

Friedländer Weg 31  
D-37085 Göttingen  
Telefon: (0551) 52205-0  
Telefax: (0551) 52205-88  
Email: dgsf@gwdg.de

29. April 2004

## **Erste Ergebnisse der sozialwissenschaftlichen Evaluation durch das Soziologische Forschungsinstitut (SOFI) Göttingen\***

### **Zum Konzept der Begleitforschung**

Wir hätten uns für diese erste öffentliche Debatte zwischen Wissenschaftlern und Praktikern nach Abschluss der Startphase von Auto 5000 keinen geeigneteren Zeitpunkt auswählen können. Die gerade in diesen Wochen wieder breit geführte Standortdebatte zeigt, dass jene, die der Industrieproduktion am Standort Deutschland noch eine Zukunft geben, immer mehr in die Defensive gedrängt werden. Die Diskussion pendelt sich mehr und mehr darauf ein, dass sich Unternehmen dem Zwang zum Outsourcing kaum mehr entziehen können. Und dass damit das Schicksal Deutschlands als „Basar-Ökonomie (wie es Hans-Werner Sinn vom Ifo-Institut formuliert), die die Welt mit Waren bedient, die sie gar nicht selbst produziert“ vorgezeichnet sei. Ent-Industrialisierung wird bereits zum unumstößlichen Faktum erklärt – bei geschlossenen Augen vor den verheerenden ökonomisch-gesellschaftlichen und auch politischen Folgen einer solchen Entwicklung. Für Unternehmen, die dem Trend zur Produktionsauslagerung ins kostengünstigere Ausland nicht folgen wollen oder können wird als einzig realistische Auswegstrategie eine „Angleichung nach Unten“ angeboten, d.h. ein Dumping der Lohn- und Arbeitsbedingungen. In den Worten von Sinn, der die Diskussion stark bestimmt: „Arbeitskosten senken und den heimischen Niedriglohnsektor ausweiten.“

\* Fachtagung am 27. und 28. April 2004 in Wolfsburg.

Diese Situation wird sich durch Unternehmensbeschimpfung a la „Mangelnder Patrialismus (Gerhard Schröder) oder „Vaterlandlose Gesellen“ (Franz Müntefering) kaum bessern lassen.

Das Projekt Auto 5000 könnte hier schon Alternativen aufreißen. Oder, bescheidener: Zumindest die Debatte zunächst noch offen halten. Offen für einen Weg, der gegen die unabwendbare Bedrohung des Standorts eine realistische offensive Lösungsstrategie erprobt: Die hinreichend bekannten deutschen Standortvorteile konsequent zu bündeln und als integriertes Konzept so fruchtbar zu machen, dass die Wettbewerbsfähigkeit der Fertigung vor Ort erhalten bzw. sogar noch verbessert wird. In einem Konzept, das seine Konsensfähigkeit für Kapital und Arbeit dadurch gewinnt, dass Kosteneinsparungen und Produktivitätsverbesserungen zwar auch mit Einschränkungen, vor allem aber durch die Mobilisierung des Arbeitsvermögens mit auch positiven Arbeitswirkungen erreicht werden.

Gelingt es dem Projekt, mit sozialverträglicher Modernisierung die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland für Industrieproduktion zu erhalten, ja zu verbessern? Sie alle erinnern – schließlich waren Sie zum Gutteil aktive Mitdiskutanten – die heftige Debatte in Politik, Wirtschaft und Wissenschaft, als 1999 das Projekt zum ersten Mal öffentlich vorgestellt wurde. Und als es 2001 zum Tarifabschluss kam waren sich die meisten darin einig: Auch wer dem Konzept zustimmte und es möglicherweise gar für richtungsweisend hielt - noch waren es zunächst Absichtserklärungen und Programmsätze. Noch konnte Auto 5000 nur als großes Experiment begriffen werden, das mit mutigen aber eben auch gewagten Schritten Gestaltungsneuland betreten will. Als ein Pilotprojekt also, das die Chancen auszuloten sucht, einen kreativen Beitrag zur Fabrikmodernisierung zu erreichen. Durch innovative Weiterentwicklung der Gestaltung von Einzelelementen und durch deren neuartige Kombination.

Ob Auto 5000 aber tatsächlich den Status eines unternehmens-, tarif- und gesellschaftspolitischen „Modells“ in Anspruch nehmen kann, wird nicht mit dem Konzept und den Innovationsansprüchen, sondern erst durch die Erfahrungen entschieden, die bei seiner Umsetzung gemacht werden. Dies war auch den Hauptakteuren, d.h. der VW-Unternehmensleitung und dem Betriebsrat, der IG Metall und der Wissenschaft bewusst. Deswegen sollte das Vorhaben wissenschaftlich evaluiert werden. Es erschien nötig, die Projekterfahrungen zu systematisieren, transparent zu machen und zu dokumentieren; durch diese Begleitforschung aber auch für seine Umsetzung zusätzliche Informationen zur Verfügung zu stellen; und schließlich für die

Endbilanz die Frage der Übertragbarkeit und Verallgemeinerung auf eine wissenschaftlich gesicherte, unabhängig erarbeitete solide Basis zu stellen.

Für das SOFI war diese Begleitforschung deswegen besonders spannend, weil wir von vornherein zu denen gehörten, die den Ansatz von Auto 5000 für aussichtsreich hielten und darin eine gesellschafts- und arbeitspolitische Chance sahen. In dem Konzept waren viele Elemente einer Fabrikmodernisierung enthalten, die wir von der wissenschaftlichen Seite selbst weiter zu entwickeln versucht hatten. Vor allem überzeugte uns der ganzheitliche, auf unterschiedliche Gestaltungselemente abzielende Integrationsansatz. In der gerade erschienenen SOFI-Studie von Kuhlmann, Sperling und Balzert „Konzepte innovativer Arbeitspolitik“ konnte nachgewiesen werden, wie sehr der Erfolg dieser Politik davon abhängt, ein Bündel kohärenter Gestaltungslösungen über die verschiedenen Dimensionen hinweg einzusetzen. Kuhlmann wird dazu nachher Genaueres ausführen.

Das heißt, das Konzept von Auto 5000 erschien uns gerade in diesem Punkt geeignet, bisher zu beobachtende Schwächen durchaus innovativer, aber zu eng auf die Einzeldimension der Arbeitspolitik beschränkter Ansätze zu überwinden. Und die Konstellation bei VW, in der der Arbeitsdirektor und seine Mannschaft zusammen mit Betriebsrat und IG Metall Wolfsburg-Hannover das Projekt Auto 5000 gemeinsam entwickelt und durchgesetzt haben, verbesserte vorab seine Realisierungschancen.

Unsere wichtigsten Fragen an das Projekt Auto 5000 richteten sich also nicht an das Konzept, sondern an dessen Umsetzung: Gelingt es, die hohen Innovationsansprüche tatsächlich einzulösen? Wie erfolgt die Bündelung der Einzelaspekte? Welche Gestaltungslösungen im Einzelnen werden gewählt? Und vor allem auch: Wie geht die, noch dazu sehr besondere, aus Arbeitslosen rekrutierte Mannschaft mit dieser Neudefinition von Arbeit, Betrieb, Unternehmen und Leistungsanspruch um?

Diese Fragen versuchen wir mit einem Forschungskonzept einzulösen, das das Projekt von seiner Startphase bis zum Abschluss nicht nur einer systematischen Beobachtung unterzieht, sondern die dabei gewonnenen (Zwischen-)Ergebnisse zeitnah an die Projektakteure rückkoppelt, um ihnen handlungsrelevante Hinweise für ihre Konzeptionierungs- und Umsetzungsarbeit zur Verfügung zu stellen.

Wir grenzen uns mit dieser Kooperationskonzeption sehr bewusst von „Beratern“ ab, die eigene Konzepte einbringen und selbst erfolgreich umsetzen wollen. Wir sehen uns demgegenüber nicht als Praxisgestalter, sondern als (kritische) Gegenleser der Praxisgestaltung, wie sie von den dafür auch verantwortlichen Akteuren in Szene gesetzt wird.

Für uns steht also in der Kooperation mit den Projektakteuren die wissenschaftliche „Reflexionsfunktion“ im Vordergrund. Hier geht es vor allem um reflexives Wissen im Sinne erkennbarer Gestaltungswirkungen sowie um die Aufdeckung von Paradoxien, Widersprüchen und Blockaden im Umsetzungsprozess. Unsere Aufgabe sehen wir in einer professionellen Problembenennung und Problemdiagnose, nicht in der Formulierung von Therapien. Wir gehen davon aus, dass auch anwendungsorientierte Grundlagenforschung mit evaluativer Zielsetzung ihre Stärke gerade dadurch gewinnt, dass sie ihren „Eigensinn“ bewahrt. Das heißt vor allem, dass sie bei ihrer Kooperation mit den Akteuren keinen Deut von ihrer Unabhängigkeit und Objektivität aufgibt.

Ein erster Untersuchungsschritt bestand darin, die Gestaltung des Projekts Auto 5000 in die Innovationsdimensionen zu gliedern, zu denen wir mit unserer Forschung empirisch gesicherte Befunde vorlegen wollen. Das heißt auch, die Bewertung aller mit dem Projekt aufgelegten technischen Neuerungen und seine wirtschaftliche Bilanzierung auszugliedern. Beides wird vom Unternehmen selbst geleistet. Wir konzentrieren uns in der sozialwissenschaftlichen Begleitforschung auf folgende sieben Innovationsansprüche: (Folie 06)

Unser *Erhebungsprogramm* sieht vier Erhebungsphasen vor (Folie 04)

Fragestellung

Bewertung der Innovation

Stand der Erhebungen (Folie 05)

Bei der folgenden Ergebnispräsentation ist zu berücksichtigen, dass sie nur für die Innovationsansprüche „Arbeitsmarktpolitik und Auswahlverfahren“ (Sperling) und für den ersten

Part der Qualifikationsprogramme, d.h. für die „Vorqualifikation“ (Sanders) zum gegenwärtigen Zeitpunkt der Projektumsetzung bereits einigermaßen Abschließendes sagen kann. Aber immerhin, wie Sie gestern beim Betriebsrundgang selbst sehen oder morgen beim Autohändler selbst probieren können: Mit dieser Mannschaft wird ein schönes, auch qualitativ anspruchsvolles Auto in den vorgesehenen Margen erfolgreich hergestellt. Und ein zweites Vorab-Ergebnis zur Personal-Service-Agentur (PSA) Debatte: Der Grundgedanke wird durch die Erfahrungen bei Auto 5000 voll bestätigt. Aber der Matchingprozess muss eben stimmen. Man braucht einerseits präzise betriebliche Angaben über die Qualifikationsprofile der gesuchten Arbeitskräfte und andererseits eine passgenaue Auswahl und Qualifizierung.

Dazu in der Diskussion vielleicht mehr.

Für die „Betriebs- und Arbeitsorganisation“ (Kuhlmann) ist bisher nur über die Erfahrungen der „Anlaufphase“ zu berichten, in der notwendigerweise noch vieles vorläufig und improvisiert blieb. Jetzt im Vollbetrieb wird sich da manches verändern. Immerhin war aber schon in der Anlaufphase zu erkennen, ob sich die bisher durchgeführten Gestaltungen auf der Linie der Innovationsansprüche bewegen bzw. wo die Innovationsperspektive verlassen wird.

Ein letztes Wort: Gerade die besonders spannenden Frage, wie sich die einzelnen Innovationsansätze zu einem Gesamtkonzept bündeln, d.h. wo sie sich stützen, wo sie sich reiben, wo sie sich sogar gegeneinander sperren, kann sinnvoll erst beantwortet werden, wenn die endgültigen Strukturen festliegen. Dazu werden wir Verbindliches berichten können nach Abschluss unserer Erhebungen der 3. und 4. Phase. Wir werden Sie dann erneut zur Diskussion einladen.