

Rationalisierung von unten – Arbeiter als Gestalter betrieblicher Rationalisierung bei VW

Gina Fuhrich

„Wir werden die Volkswagen weiter verbessern und die Produktion weiter rationalisieren.“¹

So wird Heinrich Nordhoff, der „König von Wolfsburg“, 1967 im „Spiegel“ zitiert, als ein Vorstandsvorsitzender, der die Rationalisierung seines Unternehmens zwar fest in den Händen hielt, sich allerdings zugleich über die notwendige Beteiligung aller Hierarchieebenen in diesem betrieblichen Prozess bewusst war, was im Wort „wir“ seinen Ausdruck findet. Häufig wurde Rationalisierung im Betrieb auch in der Geschichtswissenschaft allerdings nur „von oben“ gedacht, da das Ziel der Effektivitätssteigerung eines Konzerns ausschließlich mit dessen Unternehmensleitung in Verbindung gebracht worden war.² Daher erschienen die Arbeiter im Unternehmen meist als Objekte betrieblicher Umstrukturierungsprozesse. Darüber hinaus wurde oft ausschließlich der Widerstand ihrer Interessensvertretungen, wie Gewerkschaften, gegen unternehmerische Rationalisierungsmaßnahmen in der geschichtswissenschaftlichen Forschung thematisiert.³

Dieser Beitrag möchte jene gängigen älteren Forschungsperspektiven ergänzen, indem er Arbeiter als Akteure in und als Gestalter von betrieblicher Rationalisierung herausstellt und somit eine realitätsnähere Beschreibung von Rationalisierungsprozessen im Unternehmen ermöglicht. Die forschungsleitende Annahme ist, dass die Arbeiter Rationalisierung als Teil des Wirtschaftsprozesses akzeptierten und diese sogar vorantrieben. Folglich teilten sie das Ziel der Wettbewerbsfähigkeit mit der Unternehmensleitung, allerdings nur solange es beiden Seiten von Nutzen war und kein einseitiges Missverhältnis entstand. Die

1 O. A.: Für Käfermüde, in: Der Spiegel, 1967, Nr. 21, S. 45.

2 Siehe Rainer Kalbitz: Tarifpolitik – Streik – Aussperrung. Die Gestaltungskraft der Gewerkschaften des DGB nach 1945, Köln 1991, S. 14.

3 Siehe ebenda; Christian Kleinschmidt: Rationalisierung als Unternehmensstrategie. Die Eisen- und Stahlindustrie des Ruhrgebiets zwischen Jahrhundertwende und Weltwirtschaftskrise, Essen 1993.

Analyse spürt also der Frage nach, warum und wann Arbeiter Rationalisierung befürworteten und wie sie in Rationalisierungsprozessen handelten.

Hierfür bedarf es vor allem eines Quellenkorpus, der das Handeln von Arbeitern zu fassen vermag. Dies machen die von Wissenschaftlern in Forschungsprojekten geführten Interviews und Tonbandaufnahmen von Gruppengesprächen der Arbeiter innerhalb des Bundesprogrammes „Humanisierung des Arbeitslebens“, das zwischen 1974 und 1989 vom Bundesministerium für Forschung und Technologie und vom Bundesarbeitsministerium für Arbeit getragen wurde, möglich. Das Bundesprogramm sollte den betrieblichen Alltag der Arbeiter erfassen, um aus den gesammelten Daten und Richtwerten mögliche Gesetzesentwürfe und Initiativen für besseren Arbeitsschutz und bessere Arbeitsbedingungen entwickeln zu können.⁴ Darüber hinaus wurden in sogenannten Gestaltungsprojekten neue Formen der Arbeitsorganisation, wie die Gruppenarbeit, erprobt und die Einführung „humaner Arbeitstechnologien“, etwa Industrieroboter, unterstützt.⁵ Alle Projekte zielten in ihrer Umsetzung auf die betriebliche Ebene ab. Sie sollten nach Ansicht der Bundesregierung in Verbindung mit neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen zur Arbeitsergonomie, -organisation und -psychologie zur Verbesserung des Arbeitsalltags beitragen. Daher wurden die Projekte von Wissenschaftlern unterschiedlicher Fachrichtungen begleitet, etwa Soziologen oder Arbeitswissenschaftlern, welche die Einführung der neuen Technologien verfolgten und die Arbeiter dazu befragten.⁶ Teilweise waren sie direkt an der Ausgestaltung der betrieblichen Projekte beteiligt, wie bei der Gruppenarbeit in der Motorenmontage bei VW Salzgitter. Damit ermöglichen die Quellen einen Einblick in Haltung und Einstellung der Arbeiter.

Für diesen Beitrag sind zwei Projekte des Bundesprogrammes relevant: das Projekt zur Gruppenarbeit in der Motorenmontage bei VW Salzgitter von 1975 bis 1977 und die Einführung von Industrierobotern bei VW Wolfsburg von 1977 bis 1979.⁷ Im Gruppenarbeitsprojekt hatten die Arbeiter von vornherein einen größeren betrieblichen Handlungsrahmen; sie konnten sich in das

4 Forschungsaktionsprogramm zur Humanisierung des Arbeitslebens, Februar 1974, Bundesarchiv (BAArch), B 149/27879, S. 43 f.

5 Ebenda, S. 5 f.

6 Siehe Stefan Müller: Humanisierung der Arbeitswelt 1.0. Historisch-kritische Befragung eines Reformprogrammes der Neunzehnhundertsiebziger Jahre, in: Willy Buschak (Hrsg.): Solidarität im Wandel der Zeiten – 150 Jahre Gewerkschaften, Essen 2016, S. 262 f.

7 Siehe Michael Granel: Gruppenarbeit in der Motorenmontage. Ein Vergleich von Arbeitsstrukturen, Frankfurt a. M. 1980; Otfried Mickler/Peter Kalmbach: Industrieroboter.

Projekt einbringen, indem sie einerseits als Mitglied der Projektleitung fungierten und andererseits auch an den internen Besprechungen innerhalb der Gruppengespräche (die als Tonbandaufnahmen vorliegen) teilnehmen konnten. Im Industrieroboter-Projekt wurden die Arbeiter von Soziologen des Soziologischen Forschungsinstituts Göttingen ausführlich zur Einführung der neuen Produktionstechnologien befragt.

Die Rationalisierung war auch ein Ziel der Bundesregierung und wurde in den Programmtext eingeschrieben. Sie stand in den Augen der Bundesregierung nicht im Widerspruch zur angestrebten Humanisierung. So seien verbesserter Arbeitsschutz zur Senkung von Krankheitskosten und Folgekosten von Arbeitsunfällen sowie die dadurch verringerte Fluktuation für alle Parteien ein Gewinn.⁸ Außerdem könne durch die Bereitstellung von „Entfaltungsmöglichkeiten“ für Arbeitnehmer eine „Quelle für das wirtschaftliche Wachstum erschlossen werden“. Damit sei „die Humanisierung der Arbeit in Zukunft ein wichtiger, die Wettbewerbsfähigkeit wesentlich mitbeeinflussender Faktor“.⁹ Für die Bundesregierung gingen also Humanisierung und Rationalisierung miteinander einher und stellten keine Gegensätze dar, im Gegenteil, die „Humanisierung der Arbeit“ im Sinne von Tätigkeitserweiterung, verbessertem Arbeitsschutz und neuen Produktionstechnologien war aus ihrer Sicht eine Möglichkeit zur Steigerung der nationalen Wettbewerbsfähigkeit und kam daher sowohl Arbeitgebern als auch Arbeitnehmern zugute.

Arbeiter und die Einführung neuer Produktionstechnologien

Während die Unternehmensleitung mit Rationalisierung häufig eine Steigerung der Kosteneffizienz oder der Produktion bezweckte, ist bisher unklar, wie die Arbeiter in der Produktion Rationalisierung bewerteten. Teilten sie die Interessen der Unternehmensleitung oder entwickelten sie eigene Zielvorstellungen für die Rationalisierungsmaßnahmen? Die Äußerungen der Arbeiter in den Industrieroboter-Projekten zeigen, dass sie ebenso wie die Unternehmensleitung ein Interesse daran hatten, dass das Unternehmen kosteneffizient und wettbewerbsfähig

Bedingungen und soziale Folgen des Einsatzes neuer Technologien in der Automobilproduktion, Frankfurt a. M. 1981.

8 Siehe Forschungsprogramm zur Humanisierung, S. 9.

9 Ebenda, S. 10.

war: „VW muß ja auch konkurrenzfähig bleiben. Und die Konkurrenz ist groß und da muß VW mit. Da müssen auch mehr automatische Maschinen eingesetzt werden. Denn wenn das alles mit der Hand gemacht wird, dann wird das alles noch teurer.“¹⁰

Den Arbeitern war bewusst, dass die Konkurrenten von VW, wie Ford oder Opel, ebenso rationalisierten und neue Produktionstechnologien einsetzten. Die manuelle Produktion könne so mit den Kontrahenten nicht mehr mithalten.¹¹ Daher befürworteten sie die Einführung der neuen Technologien, um nicht Gefahr zu laufen, durch den Verzicht darauf Wettbewerbsnachteile zu erhalten und somit das Risiko eines Arbeitsplatzverlustes zu erhöhen. Überdies belegen ihre Aussagen die Akzeptanz von Rationalisierungs- und Innovationszyklen als normale, wiederkehrende Prozesse in einem Unternehmen. Demnach gehörte es wohl zum Arbeitsalltag der Arbeiter, in gewissen Abständen mit Neuerungen und Produktionsumstellungen konfrontiert zu werden. Es zählte zu ihrer „Normalität“.¹² Zahlreiche von ihnen verinnerlichten den technischen Fortschritt daher als prinzipiell notwendig: „Wenn keiner für die Technik wäre, würden wir keine Autos verkaufen können. Und dann hätten wir auch nichts zu tun. Ich bin also nicht gegen die Technik [...]. Bin überzeugt, daß das sein muß.“¹³

Die Arbeiter selbst stellen also einen Bezug zwischen ihrem Arbeitsplatzverlust und der Einführung neuer Technologien her. „Die Technik ist soweit sehr gut, möchte ich sagen. Fortschritt ist immer gut. [...] Stillstand darf nicht sein, sonst sind wir bald in Afrika im Dschungel.“¹⁴

Unter den Arbeitern gab es demnach einen weitverbreiteten Fortschritts glauben.¹⁵ Dieser Fortschritt bezog sich unter anderem auf die „Vermehrung der

10 Gespräch mit Arbeiterin aus der Endmontage, 26 Jahre o. D., eLabour-SOFI-IR01_007_007.pdf, S. 4.

11 Gespräch mit Lackierer aus Halle 12, o. A. am 29. 11. 1977, eLabour-SOFI-IR01_006_014.pdf, S. 4.

12 Gespräch mit Arbeiter aus der Gießerei, 43 Jahre am 14. 10. 1977, eLabour-SOFI-IR01_004_029.pdf, S. 5; Kleinschmidt, Rationalisierung, S. 13.

13 Gespräch mit Abstapler aus Halle 18, o. A. am 12. 9. 1977, eLabour-SOFI-IR01_003_019.pdf, S. 4.

14 Gespräch mit Einleger im Rohbau, o. A. am 26. 10. 1977, eLabour-SOFI-IR01_004_016.pdf, S. 4.

15 Gespräch mit Arbeiter aus dem Rohbau, 43 Jahre am 25. 10. 1977, eLabour-SOFI-IR01_003_024.pdf, S. 4; Gespräch mit Springer aus der Endmontage, 37 Jahre o. D., eLabour-SOFI-IR01_007_009.pdf, S. 5; Gespräch mit Springer aus Halle 18, 50 Jahre am 12. 9. 1977, eLabour-SOFI-IR01_003_025.pdf, S. 6.

menschlichen Handlungsmöglichkeiten gegenüber der Natur“ durch Wissenschaft und Technik, wie der Vergleich mit dem afrikanischen Dschungel belegt.¹⁶ Daran ist ebenso die Erwartungshaltung geknüpft, dass dieser Fortschritt mit einer Höherentwicklung des Menschen einhergehe und, wie die Zitate nahelegen, die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit steige.¹⁷ Die Arbeiter sahen die Technik als Grundlage für ihre weitere Beschäftigung und somit als Existenzsicherung an.

So sehr die Arbeiter die Einführung neuer Technologien in ihren Aussagen befürworteten, schwang gleichzeitig auch immer eine gewisse Ambivalenz oder Sorge in ihren Antworten mit. Sie waren sich dessen gewahr, dass durch die Automation Arbeitsplätze wegfielen und höhere Lohngruppen teilweise verschwanden.¹⁸ Doch letztlich fasste ein Arbeiter die Haltung zur Automatisierung wie folgt zusammen: „Für den Betrieb ist es ja gut. Und wenn es dem Betrieb auch gut geht, dann geht es uns ja auch gut. Wo nichts drin ist, da kann man auch nichts holen.“¹⁹

Der Betrieb erscheint in diesem Zitat als Schicksalsgemeinschaft. Keine Akteursgruppe könne ohne die andere ausreichend profitieren. Insofern teilten die Arbeiter und die Unternehmensleitung diese Gemeinsamkeit, und die Arbeiter waren sich der gegenseitigen Abhängigkeit, ebenso wie ihre Vorgesetzten, bewusst. Da technische Innovation als Teil des Wirtschaftsprozesses den Arbeitern bekannt war und durch die Umstellung der Produktion Arbeiter bei VW Wolfsburg eher an andere Arbeitsplätze versetzt statt entlassen wurden, löste die Einführung der Roboter daher unter ihnen kaum Panik aus.²⁰ Die Voraussetzung für die Akzeptanz des Roboters unter den Arbeitern war wiederum seine Wirtschaftlichkeit. Solange der Roboter seine Leistung brachte, war er nach Ansicht der Arbeiter gut für den eigenen Arbeitsplatz und Lohn. Andernfalls würden sie die Technologie ablehnen, da sie VW damit in die roten Zahlen stürzen und

16 Wolfgang König: Technikgeschichte. Eine Einführung in ihre Konzepte und Forschungsergebnisse, Stuttgart 2009, S. 100.

17 Siehe ebenda, S. 100.

18 Gespräch mit Abstapler aus Halle 18, S. 8; Gespräch mit Arbeiter aus dem Karosserierohbau, 47 Jahre am 11. 10. 1977, eLabour-SOFI-IR01_004_012.pdf, S. 4; Gespräch mit Straßenführer aus Halle 4, 50 Jahre am 24. 10. 1977, eLabour-SOFI-IR01_004_019.pdf, S. 5.

19 Gespräch mit Abstapler aus Halle 18, S. 8.

20 Gespräch mit Abteilungsleiter und Unterabteilungsleiter im Rohbau am 21. 9. 1977, eLabour-SOFI-IR01_001_024.pdf, S. 5; Gespräch mit Arbeiter aus dem Presswerk, o. A. am 12. 9. 1977, eLabour-SOFI-IR01_004_004.pdf, S. 5.

ihnen daher schaden würde.²¹ Letztlich sicherte der Roboter laut den Aussagen der Arbeiter durch seine Produktivität auf lange Sicht die eigenen Arbeitsplätze.²²

Rationalisierung und Technisierung der Produktion mussten also immer mit Reziprozität einhergehen. So tolerierten die Arbeiter die Einführung der Industrieroboter, da sie sich davon selbst einen Nutzen versprachen, der weit über die Produktivitätssteigerung und den Unternehmenserfolg hinausging: „Der Arbeiter hat dann auch einen Nutzen, denn die schwere Arbeit fällt weg und es sind weniger Leute krank. Automatische Maschinen sind nicht schlecht, wenn sie zum Nutzen des Menschen eingesetzt werden.“²³

Als wichtige Faktoren für den eigenen Nutzen empfanden Arbeiter den Erhalt des eigenen Arbeitsplatzes und der eigenen Gesundheit sowie die Abnahme schwerer körperlicher Arbeit. Letztlich hatten die Arbeiter ein sehr genaues Verständnis davon, wie Wirtschafts- und Rationalisierungsprozesse verliefen und welche Folgen diese für sie beinhalten konnten: „Ohne Mechanisierung und Modernisierung geht die Firma ja auch pleite. Solange es Modernisierungen bleiben, bin ich dafür. Und dabei bleiben notgedrungen Leute auf der Strecke, sonst wäre die ganze Rationalisierung ja wirtschaftlich Tinnef. Man kann schließlich nicht mehr einstellen für die gleiche Arbeit. Aber die restliche Arbeit muß dann gerecht verteilt werden.“²⁴

Kriterien für die Zustimmung zur Rationalisierung waren also die Weiterbeschäftigung der angestellten Arbeiter und die gerechte Verteilung der Arbeitsplätze. Die Arbeiter waren mitnichten ahnungslos, was die wirtschaftlichen Gesetzmäßigkeiten betrifft, und akzeptierten diese sogar, wie an ihrem Verzicht auf die Einstellung zusätzlicher Arbeitskräfte deutlich wird. Wichtig war für sie dabei jedoch der gerechte Ausgleich der Interessen. Der Unternehmenserfolg war sowohl für die Arbeiter als auch die Unternehmensleitung elementares Ziel. Daher unterstützten die Arbeiter Rationalisierung im für sie angemessenen Maße.

Ganz allgemein hielten sie es für legitim, dass die Unternehmensleitung so wie sie selbst ökonomisch kosteneffizient handelte: „Das ist Sache des Betriebes.

21 Siehe Gespräch mit Punktschweißer aus dem Rohbau, o. A. am 4. 10. 1977, eLabour-SOFI-IR01_004_017.pdf, S. 9; Gespräch mit Arbeiter aus der Gießerei, 40 Jahre am 14. 10. 1977, eLabour-SOFI-IR01_004_031.pdf, S. 9.

22 Gespräch mit Beanstander aus der Endmontage, 41 Jahre o. D., eLabour-SOFI-IR01_007_005.pdf, S. 5 f.

23 Gespräch mit Arbeiter aus dem Presswerk am 12. 9. 1977, S. 7, 5.

24 Gespräch mit Lackierer aus Halle 9, 44 Jahre o. D., eLabour-SOFI-IR01_007_020.pdf, S. 6.

[...] Jeder versucht ja, etwas rauszuholen.“²⁵ „Wenn das mein Betrieb wäre, dann würde ich das auch nicht machen. Da muß der Betrieb ja drauf achten, daß das wirtschaftlich ist.“²⁶

Folglich stellt auch das Berechnen und Einsparen von Kosten eine Gemeinsamkeit dar. Da auch die Arbeiter versuchten, den höchstmöglichen Lohn für ihre Arbeit herauszuholen, gestanden sie ebenso der Unternehmensleitung zu, ihre Kosten zu senken. Bemerkenswerterweise stellten die Kosten für die „Humanisierung der Arbeit“ keine Ausnahme für die Arbeiter dar. So wollten sie nicht nur, dass der Konzern wirtschaftlich unrentable Kosten senkte, sondern auch die für sie vorgesehene Humanisierung in der Produktion sollte kosteneffizient sein. Es war ihnen bewusst, dass, sollte die „Humanisierung“ zu teuer werden, ihnen auch ein Schaden entstehen könnte, etwa durch den Verlust des Arbeitsplatzes: „Die Wirtschaftlichkeit kommt hintenrum wieder rein. Die Krankheitskurve sinkt ab, z. B. bei weniger Lärm weniger Schwerhörige. Wenn ich Humanisierung übertreibe, z. B. den Lärm ganz beseitige, würde das Millionen kosten, dann natürlich nicht. Ich will meine Arbeitsstelle erhalten.“²⁷

So forderten sie, dass „Humanität und Wirtschaftlichkeit“ „Hand in Hand gehen“.²⁸ Damit teilten sie erneut eine Gemeinsamkeit mit der Unternehmensleitung, welche die betriebliche Humanisierung ebenso kosteneffizient gestalten wollte. Folglich lässt sich bei dem Rationalisierungsprozess durch neue Produktionstechnologien feststellen, dass es durchaus gemeinsame Interessen zwischen der Unternehmensleitung und den Arbeitern gibt. Allerdings verlaufen diese Interessen nur so lange parallel, wie der Nutzen für beide Seiten ausgeglichen ist. Das System der Reziprozität war für die Arbeiter elementar: „Wichtig ist, daß der Nutzen auf beiden Seiten liegt. Wenn er nur einseitig ist, gibt es Reibereien. Das Betriebsklima würde darunter leiden.“²⁹

25 Gespräch mit Einleger aus dem Presswerk, 41 Jahre am 26. 9. 1977, eLabour-SOFI-IR01_003_003.pdf, S. 7.

26 Gespräch mit Arbeiter aus dem Rohbau, 38 Jahre am 21. 10. 1977, eLabour-SOFI-IR01_004_010.pdf, S. 9.

27 Gespräch mit Arbeiter aus dem Presswerk am 12. 9. 1977, S. 10; Gespräch mit Einleger aus dem Presswerk, S. 7.

28 Gespräch mit Arbeiter aus dem Presswerk, 55 Jahre am 9. 9. 1977, eLabour-SOFI-IR01_005_007.pdf, S. 6.

29 Gespräch mit Arbeiter aus dem Presswerk, o. A. am 14. 9. 1977, eLabour-SOFI-IR01_005_004.pdf, S. 10.

Die Arbeiter wussten, dass die Unternehmensleitung für eine effektive Produktion auch auf sie angewiesen war, und forderten daher ebenso positive Effekte der Rationalisierung für sich ein.

Gruppenarbeiter als Rationalisierer

Schon der Versuch der Gruppenarbeit an sich kann als Rationalisierungsmaßnahme zum gemeinsamen Nutzen von Arbeitern und Unternehmensleitung angesehen werden. Bereits in der Weimarer Republik führten Automobilhersteller wie Daimler-Benz in der schwierigen wirtschaftlichen Lage nach Kriegsende diese Form von Arbeitsstrukturen ein, um eine effizientere Produktion zu erreichen.³⁰ Diese Tatsache lässt sich zweifelsohne auf die 1970er-Jahre in der BRD übertragen. Auch hier herrschten Rationalisierungs- und Modernisierungsrückstände vor, und der Umbau der Industrie durch neue Technologien und Arbeitsstrukturen war notwendig, um wie in der Weimarer Republik eine Produktivitätssteigerung und Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.³¹ Ebenso gab und gibt es bei VW wie in anderen Großbetrieben zu der Großserienfertigung auch immer die Kleinserien- und Spezialproduktion, wofür sich die Gruppenarbeit eignete.³² Im Gruppenarbeitsprojekt, das den Arbeitern einen größeren betrieblichen Handlungsfreiraum zubilligte, kristallisierten sich die Arbeiter sogar als Gestalter von Rationalisierung heraus. Schon in der ersten Sitzung der Projektleitung kommunizierte der Projektleiter offen, dass das Weiterbestehen der Gruppenarbeit hauptsächlich von ihrer Kosteneffizienz abhängt.³³ Infolgedessen waren die Fertigungskosten ein elementares Bewertungskriterium. Die Fertigungskosten beinhalteten laut Projektleiter die Lohnkosten, die Kosten für die Produktionsanlagen, die Fluktuation und den Abwesenheitsstand sowie die Qualitätskosten.³⁴ Es gehe zwar darum,

30 Siehe Thomas von Freyberg: Industrielle Rationalisierung in der Weimarer Republik. Untersucht an Beispielen aus dem Maschinenbau und der Elektroindustrie, Frankfurt a. M. u. a. 1989, S. 152 f.; Richard Lang/Willi Hellpach: Gruppenfabrikation, Berlin 1922.

31 Siehe von Freyberg, Rationalisierung, S. 155 f.

32 Siehe Hartmut Berghoff: Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung, Berlin/Boston, S. 325.

33 Digitalisat VW-SZ ESZ erweiterte Planung am 31. 3. 1977, Universität Heidelberg, Projekt Gruppenarbeit bei VW, ab 01:23:14 Min.

34 Digitalisat VW-SZ ESZ erweiterte Planung 31. 3. 1975, Universitätsarchiv Heidelberg, Projekt Gruppenarbeit bei VW, ab 01:34:50 Min.

„Möglichkeiten dieser neuen Arbeitsstruktur aufzuzeigen“, diese Gestaltungsmöglichkeiten seien aber abhängig von den Herstellungskosten. Ebenso sei es fraglich, ob in einem Konzern die Gruppenarbeit langfristig realisierbar sei und wo die Grenzen und Möglichkeiten dieser Struktur bei VW lägen.³⁵

Daher hatten die Arbeiter und die Projektleitung das gleiche Ziel: die Gruppenarbeit möglichst kosteneffizient zu gestalten. Denn die Arbeiter wollten unbedingt das Weiterbestehen dieser Arbeitsstrukturen erreichen.³⁶ Sie wurden von der Projektleitung darüber hinaus dazu angehalten, selbst zu rationalisieren. So zählte es zu den Aufgaben der Gruppen mitzuhelfen, die technischen Anlagen und Arbeitsgänge in der Gruppenarbeit effizienter zu gestalten.³⁷ Rationalisierung war also eine Tätigkeit, die sie in der Gruppenarbeit zu übernehmen hatten.

Wie diese Rationalisierung und Kosteneffizienz aber letztendlich auszusehen hatten, war ein immenser Streitpunkt, denn die Methoden und Ansichten der beiden Parteien unterschieden sich voneinander. Die Gruppenarbeiter und die Projektleitung bewerteten Kosten und Nutzen sowie die Prioritätensetzung, für welche Dinge finanzielle Ausgaben getätigt werden sollten, höchst divers. Daher gab es bereits in der ersten Projektleitungssitzung heftige Diskussionen zwischen den Vertretern der unterschiedlichen Produktionsbereiche und den Gruppensprechern, insbesondere mit dem Sprecher der Gruppe 3 über den Aufbau der Produktionsanlagen und den Montagewagen. Die Gruppe 3 legte ein eigenes Konzept eines Montagewagens vor, wohingegen die anderen drei Gruppen sich bereit erklärt hatten, den provisorisch konzipierten Montagewagen der Planung auszuprobieren.³⁸ Die Projektleitung ermahnte die Gruppen daraufhin, die Kosten im Auge zu behalten: „[Mit den Vorstellungen] werden wir das Projekt natürlich nie zu Ende führen können, dann sind wir Mitte '76 mit dem Geld am Ende und das Projekt wird noch nicht einmal über das Anfangsstadium herauskommen. [...] Wir können nicht unbegrenzt in diesem Forschungsvorhaben all das verwirklichen, was uns so vorschwebt. Wir müssen auch auf die Gegebenheiten Rücksicht nehmen.“³⁹

35 Digitalisat VW-SZ ÖPSZ 20. 11. 1975 I, Universitätsarchiv Heidelberg, Projekt Gruppenarbeit bei VW, ab 01:31:50 Min.

36 Digitalisat VW-SZ Gruppengespräch G4 und G1 am 23. 6. 1976 II, Universitätsarchiv Heidelberg, Projekt Gruppenarbeit bei VW, ab 21:03 Min.

37 Digitalisat VW-SZ G1 und G2 am 7. 10. 1976 I, Universitätsarchiv Heidelberg, Projekt Gruppenarbeit bei VW, ab 01:11:15 Min.

38 Digitalisat VW-SZ ESZ erweiterte Planung 31. 3. 1975, ab 01:06:42 Min.

39 Ebenda, ab 01:20:26 Min.

Nach Meinung des Projektleiters riskierte die Gruppe 3 durch ihre Forderung, einen eigenen Montagewagen konzipieren zu dürfen, immense Kosten zulasten des Projektes. Es sollte seiner Ansicht nach ein gesunder Pragmatismus und Realismus vorherrschen, da nicht alle Wunschvorstellungen der betroffenen Parteien umsetzbar und finanzierbar waren. Andernfalls würde dies den gesamten Projekterfolg gefährden. Das Beispiel demonstriert eindrücklich, dass die Arbeiter und die Projektleitung mitunter unterschiedliche Prioritäten setzten, in welchen Bereichen Einsparungen vorgenommen werden sollten. Die Gruppenarbeiter wollten ihre eigenen Ideen in das Projekt einbringen und sie unbedingt realisieren, wenn sie diese für geeigneter hielten. Einerseits speiste sich dies aus der Annahme, dass die eigene Konstruktion des Wagens für die Arbeit besser geeignet war, andererseits aber auch aus dem Wunsch der Gruppen, der Unternehmensleitung zu demonstrieren, dass auch Arbeiter in der Lage waren, ebenso wie die Planung Produktionsanlagen konzipieren zu können. Um das ideelle Ziel zu erreichen, waren die Kosten für sie eher zweitrangig.⁴⁰

Diese unterschiedliche Prioritätensetzung zeigt sich ebenso an einem Konflikt zwischen der Projektleitung und den Arbeitern über den Einsatz der Ersatzmänner in den Gruppen. Alle Gruppen wollten die drei vorgesehenen Ersatzmänner als ständige Mitglieder in den Gruppen halten, da sie beim Anlernen „ein Team“ gebildet und auch gemeinsam gelernt hätten.⁴¹ Die Projektleitung hingegen beharrte darauf, dass dies für das Projekt zu teuer und der Platz in den Produktionsanlagen nur für eine bestimmte Personenanzahl vorgesehen sei. Bei einer größeren Personenanzahl sei somit keine flexible Arbeitseinteilung mehr möglich. Außerdem verteuere sich das Projekt durch die dadurch entstehenden längeren Wartezeiten.⁴² Insofern war das Fortbestehen der Gruppenarbeit gefährdet, was von zahlreichen Arbeitern allerdings nur widerwillig hingenommen wurde. Hieran wird deutlich, dass die Arbeiter an dieser Stelle anhand einer sozialen Rationalität entschieden anstatt nach einer ökonomisch kosteneffizienten.

Trotz ihres Einlenkens stellten die Arbeiter aufgrund dieses Vorfalls die Investitionspolitik der Projektleitung vollständig infrage: „Ich versteh eins nicht [...] bei Volvo isses so, die haben zwar erst Investitionen gehabt und haben sie

40 Digitalisat VW-SZ-Gruppengespräche G1 und G3, 24. 3. 1976 II, Universitätsarchiv Heidelberg, Projekt Gruppenarbeit bei VW, ab 44:43 Min.

41 Digitalisat VW-SZ ESZ am 7. 5. 1976, Universitätsarchiv Heidelberg, Projekt Gruppenarbeit bei VW, ab 06:16 Min.

42 Ebenda, ab 10:34 Min.

nach Jahren wieder reingeholt. [...] hier [wird] immer nur gesagt, es wird automatisch teurer.“⁴³

So äußerten die Arbeiter Unverständnis darüber, dass die Projektleitung zahlreiche Investitionen und Vorschläge von vornherein als zu teuer ablehnte, anstatt diese in der Praxis zunächst zu erproben. Die Projektleitung hingegen argumentierte, dass nicht abzusehen sei, wie sich die Kosten entwickeln und wann eine regelrechte Kostenexplosion drohe. Erst im Nachhinein könne festgestellt werden, ob sich Investitionen rechnen. Ebenso würde der Bund das Projekt nicht weiter unterstützen, wenn es immer teurer würde.⁴⁴ Allerdings wollten die Arbeiter nun die Kostenkontrolle im Projekt mit übernehmen und bei Investitionen mitentscheiden. Daher forderten sie einen Überblick über die Projektausgaben, um selbst die Kosten im Auge behalten zu können. Sie beanspruchten also mehr Handlungsmacht und Handhabe über Aufgabenbereiche, die eigentlich klar der Betriebs- oder Projektleitung zugeordnet waren. Insofern wollten sie selbst rationalisieren und eigene Bewertungskriterien für die Kosteneffizienz festlegen.

Die Arbeiter kritisierten aber nicht nur die intransparenten und für sie unverständlichen Ausgaben, sondern auch unnötige Anschaffungen des Betriebes, welche das Projekt verteuerten. So hatte die Planung nach Aussage der Arbeiter falsche Schraubenzieher im Wert von „19 000 DM“ bestellt, die sie nicht nutzen konnten, „und dann sagen sie, die Gruppenarbeit ist zu teuer [...], das] Geld wird aus dem Fenster geschmissen“.⁴⁵ Hieran zeigen sich erneut die unterschiedlichen Prioritätensetzungen und Vorgehensweisen der Arbeiter und der Projektleitung innerhalb des Rationalisierungsprozesses. Die Arbeiter wollten zunächst Dinge in der Praxis ausprobieren und auf ihre Tauglichkeit für den vorgesehenen Einsatz testen. Jene Vorgehensweise stand im Gegensatz zu der der Planung, die fast ausschließlich theoretisch arbeitete. Das Beispiel der falsch bestellten Schraubenzieher symbolisiert das eindrücklich. Die Arbeiter hatten einen Schraubenzieher ausprobiert und ihn als unbrauchbar identifiziert. Allerdings hatte die Planung hiervon schon mehrere Kisten bestellt, was die Arbeiter wiederum als unsinnig und als Geldverschwendung ansahen. Diese Beispiele demonstrieren unterschiedliche Herangehensweisen der Akteursgruppen an Planungsaufgaben.

43 Ebenda, ab 19:41 Min.

44 Ebenda, ab 20:52 Min.

45 Digitalisat VW-SZ Gruppengespräche G4 und G3 am 23. 6. 1976 I, Universitätsarchiv Heidelberg, Projekt Gruppenarbeit bei VW, ab 01:37:33 Min.

Auch an anderer Stelle traten die Arbeiter als Rationalisierer in der Gruppenarbeit auf. So thematisierten einige Gruppen die Möglichkeit, Personal einzusparen. Vor allem die Stelle des Meisters wurde aufgrund des höheren Gehaltes als beträchtlicher Kostenfaktor gesehen und somit als Einsparungspotenzial diskutiert. Demnach rechneten die Gruppen mit einer Verteuerung der Gruppenarbeit durch die hohen Lohnkosten: „Wir müssen auch rechnen, dass, wenn es einen Koordinationsmann gibt, müssen wir ihn auch bezahlen.“⁴⁶

Insofern beriet Gruppe 4 darüber, möglicherweise nur einen Meister für alle vier Gruppen einzustellen. Allerdings waren die Arbeiter zunächst uneinig, ob eine kostengünstigere Produktion oder eine gute Qualität und Aufgabenbewältigung jenseits des Motorbauens letztlich höher zu priorisieren seien: „Ob wir das schaffen und dann haben wir gesagt, das trauen wir uns nicht zu, nachher alleine mit diesen ganzen Aufgaben, die auf uns zukommen, was da wichtiger ist? Ob es da ums Bezahlen geht [...] oder ob wir gleich auf den Bauch fallen, weil wir alles nicht schaffen.“⁴⁷

Die Gruppenarbeiter gingen richtigerweise davon aus, dass sie die Gehälter der Vorarbeiter und Meister von ihren produzierten Stückzahlen bezahlen mussten. Daher hätten sie höhere Stückzahlen zu produzieren, wenn sie einen Meister in der Gruppe haben wollten. Allerdings überwogen bei der Gruppe letztendlich die praktischen Vorteile eines Meisters im Hinblick auf die Aufgabenbewältigung und die Kenntnis der betrieblichen Abläufe sowie seine Einflussmöglichkeiten, sprich das Wissen über die richtigen Ansprechpartner und Produktionsteile bei der Bestellung.⁴⁸ Die Gruppe 3 hingegen wollte aufgrund der Kosten gänzlich auf einen Meister verzichten.⁴⁹ Demnach traf sie eine im ersten Augenblick kostenrationale Entscheidung. Diese Vorgehensweise rief allerdings Widerstand bei einem anderen betrieblichen Akteur auf den Plan – dem Betriebsrat: „Im Volkswagenwerk heißt es produktiv und unproduktiv und unproduktiv ist alles das, was nicht am Band steht. [...] Dieses Rechnen, was Du [Gruppensprecher] hier tust, steht nicht dir zu oder uns allen zu, sondern das steht wieder dem Vorstand in Wolfsburg zu. [...] nicht noch das mit unterstützen, dass sie uns [...] zusammenrationalisieren. Wir sind alles Arbeitnehmer. [...] Dass wir jetzt dieses

46 Digitalisat VW-SZ G2 und G4 am 25. 3. 1976 I, Universitätsarchiv Heidelberg, Projekt Gruppenarbeit bei VW, ab 23:47 Min.

47 Ebenda, ab 29:22 Min.

48 Ebenda, ab 30:38 Min.

49 Digitalisat VW-SZ G3 spezial mit Muster und Betriebsrat Anlernen am 11. 5. 1976 I, Universitätsarchiv Heidelberg, Projekt Gruppenarbeit bei VW, ab 31:23 Min.

Argument nehmen, um Vorgesetzte raus, dass wir als Arbeitnehmer das Argument nehmen, das wird dem Unternehmen zu teuer, das finde ich nicht korrekt jetzt aus gewerkschaftspolitischer Sicht.“⁵⁰

Bezeichnenderweise dürften die Arbeiter aus Sicht des Betriebsrates nicht rationalisieren, schon gar nicht Personal einsparen, da ihnen dies „nicht zustehe“. Die Einheit der Interessensgruppe sollte gewahrt werden. Rationalisieren dürfe folglich nur der Vorstand. Die Politisierung der Gruppenentscheidung ist offensichtlich, obwohl die Arbeiter – wie die Unternehmensleitung – lediglich anhand von Kosteneffizienz entschieden hatten. Interessanterweise mischten sich ebenso die beteiligten Wissenschaftler ein: „Meister [...] sind auch Arbeitnehmer. Wenn ihr praktisch davon ausgeht, dass wir eine Einheitsgewerkschaft haben, dann steht ihr mit denen doch in der gleichen Reihe. Wieso [...] dann so eine Polarisierung? [...] Klassenkampf im Kinderzimmer, quasi Meister gegen Montagearbeiter.“⁵¹

Auch hier wird deutlich: Die Arbeiter müssen aus Sicht des Betriebsrates, der in diesem Fall in Personalunion auch noch die Gewerkschaften vertrat, mit ihren direkten Vorgesetzten und den sozialreformerischen Wissenschaftlern solidarisch sein. Sie alle seien in der gleichen Gewerkschaft und sollten somit nicht gegeneinander arbeiten oder den „Klassenkampf im Kinderzimmer“ proben. Mit der Bezeichnung „Kinderzimmer“ stellte der Wissenschaftler die Entscheidung der Arbeiter als kindlich dar und wertete sie somit ab. Die gemeinsam getroffene Gruppenentscheidung, aufgrund des hohen Lohns keinen Meister in der Gruppe haben zu wollen und damit einer ökonomischen Rationalität zu folgen, wurde von beiden betrieblichen Akteuren nicht toleriert. Es widersprach ihrer gewerkschaftlichen Politik und den betrieblichen Machthierarchien. Trotzdem zeigt das Beispiel, dass Arbeiter, wenn sie die Möglichkeit dazu hatten, ebenso wie die Unternehmensleitung fähig und willens waren, Rationalisierung durchzuführen und teures Personal einzusparen.

Allerdings wollten die Gruppen nicht nur teure Vorgesetzte einsparen, sondern auch leistungsschwache Arbeiter. So machten sich die Arbeiter aus der Gruppe 1 Sorgen, dass leistungsschwache Gruppenmitglieder nicht mithalten und die Anforderungen nicht erfüllen könnten und sie langfristig nicht in der Lage wären, diese Defizite auszugleichen. Sie sahen das Problem darin, dass ungeeignete Arbeiter am Band bei VW üblicherweise ersetzt würden, wohingegen sie in der Gruppenarbeit trotz Leistungsschwäche verblieben. Somit wäre kein

50 Ebenda, ab 40:01 Min.

51 Ebenda, ab 42:36 Min.

korrekter Vergleich der Fertigungskosten möglich aufgrund der unterschiedlichen Bedingungen in der Gruppenarbeit und der Arbeitsstruktur bei VW am Band. Daher könnte „man die Leistungsschwachen nicht drin lassen“.⁵² Faktisch rationalisierten die Gruppenarbeiter schwache Arbeiter weg oder versuchten es zumindest. Ihre Solidarität mit ihren Kollegen hatte somit Grenzen, wenn diese durch ihre Minderleistung den Weiterbestand der Arbeitsstrukturen gefährdeten. Im Gespräch mit dem Projektleiter forderte die Gruppe 1 daher Gruppenarbeiter, welche die geforderte Leistung erbringen konnten.

Der Projektleiter erteilte der Kritik jedoch eine Absage. Das Projekt sei ein Forschungsprojekt, in dem es gerade darum gehe herauszufinden, was mit der Arbeitsstruktur möglich sei und was für Mindestanforderungen Arbeiter in dieser Struktur zu erfüllen hätten.⁵³ Doch genau diese Ungewissheit schürte die gruppeninternen Probleme. Die Arbeiter wollten wissen, wie viel sie produzieren mussten, um einerseits kosteneffizient zu arbeiten und andererseits die Form der Gruppenarbeit zu erhalten, und setzten sich energisch für diese Festlegung ein: (Arbeiter schreit): „Dann soll der Betrieb mit der Sprache rauskommen, was rentabel wäre, die Gruppenarbeit durchzuführen weiterhin. Und jetzt nicht mehr nur drumrumreden [...] der Betrieb soll wirklich auf dem Tisch die Karten aufdecken und sagen hier, die Gruppenarbeit wäre rentabel bei soundsoviel Stückzahl, bei so viel Lohn usw.“⁵⁴

Allerdings konnte der Projektleiter zu diesem Zeitpunkt keine Aussage dazu treffen, da „zu viele betriebliche Abhängigkeiten“ und eine zu geringe Laufzeit noch keine Rückschlüsse zuließen.⁵⁵ Diese Ungewissheit ließ den Konkurrenz- und Leistungsdruck zwischen den Gruppen massiv ansteigen. Es entstand ein regelrechter Kampf um Rationalisierung zwischen den einzelnen Gruppen und Gruppenmitgliedern, da sie die Arbeitsstruktur über den Projektzeitraum hinaus unbedingt fortführen und sich gegenüber den anderen Gruppen profilieren wollten: „Wenn die nach zwei Jahren sagen, Schluss [...] so soll das nicht laufen [...]. Das Projekt soll bleiben, soll nicht in den Glaskasten gestellt werden.“

52 Digitalisat VW-SZ G1 und G3 am 7. und 8. 9. 1976 I, Universitätsarchiv Heidelberg, Projekt Gruppenarbeit bei VW, ab 50:10 Min.

53 Ebenda, ab 56:28 Min.

54 Digitalisat VW-SZ G1 und G3 am 23. 9. 1976 II, Universitätsarchiv Heidelberg, Projekt Gruppenarbeit bei VW, ab 51:21 Min.

55 Ebenda, ab 01:38:49 Min.

Insofern müsse das Projekt laut Gruppe 3 kosteneffizient sein, und dafür würden sie, wenn nötig, auch gegen die anderen Gruppen „kämpfen“. ⁵⁶ Folglich hatte ihre Solidarität mit den anderen Gruppen Grenzen, wenn es um das übergeordnete Ziel ging, die Gruppenarbeit zu erhalten.

Wie sehr die Arbeiter die notwendige Kosteneffizienz und Rationalisierung aufgrund der Weiterführung der Arbeitsstrukturen vorantrieben, belegt die selbstständige Berechnung der Gruppen mit den von der Projektleitung erhaltenen Angaben, wie viel Stückzahlen sie produzieren müssten, damit sich die Gruppenarbeit betriebswirtschaftlich rentiert. ⁵⁷ Auch hier übernahmen die Arbeiter Aufgaben der Unternehmensleitung und versuchten sich an einer Kostenkalkulation, um die Stückzahlen ermessen zu können. Dennoch klappte ein Widerspruch zwischen dem Anspruch „Stückzahlen zu bringen“ ⁵⁸ und der eigenen Ausbeutung. So stieg der Konkurrenzdruck dermaßen an, dass dadurch immense Probleme innerhalb der Gruppen entstanden. Gruppe 3 setzte sich aufgrund der zu erreichenden Wirtschaftlichkeit so sehr unter Druck, dass ihr Meister eingreifen musste. Die Gruppe zerfiel in zerstrittene Parteien, arbeitete die Pausen durch, um höhere Stückzahlen produzieren zu können, und mobbte die schwächeren Arbeiter in der Gruppe, vor allem die einzig verbliebene Frau. ⁵⁹ Der Meister der Gruppe versuchte zu erklären, dass es sich um ein Forschungsprojekt handle, in dem überhaupt zu klären sei, wie viele Stückzahlen in der Gruppenarbeit unter angemessenen Arbeitsbedingungen möglich seien. Die Arbeiter hingegen konzentrierten sich stark auf die Stückzahlen und vernachlässigten dabei den eigentlichen Sinn der Arbeitsstrukturen, wie freie Pauseneinteilung oder gemeinsames Arbeiten. ⁶⁰ Dies beweist, dass sich die Arbeiter aufgrund der Rationalisierung und aus Angst vor einem Scheitern der Gruppenarbeit durch die geforderte Kosteneffizienz auch selbst ausbeuteten und so die Vorteile, die ihnen die neuen Arbeitsstrukturen bringen sollten, teilweise selbst zunichte machten. Die Ausbeutung der Arbeiter wurde in der älteren Wirtschaftsgeschichte bisher

56 Digitalisat VW-SZ Gruppengespräche 28. 11. 1975, Universitätsarchiv Heidelberg, Projekt Gruppenarbeit bei VW, ab 34:32 Min.

57 Digitalisat VW-SZ G4 und G2 am 7. und 8. 9. 1976 I, Universitätsarchiv Heidelberg, Projekt Gruppenarbeit bei VW, ab 8:34 Min.

58 Digitalisat VW-SZ G4 und G2 am 7. und 8. 9. 1976 III, Universitätsarchiv Heidelberg, Projekt Gruppenarbeit bei VW, ab 32:28 Min.

59 Digitalisat VW-SZ G3 und G4 am 7. 10. 1976 I, Universitätsarchiv Heidelberg, Projekt Gruppenarbeit bei VW, ab 57:09 Min., 50:46 Min., 59:09 Min.

60 Ebenda, ab 01:29:31 Min.

ausschließlich mit der Unternehmensleitung in Zusammenhang gebracht und nicht mit dem eigenständigen Handeln von Arbeitern.

Fazit

Die Analyse hat ergeben, dass der gemeinsame Unternehmenserfolg ein geteiltes Ziel der Arbeiter und der Unternehmensleitung war. Außerdem wurde der Prozess der Rationalisierung von den Arbeitern als notwendig akzeptiert und als ein Teil ihrer Normalität anerkannt. Diese musste jedoch mit einem Ausgleich der Interessen einhergehen und ebenso einen Nutzen für die Arbeiter über die Kosteneinsparung hinaus mit sich bringen. Gleichfalls sahen es die Arbeiter als legitim an, wenn die Unternehmensleitung nach Kosten-Nutzen-Kalkül entschied, und wandten diese ökonomische Rationalität selbst an. Insofern teilten die beiden Akteursgruppen die Auffassung, dass die Humanisierung in der Produktion nicht mit explodierenden Kosten einhergehen sollte, da die Arbeiter sonst die Sorge hatten, ihre Arbeitsplätze zu verlieren. Weiterhin erweist sich, dass Arbeiter selbst als „Rationalisierer“ in Erscheinung traten, wenn sie dazu die Möglichkeit und den Anreiz erhielten. So nahmen die Gruppenarbeiter ebenso wie die Projektleitung eine Kostenkontrolle und Kalkulation vor. Dennoch wurden unterschiedliche Prioritätensetzungen und Herangehensweisen der Projektleitung und der Arbeiter bei den Rationalisierungsmaßnahmen offenbar. So orientierte sich die Rationalisierung der Arbeiter stark an der Praxistauglichkeit, wohingegen die Unternehmensleitung eher theoretisch plante. Ebenso legten die Arbeiter unterschiedliche Rationalitäten bei ihren Entscheidungen zugrunde. So gewichteten sie soziale oder ideelle Rationalitäten in gewissen Situationen stärker als die Kosteneffizienz des Projektes.

Das erstaunlichste Ergebnis ist wohl, dass die Arbeiter selbst Personal einsparen wollten, um die Kosten der Gruppenarbeit zu senken. Vor allem waren davon ihre direkten Vorgesetzten aufgrund des höheren Gehaltes und die leistungsschwachen Arbeiter betroffen, welche die Gruppenarbeit durch ihre geringere Leistungsfähigkeit belasteten. Daher rationalisierten die Arbeiter letztlich auch gegen sich selbst, was am immensen Konkurrenzdruck, der zwischen den einzelnen Gruppen und den Gruppenmitgliedern herrschte, lag. Außerdem belegt das Beispiel, dass Arbeiter in Rationalisierungsprozessen per se nicht solidarisch miteinander waren. Infolge des übergeordneten Ziels, die Gruppenarbeit über die Projektzeit hinaus fortführen zu können, beuteten sich die Arbeiter stellenweise selbst aus.