

### 5000x5000: Ende gewerkschaftlicher Tarifpolitik oder innovativer betrieblich-tariflicher Sozialpakt?

Pries, Ludger

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Pries, L. (2002). 5000x5000: Ende gewerkschaftlicher Tarifpolitik oder innovativer betrieblich-tariflicher Sozialpakt? *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 9(2), 222-235. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-345091>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## Praxisbericht

Ludger Pries<sup>\*</sup>

### **5000x5000: Ende gewerkschaftlicher Tarifpolitik oder innovativer betrieblich-tariflicher Sozialpakt?**<sup>\*\*</sup>

Am 28. August 2001 einigten sich das Volkswagen-Unternehmen und die IG Metall auf einen in vielerlei Hinsicht innovativen, aber auch sehr umstrittenen Tarifvertrag. Unter dem Stichwort „Tarifmodell 5000x5000“ wurde vereinbart, dass für die Produktion von zwei neuen Pkw-Modellen insgesamt 5.000 Arbeitslose im Volkswagen-Unternehmen neu eingestellt werden sollen. Deren Bezahlung beinhaltet dabei auch eine am gesamten Produktionsausstoß orientierte regelmäßige Ergebnisbeteiligung, und die Arbeitszeit- und Arbeitsgestaltung können wesentlich flexibler auf die unternehmerischen Bedürfnisse zugeschnitten werden.

Während der Tarifverhandlungen und nach dem Tarifabschluss wurde das 5000x5000-Modell auf Managementseite vorwiegend sehr positiv als ein Schritt in Richtung weiterer Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse kommentiert. Auf Seiten der Gewerkschaft IG Metall und auch vieler Arbeitnehmer bei Volkswagen und in anderen Automobilunternehmen wurde das Projekt zunächst sehr skeptisch verfolgt. Vor allem wurde befürchtet, dass die – grundsätzlich befürwortete – Einstellung von Arbeitslosen *dann* keine langfristig positiven Effekte für die Arbeitnehmer und für den Kampf gegen die Arbeitslosigkeit zeitigen könne, wenn der Preis dafür ein „Dambruch“ im Sinne des Unterlaufens bisher geltender, durch Flächentarifverträge geregelter Tarifvereinbarungen sei.

Zwar sind durch den am 28. August unterzeichneten Tarifvertrag die unmittelbaren Befürchtungen eines „Dambruchs“ geltender flächentariflicher Regelungen in Niedersachsen obsolet geworden, allerdings bleibt innerhalb der Gewerkschaften insgesamt, zumal der IG Metall, der 5000x5000-Tarifvertrag umstritten. In Regionen wie z.B. Baden-Württemberg ist die gewerkschaftliche Tarifpolitik weiterhin an wesentlich anderen Orientierungsmarken ausgerichtet (etwa am Facharbeiter-Leitbild für die Automobilproduktionsarbeit und an dem Tarifvertrag zur Qualifizierung). Auf Seiten des Managements von Volkswagen war nach dem Tarifabschluss kaum Skeptisches zu hören, offensichtlich hat das Unternehmen alle wesentlichen mit diesem Vertragswerk verbundenen Ziele erreicht.

---

\* Prof. Dr. Ludger Pries, Universität Bochum, Lehrstuhl für Organisationssoziologie und Mitbestimmung, D – 44780 Bochum.

\*\* Artikel eingegangen und akzeptiert: 25.3.2002.

Wie ist nun aus sozialwissenschaftlicher Sicht der 5000x5000-Abschluss zu beurteilen? Lautet er einen grundlegenden Wandel der gewerkschaftlichen und/oder der unternehmerischen Tarifpolitik ein? Spiegelt er als weiterer Schritt der Verbetrieblung von Erwerbsregulierung den Anfang vom Ende der auf dem Flächentarif basierenden autonomen und kollektiven Regulierung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen wider? Ist er im Zusammenhang intensivierten globalen Wettbewerbs als Ausdruck des *Standorte-shopping* zu interpretieren, welches den global operierenden Unternehmen erlaubt, im Rahmen der konzerninternen Standortkonkurrenz fast beliebige Produktions- und Arbeitsbedingungen durchzusetzen? Oder ist der Abschluss eher der Anfang innovativer Tarifpolitik, vielleicht sogar einer besonderen Stärke der Verhandlungspartner auf beiden Seiten? Schlägt er bewährte Türen tarifvertraglicher Regelungen zu oder öffnet er neue Tore der Tarif-, Beschäftigungs- und Partizipationspolitik?

Um diese Fragen angemessen zu beantworten, werden im folgenden zunächst die Ausgangssituation und die strukturellen Handlungszwänge der wichtigsten Akteursgruppen skizziert (Abschnitt 1). Anschließend werden das Gesamtkonzept des Produktionsmodells und der damit einher gehenden schließlich gefundenen tarifvertraglichen Regelungen dargestellt (Abschnitt 2). Anschließend werden die im Aushandlungsprozess vertretenen wichtigsten Positionen und Argumente sowie der Verhandlungsverlauf rekonstruiert (Abschnitt 3).

### **Gesellschaftlicher Kontext und Handlungszwänge der wichtigsten Akteursgruppen**

Die Konflikte um den Abschluss des Tarifmodells 5000x5000 wurden verschiedentlich als Ausdruck persönlicher Profilierungsabsichten (z.B. des Personalvorstands Peter Hartz oder des Gesamtbetriebsratsvorsitzenden Klaus Volkert) oder als Reflex gewerkschaftsinterner Machtkämpfe (z.B. zwischen einer ‚Niedersachsen-Fraktion‘ um Jürgen Peters und Hartmut Meine und eine ‚Baden-Würtemberg-Fraktion‘ um Berthold Huber) interpretiert. Eine solche Analyse greift zu kurz und verkennt die tatsächlichen gesellschaftlichen Kontextbedingungen, in denen die wichtigsten Akteursgruppen sich selbst wahrnehmen und ihre Strategien und Politiken entwickeln. In diesem Zusammenhang sind zumindest drei Aspekte von Bedeutung.

Ein erster bezieht sich auf die *organisationsinterne Aushandlungssituation* zwischen Unternehmens-Vorstand und Betriebsrat<sup>1</sup> im Rahmen der Globalisierungsentwicklung des Volkswagen-Konzerns während in den 1990er Jahren. Denn während des letzten Jahrzehnts hat sich im Gesamt-Unternehmen der intra-organisationale Wettbewerb einzelner Standorte um Investitions-, Produkt- und Produktionsressourcen als Instrument der Koordination und Produktivitätssteigerung enorm intensiviert.

---

<sup>1</sup> Der Ausdruck Betriebsrat steht hier – falls nicht anders vermerkt – im allgemeinen Sinne als Synonym für das Reprasentationsorgan und bezieht deshalb Welt-, Europa-, Konzern- und Standort-Betriebsrat ein.

Angesichts der gleichzeitig verkürzten Produktentwicklungszeit und erweiterten Produktpalette werden ständig mehr neue Produkte im Konzern intern ‚ausgeschrieben‘, d.h. Standorte werden aufgefordert, für die Produktion eines bestimmten neuen Fahrzeugs ein ‚Angebot‘ zu entwickeln (vgl. Eckardt et al. 2000 und Pries 1999). Dieses neu entwickelte Element marktförmiger Koordination in hierarchischen Organisationsstrukturen steht in einem strukturellen Spannungsverhältnis zu den organisational gesetzten Regeln und den historisch gewachsenen Interessenstrukturen.

Für das Verständnis der 5000x5000-Verhandlungen ist in diesem Zusammenhang wesentlich, dass im Rahmen der konzerninternen Ausschreibung für den ab 2002 zu bauenden Luxusgeländewagen Colorado nicht der Standort Wolfsburg, sondern das tschechische Werk in Bratislava den Zuschlag erhalten hatte. Mit dem Konzern-Betriebsrat war in diesem Zusammenhang verabredet worden, dass Deutschland und konkret Wolfsburg im Rahmen der Ausschreibung für den Produktionsstandort eines anderen neuen Modells, nämlich des Multi-Purpose-Vehicles auf der A-Plattform (deshalb A-MPV) eine gewisse Präferenz besäße und dass in diesem Zusammenhang auch die Entwicklung eines innovativen Produktionssystems angestrebt werde. Schon dies zeigt, wie eng das Prinzip marktförmiger Koordination im Rahmen intra-organisationalen Standortwettbewerbs mit historisch gewachsenen Interessenstrukturen, bestehenden Absprachen und eingegangenen (auch informellen) Verbindlichkeiten verwoben ist.

Ein zweiter und mit dem vorhergehenden eng zusammenhängender Gesichtspunkt der gesellschaftlichen Kontextbedingungen bezieht sich auf das Problem, welche *Entwicklungsperspektive ein ‚Hochlohnland‘ wie Deutschland* in einem intensivierten internationalen Wettbewerb besitzt. Sowohl für den Betriebsrat als auch für das Management sollte das neue A-MPV im Zusammenhang der Standort-Deutschland-Debatte der Testfall sein für die Frage, ob in Deutschland eigentlich mittelfristig noch wettbewerbsfähig produziert werden könne.<sup>2</sup> Die Konzernleitung strebte im Rahmen der allgemeinen Unternehmensstruktur und Kapitalstrategie an, beispielhaft für einen Produktionsstandort in Deutschland zu zeigen, dass eine drastische Senkung der Fertigungskosten (noch) möglich sei. Außerdem sollte mitten in Deutschland ein radikal neues Modell der Flexibilisierung des Produktionssystems sowie der stärkeren Einbeziehung aller Beschäftigten in die Produktionsausbringung entwickelt werden.

Über das inzwischen bekannte und weltweit realisierte *lean production*-System hinaus sollte ein qualitativer Schritt in Richtung einer extrem flachen und sich weitgehend selbst steuernden Organisationsstruktur mit vollständiger Kundenorientierung

---

<sup>2</sup> Die Dramatik des Lohnkostengefälles machen – trotz aller immer wieder und nicht zu Unrecht angeführten gewerkschaftlichen Argumente hinsichtlich der Lohnstückkosten – die folgenden Zahlen aus unternehmensinternen Vergleichen deutlich: Die Fertigungspersonalkosten liegen im Jahre 2001 in Wolfsburg bei ca. 99 DM/Std., in Tschechien bei ca. 95 DM/Std., in Mosel bei ca. 57 DM/Std. und in Győr/Ungarn bei ca. 6 DM/Std.

der gesamten Produktion realisiert werden. Globalisierung bewirkte aus Managementsicht einen verstärkten Druck auf die (Arbeits)Kosten und gleichzeitig auf die Rentabilitätsansprüche der *shareholder* – nur durch grundlegende Innovationen in Produktion und Arbeitspolitik konnte den Beschäftigten und ihren Interessenvertretungen eine maßvolle Lohnpolitik und ein Verzicht auf die Strategie weiterer Arbeitszeitverkürzungen abverlangt und den Anteilseignern ein mittel- und langfristig zukunftsfähiges Konzept angeboten werden.

Ein dritter wesentlicher Aspekt der Aushandlungssituation im Rahmen des 5000x5000-Tarifvertrages war die – vor allem vom Volkswagen-Betriebsrat wahrgenommene – Herausforderung, auch unter beschäftigungspolitischen Gesichtspunkten neue tarifpolitische Wege zu gehen. Dafür musste das zu entwickelnde Produktionsmodell (nicht zuletzt nach der Automatisierungseuphorie vor allem der 1980er Jahre) zunächst beweisen, dass auch einfache manuelle Fertigungs- und Montagearbeitsplätze noch eine Zukunft bei der Produktion hochmoderner Autos auf Weltmarktniveau in Deutschland haben können. Dies sollte darüber hinaus im Rahmen einer auf gesamtgesellschaftliche Verantwortung abzielenden Beschäftigungspolitik dazu dienen zu demonstrieren, dass selbst in einer hochgradig technisierten Branche wie der Automobilindustrie Arbeitsplätze für gering Qualifizierte und für Arbeitslose neu geschaffen werden können. Niedrigqualifizierte wurden explizit als wichtige Problemgruppe unter den Arbeitslosen identifiziert, für deren (Wieder-) Eingliederung die entsprechenden Arbeitssysteme zu gestalten seien. Schließlich sollte dies alles realisiert werden ohne eine Unterschreitung der erreichten tariflichen Standards, also ohne ein *Sozialdumping*. Zugespitzt formulierte der Gesamtbetriebsrat: „Entweder wir verlieren die Zuwächse und Spielräume an internationale Standorte, oder wir entwickeln ein Wettbewerbskonzept für neue Arbeit (in Deutschland)“. Für die durch Verbetrieblichung und Individualisierung stark unter Veränderungsdruck geratene Tarifpolitik wollte der Betriebsrat „neue inhaltliche Gestaltungsfelder erschließen“.<sup>3</sup>

In der Wahrnehmung wichtiger gesamtgesellschaftlicher Strukturprobleme und in der Festlegung der grundlegenden Zielorientierung stimmten Betriebsrat und Management insgesamt überein: Es ging darum, die „an internationale Standorte verlorenen Fertigungsumfänge zurückzuholen“ und mittelfristig mindestens die Hälfte aller Konzernarbeitsplätze in Deutschland zu erhalten.<sup>4</sup> Einigkeit herrschte zwischen beiden Akteursgruppen auch hinsichtlich des Ziels, innovative Tarifpolitik vor dem Hintergrund von Globalisierung und Arbeitslosigkeit zu entwickeln und dieses Handlungsfeld weder allein dem Staat noch dem Markt zu überlassen. Durch die Verknüpfung von Standortpolitik mit Beschäftigungspolitik sollte tarif- und arbeitspolitische Handlungsfähigkeit unter Beweis gestellt werden.

---

<sup>3</sup> Interview mit einem Referenten des Gesamt- und Konzernbetriebsrats.

<sup>4</sup> GBR-Positionspapier zu den Tarifverhandlungen vom Frühjahr 2001.

All diese gesamtgesellschaftlichen, produktions-, standort- und beschäftigungs-politischen Gesichtspunkte waren innerhalb der und zwischen den Akteursgruppen von Management und Beschäftigtenvertretung schon vor dem Beginn der formellen Verhandlungen über den 5000x5000-Tarifvertrag formuliert und ausgetauscht worden. Nur vor diesem Hintergrund lassen sich die Verhandlungsdynamik und das Verhandlungsergebnis verstehen.

### **Zwei Schritte vorwärts, ein Schritt zurück: die Verhandlungsdynamik**

Zum ersten Mal wurde das Produktionskonzept für den neuen A-MPV von Unternehmensseite am 1. Advent (28. November) im Jahre 1999 in Wolfsburg vorgestellt. Verantwortlich zeichnete schon damals Hans-Joachim Schreiner als Projektleiter. Danach sollte in dem neu zu errichtenden Werk eine im Vergleich zu anderen deutschen Volkswagen-Standorten reduzierte Modellkomplexität gefertigt werden. Das projektierte Produktionsmodell sah eine systemische Integration aller Geschäftsprozesse von der Auftragsannahme bis zum Vertrieb vor. Das neue Werk sollte als komplett autonome rechnungsführende Wirtschaftseinheit (*business unit*) geführt werden. Kunden sollten ihre Bestellungen direkt dort abgeben, und das Werk selbst sollte für den unmittelbaren Kundenkontakt verantwortlich sein. Insofern Händler bzw. Volkswagen-Vertriebszentren in den Kundenkontakt zum Werk involviert seien, sollten sie anteilig nach modularisierten Dienstleistungen entlohnt werden. Hiermit wurde von Anfang an ein neues Modell nicht nur der Produktion, sondern auch des Verhältnisses des neuen Werks zum Markt bzw. den Kunden definiert.<sup>5</sup>

Hinsichtlich der gesamten direkten Fertigungskosten (Herstellung plus Beschaffung, ohne Werbungs- und Vertriebsgemeinkosten) wurde eine Fertigungstiefe von etwa 27% und eine Gesamttagesproduktion von ca. 1.000 bis maximal 1.300 Einheiten angestrebt. Acht Module waren von Anfang an für die Systemzulieferung vorgesehen (Cockpit, Sitze, Dachhimmel, Frontend, Türen, Antriebsstrang, Achsen, Tank). Alle Beschäftigten des neuen Werks sollten über ein Mitarbeiter-Management-informationssystem (MMIS) ständig über den Fortgang der Produktion und wichtige Kennziffern informiert werden.

Aus dem Werksstandort Kassel sollte das Modell der Lernfabrik übernommen werden, welches wesentlich weiter geht als nur Verbesserungsvorschläge hinsichtlich der unmittelbaren Fertigungsschritte zu entwickeln; vielmehr sollte ein Produkt-Kosten-Optimierungs-Team einen umfassenden und auf das Produkt wie auf dessen Produktion erweiterten Lernprozess organisieren. Es wurde von Anfang an ein relativ hohes Qualitätsniveau der Produktion (Audit von 1,3 und besser) angestrebt. Es wurde eine Zielrendite von 8%, formuliert, und der Produktionsstart war für den Herbst (September) 2002 vorgesehen. Das Werk war auch in Bezug auf die Mitbestimmung

---

<sup>5</sup> Auf die möglicherweise tiefgreifenden Auswirkungen dieser neuen Marktstrategie und Vertriebspolitik z.B. auf das Netz der autorisierten Volkswagen-Fachhändler kann hier nicht näher eingegangen werden.

innovativ und über die bisher praktizierten Beteiligungsformen hinausgehend geplant. Der zu schaffende Betriebsrat sollte direkt in die Leitung der *business unit* integriert werden und dort voll verantwortlich mitarbeiten.

Dieses Basiskonzept eines qualitativ neuen Ansatzes der Verbindung eines innovativen Produktionssystems mit neuen Wegen der Tarif- und Beschäftigungspolitik wurde im wesentlichen im Unternehmen selbst und im Dialog zwischen den verantwortlichen Managern und dem Betriebsrat entwickelt. Erst nach der Konturierung wichtiger Eckpunkte wurde dieses Konzept einer breiteren Öffentlichkeit vorgestellt und auch gewerkschaftlich ausführlicher diskutiert. Im Dezember 1999 reagierte die IG Metall-Bezirksleitung Hannover auf die Frage nach der gewerkschaftlichen Haltung zum 5000x5000-Modell eher zurückhaltend mit dem Hinweis darauf, vom Unternehmen noch nicht ausreichend informiert worden zu sein.

Am 1. Februar 2001 fand dann ein erster gewerkschaftlicher ‚workshop‘ zum Thema A-MPV und mögliches Produktionsmodell statt. Etwa drei Wochen später, am 20. Februar 2001 versammelte sich zum ersten Male die Verhandlungskommission aus Unternehmens- und Gewerkschaftsvertretern. Am 24. Februar befaßte sich dann zum ersten Mal die für den Abschluss von Haustarifverträgen mit dem Volkswagen-Unternehmen zuständige Tarifkommission auf der Ebene der IG Metall-Bezirksleitung Niedersachsen mit dem Thema und veröffentlichte am 29. Februar ein IG Metall-Flugblatt mit der Überschrift „Wir nehmen den Ball auf“. Während des Monat März war die Beurteilung des Modells durch die IG Metall nach den Verlautbarungen ihres Bezirksleiters Hartmut Meine noch nicht abgeschlossen; er kritisierte die vom Management vorgeschlagene maximale Wochenarbeitszeit von bis zu 48 Stunden und die geplante Trennung der Entlohnung von der Arbeitszeit und erklärte, diese beiden Punkte seien mit der IG Metall nicht zu vereinbaren. Am 30./31. März beginnen dann offiziell die Tarifverhandlungen, die gemeinsame Verhandlungskommission verabschiedete Eckpunkte des Modells. Am 11. Mai fand die dritte Tarifverhandlungsrunde zwischen der IG Metall und dem Volkswagen-Unternehmen statt; die Gewerkschaft lehnt das Management-Ansinnen einer 48-Stundenregelarbeitswoche ab. Am 21. Mai schließlich gibt das Management in der vierten Verhandlungsrunde die 48-Stundenwoche auf und fordert nun eine regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit von 42,5 Stunden. Daraufhin begrüßten die IG Metall-Bezirksleitung Hannover und der IG Metall-Hauptvorstand grundsätzlich das neue Produktionsmodell.

Nach dieser anfänglich erklärten Zuversicht auf eine mögliche Einigung zeigte sich die verantwortliche gewerkschaftliche Verhandlungsleitung gegen Ende Mai enttäuscht angesichts der wahrgenommenen Unternehmenspositionen hinsichtlich der Länge der möglichen Arbeitszeit und der Entlohnungskriterien. In den ersten Juni-Wochen verhärteten sich dann die Verhandlungspositionen, und am 24. Juni forderten die Betriebsräte anderer Automobil-Unternehmen die IG Metall und die Beschäftigten von Volkswagen auf, nicht auf den Volkswagen-Unternehmens-Vorschlag einzugehen.

Nach langen und dramatischen Verhandlungssitzungen wurden dann am 25. Juni die Gespräche – kurz nach dem Eintreffen des IG Metall-Vorsitzenden Zwickel in Hannover – für gescheitert erklärt. Den Vorwurf, für das Scheitern der Verhandlungen verantwortlich zu sein, erwiderte Zwickel mit dem Hinweis darauf, die Gespräche seien bereits gescheitert gewesen, als er in Hannover eingetroffen sei. Vier Tage später, am Freitag dem 29. Juni erklärte der Gesamt- und Konzern-Betriebsratsvorsitzende Klaus Volkert, falls keine Einigung zustande käme, würden die geplanten 3.500 einzustellenden Arbeitnehmer über die Volkswagen eigene Coaching AG eingestellt (Spiegel vom 2. Juli 2001). Dies zeigt den enormen Zeit- und Einigungsdruck, da nach den Unternehmensplanungen die Produktions-Vorserie für das neue A-MPV bereits Anfang 2003 beginnen sollte. Die Grundsatzentscheidung für den A-MPV-Produktionsstandort Wolfsburg war bereits lange vorher gefallen (wie oben gezeigt, informell bereits 1999). Für die beteiligten Akteursgruppen gab es keine Alternative dazu, sich auf eine tarifpolitisch Lösung zu einigen, der sowohl das Volkswagen-Management als auch die betriebliche Interessenvertretung und schließlich die IG Metall zustimmen könnten.

Etwa zwei Monate lang nach dem Abbruch der Verhandlungen schien sich zwischen den Konfliktparteien nur wenig zu bewegen. Am 11. Juli erklärten beide Verhandlungsparteien ihre grundsätzliche Bereitschaft zur Wiederaufnahme der Gespräche; am 10. August fordert der Bundeskanzler Schröder beide Seiten auf, die Verhandlungen weiterzuführen und zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen. Als dann am 27. August die Gespräche zwischen Management und IG Metall-Verhandlungsdelegation formell wieder aufgenommen wurden, lief der Einigungsprozeß umso schneller. Einen Tag später, am 28. August, wurden die Verhandlungen mit einem einvernehmlichen Verhandlungsergebnis beendet. Die Tarifkommission des IG Metallbezirks Hannover stimmte diesem Verhandlungsergebnis wiederum einen Tag später, am 29. August, mit 85 Ja- und 2 Nein-Stimmen zu; eine Woche später, am 5. September, wurde das Ergebnis auch von der Großen Tarifkommission der IG Metall einstimmig akzeptiert.

Rückblickend lassen sich die Fragen der regelmäßigen, im Jahresdurchschnitt zu erbringenden wöchentlichen Arbeitszeit sowie die Form und Höhe der Entlohnung als die wesentlichen Konfliktpunkte zwischen Management einerseits und Betriebsrat sowie Gewerkschaft andererseits ausmachen. Das Management wollte zunächst eine regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit von 48 Stunden durchsetzen; die Arbeitnehmerseite wollte die 35-Stundenwoche nicht überschreiten – sie hat sich in dieser Frage durchgesetzt. Hinsichtlich der Entlohnung wollte das Management ein sogenanntes „Programmngelt“ einführen, welches die Bezahlung der Arbeitnehmer in beachtlichen Ausmaß an die Erfüllung des gesetzten Produktionsprogramms koppeln sollte und welches in Bezug auf das Lohnniveau – bei einer regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit von mehr als 35-Stunden – zu einem durchschnittlichen Stundenlohn *unterhalb* des geltenden Flächentarifvertrages geführt hätte. Auch in diesem Konfliktpunkt konnte sich das Management im wesentlichen nicht durchsetzen. Der Tarifvertrag regelt ein monatliches Grundentgelt von 4.500 DM pro Monat plus eines



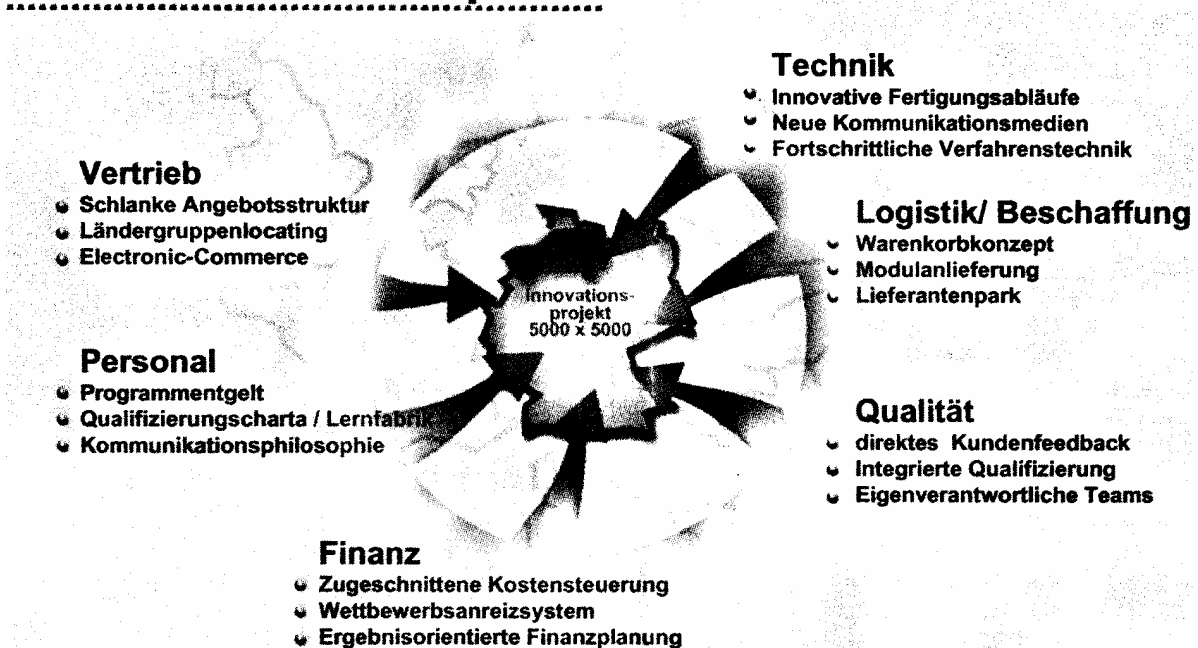
Mindestbonus von 6.000,- DM pro Kalenderjahr, in dem allerdings ein Ausgleich für Nacht- und Anfahrtschichten in Höhe von 2.000 DM enthalten ist. Zusätzlich werden unter bestimmten Bedingungen ein persönlicher Leistungsbonus und eine Ergebnisbeteiligung gezahlt. Zur Erfüllung der geplanten und beiderseitig vereinbarten Produktionsprogramme sind die Beschäftigten zur Nacharbeit verpflichtet; diese wird als bezahlte Nacharbeit berechnet, wenn der Arbeitgeber bzw. Zulieferer die Mängel zu vertreten haben, die die Normerfüllung verhinderten.

### Das Verhandlungsergebnis

Um die Tragweite und den innovativen Charakter des Tarifabschlusses beurteilen zu können, ist es notwendig, die wesentlichen Regelungen kurz zu skizzieren (vgl. Abbildung 1 und Meine/Schwitzer 2001 und Koch 2001). Insgesamt wurden zwei verschiedene Tarifverträge zwischen der IG Metall-Bezirksleitung Hannover und der Auto 5000 GmbH getroffen, nämlich der eigentliche 5000x5000-Tarifvertrag sowie ein Qualifizierungstarifvertrag. Diese regeln die Neueinstellung von 3.500 Beschäftigten bei der Auto 5000 GmbH in Wolfsburg zur Produktion des neuen Minivans A-MPV; weitere 1.500 Beschäftigte sollen zu einem späteren Zeitpunkt in Hannover eingestellt werden.

Abb. 1: Die verschiedenen Aspekte des 5000x5000-Modells  
(Quelle: Autogramm, Die Volkswagen-Zeitung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, 6. Juli 2001, Nr. 7/31. Jg.)

## 5.000 x 5.000 - Zukunftssicherung durch innovative Geschäftsprozesse



Rekrutiert werden sollen Arbeitslose, die in einem Drei-Monatskurs zunächst von der Arbeitsverwaltung auf die neue Beschäftigung vorbereitet werden. Die dann bei der Auto 5000 GmbH Eingestellten erhalten zunächst einen auf sechs Monate befristeten Qualifizierungs- und Arbeitsvertrag bei einer Bezahlung von 4.000 DM pro Monat. Anschließend sollen sie in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis im Rahmen des auf drei Jahre angelegten Produktionsprojektes übernommen werden. Die Qualifizierung erfolgt also einerseits vor dem Produktionsanlauf und andererseits im Produktionsprozess als prozessintegriertes Lernen, welches unter anderem Qualitätssicherung und Organisationsentwicklung beinhaltet und mit einem eigenständigen Zertifikat dokumentiert werden soll.

Die Arbeitsorganisation basiert auf Gruppenarbeit, wobei diese ein weit über das in der Automobilindustrie übliche Maß an Autonomie und Selbstorganisation besitzen soll.<sup>6</sup> Die Arbeitsgruppen sollen sowohl die Ablaufstandards mitbestimmen, als auch in Selbstorganisation ungeplante Abweichungen von den gesetzten Produktionszielen korrigieren können. Hierzu sind – im Vergleich zur *lean production*-Philosophie recht umfangreiche – Puffer mit den entsprechenden Entkoppelungen der einzelnen Fertigungsabschnitte vorgesehen. Gegenüber den gesetzlichen Bestimmungen erweiterte Mitbestimmungsmöglichkeiten für den Betriebsrat ergeben sich bei der Festlegung der Belegschaftsstärke entsprechend dem Produktionsprogramm: „Erstmals ist es in einem Tarifvertrag gelungen, Arbeitspensum und Personalbemessung an die Vereinbarung zwischen Management und Betriebsrat zu binden“ (Meine/Schwitzer 2001, S. 581).

Im Jahresdurchschnitt sollen alle Beschäftigten 35 Stunden in der Woche arbeiten, die tatsächlichen Wochenarbeitsstunden können sich aber je nach Nachfragesituation auf maximal 42 durch Schichtplan vorgesehene Wochenstunden erhöhen. Es werden allgemein Arbeitszeitkonten für maximal 200 Guthaben-Stunden eingerichtet, die innerhalb eines Jahres oder maximal in den ersten drei Monaten des Folgejahres durch Freistellung ausgelöst werden oder aber, wenn beides nicht möglich ist, mit dem Faktor 1,25 geldlich ausbezahlt werden. Die maximale Anzahl von Zusatzschichten und Samstagsarbeit pro Jahr wird begrenzt (auf zehn für Arbeit im Drei-Schicht-System).

Das monatliche Grundentgelt beträgt 4.500 DM, und es wird ein Mindestbonus von jährlich 6.000 DM gezahlt (in dem allerdings bereits ein Ausgleich in Höhe von 2.000 DM für Nachtschicht und Anfahrtschicht enthalten ist). Zusätzlich werden ein

---

<sup>6</sup> Deshalb ist u.E. das Argument nicht ganz richtig, der Tarifvertrag enthalte eigentlich nur bereits Bekanntes und es sei „vor allem neu, dass nicht eine einzelne Maßnahme isoliert auftritt“ (Koch 2001, S. 2). Zumindest hinsichtlich der Arbeitsorganisation, der beschäftigungspolitischen Komponente (der Neueinstellung von Arbeitslosen) und der Sicherung bzw. sogar Erweiterung von Mitbestimmungsrechten im Rahmen der Neugründung der unternehmensrechtlich selbstständigen Auto 5000 GmbH enthält der Tarifvertrag wesentliche neue Komponenten, die freilich in der Zusammenschau aller Einzelaspekte eine neue Qualität ausmachen.

persönlicher Leistungsbonus bei Erreichen der Gewinnschwelle und eine Ergebnisbeteiligung in Abhängigkeit von der Vorjahres-Geschäftsentwicklung gezahlt. Hieraus ergibt sich ein Drei-Jahreseinkommen von 192.618 DM bei Arbeit im Drei-Schichtbetrieb (6 Früh-, 5 Nacht-, 5 Spätschichten in den – auf die drei Jahre bezogenen – Lohngruppen 5, 6 und 6 bei jährlichen Akkordsätzen von 130%, 130% und 135%).

Darüber hinaus wurde eine Vereinbarung zwischen der Volkswagen AG und der Auto 5000 GmbH einerseits sowie der IG Metall-Bezirksleitung Hannover andererseits über die Bildung eines gemeinsamen Betriebsrates sowie eine Mitbestimmungsvereinbarung zwischen der Volkswagen AG, der Autovision GmbH und der Auto 5000 GmbH einerseits sowie der IG Metall-Bezirksleitung Hannover andererseits über die Mitbestimmung im Aufsichtsrat beschlossen. In der Betriebsvereinbarung, die ab 1. Januar 2002 in Kraft tritt, heißt es unter anderem: „Für den Standort Wolfsburg der Volkswagen AG und der Auto 5000 GmbH wird ein gemeinsamer Betriebsrat gebildet. Der für den Standort Wolfsburg der Volkswagen AG gewählte Betriebsrat ist für beide Betriebe zuständig. Die Führung aller Betriebsratsgeschäfte für die Auto GmbH erfolgt umfassend durch einen zu bildenden Ausschuss.“ Der ebenfalls zum 1. Januar 2002 in Kraft tretende Tarifvertrag zur Mitbestimmung im Aufsichtsrat regelt u.a. dessen paritätische Besetzung, die Notwendigkeit einer Zwei-Drittel-Mehrheit (!) für die Fälle der Errichtung und Auflösung von Beteiligungsunternehmen und Zweigniederlassungen sowie die Entscheidung durch den Vorsitzenden im Falle der Stimmgleichheit. Hiermit ist eine völlig gleichberechtigte Einbeziehung der betriebs- und unternehmensverfassungsrechtlichen Strukturen der neuen Auto 5000 GmbH in die standortbezogene Mitbestimmungsstruktur und –kultur gegeben.

Hinsichtlich der Umsetzung des neuen Produktionssystems sind Neu- und Umbauten auf dem Werksgelände Wolfsburg vorgesehen (Montage in der Halle 8, Lackiererei in der Halle 9 und Karosseriebau in einer neu an der Stelle der alten Halle 10 zu errichtenden Fertigungsstätte). Die Produktionsvor- und Nullserie sind für Anfang 2003 und der eigentliche SOP (*Start-of-Production*) für etwa Oktober 2003 vorgesehen. Wesentliche Prinzipien des neuen Produktionssystems sollen sein, dass (1) die Organisation von Arbeit und Koordination dem Fertigungsprozess angepasst sein soll, (2) die Ergebnisverantwortung für Qualität und Stückzahlausbringung beim Arbeitsteam liegen soll, (3) jeder Arbeitnehmer als „Prozesseigner“ für die Funktionsfähigkeit und Leistungserbringung seines Bereiches selbst verantwortlich ist und (4) die Größe der Arbeitsteams und ihre Struktur je nach den Besonderheiten des Fertigungsabschnitts variieren.

### **Bewertung und Perspektiven**

Insgesamt müssen die vereinbarten Tarifverträge als Ausdruck einer innovativen Tarifpolitik und einer erreichten *win-win*-Situation interpretiert werden, die sicherlich in den nächsten Jahren wichtige Impulse für die allgemeine Tarif- und Beschäftigungspolitik geben werden. Alle relevanten involvierten Akteurs- und Betroffenengruppen – das Management, die Volkswagen-Beschäftigten und ihre betriebliche In-

teressenvertretung, die IG Metall, die einzustellenden 3.500 und 1.500 Arbeitslosen und auch die staatlichen Organe und Personen – können für sich jeweils eine im wesentlichen positive Bilanz des neuen Modells ziehen.

Aus *Managementsicht* bringt die neue Regelung zunächst ganz erhebliche Einsparungen bei den Lohnkosten. Der VW-Verhandlungsführer Josef-Fidelis Senn schätzt diese allein durch den Einstieg in das sogenannte Programmengelt auf etwa 20% im Vergleich zum bestehenden Haustarifvertrag (Financial Times Deutschland 28.8.01). Die Einsparungen beziehen sich vor allem auf den Wegfall der Bezahlung von – nicht durch das Unternehmen verursachten notwendigen – Überstunden und Überstundenzuschlägen. Zweitens ermöglicht das neue Arbeitszeitmodell eine über den Gesamtzeitraum eines Jahres verteilte flexible Anpassung der Produktion an Marktentwicklungen. Das Ausmaß der Produktionsflexibilität ist in dieser Form neu *und gleichzeitig* kostengünstiger. Damit wird eine neue Logik eingeführt: Nachdem bisher zusätzliche Produktionsflexibilität in der Regel auch zusätzliche Kosten verursachte, geht hier Flexibilitätserhöhung mit Kostenverminderung einher. Drittens kann das Unternehmen nicht nur in der Dimension Kosten und Produktionsflexibilität, sondern durch die neue Organisationsstruktur auch auf der Ebene von Produkt- und Anpassungsflexibilität gewinnen.

Nach den vorliegenden Beobachtungen und Expertengesprächen waren große Teile der *bei Volkswagen bereits Beschäftigten* gegenüber dem neuen Modell zunächst eher skeptisch bis ablehnend. Sie befürchteten, auf mittlere Sicht unter enormen Verhandlungsdruck zu geraten, ähnliche Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zu akzeptieren wie in dem 5000x5000-Modell. Dies wäre sicherlich sowohl von dem vorherrschenden und durch Haustarifverträge abgesicherten Entlohnungsniveau her wie auch hinsichtlich der Arbeits- und Verantwortungsanforderungen als Verschlechterung der bisher gegebenen Situation zu verstehen. Allerdings ist die Wahrscheinlichkeit eines solchen einfachen *roll backs* bzw. einer einfachen (Rück-) Übertragung aus dem 5000x5000-Zusammenhang in die konzernweiten Regelungsstrukturen nicht sehr wahrscheinlich. Das jetzt ausgehandelte Modell hat ausdrücklich auch beschäftigungspolitische Aspekte und einen zeitlich befristeten Experimentiercharakter. Aus ihm könnten selektiv einzelne Elemente als Erfahrungen in die Aushandlungen an einzelnen Standorten oder gar im ganzen Unternehmen einfließen. Welche innovativen Elemente dies sein könnten und sein werden, hängt von den Strategien und erfolgreichen Politiken der Akteursgruppen ab. So könnte ja auch von Arbeitnehmerseite angestrebt werden, bestimmte weitergehende Mitbestimmungsaspekte des 5000x5000-Modells (etwa im Qualifizierungsbereich) auf die anderen Werke zu übertragen. Schließlich stünden und stehen die Beschäftigten des Volkswagen-Unternehmens auch ohne das 5000x5000-Modell unter einem enormen Wettbewerbs- und Anpassungsdruck gegenüber anderen – inländischen wie vor allem ausländischen – Werken. Hier eröffnet das jetzt ausgehandelte Experiment für die Beschäftigten mittelfristig auch die Chance, die dort gesammelten Erfahrungen als ‚Steinbruch‘ für unternehmensweite innovative Regelungen zu nutzen, die eine nachhaltige Produktion von Automobilen auch auf mittlere Sicht in Deutschland möglich macht.

Für den *Volkswagen-Betriebsrat* ist das Verhandlungsergebnis ein Erfolg, weil der konkrete Inhalt und Ausgang des 5000x5000-Modells wesentlich von ihm mit geprägt sind. Es konnte eine weit über das Unternehmen hinaus wirkende innovative Verknüpfung von Tarif- und Beschäftigungspolitik realisiert werden. Gerade die beschäftigungspolitische Komponente der Einstellung und Qualifizierung von Arbeitslosen zeigen, wie der Gefahr eines Betriebs- und Unternehmensegoismus auf Seiten einer betrieblichen Interessenvertretung wirksam entgegengearbeitet werden kann. Obwohl für die Umsetzung des 5000x5000-Modells eine unternehmensrechtlich eigenständige neue Gesellschaft mit beschränkter Haftung gegründet wurde, konnte der VW-Betriebsrat durch eine gesonderte Betriebsvereinbarung sicherstellen, dass die neue Auto 5000 GmbH hinsichtlich der Betriebs- und Unternehmensmitbestimmung rechtlich und hinsichtlich der Einbindung der Betriebsratsarbeit in den VW-Standortbetriebsrat Wolfsburg auch praktisch direkt in das Netz der im Unternehmen praktizierten „kooperativen Konfliktbewältigung“ eingebunden ist. Darüber hinaus sind dem Betriebsrat der Auto 5000 GmbH per Betriebsvereinbarung weitergehende Mitbestimmungsrechte in Fragen der Qualifizierung, der Personalbesetzung sowie des Leistungsbonus und der Ergebnisbeteiligung eingeräumt worden. Der Betriebsrat hat sich eine neue arbeitspolitische Verhandlungsarena geschaffen, die Risiken, aber auch Chancen für die Mitbestimmung im Gesamtkonzern eröffnet.

Für die *IG Metall* ist der erfolgreiche Abschluss des Tarifvertrages ein Beweis ihrer Handlungsfähigkeit in schwierigen und neuen Situationen. Zu dem zeitweise befürchteten „tarifpolitischen Dambruch“ einer Unterschreitung der Bestimmungen der für Niedersachsen geltenden Flächentarifverträge (etwa des Metallhandwerks) ist es nicht gekommen. Über den Gesamtverlauf des dreijährigen Modellvorhabens gerechnet werden sich die regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeiten und die Entlohnung im Rahmen der flächentariflichen Bestimmungen bewegen. Hiermit sind zwei Grundsatzpositionen der IG Metall im Konfliktverlauf berücksichtigt worden. Meine/Schwitzer (2001, S. 581) heben hervor, „dass im Rahmen einer unternehmensspezifischen Tarifregelung gerade das Niveau des Flächentarifvertrages der Konsenspunkt war, mit dem der Konflikt reguliert wurde. Insofern stärkt letztlich der Tarifabschluss bei Volkswagen die Institution des Flächentarifvertrages.“ Die IG Metall hat mit dem Tarifvertrag auch zumindest ein Experimentierfeld betreten, welches neue Wege der Verbindung von Tarif- und Beschäftigungspolitik zulässt. Inwiefern das sogenannte Programmtegel tatsächlich einen „tarifpolitischen Paradigmenwechsel“ einleitet, wie teilweise von Gewerkschaftern vertreten wurde, kann erst die Zukunft zeigen. Völlig neu ist die Entkoppelung der Entlohnung von der geleisteten Arbeitszeit nicht; so existiert Projektlohn bereits seit längerer Zeit im Schiffbau (vgl. auch Bispinck 2000 und die Meinungen von Betriebsratsvorsitzenden in *metall* 10/2001, S. 8f).

Für die einzustellenden 3.500 und 1.500 *Arbeitslosen*, *das regionale Umfeld und auch die staatlichen Organe* insgesamt gibt der Tarifvertrag ein deutliches Signal: Zwischen der Skylla eines Niedriglohnsektors und der Charybdis eines staatlich subventionierten Kombilohns sind neue und ‚dritte‘ Wege der Beschäftigungspolitik jen-

seits staatlicher Arbeitsmarktpolitik möglich. Selbstverständlich werden staatliche Arbeitsförderungs-Programme bei der Realisierung des 5000x5000-Modells eine Rolle spielen, sie sind aber eingebunden in eine betriebliche Regulierung, die den Arbeitslosen die Perspektive einer längerfristigen und nachhaltigen Integration ins Erwerbsleben eröffnet. Es wurde bewusst ein Organisationsmodell entwickelt, welches bestimmten personalpolitischen Zielen, nämlich der Integration Niedrig-Qualifizierter nicht entgegenstand. Auch dies ist eine wichtige Innovation angesichts der noch weithin vorherrschenden Unterordnung von Personalfragen unter Organisationsfragen.

Das 5000x5000-Modell enthält viele *Risiken des Scheiterns*. Es kann nur gelingen, wenn alle beteiligten Akteursgruppen den Mut behalten, im Geiste einer Win-win- und nicht einer Nullsummen-Logik gemeinsam etwas Neues zu wagen. Kritiker können schon jetzt fragen, was passiert, wenn die Automobilkonjunktur sich negativ entwickelt und eventuell die bereits (vorher) im Unternehmen bestehenden Arbeitsplätze gefährdet würden? Auch besteht die Gefahr, dass das innovative Organisations- und Arbeitssystem generell für mögliche oder denkbare Schwächen (etwa in der Qualitätsausbringung) oder negative Entwicklungen (etwa in der Kundennachfrage) haftbar gemacht wird. Es wird auch nicht ganz einfach sein, bei den Einzustellenden im Einzelnen zu beurteilen, inwiefern es sich um Langzeitarbeitslose, um kurzfristig arbeitslos Gewordene oder gar um ehemalige oder ‚leistungsgewandelte‘ Volkswagen-Beschäftigte handelt – von diesen ‚Feinheiten‘ wird aber der beschäftigungspolitische Erfolg des Tarifvertrages wesentlich mitbestimmt werden.

Gegen solche und andere Bedenken und deren Träger ist hervorzuheben, dass ein innovatives hoch flexibles Produktionssystem (Gruppenarbeit, lernende Organisation) und eine innovative Beschäftigungs- und Personalpolitik kollektivvertraglich vereinbart werden konnten. Der Abschluss besteht zwar hinsichtlich seiner Rechtsform formal aus Tarifverträgen und einem zusätzlichen sogenannten Mitbestimmungsvertrag, und er impliziert keineswegs eine Schwächung der Institution des Flächentarifvertrags. Gleichwohl geht das Verhandlungsergebnis weit über die tarifvertragliche Logik hinaus und trägt eher den Charakter eines betrieblich-tariflichen Sozial- und Produktionspaktes. Die treibenden Kräfte im Aushandlungsprozess waren der Personalvorstand und der Gesamtbetriebsrat von Volkswagen; der Verhandlungsgegenstand geht weit über die traditionellen Themen tariflicher Regulierungen hinaus; das Abkommen trägt starke Züge eines Beschäftigungspaktes, der in der europäischen Automobilindustrie als Regulierungsmodus in den 1990er Jahren enorm an Bedeutung gewonnen hat (Zagelmeyer 2001). Sicherlich ist das 5000x5000-Modell nicht einfach auf andere Unternehmen, Regionen oder Branchen zu übertragen – zu viele Volkswagen spezifische Bedingungen liegen ihm zugrunde. Gleichwohl hat es weit reichende tarifpolitische und gesellschaftspolitische Bedeutung. Sollte das Modell erfolgreich sein, so würde dies zeigen, dass industrielle Produktionsarbeit auf der Ebene einfacher Qualifikationen und eine erweiterte Mitbestimmung der Beschäftigten auch in einem Hochlohnland wie Deutschland in einer der international wettbewerbsintensivsten Branchen eine Zukunft haben können.

## Literatur

- Bispinck, Reinhard (2000): Tarifentgelt nach Leistung und Erfolg. Regelungen in ausgewählten Tarifbereichen. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung (Hg.): WSI-Tarifhandbuch. Frankfurt/Main: 111-136.
- Eckardt, Andrea/Köhler, Holm-Detlev/Pries, Ludger (2000): Auf dem Weg zu global operierenden Konzernen? Fallstudien zu den Internationalisierungsverläufen deutscher Automobilkonzerne in den 90er Jahren (Forschungsbericht). Erlangen.
- Koch, Susanne (2001): Flexible Arbeitszeiten fördern Beschäftigung. IAB-Kurzbericht, Ausgabe Nr. 17 vom 22.11. 2001, Nürnberg.
- Meine, Hartmut/Schwitzter Helga (2001): Das IG Metall-Tarifsystem für das Volkswagen-Projekt 5000x5000. In: WSI-Mitteilungen, 54: 580-582
- Pries, Ludger (1999): Auf dem Weg zu global operierenden Konzernen? BMW, Daimler-Benz und Volkswagen - Die *Drei Großen* der deutschen Automobilindustrie. München/Mering, als e-book unter [www.Hampp-Verlag.de](http://www.Hampp-Verlag.de).
- Zagelmeyer, Stefan (2001): Brothers in Arms in the European Car Wars: Employment Pacts in the EU automobile industry. In: Industrielle Beziehungen, 8: 149-179.