sich verschärfende inferiore Lage dränge die Arbeiterklasse dazu, die Überwindung der kapitalistischen Gesellschaftsform zu betreiben und eine neue Gesellschaft aufzubauen.

Damit sind die Ausgangsfragen umrissen, denen sich kritische Industriesoziologie seit jeher verpflichtet sah. Sie will sozialrelevante Problemlagen transparent machen und gesellschaftliche Bewegungsgesetze erkennen. Für diese Soziologie ist die Empathie in das Schicksal derer, die auf der Schattenseite der Entwicklungen stehen, konstitutiv. Es geht ihr um die Aufdeckung von Arbeitsleid, um Aufklärung über inhumane Folgen der industriellen Rationalisierung, aber auch um Offenlegung von möglichen gesellschaftlichen Veränderungspotentialen.

Mit dieser kritischen Perspektive unterschied sich Industriesoziologie immer dezidiert von allen Varianten angewandter Industrie- und Arbeitsforschung, die Baritz zurecht als „Servants of Power“ bezeichnete. Denn als Exponenten tayloristischer Rationalisierung operieren sie in einseitigem Wirtschaftlichkeitsbezug: Es geht ihnen um die Ver-

besserung der Profitabilität der Unternehmen auch dann noch, wenn sie nur auf Kosten der Beschäftigten erreicht werden soll.

In meinen eigenen Arbeiten stand die Auseinandersetzung mit dem Taylorismus in seinen Negativ-Folgen für die Arbeiter lange Zeit ganz im Vordergrund. Die Studie „Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein“ (zusammen mit Horst Kern) aus den 60er Jahren war dafür exemplarisch. Es ging uns um die Konzepte tayloristisch-fordistischer Rationalisierung, um ihre Wirkung auf Industriearbeit und ihre Verarbeitung durch die Industriearbeiter. Tayloristisch-fordistische Produktionsgestaltung setzten wir damals als Synonym für kapitalistische Produktivkraftentwicklung schlechthin.

Wir selbst eröffneten dann in den 80er Jahren mit unserer Untersuchung über „Das Ende der Arbeitsteilung?“ die Debatte um die postfordistische Phase der Entwicklung der Industriearbeit. Wir hatten in breiter Empirie in der deutschen Industrie „neue Produktionskonzepte“ entdeckt, die, von bestimmten Modernisierern im Management selbst entwickelt, durch Rücknahme von Arbeitsteilung einen breiteren Zugriff auf das fachliche Know-how und das intellektuelle Potential der Arbeiter anstrebten. Was in der sozialpolitischen Debatte der 70er Jahre um „Humanisierung der Arbeit“ vergeblich von der Gewerkschaftsseite gefordert worden war: Nun wurde es vom Kapital selbst in Szene gesetzt.

Wir sprachen deswegen von einem Paradigmenwechsel betrieblicher Rationalisierung. Und was wir in der damaligen Empirie nur in den ersten Erprobungsfällen recherchierten: Im Blick nach vorn erwarteten wir die Verallgemeinerung der neuen Konzepte. Das heißt: Ein „epochaler“ Umbruch der Arbeit zeichnete sich für uns ab. Zwar würde Industriearbeit „Lohnarbeit“ bleiben, aber mit weniger destruktiven Zügen und erweiterten Chancen, dass sich Arbeiter auch als Subjekte in ihr wiederfinden können. Dieser Befund – „Rücknahme von Entfremdung“ – schien die kritische Stoßrichtung unserer Industriesoziologie obsolet zu machen.

Mit dem „aufgeklärteren Umgang mit Arbeitskraft“, wie wir damals schrieben, schien sich die These von Habermas über die Lernfähigkeit des Kapitalismus zu bestätigen:

„Die Marxsche Krisentheorie muss berücksichtigen, dass ihre Prognosen nicht nur die Proletarier in ihrer Entschlossenheit zur Revolution, sondern auch die Kapitalisten ... bestimmen könnten, in den Kapitalismus selbst zu Zwecken seiner Erhaltung Elemente einer Rationalisierung einzuführen, die Marx der sozialistischen Verfassung der Gesellschaft vorbehalten glaubte.“

Boltanski und Chiapello knüpfen in ihrem neuen, bei uns viel diskutierten Buch „Der neue Geist des Kapitalismus“ an das Argument der Lernfähigkeit des Kapitalismus an. Die Aufnahme bestimmter Elemente der Kapitalismuskritik bestimme eben diesen neuen Geist: Angebot an Autonomie auch in der Arbeit statt deren Verweigerung; Einbringung von Kreativität und Authentizität in die Arbeit statt deren Entzug. Das kennzeichne die neuen Managementstrategien der 90er Jahre, mit denen jene Produktivitäts- und Qualitätssteigerung angestrebt würde, die dem Kapitalismus aus seiner Krisen helfen soll.

Die aktuelle industriesoziologische Debatte in Deutschland ist stark geprägt von der „Subjektivitätsthese“. Lag der Skandal des Fordismus darin, so Kocyba/Voswinkel auf dem diesjährigen deutschen Soziologentag in München in ihrem Vortrag „Paradoxie der Subjektivierung der Arbeit“, dass die Person der Arbeitenden von ihrer Arbeitskraft getrennt wurde, so verdrehe sich im Postfordismus die Problemlage. Der gesteigerte Anspruch der Arbeitenden, ihre Subjektivität in die Arbeit einzubringen, werde nun kombiniert mit den neuen Anforderungen der Unternehmungen an die Arbeitenden, ihre Arbeit eigenverantwortlich, „unternehmerisch“ selbst zu organisieren. Voß/Pongratz sprechen vom „Arbeitskraftunternehmer“ und sehen hier eine neue Strategie der betrieblichen Vernutzung von Arbeitsfähigkeiten. Für Deutschmann sind die neuen Entwicklungen Anlass, von einer nunmehr „vollständigen Indienstnahme“ der Subjektivität der Arbeitenden für Kapitalinteressen zu sprechen und dies als „totalitären Zugriff des Kapitals“ zu interpretieren. Aus „kritischer Soziologie“, so Boltanski/Chiapello, sollte deswegen das Programm einer „Soziologie der Kritik“ entwickelt werden: Schließlich habe die kritische Industriosozologie dem Kapitalismus wichtige Handreichungen gegeben zur Korrektur seiner Managementstrategie.

Die Kontroverse um ein angemessenes Verständnis des Postfordismus und die Subjektivitätsthese ist noch in vollem Gang. Höchst widersprüchliche Positionen werden dabei vertreten. Stimmen sie überhaupt? Was bringt sie Gutes oder Schlechtes für die Arbeiter? Geht es um Überwindung oder umgekehrt um Vertiefung von Entfremdung?

Ich verzichte hier darauf, die Debatte im einzelnen nachzuzeichnen und zu kommentieren. Freilich kann ich nicht leugnen, dass ich sie mit einiger Skepsis beobachte. Mir scheint, mit der Subjektivitätsthese hat sich die Industriesoziologie ein eigenes Artefact geschaffen, über das man trefflich streiten kann. Nur in der Arbeitsrealität trifft es bestenfalls das Problem kleiner Minderheiten. Für die Mehrheit bleiben höchst traditionelle Lohnarbeiterinteressen und deren Verletzung auf der sie bewegenden Tagesordnung.

Bei meiner eigenen Position in dieser Debatte ist es mir zunächst wichtig, selbstkritisch zu vermerken: Unsere These vom Paradigmenwechsel kapitalistischer Rationalisierung bleibt zwar auch noch aus heutiger Sicht insofern durchaus berechtigt, als ab der 80er Jahre tayloristische Rationalisierung ihren Monopolanspruch verlor und auch andere arbeitspolitische Konzepte erprobt wurden. Die Erwartung freilich, dass in Zukunft mit einer Verallgemeinerung der neuen Produktionskonzepte zu rechnen sei - die war denn doch leichtsinnig und allzu fortschrittsoptimistisch. Die neuen Produktionskonzepte signalisierten zwar die Lernfähigkeit des Kapitalismus, doch dies allein im Sinne der Erweiterung seiner Handlungsoptionen, nicht einer verlässlichen Überwindung des restriktiven Umgangs mit Arbeitskraft.

Wir sprachen im „Ende der Arbeitsteilung?“ erstmals bewusst von „Konzepten“ und „Akteuren“. Uns war klar: Eine rein strukturalistische oder gar strukturdeterministische Betrachtung verfehlt im entwickelten Kapitalismus sowohl den Gegenstand „Industriebetrieb“ wie seine Entwicklungsdynamik. Die Akteure können bei der freilich für alle verbindlichen Zielsetzung bestmöglicher Kapitalverwertung als Antwort auf wachsende Unsicherheiten und Offenheiten Handlungsspielräume nutzen und alternative Wege einschlagen. Je besondere internationale, nationale, regionale, unternehmens- und selbstwerksspezifische Verwertungsvorgaben, Pfadfestlegungen und Traditionen eröffnen vielfältige Lösungsvariationen.

Deswegen ist heute meine Position: Nicht Verallgemeinerung von neuen Produktionskonzepten ist angesagt, sondern Pluralität der Strategien. Der one best way vergangener Jahre ist verlorengegangen. Heute kann selbst in der abgestandenen tayloristischen Arbeitspolitik für betriebliche Akteure immer noch eine Option liegen. Ebenso in den toyotistischen Konzepten eines modifizierten Taylorismus; schließlich aber eben auch im aufgeklärteren Umgang mit der Arbeitskraft entlang der neuen Produktionskonzepte.

Die Entgrenzungen der Globalisierung beim Arbeitsangebot setzen hier freilich wichtige neue Akzente für die betrieblichen Akteure. Eine Ökonomie, die vor allem vom Shareholder-Value-Kalkül des Finanzkapitals gesteuert wird, privilegiert kurzfristige Management-Konzepte. Das heißt konkret für betriebliche Rationalisierung: Mit tayloristischer Arbeitsgestaltung spart man Invest in Arbeits-Entwicklungskosten; hohe, kurzgetaktete Renditevorgaben sind leichter erreichbar. Die neuen Produktionskonzepte sind ohne zusätzliches Invest in human-ressource-development nicht zu haben. Wir wissen mittlerweile: Mittelfristig sind damit bessere, vor allem nachhaltigere Produktivitätsvorteile zu realisieren – aber die betrieblichen Akteure haben beim Einlösen der geforderten Kurzfristziele mit aufgeklärterer Arbeitspolitik Schwierigkeiten.

Was die Frage an die Weiterentwicklung der kritischen Industriesoziologie angeht, ergibt sich für mich daraus vor allem: Noch ist und bleibt kritisches Gegenlesen kapitalistischer Rationalisierung angesagt. Was wird unter welchen Verwertungsbedingungen und Prioritätensetzungen aus dem bunten Strauß von Konzeptangeboten ausgewählt? Wie im Detail entwickeln sich die Formen der Rationalisierung im Spektrum zwischen tayloristischer, toyotistischer und innovativer Arbeitspolitik? Wie wandeln sich unter dem Zugriff dieser Rationalisierungskonzepte die Arbeitsfolgen und Verarbeitungsfornen durch die Beschäftigten?

Was ich gegen unsere eigene Verallgemeinerungsthese eingewandt habe, gilt für die beschriebene Nachfolgedebatte allemal. Noch scheinen mir für das Gros jedenfalls der Industriearbeiter die Gefährdungen durch „körperliche Verkrüppelung“, „intellektuelle Verödung“ und „moralische Verkümmerng“, von denen Marx vor 150 Jahren sprach,

kaum weniger aktuell als jene neuen Bedrohungen, die durch ein Mehr an Subjektivität und Selbststeuerung entstehen könnten. Noch bestimmt der Entzug der Individualität die Problemlage der Industriearbeiter weitaus stärker denn Überforderungen durch ein Zuviel an Subjektivität.

III.

Die wichtigste Weiterentwicklung der Industriesoziologie ergibt sich m.E. daraus, dass sich mit der Offenlegung der differenten Handlungsmöglichkeiten der Akteure im betrieblichen Feld auch den arbeitswissenschaftlichen Akteur neue Optionen eröffnen. Warum sollte er bei der Konzeptentwicklung einer Arbeitsgestaltung, die Produktivitätszugewinn sucht durch Rücknahme von Arbeitsteilung, durch qualifiziertere Aufgabenstellungen, Partizipation und Eigenverantwortung, nicht mitwirken? Für das Unternehmen geht es um Kostenvorteile und bessere Wettbewerbsfähigkeit. Wenn die Einlösung dieser Ziele sich aber für die Arbeiter kombinieren lässt mit erhöhter Professionalität, verbessertem Arbeitsmarktwert, mehr Selbstständigkeit, höherer sozialer Anerkennung, belastungsreduzierenden Regulationsspielräumen? Wenn die Arbeiter mit ihrer aktiven Teilnahme an dieser Rationalisierung höhere Handlungskompetenz und nachhaltigere Arbeitsbewältigung gewinnen, zudem ein gestiegenes Selbstbewusstsein, warum sollte sich die Industriesoziologie (ähnlich wie bei der alten „Humanisierung der Arbeit“) nicht mit ihrem Know-how einbringen?

Die Aufgabe der beteiligten industriesoziologischen Forschung zielt dabei stets auf beides: Die Konzepte in sozialverträglicher Perspektive kritisch gegenzulesen und ihre betriebliche Umsetzung darauf hin zu überprüfen, ob die Absichten tatsächlich eingelöst werden, und offenzulegen, wie die Beschäftigten selbst diese Gestaltung bewerten.

Wenn mit der Pluralisierung der Rationalisierung auch der aufgeklärtere Umgang mit Arbeitskraft für betriebliche Akteure eine Handlungsoption darstellt ist kritische Industriesoziologie m.E. besonders gefordert, durch ihre Mitwirkung einen solchen Pfad gangbar zu machen und möglicherweise zu verbreitern. Es geht also um Konzeptarbeit,

um kritische Begleitforschung aber auch um Überzeugungsarbeit bei den möglichen Protagonisten, d.h. bei Management, Betriebsräten und Gewerkschaftlern.

Mit einem Wissenschaftsverständnis, das gleichermaßen Aufklärung über gesellschaftliche Problemlagen wie über Möglichkeiten ihrer Überwindung im Auge hat, ist dieser Schritt in die Praxis durchaus kompatibel. Lassen Sie mich dies an einem Forschungsprojekt skizzieren, das ich gegenwärtig zusammen mit Martin Kuhlmann, Frauke Sanders und Hans Joachim Sperling am Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) durchführe.

Unter der Überschrift 5000 X 5000 versucht die Volkswagen AG neue beschäftigungs- und arbeitspolitische Wege der Automobilherstellung zu beschreiten. Konkret geht es in dem 2002 gestarteten Projekt um ein ganzes Bündel von Innovationen. U.a. um:

- Beschäftigungsmöglichkeiten für Arbeitslose;
- Erprobung neuer Formen der Personalrekrutierung und der prozessorientierten Qualifizierung;
- neue arbeitspolitische Konzepte in den Bereichen Arbeits-, Betriebs- und Unternehmensorganisation;
- neuartige leistungspolitische Regelungen sowie Arbeitszeit- und Entgeltgestaltungen.

Das SOFI wurde vor dem Hintergrund der breiten öffentlichen Aufmerksamkeit und teilweise kontroverse Diskussionen im Vorfeld dieses Projektes aufgefordert, eine sozialwissenschaftliche Begleitforschung durchzuführen. Die Forschungsaufgaben lauten: Wissenschaftlich gesicherte Klärung, ob die Innovationsabsichten tatsächlich eingelöst werden können? Und: Wie werden die Konzepte von der neuen Mannschaft bewertet? Es geht in der noch laufenden Forschung auch um schnelle Rückkoppelung von Ergebnissen an die betrieblichen Akteure, wenn gravierende Umsetzungsprobleme erkennbar werden. Letztlich ist dann im Jahre 2005/2006 eine sozialwissenschaftliche Gesamtbilanz des Vorhabens vorzulegen, d.h. zum Zeitpunkt, zu dem das Betriebs-Projekt gegenwärtig endet.

Neben der anwendungsorientierten Zielsetzung verfolgen wir aber auch grundlagenorientierte Erkenntnisabsichten. Insbesondere interessiert uns die Verknüpfung von Qualifizierung und Organisationsentwicklung sowie die Weiterentwicklung von Konzepten innovativer Arbeitspolitik, die den Anspruch einzulösen versuchen, verbesserte wirtschaftliche Leistungsfähigkeit mit humanorientierten und sozialen Zielen zu verknüpfen.

Das Projekt AUTO 5000 hat mittlerweile den Vollbetrieb mit ca. 820 VW-Touran-Wagen Tagesproduktion erreicht. Die Mannschaft wurde tatsächlich ganz überwiegend aus ehemaligen, freilich genauestens ausgewählten und bestens prozessspezifisch weiterqualifizierten Arbeitslosen rekrutiert. Aktuell entsprechen bereits die Quantität und Qualität der Fertigung sowie die erreichte Rendite weitgehend den Vorgaben des Unternehmens. Für eine abschließende Bilanz ist es noch zu früh, aber gerade für die praktizierte Arbeits- und Betriebspolitik zeigen die eingeführten innovativen Gestaltungsansätze bereits deutliche Erfolge. Zum Konzept nur einige Stichworte:

- Eine hohe Funktionsintegration zwischen direkten und indirekten Tätigkeiten;
- Übernahme dispositiver und planerischer Aufgaben durch den shop-floor;
- Mitwirkung des shop-floor an betrieblicher Prozessoptimierung und Rationalisierung;
- Gruppenarbeit mit hoher Selbstorganisation, z.B. gewählten Teamsprechern und wöchentlichen, selbstorganisierten Teammeetings;
- Neupositionierung des Meisters im Sinne einer Abgabe von Arbeitseinsatzplanung und der Prozesssteuerung an das Team, dafür Übernahme zusätzlicher Aufgaben der Personalentwicklung, Kostenplanung, Budgetierung und Technikplanung;
- Systematische Verknüpfung von Arbeit und Lernen – drei Wochenstunden für alle Beschäftigten für tätigkeitsbezogene Schulungen und berufliche Weiterbildung;
- Praktizierung einer Programmentlohnung, nach der das Team für die Erfüllung des Tagessolls selbst zuständig ist und dafür gegebenenfalls sogar über Schichtende hinaus Nacharbeit leisten muss.

Obwohl insbesondere bei der Höhe der Entlohnung und bei den Arbeitszeiten die Mannschaft Nachteile in Kauf nehmen musste, zeigen unsere Befragungen: Das Gesamtkonzept ebenso wie seine wichtigsten Einzelelemente werden von der Mannschaft mehrheitlich gestützt. In Stichworten ein paar Befunde über diese Bewertungen der Teams:

- Die Gruppenarbeit gilt gerade unter den Gesichtspunkten der Fairness, der gemeinsamen Entscheidungen und der möglichen gegenseitigen Unterstützung der Mehrheit als deutliche Arbeitsverbesserung;
- der Meister, der jetzt eher moderiert und unterstützt und weniger direktiv auftritt, hat eine höhere Akzeptanz als traditionelle Meister;
- soweit die Teams für die Einhaltung der Planungsdaten in Punkto Quantität, Fristigkeit und Qualität der Produktion selbst Verantwortung tragen, wird dies als Erweiterung der eigenen Zuständigkeit positiv bewertet;
- die systematische Verknüpfung von Arbeit und Lernen und das Angebot kontinuierlicher, prozessnaher Weiterbildung gilt als Zugewinn.

Für den wirtschaftlichen Erfolg von AUTO 5000, der sich abzeichnet, erscheint neben allen Kosteneinsparungen der Zugewinn an Arbeitsproduktivität entscheidend: die Teams beteiligen sich tatsächlich mit eigenen Ideen und Vorschlägen an der Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und der Kostensenkung. Der sogenannte „kontinuierliche Verbesserungsprozess“, getragen von den Mannschaften, trägt Früchte. Die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit und eine menschengerechtere Arbeit gelten der Mehrheit nicht mehr als Widerspruch, sondern als machbare Einheit. Die Kritik ist dann eher die, dass diese Einheit bei AUTO 5000 noch nicht hinreichend realisiert wurde. Denn die Mannschaften betonen durchaus, dass durch ihre aktive Beteiligung an Prozessoptimierung und Rationalisierung ihr Einfluss auch auf die Gestaltung ihres eigenen Arbeitsplatzes größer und ihre Tätigkeit dadurch gleichermaßen qualifizierter, verantwortungsvoller und interessanter wird.

Für die aktuellen Debatten in Westeuropa um die Möglichkeiten, die immer häufiger stattfindende und damit immer bedrohlicher werdende Abwanderung von Industrie-

fertigungen in Billiglohnländer zu konkurrenzieren, könnte das Modell AUTO 5000 eine wichtige Rolle spielen. Es zeigt, dass Kostenvorteile nicht nur durch Lohnsenkungen und Arbeitszeitverlängerungen zu erreichen sind. Wichtiger ist: Mit diesem Konzept wird die Mannschaft zum aktiven, engagierten Mitspieler bei der Bemühung um die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit.

Die deutsche Debatte läuft bisher ausschließlich unter dem Motto von Verzicht: Weniger Lohn, längere, flexiblere Arbeitszeit. Geboten wird dafür: Beschäftigung. Unter dem Druck der Arbeitsmarktkrise sehen sich die (noch) Beschäftigten mehr oder weniger dazu gezwungen, diesen Deal zu akzeptieren.

Eine innovative Arbeits- und Betriebspolitik offeriert für die Mannschaften eine andere Perspektive: Die benötigte Kostenreduktion und die verbesserte Wettbewerbsposition – Bedingungen für ihre eigene Beschäftigungssicherung - werden durch produktivere Arbeit bei höherwertigeren Konditionen ermöglicht.

Wenn diese Ergebnisse des Projekts AUTO 5000 und die hier praktizierte innovative Arbeits- und Betriebspolitik auch vielversprechend klingen, so bleiben die Widerstände vielfältig, die der Verallgemeinerung eines solchen Projekts entgegenstehen. Ich zumindest bin ein gebranntes Kind beim allzu optimistischen Blick nach vorn. Zudem gilt auch für AUTO 5000, dass primär betriebswirtschaftliche Rationalität über die Gestaltungsformen entscheidet. Dennoch bleibt zu hoffen: Wenn innovative Arbeitspolitik ihre ökonomische Zielsetzung mit mehr sozialer Rationalität erfüllt, so könnte sie auch einen Beitrag leisten zu einem Mehr an gesamtgesellschaftlichen Fortschritt.