
Qualitätszirkel/Werkstattkreise/Aktionskreise der Volkswagenwerk AG

Erfahrungen des Betriebsrats

Das zunehmende Vordringen japanischer Automobilfirmen auf für Volkswagen lebenswichtige Märkte ließ im VW-Management das Schlagwort von der „japanischen Herausforderung“ fast zu einem Syndrom werden. Führungskräfte fast aller Hierarchie-Ebenen reisten in den letzten Jahren scharenweise nach Fernost, um sich vor Ort über japanische Fertigungstechnologien und Management-Methoden zu informieren.

Unternehmensvorstand und Führungsmannschaft wurde plötzlich bewußt, daß im Vergleich zu Japan die Arbeitnehmer - liebevoll „Mitarbeiter“ genannt - nicht (mehr) über eine entsprechend große Identifikation mit Volkswagen und den Unternehmenszielen verfügten. Jahrzehntlang praktizierte strenge Hierarchie bei den betrieblichen Entscheidungsprozessen, der eklatante Mangel an Beteiligung und Mitbestimmung des einzelnen am Arbeitsplatz sowie die Folgen der Zerstückelung der Arbeit in monotone, inhumane Arbeitstakte hinterließen zweifellos Spuren bei unseren Kolleginnen und Kollegen.

Aber nicht unsere gewerkschaftliche Kritik und die konkreten Forderungen des Betriebsrats nach Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch Arbeitsbereicherung und einer direkten Einflußnahme auf die Gestaltung der Arbeitsplätze führte im Management zum Umdenken. Dazu bedurfte es erst eines Marktanteils der japanischen Automobile in der Bundesrepublik von rund 10 Prozent.

Welche Folgen hatten die „neuen“ Erkenntnisse des VW-Vorstands?

Verbesserung der Qualität, Kostensenkung und Produktivitäts-Steigerung sollten parallel zur verstärkten Rationalisierung (sprich: Arbeitsplatzabbau) durch eine Steigerung der Arbeitszufriedenheit, der Motivation und einer erhöhten Identifikation erreicht werden. Alle Führungskräfte des Konzerns - ab der Abteilungsleiter-ebene aufwärts - wurden verpflichtet, an „Seminaren zur Verbesserung der Arbeitsqualität“ teilzunehmen, die in Anlehnung an die Metaplan-Methode durchgeführt wurden.

In fast allen Automobil-Werken des VW-Inlandkonzerns (VW AG und Audi NSU AG) gibt es Qualitätszirkel-Konzepte, die auf der Basis des zunächst für das Werk Wolfsburg entwickelten Konzeptes durchgeführt werden bzw. geplant sind. Dieses Konzept läßt sich mit den Schlagworten „Informationswerkstatt“ und „Werkstattkreise“ umschreiben. Neuerdings wurde der Begriff „Aktionskreise“ eingeführt.

In der Informationswerkstatt diskutierten in den Fertigungsbereichen zunächst *alle* Vizemeister, Meister und Unterabteilungsleiter über allgemeine Probleme, wie „Fehler und ihre Auswirkungen“, „Anlernvorgang“, „Qualitätsmaßstab“, „Kommunikation und Information“, „Personalführung im Betrieb“, „Einbeziehung der Mitarbeiter am betrieblichen Geschehen.“ Erst danach (in Wolfsburg sind dazu etwa 1400 Werksangehörige für insgesamt je 20 Stunden zusammengekommen) wurden die Werkstattkreise gestartet.

In den Werkstattkreise11/Aktionskreisen kommen Arbeiter, Prüfer, Facharbeiter und Vizemeister zusammen, um unter Anleitung eines Moderators anhand der Metaplan-Methode über ein Thema zu diskutieren und Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten. In Wolfsburg ist eine Koordinationsstelle mit einem der Werksleitung zugeordneten Abteilungsleiter eingerichtet worden. Je Fertigungsbereich steht seit dem 1. 12. 1982 ein Koordinator (Fachreferent) zur Verfügung, um diese Arbeiten zu koordinieren, den Moderatoren zu helfen und bei der Umsetzung der Ergebnisse mitzuwirken.

VW verfolgt nach eigenen Angaben die folgenden programmatischen Ziele:

- die Betroffenen an den unternehmerischen Zielsetzungen und Lösungsprozessen zu beteiligen,
- die Beschäftigten mit ihrer Arbeitswelt auszusöhnen,
- die Motivation und die Identifikation zu steigern,
- die Arbeitsbedingungen und das Arbeitsleben humaner zu gestalten,
- die Engagementbereitschaft zu wecken bzw. zu verstärken und für das Unternehmen optimal nutzbar zu machen,
- die Effektivität und Produktivität zu steigern,
- das Kostenbewußtsein zu fördern und die Kosten zu senken,
- die Qualität zu verbessern,
- Kooperation statt Konfrontation,
- die Erfahrungen und das Wissen der Arbeitnehmer verstärkt zu nutzen,
- Problemlösungen „kooperativ“ zu erarbeiten
- und brachliegende Kreativität zu aktivieren.

Ohne Zweifel kollidieren diese Zielsetzungen mit der starren Hierarchie der betrieblichen Führungsebenen, die vom Vorstand natürlich nicht in Frage gestellt wird. Trotzdem scheint das Management erkannt zu haben: Mit steigender Arbeitszufriedenheit durch ein hohes Maß an Selbstverantwortung und Entscheidungsbezug verbessert sich auch die Arbeits- und Produktqualität und damit die unternehmerische Wettbewerbsposition. Das bedeutet: Insbesondere das menschliche Leistungsvermögen (Humankapital genannt) soll arbeitsorganisatorisch aktiviert werden.

Man kann aber nicht Flexibilität und Innovationsbereitschaft verordnen. Sie müssen vielmehr über bestimmte Organisationsmodelle bereitgestellt werden.

Auch wir müssen zur Kenntnis nehmen: Qualitätszirkel kommen sicherlich gewissen Grundbedürfnissen entgegen. Hierdurch lassen sich Kreativitäts-, Innovations- und Produktivitätsreserven besser entfalten. Und nicht zuletzt dürfen auch wir Arbeitnehmervertreter im Interesse der Sicherung der Arbeitsplätze bei VW nicht verkennen, daß das Unternehmen einem sich verschärfenden Kosten- und Konkurrenzdruck sowie zunehmenden Qualitätsvergleichen der Autokunden ausgesetzt ist.

Trotzdem bleibt nicht von der Hand zu weisen: Die unternehmerische Zielsetzung bei der Verwirklichung von Qualitätszirkeln birgt erhebliche Gefahren für die betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung, die wir deutlich erkennen müssen. Wir sind deshalb gefordert, Antworten auf folgende Fragen zu geben:

- Welche Erfahrungen konnten wir als Betriebsrat mit der Entwicklung der Qualitätszirkel-Philosophie und ihrer praktischen Anwendung im Volkswagenwerk Wolfsburg sammeln?
- Und welche gewerkschaftlichen Handlungsstrategien sollten wir aufgrund dieser Erfahrungen entwickeln, um den Handlungs- und Gestaltungsspielraum unserer Kolleginnen und Kollegen im Betrieb zu erweitern und gleichzeitig die betriebliche Mitbestimmung zu festigen?

Der Betriebsrat war von Anfang an über die geplante Einrichtung von Informationswerkstätten und Werkstattkreisen informiert. Es war und ist jederzeit möglich, an beiden Gesprächskreisen teilzunehmen. Als wir zuerst mit dieser für uns völlig neuen Problemstellung konfrontiert wurden, mußten wir feststellen: Es gab keine klare Position der IG Metall, um sich mit der Qualitätszirkel-Idee und ihren konkreten Auswirkungen auseinandersetzen zu können. Umso leichter war es zunächst auch für die Unternehmensvertreter, sowohl bei unseren Kolleginnen und Kollegen als auch beim Betriebsrat nach anfänglicher Skepsis Akzeptanz zu erzielen.

War es nicht verlockend, daß Arbeiter, von denen bislang nichts weiter abverlangt wurde als nackte Stückzahlen, nunmehr die Gelegenheit erhielten, über arbeitsplatzbezogene Probleme zu diskutieren und Lösungsvorschläge zu erarbeiten? Dies auch gerade, weil durch die betrieblichen Vorgesetzten sofort dafür gesorgt wurde, Verbesserungsvorschläge zu realisieren und aufgezeigte Fehler abzustellen.

Aufhorchen ließ uns, daß jetzt, nachdem selbst in Vertrauensleutesitzungen wiederholt der Vorwurf an den Betriebsrat gerichtet wurde, seit langem bekannte Probleme und Ärgernisse würden - trotz Intervention beim Management - nicht aufgegriffen, neuerdings, wo sie in den Werkstattkreisen von den Betroffenen direkt angesprochen wurden, die Abteilungen unverzüglich Lösungsvorschläge realisieren ließen. (Vorwurf eines Vertrauensmanns: „Ihr habt wohl nur Kaffee mit dem Abteilungsleiter getrunken, anstatt unsere Forderung durchzusetzen!“)

Spätestens hier wird die Gefährlichkeit unkontrollierter Arbeit in Qualitätszirkeln deutlich: Gewerkschaftliche Vertrauensleute und Betriebsrat laufen Gefahr, als Problemlösungs-Instanz ausgeschaltet oder zumindest weitgehend umgangen zu werden. Qualitätszirkel bieten sich auch bei VW als neue Problemlösungsmethode an, um die Position des Managements zu festigen und die der gewählten Interessenvertretung zu untergraben. Deutlich wird dies ebenfalls, wenn man Unterlagen des Verbandes der Automobil-Industrie und der „Deutschen Gesellschaft für Qualität“

studiert. Der Betriebsrat ist darin kaum zu finden, allenfalls, wenn es darum geht, ihn von den verlockenden Möglichkeiten der Qualitätszirkel zu überzeugen.

Allein dies muß für uns Anlaß zu verstärkter Skepsis und konkretem Handeln sein, wollen wir uns nicht durch direkte Beteiligungsangebote des Managements an unsere Kolleginnen und Kollegen in die Isolation drängen lassen.

Auch wir bei VW mußten die Erfahrung sammeln: Das Unternehmen macht sich mit dem Mittel der Aktionskreise auch konkrete Rationalisierungs-Intelligenz zu eigen. Waren die sozialen und personellen Auswirkungen traditioneller unternehmerischer Rationalisierungs-Strategien für unsere Kolleginnen und Kollegen zumeist als gegen ihre Interessen gerichtet erfahrbar, erhält dies nun eine völlig neue Dimension: Der Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit wird nun durch das Angebot pseudodemokratischer Mitbeteiligung scheinbar aufgehoben.

Das Bedürfnis unserer Kolleginnen und Kollegen nach Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz, nach Mitentscheidung, wird zu Gunsten der Ziele ausgenutzt, die nach wie vor vom Management festgelegt werden.

Konfliktpotentiale werden reduziert und vor allem laufen Betriebsrat und Gewerkschaft Gefahr, aus ihrer Funktion zur Vertretung der Arbeitnehmerinteressen herausgedrängt zu werden.

In den VW-Werkstattkreisen werden die Themen vom Management vorgegeben. Die ausgewählten Teilnehmer - die Teilnahme ist freiwillig - hatten bislang noch keine Möglichkeit, eigene Themen vorzuschlagen. Die vorgegebenen Aufgabenstellungen sind begrenzt auf „vor Ort“-Probleme. Die Fehlersuche wird weitgehend auf den Arbeitsplatz beschränkt. Fehler, die von „oben“ zu verantworten sind, werden nicht ausreichend berücksichtigt. Damit ist vorerst sichergestellt, daß das Management geschont wird.

Auf unsere Initiative hin haben wir nunmehr erreicht: Ein neuer Aktionskreis wurde im Bereich des Preßwerks, wo wir über die größte Erfahrung mit Werkstattkreisen verfügen, gebildet. Die Teilnehmer wurden auf Vorschlag der Vertrauensleute benannt und geben einen repräsentativen Querschnitt der Belegschaft des Preßwerks wieder (jüngere und ältere Kollegen, Frauen, ausländische Kollegen und sogenannte Leistungsgeminderte). Dieser neue Aktionskreis hat mittlerweile Themenvorschläge erarbeitet, die vor allem soziale Probleme - wie Angst vor Versetzung, Angst um den Arbeitsplatz durch zunehmende Rationalisierung-beinhalten. Zur Zeit wird geklärt, wie die Vorschläge eingegrenzt werden können, um auch konkrete Ergebnisse im Aktionskreis erzielen zu können.

Ein ganz anderes Problem stellte sich im Verlauf der Werkstatt-/Aktionskreis-Entwicklung. Wie könnten die von den Teilnehmern gemeinsam erarbeiteten Verbesserungsvorschläge in die Prämierung auf der Basis der bestehenden Betriebsvereinbarung über das „Betriebliche Vorschlagwesen“ einbezogen werden? Hierzu wurde vom Gesamtbetriebsrat erreicht: Auf Antrag aller Beteiligten eines Qualitätszirkels/Werkstattkreises/Aktionskreises können gemeinsam erarbeitete Lösungen als Gruppen-Verbesserungsvorschläge gemäß der geltenden Betriebsvereinbarung eingereicht und prämiert werden.

Halten wir fest: Auch durch solche Teilerfolge ist die Gefahr für die gewerkschaftliche Interessenvertretung nicht gebannt, denn zweifellos werden unsere Kolleginnen und Kollegen motiviert, sich freiwillig in Entscheidungsprozesse des Unternehmens einbinden zu lassen, ohne daß ihnen echte Mitbestimmung gewährt wird. An der althergebrachten betrieblichen Hierarchie soll schließlich auch durch das Modell der Aktionskreise nicht gerüttelt werden. Und wir Betriebsräte und Gewerkschafter müssen uns selbstkritisch fragen, ob wir weiterhin abwartend zusehen wollen, wie die unternehmerische Motivationspolitik uns buchstäblich die Butter vom Brot nimmt, und ob wir eine gezielte Aushöhlung gewerkschaftlichen Bewußtseins und gewerkschaftlicher Interessenvertretung in Kauf nehmen können, ohne eine wirksame Gegenstrategie zu entwickeln.

Entscheidend ist deshalb, die gewerkschaftliche Diskussion über Qualitätszirkel zu vertiefen. Wir müssen eine gewerkschaftliche Handlungsstrategie entwickeln, die sicherstellt, daß Betriebsräte nicht mit der Bewältigung dieser wichtigen Aufgabe sich selbst überlassen bleiben. Vor allem sollten wir aus der Defensive heraus. Und wir sollten gewerkschaftliche Lösungsmodelle vorantreiben, die zu einer echten Erweiterung der Mitbestimmungsrechte am Arbeitsplatz unter Einbeziehung und Stärkung von Vertrauenskörper und Betriebsrat führen. Falsch wäre eine totale Verneinungsstrategie ebenso wie ein leichtfertiges Bejahen der Qualitätszirkel-Philosophie.

Fazit: Wenn Qualitätszirkel unter Wahrung der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats und unserer gewerkschaftlichen Interessen-Vertretung dazu beitragen, den Taylorismus zu überwinden, dann können wir diesen Weg unter bestimmten Voraussetzungen mitgehen! Sie dürfen jedoch kein Instrument zur Stabilisierung der Dominanz des Faktors Kapital über den Faktor Arbeit werden! Die Entscheidungs- und Handlungsspielräume müssen am Arbeitsplatz ausgeweitet werden - und das nicht nur zum Schein!

Deshalb müssen wir fordern:

- Alle mit Qualitätszirkeln zusammenhängenden Fragen müssen in einer Betriebsvereinbarung - besser noch tarifvertraglich - geregelt werden!
- Zu klären bleibt, ob Qualitätszirkel nicht als Bildungsmaßnahme entsprechend der Paragraphen 96 - 98 des Betriebsverfassungsgesetzes zu definieren sind.
- Die Teilnahme von Betriebsrat und Vertrauensleuten an den Qualitätszirkeln sowie bei der Umsetzung von Lösungsvorschlägen muß sichergestellt werden.
- Die Teilnehmersauswahl muß mit dem Betriebsrat und dem Vertrauenskörper abgestimmt werden.
- Moderatoren müssen nicht die Vorgesetzten sein, sie könnten von den Teilnehmern selbst gewählt werden (Zustimmung des Betriebsrats).
- Die Themenauswahl darf nicht vom Management vorgegeben werden. Sowohl der Betriebsrat, die Vertrauensleute als auch die Teilnehmer müssen daran beteiligt werden.
- Die Prämierung von Verbesserungsvorschlägen muß geregelt werden.
- Vorschläge zum Nulltarif sollten wir nicht akzeptieren.
- Qualitätszirkel können nicht die Notwendigkeit einer systematischen Fortbildung ersetzen. Beteiligung macht Qualifikation erforderlich, ganz unabhängig von den Anforderungen durch den zunehmenden Einsatz neuer Technologien.

- Beteiligung heißt: Einflußnahme der Betroffenen und des Betriebsrats auf Technikgestaltung und Arbeitsorganisation, Arbeitsplatzgestaltung und Humanisierung der Arbeit, soziale Einrichtungen und soziale Maßnahmen, Berufsauss-, Fort- und Weiterbildung, Arbeitszeit und Arbeitsweisen!

Manfred Pusch,
stellvertretender Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats der Volkswagen AG,
Klaus Volkert,
Betriebsratsmitglied im Volkswagenwerk Wolfsburg,
Hans-Jürgen Uhl,
Fachreferent beim Gesamtbetriebsrat der Volkswagen AG