

Hans Joachim Sperling

Arbeitsmarkt/Tarifgestaltung

Tarifliche Beschäftigungsregulierung bei Auto 5000

Am 25. Juni 2001, also auf den Tag ziemlich genau vor fünf Jahren, erklärten die Tarifparteien die Verhandlungen über das VW-Projekt „Benchmark Produktion 5000 x 5000“ für vorläufig gescheitert. In den beiden zentralen Aspekten von Arbeitszeit und Entgelt lagen damals die Positionen (noch) zu weit auseinander. Nach der Wiederaufnahme der Verhandlungen wurde schließlich Ende August 2001 das umfangreiche Tarifvertragswerk (4 Verträge mit 40 Seiten) unterzeichnet. Daran zu erinnern, verdeutlicht, dass es sich keineswegs um ein harmonisch-einvernehmliches Vorhaben handelte, sondern durchaus um ein interessenpolitisch unterschiedlich akzentuiertes Projekt, das gleichwohl im Rahmen des deutschen Konflikt- und Konsensmodells der industriellen Beziehungen (der Tradition kooperativer Konfliktbewältigung bei VW) zu einer konsensuell ausgehandelten tariflichen Vereinbarung führte.

Man verließ dabei den bewährten Gestaltungsrahmen tariflicher Regulierung nicht. In ihn wurden allerdings neue Streben eingezogen. Ausdrücklich wollten die Tarifakteure mit dem Vertragswerk „neuartige Wege in der Tarifpolitik“ (Projektтарifvertrag, Präambel) beschreiten.

Der sprechende Titel des Projektes 5000 x 5000 signalisierte dabei den tarifpolitisch vereinbarten arbeitsmarktpolitischen Innovationsanspruch: Arbeitslose in Beschäftigung zu bringen. Ging es in den Standortvereinbarungen/lokalen Bündnissen für Arbeit in der deutschen (auch besonders Auto-) Industrie seit den neunziger Jahren in erster Linie um die Sicherung von Beschäftigungsverhältnissen, und wurde von Arbeitgeberseite eine

Verpflichtungsfähigkeit für Beschäftigungszusagen verneint, verständigten und verpflichteten sich im Fall Auto 5000 die Vertragsparteien, eine neue Belegschaft für die Produktion eines neuen Fahrzeugmodells aus Arbeitslosen zu rekrutieren, zu qualifizieren und auf Dauer (nach einem zunächst befristeten Qualifizierungs- und Arbeitsvertrag) zu beschäftigen.

Nach dem Ende der Tarifprojekt-Laufzeit ist die arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitische Bilanz eindeutig positiv. Die Beschäftigtenzahl der für den Touran arbeitenden Produktionsbeschäftigten und Indirekten (mit unter 10%) liegt im letzten Jahr stabil bei circa 3 500 (mit Auto 5000 Arbeitsvertrag, dazu noch ca. 100 VW-Beschäftigte als Unterstützer mit abnehmender Tendenz). Dies entspricht also dem Ziel, für die Fertigung des neuen Fahrzeugtyps in Wolfsburg 3 500 Arbeitsplätze neu zu schaffen und zu sichern. Darauf hinzuweisen ist, dass die ursprünglichen Planungen hinsichtlich der Beschäftigung von weiteren 1 500 für das Werk Hannover mehrfach verschoben und mittlerweile ad acta gelegt worden sind.

Am Standort Wolfsburg ist mit der im September 2005 getroffenen Entscheidung, den neuen VW-Geländewagen (K-SUV) bei der Auto 5000 GmbH zu fertigen, zusätzlich vereinbart, die Auszubildenden, die 2006 und 2007 bei VW auslernen, unbefristet in die Auto 5000 zu übernehmen. Die ersten 300 (von insgesamt ca. 1 000) sind seit Anfang des Jahres übernommen und inzwischen in die Fertigung integriert.

Verfolgt man die anhaltenden Debatten über Arbeitsmarkt und Beschäftigung, so setzt das Projekt Auto 5000 hier ein deutliches Zeichen. Durch tarifpolitischen Gestaltungswillen sind nicht nur neue industrielle Arbeitsplätze geschaffen worden, sondern diese sind tarifvertraglich reguliert als unbefristete Normalarbeitsverhältnisse mit entsprechenden Sicherheiten und Gestaltungsoptionen. Auto 5000 setzt damit einen Gegenpol zur wachsenden Tendenz einer Prekarisierung von Beschäftigungsverhältnissen, die auch in der deutschen Automobil- und Zulieferindustrie in den letzten Jahren durch Befristung und Leiharbeit zugenommen hat.

Dagegen gilt bei Auto 5000: tariflich gesicherte Beschäftigungsverhältnisse in Verbindung mit den innovativen Gestaltungsoptionen sind verlässliche Bedingungen für ein Mitwirken der Belegschaft bei der Modernisierung der Produktion. Unsere Befragungen zeigen: die Mehrheit der Beschäftigten sieht in Konzept und Umsetzung bei Auto 5000 „alles in allem auch für die Belegschaft einen vernünftigen Deal“ (Folie 3).

Tarifpolitik und Betriebspolitik

Die von Auto 5000 intendierten „neuartigen Wege in der Tarifpolitik“ zu bilanzieren legt nahe, diese im Kontext der anhaltenden Debatten über die Krise bzw. die Zukunftsfähigkeit des deutschen Tarifvertragssystems ebenso wie der unternehmensbezogenen und der betrieblichen Mitbestimmung/Partizipation zu verorten.

Bei einer abnehmenden Flächentarifbindung ist ein Bedeutungszugewinn von Haustarifverträgen und betrieblich zugeschnittenen kollektivvertraglichen Vereinbarungen zu registrieren. „Differenzierung und Dezentralisierung sind die beiden Trends, die auch in den kommenden Jahren das Tarifsysteem weiter verändern werden“, so die Analyse und Prognose des jüngsten WSI-Tarifberichtes. Das Tarifprojekt Auto 5000 steht prominent und pointiert für diesen Trend. Dessen Bezugspunkt bildet einerseits hinsichtlich der grundlegenden Tarifstandards (Arbeitszeit und Entgelt) der Flächentarif der niedersächsischen Metallindustrie, andererseits ermöglicht das Tarifvertragswerk von Auto 5000 einen konkreten und verbindlichen Regulierungsrahmen zur innovativen Gestaltung von Arbeits- und Betriebsorganisation, von Qualifizierung und von Leistung. In diesen Gestaltungsfeldern hat der Tarifvertrag den beteiligten Akteuren Optionen eröffnet, die zugeschnitten sind auf die Umsetzung „neuer Formen der Geschäftsprozesse und völlig neu gestalteter Abläufe in der Automobilproduktion“, auf die sich die Tarifparteien verpflichtet haben.

Die betriebliche Ausgestaltung konnte bei Auto 5000 deshalb erfolgreich sein, weil eine institutionelle Absicherung von Mitbestimmungsmöglichkeiten erfolgte und sich verhandlungs- und verpflichtungsfähige betriebliche Bargaining-Partner auf diesen Prozess eingelassen haben und dabei für Korrekturen und Weiterentwicklungen offen geblieben sind.

Zunächst wurde durch einen eigenen Mitbestimmungstarifvertrag der Arbeitnehmerseite eine weitreichende Mitwirkung bei Unternehmensentscheidungen eingeräumt. Die betriebliche Mitbestimmung wurde durch einen gemeinsamen Betriebsrat am Standort Wolfsburg geregelt. Dass dieser „eingesetzte“ Betriebsrat sich mit den weitreichenden Erwartungen und Ansprüchen einer zunehmend selbstbewussteren Belegschaft konfrontiert sah, sorgte anfangs für nicht immer spannungsfreie Konstellationen. Nicht zuletzt mit der Beteiligung der Belegschaft von Auto 5000 an der Betriebsratswahl im März 2006 für den Standort Wolfsburg dürfte sich aber die Legitimation der betrieblichen Interessenvertretung erhöht haben.

Auch die ursprünglich nicht vorgesehene, 2004 aber (nach längeren durchaus strittigen Aushandlungen) erfolgte Wahl von sogenannten Kommunikationsbeauftragten der IG Metall (KOBIs), die faktisch (wenn auch nicht rechtlich) als Vertrauensleute fungieren, hat hier anfängliche Vertretungslücken geschlossen. Die in prozessteam-übergreifenden Wirkungsbereichen agierenden KOBIs erweisen sich als arbeits- und betriebsnahe Interessenvertreter mit beachtlicher Akzeptanz bei der Belegschaft. Befürchtungen, es könne zu Konkurrenz und Kompetenzstreitigkeiten mit den von den einzelnen Teams gewählten Teamsprechern kommen, bestätigen sich nicht. Eher bildet sich ein komplementäres Verhältnis heraus, bei dem eine arbeitsplatznahe Partizipation, wie sie durch die gewählten Teamsprecher und die regelmäßigen Wochenmeetings der Teams etabliert wurde, ergänzt wird durch die Vertretungsmöglichkeiten der Arbeits- und Beschäftigungsinteressen.

Denn für die Belegschaft von Auto 5000 ist es selbstverständlich, mit ihrem Arbeitseinsatz zum wirtschaftlichen Erfolg des Werkes und damit auch der eigenen Beschäftigungssicherheit aktiv beizutragen, wie es für sie ebenso selbstverständlich ist,

auf der Artikulation ihrer selbstbewusst vertretenen Interessen zu insistieren und auch konfliktbereit ist, Ansprüche auf Anerkennung ihrer Leistung geltend zu machen (Folie 4) .

Die Verknüpfung eines eigenen tarifpolitischen Gestaltungsrahmens mit betrieblicher Mitbestimmung hat bei Auto 5000 ein Niveau der Mitwirkung und Mitverantwortung generiert, das Engagement und Motivation der Belegschaft mit wirksamen Produktivitätsvorteilen verbindet. Auto 5000 illustriert so nachdrücklich, dass Tarifnormierung und Mitbestimmung nicht zu Lasten von ökonomischer Effizienz gehen.

Tarifliche Entgeltgestaltung

„Neuartige Wege in der Tarifpolitik“ meinte auch Veränderungen des Entgeltsystems. Dass sich diese keineswegs auf die materiellen Abstriche vom Volkswagen-Haustarifvertrag beschränkten, ist in der öffentlichen Wahrnehmung oft übersehen worden. Von nicht geringer Relevanz für Auto 5000 ist jedoch, dass das vereinbarte Entgeltsystem auf differenzierte Eingruppierungsregelungen verzichtet und für den gesamten shop floor (d.h. die direkten Produktionsbeschäftigten) ein einheitlicher Grundlohn vereinbart wurde, der an Akzeptanz gewonnen hat und die arbeitsorganisatorischen Innovationen stützt. Die Ermittlung und Auszahlung eines persönlichen Leistungsbonus, der für die beiden letzten Jahre zum Tragen gekommen ist, gibt Raum für Differenzierungen. Die von den Beschäftigten kritisierte mangelnde Transparenz und geringe Beteiligung der Betroffenen verweist darauf, dass die Regelungen noch entwicklungsbedürftig sind. Eine tariflich ebenfalls vorgesehene Ergebnisbeteiligung wird erst in Zukunft wirksam werden, wenn die festgelegte Zielgröße der Umsatzrendite erreicht ist.

Zielte die ursprüngliche Forderung des Unternehmens nach einem „Programmmentgelt“ auf eine Entkopplung von Leistung und Entgelt, sieht die vereinbarte sogenannte Programmmerfüllung nunmehr vor, dass bei Nichterreichen von Stückzahl und Qualität, die von den Teams verursacht und deshalb zu verantworten sind, unentgeltlich

nachgearbeitet werden muss. In den Fällen, in denen „Leistungsmängel“ vom Unternehmen verursacht werden, wird die Nacharbeit den Mitarbeitern auf ihrem Flexibilitätskonto gutgeschrieben. Letzteres ist der weitaus überwiegende Fall. Keineswegs erweist sich deshalb die Programmerfüllung als Instrument einer Risikoabwälzung auf die Belegschaft und dass es die Beschäftigten stärker in die Produktionsverantwortung einbezieht, gilt nicht als unfair.

Bedeutsam ist schließlich, dass die mittlerweile bei Auto 5000 erfolgte Stabilisierung der Produktionsabläufe und der Arbeitsprozesse wesentlich auch auf der tariflich vereinbarten Regelung basiert, dass Arbeitspensum und Personalbesetzung zwischen Management und Betriebsrat unter Beteiligung der Teams vereinbart werden. Da diese vom Management weder einseitig festgelegt noch geändert werden können, hat sich bei Auto 5000 eine Praxis der prozessnahen und beteiligungsorientierten Festlegung der Leistungsbemessung herausgebildet, die den Prozessteams ein vergleichsweise hohes Maß an tatsächlicher Mitgestaltung und Mitsprache bei Leistungsanforderungen, Arbeitsmethoden und Personalbemessung einräumt. Das Projekt Auto 5000 hat gezeigt, dass die Neujustierung der Leistungs- und Entgeltbedingungen unter Berücksichtigung der jeweiligen Interessen konsensual absprachefähig und betrieblich umsetzbar ist und sowohl die betrieblichen Interessen der Verbesserung der Wirtschaftlichkeit als auch die Beschäftigteninteressen erfüllen kann.

Das innovative Tarifvertragswerk, das der Praxiserprobung als verbindliche Handlungsorientierung zugrunde lag, sah sich einer Reihe von Ungewissheiten gegenüber. Dazu gehörte, dass der Tarifvertrag seinerzeit zugunsten abwesender Dritter abgeschlossen worden war, nämlich zugunsten der Beschäftigten, die zum Zeitpunkt des Tarifabschlusses noch gar nicht an Bord waren. Ob diese die Tarifregelungen akzeptieren würden oder Vorbehalte und Kritik artikulieren würden, war anfangs ungewiss. Die Befunde unserer Begleitforschung belegen nun, dass die Konzeptbestandteile des Tarifvertrages mehrheitlich eine - noch - wachsende Zustimmung nicht nur bei den Produktionsbeschäftigten, sondern auch bei den Vorgesetzten, den Meistern/BIs und den Indirekten erfahren. Eine generelle Revision wird von keinem der beteiligten Akteure angestrebt.