

Michael Schumann

Innovative Arbeitspolitik und nachhaltige Unternehmenspolitik

Ich frage in meinem Abschlussstatement: Welche Erkenntniszugewinne über die Zukunft industrieller Fertigung in Deutschland bringen uns die Erfahrungen von Auto 5000? Was lässt sich daraus lernen für die Zukunftsfähigkeit der Automobilindustrie am Standort Deutschland?

Auch wenn es mittlerweile fast trivial erscheint, muss man noch einmal sagen: Eine zukunftsfähige Strategie der deutschen Automobilindustrie muss zwar allemal auch eine überzeugende Antwort geben auf die Wettbewerbsfähigkeit bei Preisen und Produktqualität. Aber es kann nicht mehr übersehen werden: Im globalisierten Automobilmarkt schaffen das auch andere – oft sogar besser. Ein Alleinstellungsmerkmal und Konkurrenzvorsprung dürfte am deutschen Standort am ehesten durch Innovationsführerschaft zu erreichen sein.

In der Tradition von Joseph Schumpeter sind Innovationen nicht nur neue Produkte, sondern auch veränderte Strukturen. Er spricht deswegen von „Neu-Kombinationen von Produktionsfaktoren“ - und „schöpferische Zerstörung“ alter. Eine Neu-Kombination von Produktionsfaktoren ergibt dann besondere Innovationseffekte:

- wenn sie das im Produktionsprozess involvierte Wissen und Know-how bisher separierter Funktions- und Hierarchieebenen neu zu bündeln vermag;
- 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 deutliche Hinweise, wie diesen Ansprüchen zu entsprechen wäre. Es zeigt, 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 produktiv genutzt werden können. Unternehmensspezifisch weiterentwickelt gelang bei Auto 5000 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 genügt freilich nicht. Diese Konzepte mussten dann auch betrieblich umgesetzt werden. Mit ausstrahlender und motivierender Konsequenz. Vor allem durch die Verzahnung der einzelnen 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 Negativerfahrungen gehen ein in eine permanente dynamische Weiterentwicklung.

Horst Kern und ich haben Ende der 70er Jahre bei den ersten Bemühungen der Industrie, die Unzulänglichkeiten tayloristischer Organisationsgestaltung zu überwinden, von Neuen Produktionskonzepten gesprochen. 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 70er Jahren erstmals erprobten neuen arbeitspolitischen Konzepte konzentrierten sich auf eine produktivitätsorientierte bessere Nutzung der Fertigungstechniken. Der Ansatz von Auto 5000 erschließt nun 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. Tendenziell bis zur Produktentwicklung, schwerpunktmäßig zunächst aber mit der Planung, der Fertigung und der Abnahme von Autos wird die gesamte Wertschöpfung 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. Der sogenannte K-SUV, ein neuer Geländewagen, der in dieser Zeit unter Einbezug des Auto 5000 Know-hows fertigungsgerecht entwickelt wird und im nächsten Jahr parallel mit dem Touran in der Auto 5000-GmbH produziert werden soll, müsste den Beweis für die Wirksamkeit der neuen Strukturen noch einmal verdeutlichen.

Es braucht hier nicht verschwiegen zu werden, dass auch der bei Auto 5000 initiierte Innovationsprozess bei bestimmten Elementen neue Planungs- und Steuerungsprobleme aufwirft. Dabei werden Schwierigkeiten und auch Widersprüche 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 den Raum zum Entwickeln und Leben.

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, Entdeckungsreisen in Neuland, Erprobung auch an riskanten Lösungen. Und ganz selbstverständlich sahen sie darin auch einen produktiven eigenen Beitrag zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Werks. Die Teams nahmen also, durchaus selbst motiviert, an der Suche nach betriebsrelevanten Innovationen aktiv teil. Gerade weil dabei von den Mannschaften in die Zielbestimmung sowohl Wirtschaftlichkeitszugewinne wie Arbeitsverbesserungen 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 ergebnisverbindlicher abzusichern. Es wurde das hinlänglich erprobte PDCA-Verfahren (Plan-Do-Check-Act) eingeführt und zum Teil wurden Zielvorgaben verbindlich vorgegeben. Die Einführung dieses Verfahrens changierte werksweit zwischen vernünftiger

Planung und Systematisierung, problematischer Formalisierung und gefährlicher Überbürokratisierung. Gegenwärtig finden hier durchaus ergebnisoffene Lernprozesse bei Auto 5000 statt. Aber erste Negativwirkungen konnten wir bereits in unserer letzten Befragung im Herbst 2005 feststellen. 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.

Ich komme zum Schluss. Für Auto 5000 sollte festgehalten werden: Wenn es für den deutschen Automobilbau um Innovationsführerschaft geht, ist von diesem Projekt viel Anregung zu gewinnen. Die darin erstmals erprobten neuen Organisationskonzepte weisen in eine erfolgversprechende Richtung und fordern zur Weiterentwicklung heraus. Gerade in Deutschland ließe sich durch eine neue, kreative Kombination beruflicher Know-how-Träger und bisher eher voneinander abgeschottet wirkender Funktions- und Statusgruppen viel erreichen. Eine solche „Neu-Kombination von Produktionsfaktoren“ eröffnet zusätzliche Innovationsoptionen. Im internationalen Wettbewerb liegen darin beachtliche komparative Vorteile.