

Mit dem „Volkswagenweg“ an die Weltspitze?

Ein neues Arbeitsorganisations- und Produktionssystem, um alle Konkurrenz zu schlagen

Im Dezember 2006 wurden bei VW zwischen Betriebsrat und Vorstand auf Basis des „Zukunftstarifvertrages“ einige Betriebsvereinbarungen unterschrieben, die den Beginn des „Volkswagenweges“ markieren, den Weg zur Nummer Eins im Weltmarkt – vor allem gegen Toyota. Die Ziele: Verdopplung des Absatzes, Vervierfachung der Profite. Zusätzliches Personal wird – zumindest in Deutschland – nicht benötigt, stattdessen sind Produktivitäts- und Leistungssteigerungen von bis zu 50% angekündigt: mehr Autos in kürzerer Zeit! Punktuell werden jetzt Arbeitszeiten verlängert und Taktzeiten verkürzt. Der Vorstand erklärt, dass die Beschäftigung über 2011 hinaus gesichert ist, der Betriebsrat unterstreicht, dass niemand Job oder Geld verlieren wirdⁱ. Das funktioniert dadurch, dass zuvor ausgelagerte Tätigkeiten – rationalisiert und zu geringeren Löhnen – wieder zurückgeholt werden. Bei all diesen Veränderungen haben Betriebsrat und Beschäftigte die Möglichkeit und teilweise die Aufgabe, eigene Vorschläge und Ideen einzubringen – ein Balanceakt zwischen Solidarität und Konkurrenz, Mitbestimmung und Vereinnahmung, Schutz und Gestaltung, zwischen Klassenkampf und Co-Management.

Arbeitsorganisation und Arbeitsteilung

Folgende Erkenntnis von Marx sei vorangestellt: *„Die Bourgeoisie kann nicht existieren, ohne die Produktionsinstrumente, also die Produktionsverhältnisse, also sämtliche gesellschaftlichen Verhältnisse fortwährend zu revolutionieren. ... Die fortwährende Umwälzung der Produktion, die ununterbrochene Erschütterung aller gesellschaftlichen Zustände, die ewige Unsicherheit und Bewegung zeichnet die Bourgeoisiepoche vor allen anderen aus.“*ⁱⁱ

Ständige technische Verbesserungen, optimale Arbeitsorganisation, hohe Arbeitsteilung und kapitalistische Industrieproduktion sind untrennbar miteinander verbunden. Seit Einführung des Fließbandes und Taylors Zeitstudien hat sich viel verändert, konstant ist der Grundwiderspruch zwischen Kapital und Arbeit. Arbeitsorganisation und Arbeitsteilung sind praktisch vorangeschritten, bevor Arbeitswissenschaftler erklären, warum das nicht anders sein kann. Die gravierende Änderung der letzten Jahrzehnte ist die technologiezentrierte elektronische Datenverarbeitung in der gesamten Produktionskette. Niemals wedelt der Schwanz mit dem Hund, die Entwicklung der Arbeitsorganisation wird der Technik folgen. Die Ausgestaltung der Arbeitsorganisation ist bei VW wie in anderen Betrieben Grund für Auseinandersetzungen zwischen Unternehmens- und Gewerkschaftsvertretern. Ein wenig von dieser Auseinandersetzung schimmert durch die Feststellung des Betriebsrates: "Es geht nicht darum, die Menschen schneller arbeiten zu lassen, sondern wir müssen die zur Verfügung stehende Arbeitszeit effektiver nutzen", so Bernd Osterloh auf der Betriebsversammlung im Dezember 2006. Es geht klassisch um Leistung, Entgelt und Arbeitszeit.

Mit den genannten Vereinbarungen wurde für VW in Deutschland (die Betriebe in Sachsen sind erstmals einbezogen) ein Weg eingeschlagen, der lange und kontrovers diskutiert wurde. An anderen Standorten, z.B. in Spanien, Belgien, Mexiko und Brasilien, haben ähnliche Veränderungen zu harten Konflikten mit zum Teil wochenlangen Streiks geführt. Das hängt mit unterschiedlichen Traditionen und sozialen Standards einerseits zusammen, ursächlich aber damit, dass die Unternehmensleitung die Arbeitsorganisation in einem für den Weltmarkt produzierenden Konzern mit aller Macht standardisieren will. Inhaltlich geht es bei diesen Veränderungen darum, die hohe Komplexität der Prozesse bei sinkenden Personalkosten durch vielfach qualifizierte, fachlich und zeitlich flexible und belastbare Beschäftigte sicher zu stellen. Mit den Methoden des Taylorismus allein ist das nicht möglich, die Arbeitsteilung muss im Produktionsbereich ein Stück zurückgenommen werden, die Beschäftigten müssen „mit Haut und Haar“, mit ihrer Kraft, ihrem Wissen und Können, auch mit Engagement bei der Arbeit sein, um Störungen, Ausfälle und Qualitätsmängel zu verhindern. Mehr als je geht es bei der Arbeitsorganisation für die Unternehmen darum, nicht nur die „Arbeitskraft“ zu kaufen, sondern den ganzen Menschen ganz zu vereinnahmen. Die Beschäftigten werden prozessbestimmend – ob die

darin liegenden Chancen genutzt werden, hängt von der Kreativität und dem Kräfteverhältnis in jeder einzelnen Abteilung, summarisch im Unternehmen, ab.

In den deutschen Werken ist eine umfangreiche Propaganda erforderlich, um die Beschäftigten auf den „Volkswagenweg“ zu führen. Die Skepsis nach vielen aus Beschäftigtensicht gescheiterten Projekten zur Gruppen- oder Teamarbeit, zu KVP, Qualitätszirkeln und Ideenmanagement ist groß, weil die Menschen weniger, die Arbeit mehr und die Vergütung oft geringer wurde. Wenn Beschäftigte die Arbeitsorganisation selbst gestalten wollten, wie dieses in einigen Betriebs- oder Projektvereinbarungen vorgesehen war, wurden die „Projekte“ vom Management administrativ beendet, ohne dass eine Auswertung stattgefunden hat. Eine Ausnahme bildet das Projekt „Auto 5000“, das außerhalb der bis dahin vorhandenen Struktur und mit gravierenden Unterschieden im Verhältnis von Lohn und Leistung (Entgelt, Arbeitszeit) sowie einer um durchschnittlich 16 Jahre jüngeren Belegschaft ausgestattet ist. Um dieses Projekt hat es im Betrieb und Gewerkschaft Auseinandersetzungen gegeben, die von Piëch, Hartz und Volkert undemokratisch geführt und autoritär beendet wurden.ⁱⁱⁱ

Elemente des Volkswagenweges

Für das „Volkswage-Produktions-System“ wurden eine Rahmenvereinbarung, Betriebsvereinbarungen zur Teamarbeit, zum Kontinuierlichen Verbesserungsprozess, und zum Zielvereinbarungsprozess sowie eine Ergänzungsvereinbarung abgeschlossen.

- Bei der Rahmenbetriebsvereinbarung wird das Ziel mit schönen Worten und ideologisch beschrieben: lernende Organisation, offene Prozesse, Wettbewerbsfähigkeit, Beschäftigungssicherung, verbindliche Standards. „Beide Seiten verpflichten sich, resultierende Produktivitätsfortschritte in der Personalbemessung zu berücksichtigen“ – eine Verpflichtung der Beschäftigten auf Leistungsverdichtung und Personalabbau ist der Kern! Schließlich wird in dieser Vereinbarung die Organisation des Prozesses unter Einbindung des Betriebsrates beschrieben. Das Denken der Beschäftigten und der gewerkschaftlichen und betrieblichen Interessenvertreter soll der Logik von Profit und Konkurrenz unterworfen werden.
- Die Vereinbarung zur Teamarbeit standardisiert Arbeit und Organisation, auch wo es bessere Regelungen gab^{iv}. Kern ist die Verpflichtung der Beschäftigten auf Wirtschaftlichkeit, Wettbewerbsfähigkeit, Eigenverantwortung und Identifikation mit dem Unternehmen. Die Arbeitsteilung wird in kleinen Teams und eng abgegrenzten Bereichen partiell aufgehoben, durch Aufgabenteilung zwischen den Teams jedoch verstärkt. Mit der Auswahl und den Aufgaben von „Teamsprechern“ wird – ohne zusätzliche Vergütung – eine neue Leitungsebene geschaffen und der Meister analog Auto 5000 funktional aufgewertet (Betriebsingenieur) und quantitativ reduziert. Die Ansprüche an Teamsprecher sind so komplex, dass niemand sie erfüllen kann. Bisher vorhandene demokratische Ansätze wie Wahl des Teamsprechers und begrenzte Einsatzdauer sind in der Vereinbarung nicht enthalten.
- Die Vereinbarung zum Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) verpflichtet die Beschäftigten auf Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung, zur Eliminierung von Verschwendung, zur Durchlaufzeitoptimierung, zur Reduzierung von Beständen, Investitionen und Flächen: „KVP-Aktivitäten sind Bestandteil der Arbeit“. In regelmäßigen, standardisierten Workshops werden Maßnahmen erarbeitet und „unverzüglich“ umgesetzt. Im Workshop vertritt der Teamsprecher die Beschäftigten, die Teilnahme des Betriebsrates oder eines Beauftragten ist erwünscht. Bei in großer Zahl und kurzen Intervallen durchgeführten Workshops wird die Unternehmensorganisation planvoll vorgehen, der Betriebsrat ist in seinem Mitbestimmungsrecht ohne klare gewerkschaftspolitische Positionen, qualifizierte Vertrauensleute und selbstbewusste Beschäftigte stark eingeschränkt.

- Aus der Vereinbarung zum Zielvereinbarungsprozess (ZVP) wird klar, dass es sich um ein Personalführungsinstrument handelt. Es geht darum, die vorgegebenen Unternehmensziele auf die kleinsten Einheiten – also auf jede/n Beschäftigte/n – herunter zu brechen. Es sind die gleichen Indikatoren wie bei KVP (Produktivität, Kosten Qualität), darüber hinaus Gesundheitsstand, Durchlaufzeit, Termintreue, KVP und weitergehende Verbesserungsvorschläge und – das neue Zauberwort – produktives Wachstum. Im Prinzip können Beschäftigte eigene Vorschläge für eine Zielvereinbarung formulieren und solche mit unrealistischen Maßnahmen oder ungenügenden Ressourcen ablehnen ... aber nur im Prinzip, weil der Betriebsrat nur im Konfliktfall involviert ist und die „vereinbarten Ziele“ nicht im Widerspruch zu vorgegebenen Zielen stehen können. Als Personalführungsinstrument ist die Beurteilung wichtig und vorgesehen, dem folgt – absehbar – die Bestrafung für nicht erreichte Ziele: jeder ist seines Glückes Schmied!
- In einer Ergänzungsvereinbarung werden Beschäftigungssicherung und Entgeltsicherung beschrieben. Die Beschäftigungssicherung wird mit Volumensteigerung, Insourcing, reduzierter Fremdvergabe, Innovation und Erschließung neuer Geschäftsfelder „garantiert“. Damit wird kein Beschäftigungsniveau garantiert, wie das im Jahr 2004 mit 99.000 Beschäftigten plus Auszubildenden noch der Fall war^v. Auch der Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen wird nicht erwähnt oder zitiert! Die Entgeltabsicherung beinhaltet, dass bei veränderten Prozessen individuell niemand entgeltlich abgestuft wird – allerdings sind die Beschäftigten verpflichtet, sich für entgeltadäquate Stellen zu qualifizieren. Weiter ist eine Verhandlungsverpflichtung zu „individuellen und teambezogenen Leistungskomponenten“ in der Vereinbarung enthalten.

Die Herausforderung: Solidarität statt Konkurrenz

Mit diesen Vereinbarungen sollen Belegschaftsvertreter und Beschäftigte die ehrgeizig imperialen, oft unrealistischen und ökologisch unververtretbaren Unternehmensziele in Konkurrenz zu allen anderen vertreten und durchsetzen. Die Identifikation mit Unternehmenszielen wird Bestandteil der Arbeitsaufgabe, des Arbeitsvertrages, und damit individuell und arbeitsrechtlich relevant. Wettbewerbsvorteile zu schaffen wird zwingende Aufgabe für jede/n Einzelne/n, da dies Voraussetzung für die hohen Absatzziele und damit für jeden einzelnen Arbeitsplatz ist. Der Solidarität der Beschäftigten mit Kolleginnen und Kollegen in anderen Unternehmen soll die Grundlage entzogen werden. Notwendige Veränderungen in Richtung ökologischer Verträglichkeit von Mobilität, was ja eine Perspektive für ein Unternehmen wie VW, ein wirklich neuer, innovativer und nachhaltiger „Volkswagenweg“ sein könnte, werden damit nicht eingeleitet. Weit über die bisherigen arbeitsvertraglichen Pflichten hinaus werden die Menschen für die Renditeziele des Unternehmens vereinnahmt. Die Vereinbarungen bedeuten eine Standardisierung der Arbeit über Kulturen und Traditionen hinweg, der eine Standardisierung von Arbeitszeit und Entgelt folgen muss und folgen wird. Die Tendenz zu längeren Arbeitszeiten und geringeren Entgelten ist bereits eindeutig feststellbar. Allerdings beinhaltet Vereinheitlichung auch bessere Vergleichsmöglichkeiten zwischen den Standorten, bessere Möglichkeit der Verständigung. So zu entwickelnde Solidarität ist keine Selbstläufer, sondern eine gewerkschaftliche Herausforderung, die gegen Ideologie und Praxis der Unternehmensführung durchgesetzt werden muss.

Stephan Krull

ⁱ BMW hat im Dezember 2006 Produktivitätserhöhungen und Personalabbau mit dem Betriebsrat vereinbart.

ⁱⁱ Marx/Engels, Ausgewählte Werke in sechs Bänden, Dietz 1981, Bd. 1., S. 419

ⁱⁱⁱ Zum Projektes Auto 5000 siehe u.a. die Beiträge des Autors in „Z – Zeitschrift für marxistische Erneuerung“, März 2003: „Neue Zumutbarkeiten – Das Modell Volkswagen und die Reform des Arbeitsmarktes“, <http://www.zeitschrift-marxistische-erneuerung.de/archiv/xxinfo/h053s007.html> und „Sozialistische Zeitung“ von März 2007: „Auto 5000 – Schön geredet und gesund gebetet?“ <http://www.labournet.de/branchen/auto/vw/5000/krull.html> sowie <http://www.sofi-goettingen.de/?id=55> und <http://www.wissentransfer.info/wissen/>

^{iv} Es werden alle örtlichen und Projektvereinbarungen zur Arbeitsorganisation abgelöst.

^v Der Belegschaftsstand beträgt Anfang 2008 in Wolfsburg 40.000, in der VW AG 90.000