

Erfolgsmodell der Zukunft: Die lernende Fabrik – betriebliche Qualifizierungspolitik in der Automobilindustrie

Klaus Heimann

Dr., Leiter der Abteilung
Berufsbildung beim Vor-
stand der IG Metall



Vor dem Hintergrund der gegenwärtigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in der Automobilindustrie wird die Frage nach „Qualifikationsverschwendung“ der Facharbeiter aufgeworfen. In den letzten Jahren gab es zunehmend Probleme, die in den neugeordneten industriellen Metallberufen ausgebildeten Facharbeiter adäquat einzusetzen. Das mittlerweile vorhandene ungenutzte Qualifikationspotential zeigt, wie weit entfernt man vom Zukunftsmodell der „lernenden Fabrik“ noch ist.

Qualifikation als zentraler Zukunftsfaktor

„Die Qualifikation der Belegschaft muß in den Mittelpunkt unserer Anstrengungen rücken!“¹ Der Gesamtbetriebsratsvorsitzende der Bayerischen Motorenwerke AG, MANFRED SCHOCH, formulierte diese Forderung im Rahmen der ersten Automobilkonferenz der IG Metall in Bayern.

Auch in den Führungsetagen der Automobilkonzerne wird neuerdings die Dimension „Qualifikation“ in ihrer veränderten Bedeutung gesehen. Bei den Überlegungen der Betriebsleitungen geht es aber weniger um die zukünftige Sicherheit von Arbeitsplätzen als vielmehr um die Konkurrenzfähigkeit der heimischen Automobilindustrie, um Marktanteile und Produktivität. Das neue Zauberwort heißt lean production, es geht um die japanische Herausforderung. Während in der

Bundesrepublik lange Zeit über vollautomatisierte, zentralgesteuerte, menschenleere Fabriken nachgedacht wurde, die von einer Handvoll Experten und einer immer stärker schrumpfenden Zahl von mehr oder weniger gut qualifizierten Mitarbeitern zu betreiben sei, stehen jetzt andere Wege im Mittelpunkt der Debatte. Viel ist die Rede von menschenzentrierten Fabrik-Konzepten. Deutsche Manager haben scheinbar den Nadelstreif mit dem Kimono vertauscht.

Ex-VW-Chef CARL H. HAHN spricht von der beruflichen Qualifikation als der „wichtigsten Ressource“ im Wettbewerb und sein Bildungschef PETER MEYER-DOHM kreiert gar den Begriff vom „lernenden Unternehmen“², um den neuen Stellenwert von Qualifikation zu verdeutlichen. „Ich bin davon überzeugt, daß sich keine Unternehmung auf die Dauer wird leisten können, auf die Ausschöpfung der Potentiale aller Mitarbeiter und die Nutzung ihrer Kreativität zu verzichten.“³

Für die Gewerkschaften ist Qualifikation der Arbeitnehmer keine neue Entdeckung. Sie fordern schon lange ein Mehr an Aus- und Weiterbildung für alle Arbeitnehmer, weil nur so ein qualitativ hochwertiges und intelligentes Auto überhaupt herzustellen ist. Sie waren der Motor, die Ideengeber der Neuordnung in der Metallwirtschaft. Hochqualifizierte Arbeitnehmer, eine befriedigende anregende Arbeitsorganisation und intelligente Produkte – sieht so das neue Credo der bundesrepublikanischen Automobilwerke aus? Gibt es Voraussetzungen für ein solches Fa-

brikdesign? Wie ist es bestellt um die neuen Metallberufe in den Automobilkonzernen? Ist nicht vielmehr trotz anderslautender Erklärungen die „Qualifikationsverschwendung“ der Normalfall: schließlich werden die meisten Jungfacharbeiter nach ihrer Ausbildung fachfremd eingesetzt? Wie verträgt sich ein solcher unterwertiger Einsatz mit der Formel von der Qualifikation als wichtigster Zukunftsressource?

Automobilindustrie — Krisenbranche von morgen?

Die gegenwärtigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der bundesrepublikanischen Automobilindustrie sind immer noch positiv. Dennoch sind die Prognosen mehr als skeptisch: allgemein wird für Mitte der 90er Jahre ein Ende des seit 1984 anhaltenden Automobilbooms erwartet. Turbulenzen stehen also ins Haus. „Fest anschnallen und fertig-machen für die Fahrt ums Überleben“, so der Rat des Vorsitzenden von General Motors, ROGER SMITH, bereits im Jahre 1984.

Insgesamt werden beträchtliche Überkapazitäten für die Branche erwartet (1970 lag die Weltautomobilproduktion bei 29 Mio. Fahrzeugen, 1987 war sie auf 45 Mio. angewachsen), die in keinem Fall mit der Nachfrageentwicklung Schritt halten wird. JÜRGENS, profunder Kenner der Branche, erwartet für 1995 in Nordamerika, in Japan/Korea und Westeuropa eine Überkapazität von 25 Prozent, wobei schon eine optimistische Absatzvariante zugrunde gelegt worden ist.⁴ Hieraus erwächst zunehmend ein Konkurrenzkampf um Marktanteile, den die Japaner vorrangig über den Preis führen. Die Japan-Offensive in Nordamerika (der japanische Marktanteil soll 1990 auf 45 Prozent anwachsen) macht den amerikanischen Automobilkonzernen schwer zu schaffen. Auch die bundesrepublikanischen Anbieter haben in den letzten Jahren einen dramatischen Einbruch auf dem amerikanischen Auto-

bilmarkt erlebt. Die Japan-Offensive in Europa wird erst noch vorbereitet. Die besorgten Fragen aller Beobachter lauten deshalb: Kann die bundesrepublikanische Automobilindustrie angesichts dieser Herausforderungen überhaupt bestehen: Hat die Automobilindustrie hierzulande noch eine Zukunft?

JÜRGENS sieht keine Zukunft mit den alten Rezepten einer ausgeweiteten Massenfertigung. Ebenso ausgeschlossen ist für die bundesrepublikanischen Automobilproduzenten, ihre Marktanteile über Dumpingpreise zu halten oder sogar noch ausdehnen zu wollen. Notwendig ist vielmehr eine Flexibilisierung des Angebots, eine kundenorientierte Produktpolitik, die jedoch für sich allein noch keine Zukunftssicherheit bringt. „Auch die Einführung neuer Techniken und Computersysteme bildet keinen Königsweg der Problemlösung. Insbesondere die deutschen Hersteller haben in den 80er Jahren die Möglichkeit neuer Techniken überschätzt, die Potentiale von Arbeitsorganisation, Arbeitsbeziehungen und ‚Humanressourcen‘ dagegen unterschätzt. Die Lösung des Problems liegt gewiß nicht in verstärktem Rationalisierungsdruck und Konzessionsforderungen an die Belegschaft und betrieblichen Interessenvertretungen. Ein System des Produktmanagements, das auf eine qualifizierte, flexible und motivierte Belegschaft für Problemlösungen und kontinuierliche Verbesserungen abstellt und damit von den bisher im Westen üblichen Formen tayloristischer Kontrolle von oben und eng definierten Arbeitsplatzanforderungen abweicht, ist ... eine entscheidende Voraussetzung für hochproduktive Betriebe und auch für erfolgreichen Technologieeinsatz.“⁵

STREECK vom Wissenschaftszentrum Berlin argumentiert in die gleiche Richtung, wenn er Erfolge bundesrepublikanischer Automobilbauer darin sieht, daß sie die „deutschen Verhältnisse“ — ein hohes Qualifikationsniveau, die Aufweichung starrer Berufsabgrenzungen, eine Tradition „kooperativer Kon-

fliktlösung“ am Arbeitsplatz, Mitbestimmung und gewerkschaftliche Humanisierungspolitik am Arbeitsplatz fortsetzen und ausbauen.⁶ In diesem Sinne ist die Metapher von der „lernenden Fabrik“ genau richtig.

SCHLEEF, Personalchef von Audi, verabschiedet sich in seinem Zukunftsbild bereits radikal von den übernommenen tayloristisch-fordistischen Arbeits- und Organisationsprinzipien: „Kleine, flexible, interdisziplinär zusammengesetzte Einheiten sind der Schlüssel für die Produktion von morgen. Das haben uns die Japaner gelehrt. Die haben Allround-Produktionsarbeiter, die heute hier, morgen dort im Unternehmen arbeiten. Diese hochqualifizierten Fachmannschaften sind ein unschätzbare Fundus. Denn sie sind es, die den nächsten innovativen Schritt herausfinden.“⁷

Für JÜRGENS gehören SCHLEEF und andere zu den Managern, deren Selbstverständnis es ist, die alten Bastionen der Produktionsorganisation in der Automobilindustrie zu verändern. Zum Instrumentarium dieser Vordenker gehören: Partizipationsangebote, genereller Hierarchieabbau, Aufbau von Produktionsteams, bessere Aus- und Weiterbildung und eine andere abwechslungsreichere Form von Arbeit. Bleibt zu klären, ob diese neuen Ideen ihre Entsprechung, wenn auch nur in Ansätzen, in der betrieblichen Wirklichkeit finden.

Der angelernte Bäcker am Band

Traditionell rekrutierte die bundesrepublikanische Automobilindustrie ihren umfangreichen Arbeitskräftebedarf aus der Gruppe der ausgebildeten Handwerker. Dabei war es lange Zeit unwichtig, ob es sich dabei um einschlägige Berufe des Metall- und Elektrowerkhandwerks handelte oder um berufsfremd ausgebildete Gesellen. Wichtiger für die

nach tayloristisch-fordistischen Prinzipien organisierte Fließbandarbeit waren die sogenannten „Sekundärtugenden“ der Handwerker wie Pünktlichkeit, Ordnungssinn, Bereitschaft zur Unterordnung, Belastbarkeit etc. Die bessere Entlohnung, der sichere Arbeitsplatz, die guten sozialen Leistungen waren für viele gelernte Fleischer, Bäcker, Maurer, Schuhmacher, Schneider, Kfz-Mechaniker usw. wichtige Gründe, um in der Automobilindustrie zu arbeiten. Selbst ein berufsadäquater Einsatz als Geselle vermochte viele ausgelernte Handwerker nicht in ihrem Beruf zu halten.

Der zahlenmäßig auf geringem Niveau erforderliche eigene Facharbeiternachwuchs der Automobilwerke wurde durch eine qualitativ gute Berufsausbildung gesichert. Die wenigen Facharbeiter fanden dann eine adäquate Beschäftigung im Bereich der Instandhaltung und Wartung.

Unabhängig von der geringen Zahl von Auszubildenden, gemessen an der der Beschäftigten, galt die Automobilindustrie als gute Adresse in Sachen beruflicher Bildung. Die lange Tradition im Bereich der Modellversuche belegt exemplarisch diese innovative Kraft. Diese nach dem Krieg bis in die sechziger Jahre hinein bedeutsame Strategie hat inzwischen ihre alte Relevanz verloren.

Veränderte Rekrutierungsstrategien

Unter den Bedingungen einer sich langsam verändernden Arbeitsorganisation wandelten sich auch zunehmend die Strategien der Personalrekrutierung und der eigenen Nachwuchspolitik.

Ausgelöst durch die Ausbildungskrise und nicht zuletzt durch den Druck der Betriebsräte, wuchsen die Ausbildungszahlen auch in der Automobilindustrie allmählich an. Von einer breiten Qualifizierungsoffensive kann demnach keine Rede sein. In den letzten Jah-

ren gab es zunehmend Probleme, die ausgebildeten Jugendlichen adäquat einzusetzen. Markantes Beispiel dieser Entwicklung: 1988 wurden von hundert Ausgebildeten nur zehn an klassischen oder neuen facharbeiter-spezifischen Arbeitsplätzen eingesetzt. Es ist nicht davon auszugehen, daß Mitte der neunziger Jahre bereits mehr als 50 Prozent der Fertigungsarbeiter eine Facharbeiterlehre hinter sich haben.⁸

Das vorhandene Facharbeiterpotential wird keineswegs hinreichend genutzt

So zeigen Untersuchungen des Forschungsinstituts Arbeiterbildung für das Montagepersonal bei VW, daß bisher acht Prozent eine Facharbeiterlehre absolviert haben und insofern inadäquat eingesetzt sind.⁹ Auch die auf einer breiten empirischen Basis beruhenden Ergebnisse des Soziologischen Forschungsinstituts in Göttingen zeigen, daß mehr als 20 Prozent der in der Automobilindustrie beschäftigten Arbeitnehmer einen Facharbeiterabschluß haben, aber nur die Hälfte von ihnen ihr Wissen entsprechend einsetzen kann (ein globaler Befund, der natürlich unternehmensbereichsspezifisch variiert).¹⁰

Obwohl also die Geschwindigkeit, mit der die Facharbeitermannschaften in die Automobilwerke einziehen, deutlich langsamer als allgemein erwartet verläuft, ändert das nichts am Trend. Begünstigt wird der Trend außerdem durch die allgemeine Arbeitsmarktentwicklung: In den wenigen Fällen, in denen die Automobilfirmen in den letzten Jahren extern Arbeitskräfte zu rekrutieren hatten, kamen nur einschlägig Vorgebildete in Frage. Insbesondere die im Metall- und Elektrohandwerk vorgebildeten Gesellen hatten in solchen Fällen eine Chance. Nicht einschlägig vorgebildete Arbeiter hatten so

gut wie keine Möglichkeit mehr, einen Arbeitsplatz in der Automobilindustrie zu finden. Dies ist eine deutlich veränderte Situation gegenüber den 50er und 60er Jahren.

Die Untersuchungen des Instituts für Arbeiterbildung zeigen, daß im Montagebereich von VW rund ein Drittel der Beschäftigten über eine einschlägige berufliche Ausbildung verfügt. Insgesamt, über alle Berufsbereiche hinweg, hatten immerhin 75 Prozent der Beschäftigten eine Berufsausbildung vorzuweisen.

Es gibt inzwischen in der Automobilindustrie ein breites Potential ungenutzter Qualifikationen, wenn vielfach auch nur in Form einer allgemeinen beruflichen Grundbildung. Von der lebendigen Arbeit wird im deutschen Werkzeugmaschinenbau kein angemessener Gebrauch gemacht, diese Feststellung von Wissenschaftlern verweist auch auf beträchtliche Mängel in der Arbeitsorganisation, Personalführung und Personalentwicklung. Diese These ist in der Tat belegbar: das vorhandene Facharbeiterpotential wird keineswegs hinreichend genutzt. Qualifikationen liegen nach der beruflichen Ausbildung im betrieblichen Einsatz vielfach brach. Insofern kann man durchaus von einer Verschwendung des wichtigsten Potentials der Automobilbauer sprechen.

Neuere Untersuchungen des Soziologischen Forschungsinstituts (SOFI) in Göttingen belegen diese Einschätzung,¹¹ wenn sie davon sprechen, wie schwer die betriebliche Praxis sich mit dem Facharbeiter neuen Typs tut. Hierbei handelt es sich um Jungfacharbeiter, die in den letzten Jahren in den neugeordneten Metall- und Elektroberufen sich haben ausbilden lassen. Ein Ausbildungskonzept, das nicht nur moderne Techniken berücksichtigt, sondern ebenbürtig den handlungskompetenten Facharbeiter sieht: „Der Facharbeiter neuen Typs ist mit der traditionellen Betriebsorganisation, der traditionellen Sichtweise von Produktionsarbeit nur schwer kompatibel . . . Wenn die Betriebe die Ab-

wanderung dieser Facharbeiter verhindern wollen, sind sie letztlich gezwungen, auch für diesen neuen Beschäftigtentyp Karrierewege zu planen und bereitzuhalten . . . Unsere Recherchen zeigen, daß die Betriebe sich mit dieser neuen Sichtweise — und erst recht mit deren Umsetzung — schwer tun.

Die wenigen Fälle, in denen sich eine offensive Lösung durchsetzt, zeigen aber auch, daß es für die Zukunft von Produktionsarbeit von strategischer Bedeutung ist, wie die Probleme mit dem Problemlöser gelöst werden.“ In jedem Fall gilt: Anspruchsvolle Modelle neuer Arbeitsorganisation können mit einem hohen Maß an Qualifikationsüberschuß bei vielen Beschäftigten rechnen.

Der neue Facharbeitertypus — Systemregulierer

Unter dem Aspekt des Vordringens von Facharbeit in den Automobilwerken ist wohl der wichtigste Trend in den letzten Jahren die Herausbildung des sogenannten „Systemregulierers“. Ausgangspunkt dieser Entwicklung war nicht die Überlegung, wie sind gut ausgebildete Facharbeiter durch qualifizierten Arbeitseinsatz langfristig an das Unternehmen zu binden, sondern die beträchtlichen Investitionen in flexible, automatisierte Fertigungsanlagen. Mit dieser neuen Technologie geht eine veränderte arbeitsorganisatorische Struktur einher, die auf die Reform der übernommenen Trennung von Produktion, Wartung und Instandhaltung abstellt.

Nach Ergebnissen des SOFI Göttingen ist der „Systemregulierer“ als Ergebnis dieser Reform die wichtigste „arbeitsstrukturelle Neuerung“ der letzten Jahre. Obwohl zahlenmäßig nur mit fünf bis zehn Prozent an allen Beschäftigten in der Automobilindustrie vertreten, ist die Entscheidung, ist die Entstehung dieses Facharbeiters von großem Interesse, stellt er doch zugleich einen grundsätzlich neuen und anderen Typus dar. Die

konkrete Aufgabe des „Systemregulierers“ besteht darin, in einen maschinell so gut wie vollständig ausgeführten Prozeß notfalls eingreifen zu können, um so durch gezielte Intervention den reibungslosen Ablauf des Prozesses sicherzustellen. „Bei Prozeßabweichungen oder Störungen übernimmt der Arbeiter die Regie, mit dem Ziel eben, den Steuerungsprogrammen ihre ‚Führungskompetenz‘ so schnell wie möglich zurückzugeben. Sein Handeln gewinnt dadurch einen gegenüber Prozeß und Maschinerie regulativen Charakter . . . Der Systemregulierer hat Prozeß und Maschinerie zu hüten und dafür zu sorgen, daß Abweichungen oder Störungen rechtzeitig bemerkt, möglicherweise antizipiert und in ihrer Wirkung begrenzt werden.“¹²

Der neue Facharbeiterberuf „Systemregulierer“ stellt damit einen Anreiz für das traditionell deutsche Berufemuster dar, eine berufsstrukturelle Antwort auf den fertigungstechnologischen Veränderungsprozeß zu finden.

Neue Berufsstrukturen als Antwort auf die veränderten Qualifikationsanforderungen

Die sich herausbildende veränderte Facharbeitertätigkeit und damit einhergehenden zusätzlichen Chancen für qualifizierte Arbeit in der Produktion blieben deshalb nicht ohne Konsequenzen für die traditionelle Berufsstruktur in der Metallindustrie.

Mit der Neuordnung der industriellen Metallberufe wurde der Versuch unternommen, den berufsstrukturellen Anpassungsnotwendigkeiten Rechnung zu tragen. In der Aufgabenbeschreibung des Industriemechanikers, Fachrichtung Produktionstechnik, finden sich auch folgerichtig die veränderten Berufstätigkeiten des „Systemregulierers“ in einem ambitionierten Ausbildungskonzept wieder.

Industriemechaniker der Fachrichtung Produktionstechnik sind aufgrund ihrer Ausbildung für Tätigkeiten im Bereich der industriellen Serienproduktion qualifiziert. In der Aufgabenbeschreibung heißt es: Ihre Aufgaben umfassen das Einrichten, Inbetriebnehmen, Steuern, Überwachen und Warten von automatisierten Produktionsanlagen und Fertigungssystemen in Betrieben mit spangebender, spanloser oder montierender Fertigung.

Die Neuordnung versucht den berufsstrukturellen Anpassungsnotwendigkeiten Rechnung zu tragen

Sie erkennen Störungen, ermitteln die Fehler, beseitigen deren Ursachen oder veranlassen ihre Beseitigung durch Eingriffe in den Produktionsablauf und den Austausch von Teilen der Produktionssysteme. Industriemechaniker der Fachrichtung Produktionstechnik überwachen die Produktqualität durch regelmäßiges Prüfen. Sie verwenden Einzelmeßgeräte, Prüfstationen und kontrollieren durch Inaugenscheinnahme, stimmen sich mit der Arbeitsvorbereitung ab, versorgen die Produktionssysteme mit Werk- und Hilfsstoffen und führen die entsprechende Entsorgung sowie die Dokumentation von Fertigungsdaten durch. Diese Tätigkeiten werden in der Serienproduktion selbständig unter Beachtung der einschlägigen Vorschriften, Sicherheitsbestimmungen, Unterlagen und Anweisungen ausgeübt.¹³

Um das notwendige technische Wissen für flexible Fertigungssysteme zu erwerben, ist ein umfassendes Prozeß- und Anlagenverständnis erforderlich. Die in seinen curricularen Elementen auf Planung, Überwachung und Diagnose eingestellte Berufsbildung des Industriemechanikers/Produktionstechnik berücksichtigt diese Zielsetzungen. Die Berufsbildung entspricht unternehmerischen und arbeitnehmereigenen Interessen gleichermaßen:

a) Das durch die neuen Technologien benötigte hohe Maß an Flexibilität, fachlichem Können und theoretischem Hintergrund ist in die Berufskonstruktion eingegangen.

b) Für den qualifiziert ausgebildeten Jungfacharbeiter gibt es neue Einsatzmöglichkeiten, die auf seine Ausbildung abstellen und damit dem latent drohenden Verfall der Qualifikation vorbeugt.

Zugleich ist der „Systemregulierer“ aber auch die arbeitsorganisatorische Antwort auf das kontinuierliche Vordringen der Facharbeiter in die direkten Fertigungsbereiche. Insofern ist diese Entwicklung auch ein Beispiel dafür, wie die Arbeitsorganisation auf die „Vorleistung — gut ausgebildete Facharbeiter“ reagiert.

Die lernende Fabrik braucht noch viele Verbündete

Die hier dargestellten Entwicklungstendenzen haben gezeigt, wie weit entfernt die Automobilindustrie dennoch vom vermeintlich neuen Erfolgsmodell der Zukunft der „lernenden Fabrik“ noch ist. Zweifellos sind die Schaffung eines neuen Facharbeitertyps in der Produktion, die veränderten Berufskonzepte in der Ausbildung, die wachsende Einsicht darin, daß Weiterbildung für alle Arbeitnehmergruppen im Betrieb zu erfolgen hat, positive Signale. Dennoch: Von diesen insgesamt eher zögerlichen Ansätzen, ein „deutsches Modell einer facharbeiterzentrierten Arbeitsregulierung“ in der Automobilindustrie¹⁴ ableiten zu wollen, greift der Entwicklung weit voraus.

Es gehört eben nicht (noch nicht) unabdingbar zum Verständnis der bundesrepublikanischen Automobilindustrie, eine Produktion aufzubauen, die eine vom Produktionstakt, vom Maschinenrhythmus und Fließband entkoppelte qualifizierte Arbeit in den Mittelpunkt stellt. Beleg dafür: In den letzten Jah-

ren wurden zwei große Montagewerke gebaut, die in ihren Arbeitsstrukturen weitgehend konventionell, d. h. tayloristisch-fordistischen Prinzipien folgend, blieben. Belegen nicht auch die gerade jetzt beginnenden Diskussionen um Sparkonzepte im Bereich der Aus- und Weiterbildung, in welchem schwachem Umfang die Notwendigkeit, neue Wege in der Automobilproduktion zu gehen, ausgeprägt ist?

Ganz offensichtlich halten die neuen Strukturen im Bereich der Qualifizierung und Arbeitsorganisation nicht Schritt mit dem Einzug neuer Technologien.

Wohl erst dann, wenn die komplette Fahrzeugmontage im Viererteam nicht nur in Schweden, sondern auch in der Bundesrepublik vorstellbar und Praxis wird, also auch anspruchsvolle Arbeitsstrukturen am Band gewollt sind, hat Facharbeit im Automobilwerk eine echte Chance. Noch ist es nicht die vorhandene Kreativität, die Lernbereitschaft, die viel zu oft brachliegenden Bildungspotentiale der Beschäftigten, die die Fabrikplaner in der Automobilindustrie wirklich erkannt haben und in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen stellen. Der Abschied vom Taylorismus eröffnet neue Chancen zur Rücknahme von Arbeitsteilung, zur Enthierarchisierung der Positionsstrukturen, zur breiten Entfaltung von Kompetenzen und zu Eigenständigkeit in der Gestaltung von Arbeit. Aber damit verknüpft ist keineswegs ein Königsweg der Organisation betrieblicher Produktion und betrieblicher Aus- und Weiterbildung. Der Facharbeiter deutschen Typs mit seiner besonderen Beruflichkeit scheint besser für das Ende des Taylorismus gerüstet als die auf den ersten Blick erscheint. Die mit den Neuordnungen in der Metallwirtschaft veränderten generellen Berufskonzepte schaffen Qualifikationspotentiale, die bislang nur unzureichend in den Betrieben genutzt werden. Deshalb: Die Chancen für die „lernende Fabrik“ stehen so schlecht nicht.

Anmerkungen:

¹ Schoch, M.: *Automobilindustrie — Krisenbranche von morgen?* In: IG Metall (Hrsg.): *Erste Automobilkonferenz der IG Metall in Bayern*. München 1989, S. 61

² Meyer-Dohm, P.: *Qualifikation als Standort- und Wettbewerbsfaktor*. Wolfsburg 1989, S. 149

³ Ebenda, S. 14

⁴ Jürgens, U.: *Zur Situation der bundesdeutschen Automobilindustrie Ende der achtziger Jahre: Gefährdungspotentiale für die zukünftige Entwicklung*. In: IG Metall (Hrsg.): *Erste Automobilkonferenz der IG Metall in Bayern*. A. a. O., S. 22

⁵ Ebenda, S. 33f.

⁶ Streeck, W.: *Neue Formen der Arbeitsorganisation im internationalen Vergleich*. In: IG Metall (Hrsg.): *Zukunft der Automobilindustrie. Symposium der IG Metall Wolfsburg in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat der Volkswagen AG, Werk Wolfsburg*. Wolfsburg 1987, S. 126

⁷ Schleaf, A.: *Die Fabrik denkt um*. In: *Management Wissen*, Heft 7/1988

⁸ Jürgens, U.; Malsch, T.; Dohse, K.: *Moderne Zeiten in der Automobilfabrik*. Berlin 1989, S. 132

⁹ *Projekt Fort- und Weiterbildung von Montearbeitern/-innen*. Forschungsinstitut für Arbeiterbildung (Hrsg.), Wolfsburg 1989, Ms., S. 4

¹⁰ Schumann, M.; Baethge-Kinski, V.; Neumann, U.; Springer, R.: *Breite Diffusion der neuen Produktionskonzepte — zögerlicher Wandel der Arbeitsstrukturen*. In: *SOFI-Mitteilungen*, Heft 17/1989, S. 1—8

¹¹ Voscamp, U.; Wittke, V.: *Junge Facharbeiter in der Produktion*. In: *SOFI-Mitteilungen*, Heft 2/1992, S. 34

¹² Schumann, M.; Baethge-Kinski, V.; Neumann, U.; Springer, R.: *Breite Diffusion der neuen Produktionskonzepte*. A. a. O., S. 12f.

¹³ IG Metall (Hrsg.): *Industriemechaniker/Industriemechanikerin, Arbeitshilfe 1*. Frankfurt 1987, S. 17

¹⁴ Jürgens, U.: *Die Automobilarbeit zwischen „Toyotismus“ und „deutschem Weg“*. Die Zukunft einer Industriebranche: Leitbilder und Konzernstrategien im internationalen Vergleich. In: *Frankfurter Rundschau* vom 5. 8. 1989