

**Auto 5000 bei Volkswagen
Auf dem Weg in die Zukunft industrieller Fertigung
in Deutschland?**

**Michael Schumann, Martin Kuhlmann,
Frauke Sanders, Hans Joachim Sperling**

Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI)

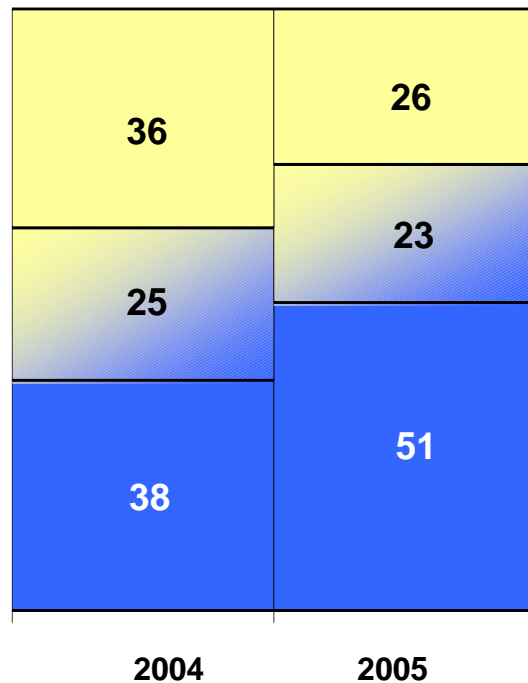
Wolfsburg, Juni 2006

Erhebungen im Überblick

			1. Phase: Rekrutierung und Vorab- qualifizierung (2002/2003)	2. Phase: Anlauf (2003)	3. Phase: Vollbetrieb nach erreichter Kammlinie (2004)	4. Phase: stabiler Voll- betrieb (2005)
Strukturanalysen	Teams	Arbeitsplatzbeobachtungen und Gruppenanalysen			18	19
	BIs	Arbeitsplatzbeobachtungen		23		9
	Betriebliche Experten	Expertengespräche	34	64	22	13
	Betriebsrat	Expertengespräche	5	3	8	4
	Kobis	Gruppendiskussionen				3
Bewertungen	Teams	Qualitative Interviews	19		20	6
		Gruppendiskussionen		14	16	10
		Schriftliche Befragung	760	140 (aus 15 Teams)	657 (aus 63 Teams)	751 (aus 86 Teams)
	BIs	Qualitative Interviews		12	30	22
		Gruppendiskussionen			3	
		Schriftliche Befragung		51		53
	Indirekte	Qualitative Interviews				72
		Gruppendiskussionen			3	
		Schriftliche Befragung				123

Gesamtbilanz Auto 5000 Teams

bilanzierende Bewertung der Erfahrungen bei Auto 5000

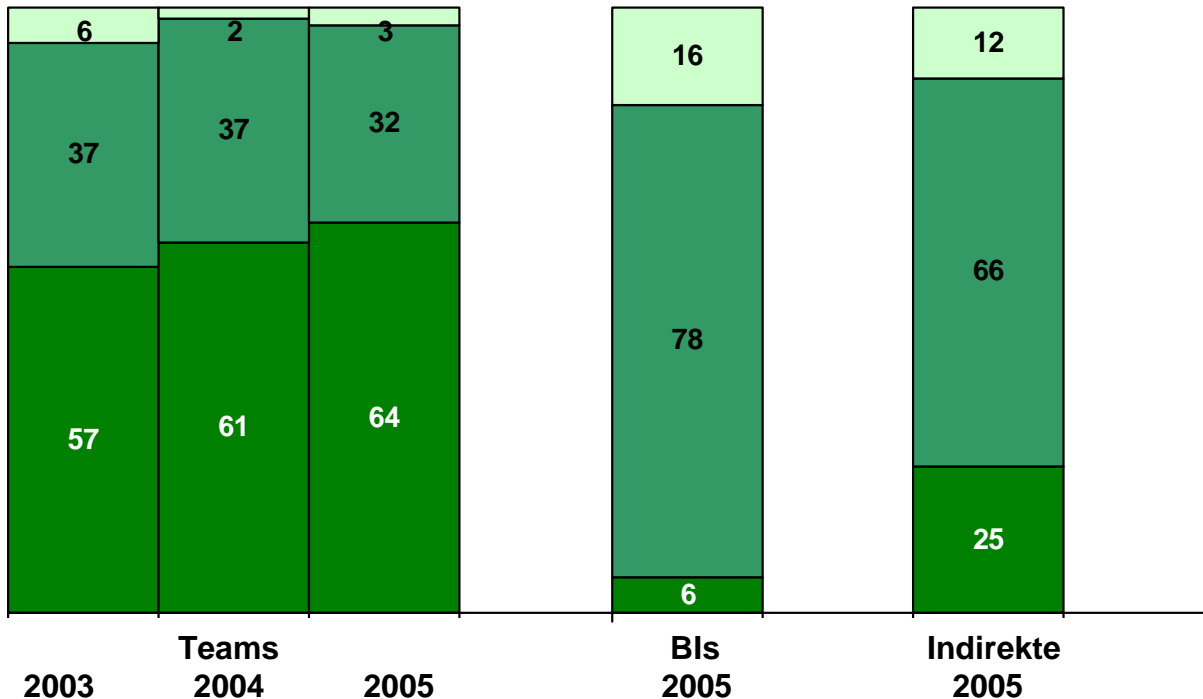


„Alles in allem bringt Auto 5000 für die Belegschaft eher Nachteile: Man muss mehr leisten als in anderen Automobilfabriken und bekommt weniger Geld.“

„Auch wenn noch nicht alle Projektideen von Auto 5000 umgesetzt sind, überwiegen für die Belegschaft die Vorteile. Insofern ist Auto 5000 alles in allem auch für die Belegschaft ein vernünftiger Deal.“

Verständnis von Interessenvertretung - Anspruch

Anspruch an die Interessenvertretung bei Auto 5000



- *"Der Betriebsrat sollte sich in enger Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung vor allem für den wirtschaftlichen Erfolg von Auto 5000 einsetzen."*
- *"Der Betriebsrat sollte die Interessen der Beschäftigten vertreten, dabei aber die Belange von Auto 5000 stets im Auge haben."*
- *"Der Betriebsrat sollte entschieden die Interessen der Belegschaft vertreten. Dabei darf er auch Konflikte mit der Geschäftsleitung nicht scheuen."*

wichtige Elemente der Fabrikorganisation von Auto 5000

- **Arbeitsorganisation: erweiterte („prozessbestimmte“) Teamarbeit**
- **aktive Einbindung der Prozessteams in Prozessoptimierung („P-D-C-A“)**
- **erweitertes Funktionsprofil der ersten Führungsebene („Betriebsingenieur“)**
- **flache Hierarchien (drei Führungsebenen oberhalb der Prozessteams)**
- **prozessorientierte dezentrale Betriebsorganisation („Lernfabriken“)**
- **betriebliche Steuerungsformen: prozess-/teambasierte Zielvereinbarungen; transparente Kennziffern („Erfolgsquadrat“)**
- **durchgängiges Informationskonzept (Teamsprecherrunden, BI-Forum, Managementtelegramm, Kommunikationsbeauftragte)**
- **Eigenverantwortung stärkende Nacharbeitsregelung („Programmerfüllung“)**
- **einheitliches Grundentgelt im direkten Bereich**
- **prozessnahe, beteiligungsorientierte Festlegung von Leistungsvorgaben**
- **systematisches Qualifizierungskonzept**

wichtige Elemente der Fabrikorganisation von Auto 5000

- **Arbeitsorganisation: erweiterte („prozessbestimmte“) Teamarbeit**
- aktive Einbindung der Prozessteams in Prozessoptimierung („P-D-C-A“)
- **erweitertes Funktionsprofil der ersten Führungsebene („Betriebsingenieur“)**
- flache Hierarchien (drei Führungsebenen oberhalb der Prozessteams)
- **prozessorientierte dezentrale Betriebsorganisation („Lernfabriken“)**
- betriebliche Steuerungsformen: prozess-/teambasierte Zielvereinbarungen; transparente Kennziffern („Erfolgsquadrat“)
- durchgängiges Informationskonzept (Teamsprecherrunden, BI-Forum, Managementtelegramm, Kommunikationsbeauftragte)
- Eigenverantwortung stärkende Nacharbeitsregelung („Programmerfüllung“)
- einheitliches Grundentgelt im direkten Bereich
- prozessnahe, beteiligungsorientierte Festlegung von Leistungsvorgaben
- systematisches Qualifizierungskonzept

Eckpunkte des Teamarbeitskonzeptes von Auto 5000:

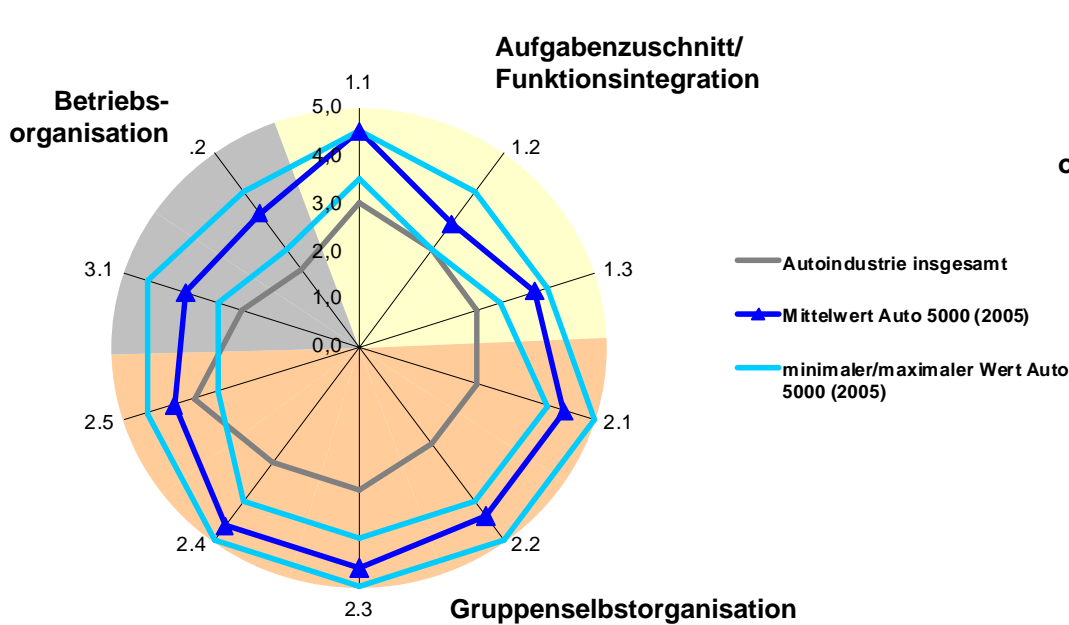
- **Aufgabenerweiterung (soweit prozessbedingt sinnvoll)**
- **Funktionsintegration (vorhandener indirekter, dispositiver und planender Tätigkeiten)**
- **systematische Rotation auf Prozessteamebene**
- **erweiterte Gruppenselbstorganisation (Rotationsregelung, Anwesenheitsplanung, Qualifizierungsplanung, Prozessoptimierung)**
- **regelmäßige, selbstorganisierte Teamgespräche („Wochenmeetings“)**
- **gewählte, mitarbeitende Teamsprecher in der Funktion eines Sprechers nach innen und außen**

Erläuterung: Einstufungen der Gestaltungsprofile Arbeitsorganisation (Teamarbeit)

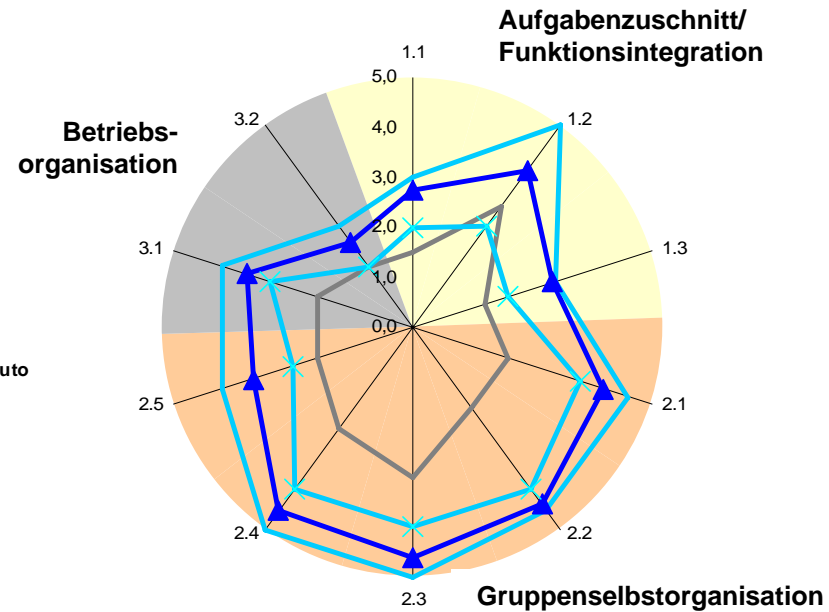
Dimension	Ausprägung „niedrig“ (1)	Ausprägung „hoch“ (5)
Reichweite Aufgabenintegration	sehr kurze Arbeitszyklen (< 1 Min.); keine indirekten, dispositiven, planenden Aufgaben	ganzheitliche Produktionsaufgabe; weitgehende Integration indirekter, dispositiver, planender Aufgaben
interne Aufgabenverteilung Rotation	keine Rotation, keinerlei Flexibilität, hohe Spezialisierung	volle Rotation (jede Person beherrscht jeden Arbeitsplatz)
Reichweite Selbstorganisation	keine Entscheidungskompetenzen der Gruppe	weitreichende Entscheidungskompetenzen der Gruppe
Ressourcen Selbstorganisation	geringe Möglichkeiten der Gruppenselbstorganisation	hohe Möglichkeiten der Gruppenselbstorganisation
Qualität/Charakter der Gruppengespräche (Wochenmeetings)	keine Gruppengespräche	regelmäßige, selbstorganisierte Gruppengespräche; hohe Diskursivität; betriebliche und soziale Themen
Rollendefinition des Team-/ Gruppensprechers	(Quasi-)Vorarbeiter (Sonderfunktionen, höhere Bezahlung)	gewählter, integrierter Gruppensprecher (Rolle: Klassensprecher)
Möglichkeiten Zusammenarbeit in der Gruppe	Einzelarbeitsplatz ohne Kooperationsmöglichkeiten	ständige, intensive Kooperationsmöglichkeiten
Rollen-/ Funktionszuschnitt der ersten Führungsebene (BI)	ausschließlich hierarchischer Vorgesetzter; enger Funktions-/Kompetenzzuschnitt	Vorgesetzter/Unterstützer/Außenminister; erweiterter Kompetenzzuschnitt (ökonomische, planerische Entscheidungen)
Zusammenarbeit mit dem Umfeld (Lernfabrik)	keine direkte Zusammenarbeit mit indirekten Bereichen und Fachabteilungen	kontinuierliche, intensive Zusammenarbeit mit indirekten Bereichen und Fachabteilungen

Umsetzung Teamarbeit (Ergebnisse der Arbeitsplatzbeobachtungen)

Technisierte Bereiche



Manuelle Bereiche



1.1 Reichweite Aufgabenintegration; 1.2 interne Aufgabenverteilung/Rotation; 1.3 Prozessoptimierung

2.1 Reichweite Selbstorganisation; 2.2 Ressourcen für Selbstorganisation; 2.3 Qualität Gruppengespräche; 2.4 Rolle des Gruppensprechers; 2.5 Möglichkeiten für Zusammenarbeit in der Gruppe

3.1 Reichweite der Umsetzung BI-Profil (Meister); 3.2 Zusammenarbeit mit dem Umfeld (Lernfabrik)

Bewertung der Teamarbeit

Teams (Oktober 2005, in %)

Zufriedenheit mit der Umsetzung der Teamarbeit



■ (sehr) zufrieden ■ unentschieden ■ (sehr) unzufrieden

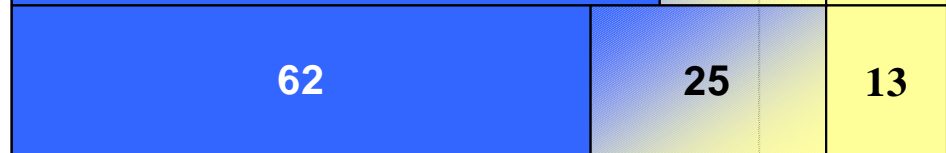
Es gibt ausreichend gegenseitige Hilfe und Unterstützung im Team.



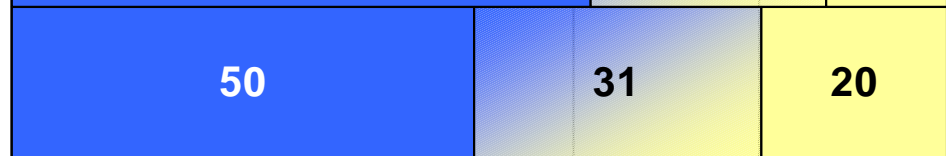
Das Team kann eigenständig arbeiten.



Wichtige Entscheidungen werden vom ganzen Team getroffen.



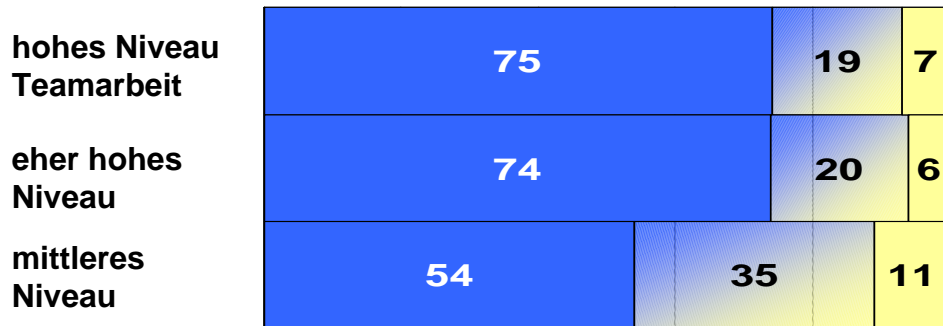
Bei Meinungsverschiedenheiten wird fair diskutiert und nach einem Kompromiss gesucht.



■ (eher) ja ■ teils, teils ■ (eher) nein

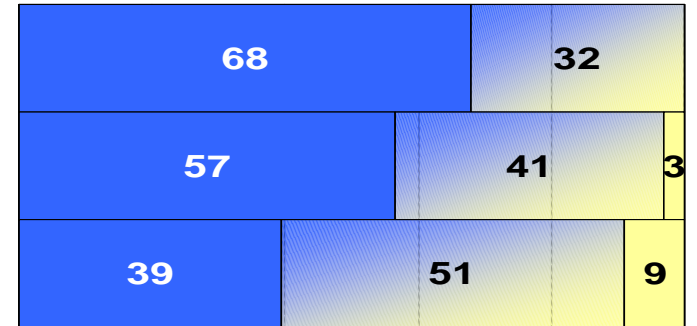
Bewertung der Teamarbeit: Vergleich der Teamarbeitsniveaus Teams (Oktober 2005, in %)

Zufriedenheit mit der Umsetzung der Teamarbeit



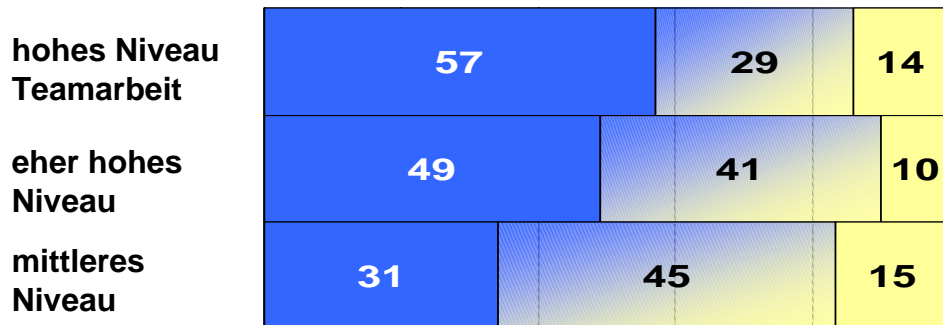
■ zufrieden ■ unentschieden ■ unzufrieden

Bewertung der Arbeitssituation insgesamt



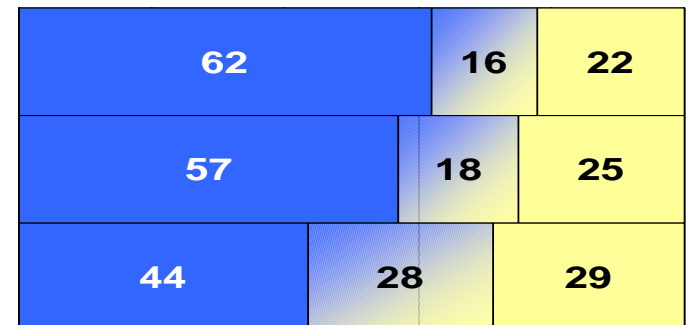
■ (sehr) gut ■ teils, teils ■ (sehr) schlecht

Entspricht Ihre jetzige Tätigkeit den Ansprüchen, die Sie an Arbeit stellen?



■ (eher) ja ■ teils, teils ■ (eher) nein

Gesamtbilanz Auto 5000: „vernünftiger Deal“ oder „eher Nachteile“



■ vernünft. Deal ■ unentschieden ■ Nachteile

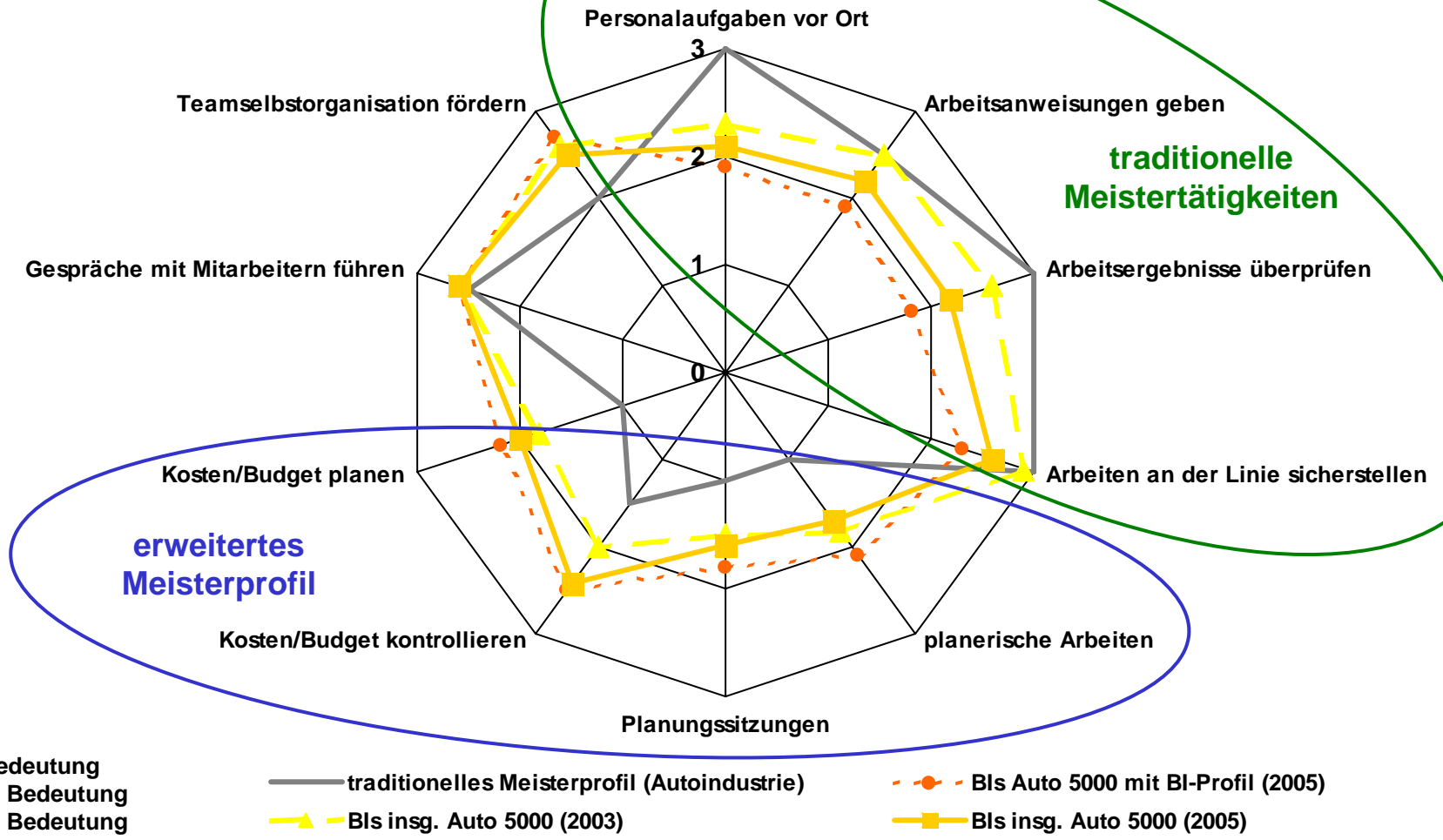
betriebliche Führung: erweitertes Meisterprofil (Betriebsingenieure)

Eckpunkte des Betriebsingenieurkonzeptes von Auto 5000:

Stärkung der Scharnierfunktion der ersten Führungsebene durch ...

- **Verzicht auf hierarchische Substrukturen/Mikrohierarchien (Vorarbeiter)**
- **Entlastung von operativen Tätigkeiten durch Teamselbstorganisation**
- **erweiterte Kompetenzen und Einflussmöglichkeiten im planerischen Bereich**
- **erweiterte Verantwortung und Einflussmöglichkeiten bei Budget-/Kostenfragen**
- **vollständige Bereichsverantwortung**
- **Dehierarchisierung der Führungsstruktur**

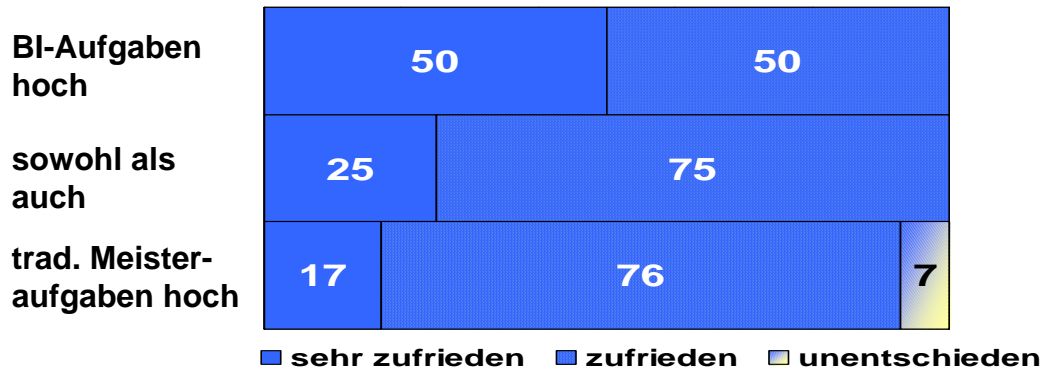
Stand der Umsetzung des BI-Konzeptes



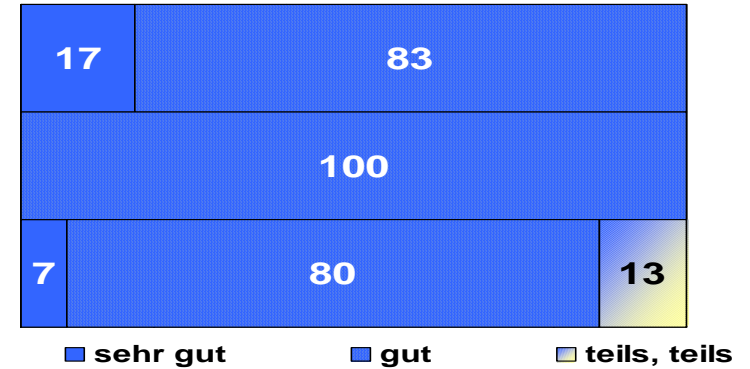
Durchschnittswerte bei der Antwort auf die Frage nach der Bedeutung der jeweiligen Teiltätigkeit

Bewertung Arbeitssituation: Vergleich der Aufgabenprofile der BIs Betriebsingenieure (Dezember 2005, in %)

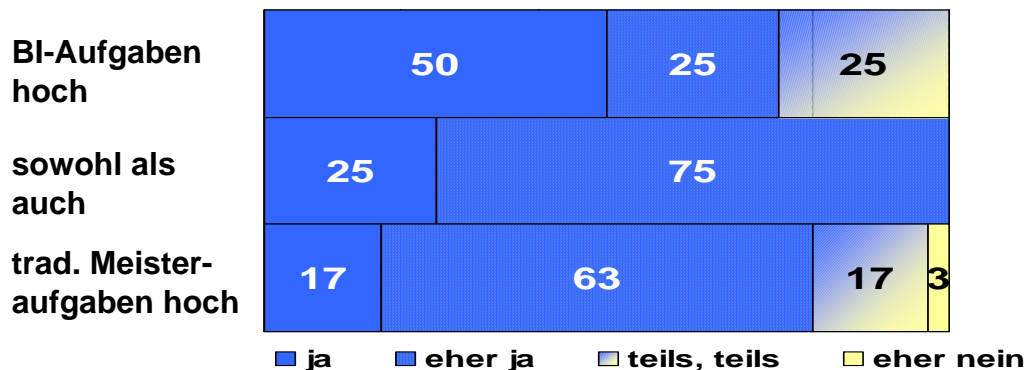
Arbeitszufriedenheit



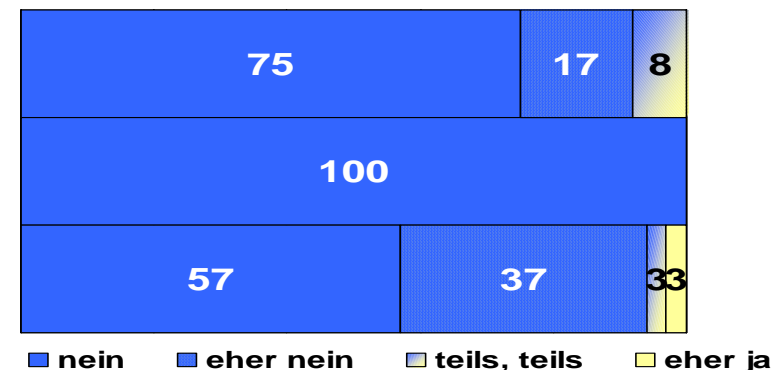
Bewertung der Arbeitssituation insgesamt



Entspricht Ihre jetzige Tätigkeit den Ansprüchen, die Sie an Arbeit stellen?



Haben Sie Ihre Entscheidungen für Auto 5000 schon einmal bereut?



Stand der Umsetzung des Lernfabrik-Konzeptes „Dezentrale, prozessorientierte Betriebsorganisation“

Zentralfunktionen

disziplinarisch und räumlich zentral

Vertrieb

Marketing

Zentr. Personalwesen
Personalentwicklung (PE)

Controlling (Contr.)

Industrial Engineering (IE)

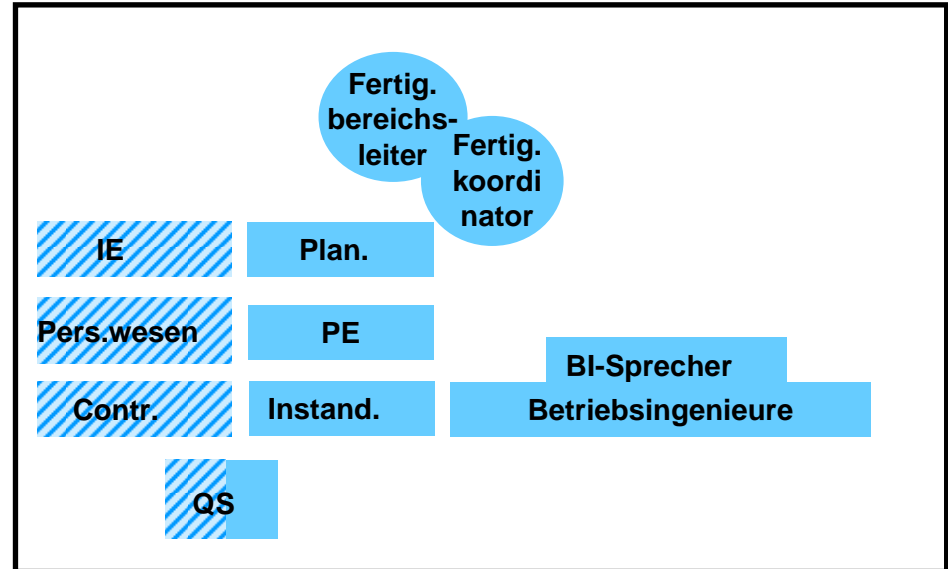
Qualitätsmanagement/
Qualitätssicherung (QS)

Logistik

Lernfabrik

disziplinarisch zentral,
räumlich in der Lernfabrik

disziplinarisch und räumlich
in der Lernfabrik



- räumliche (z.T. auch organisatorische) Integration indirekte Funktionen in die Fertigung
- engere Kooperation in Großraumbüros und Tischgruppen

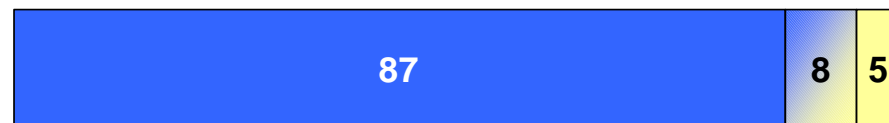
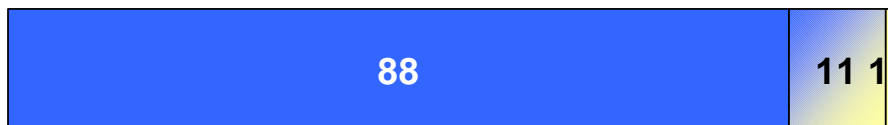
Bewertung des Lernfabrik-Konzeptes

Indirekte und Betriebsingenieure im Vergleich (Dezember 2005, in %)

Indirekte

Betriebsingenieure

Das Lernfabrik-Konzept halte ich für ...



■ (eher) positiv ■ teils, teils ■ (eher) negativ

Alles in allem halte ich das Lernfabrikkonzept in der derzeitigen Umsetzungsform für gut.



■ (eher) ja ■ teils, teils ■ (eher) nein

Die gegenwärtige Funktionszusammensetzung der Lernfabrik ist passend.



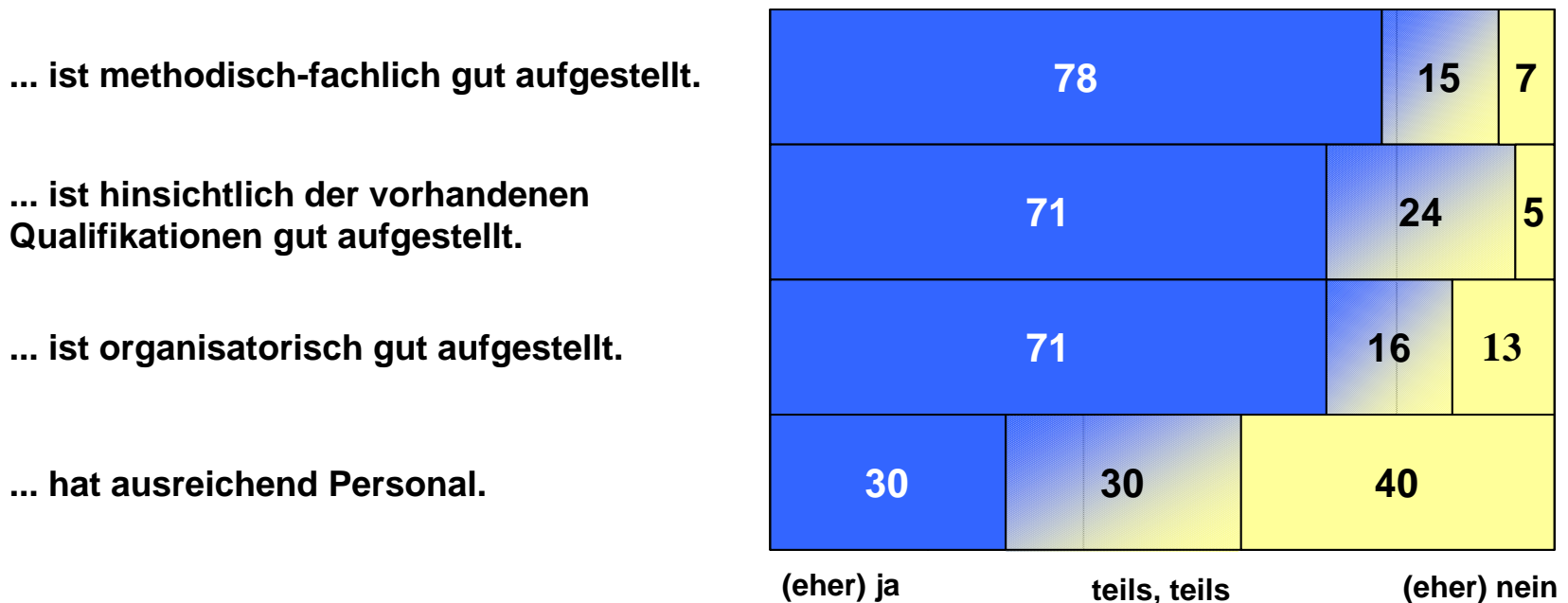
■ (eher) ja ■ teils, teils ■ (eher) nein

Einschätzungen zum eigenen Tätigkeitsbereich

Indirekte (Dezember 2005, in %)



Mein Funktionsbereich ...



Lernfabrik-Erfahrungen und Bewertungen

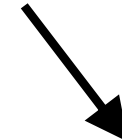
Teams (Oktober 2005, in %)

„Dass die verschiedenen Fachbereiche in der Lernfabrik vor Ort sind, hat die Zusammenarbeit erleichtert.“



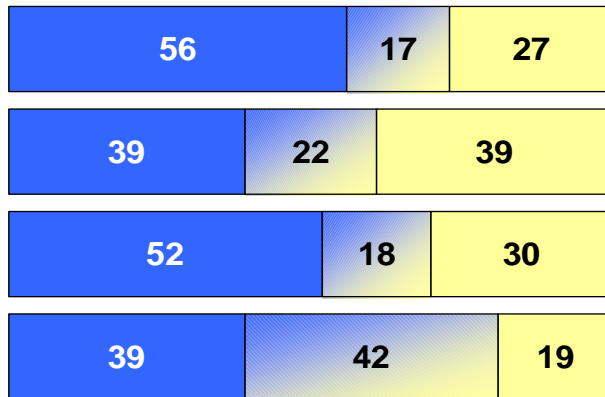
„Die Lernfabrik steht zwar in den Produktionshallen, aber man hat trotzdem keinen besonderen Kontakt zu den verschiedenen Fachbereichen.“

„Keine der beiden Meinungen“



positive Lernfabrik-Erfahrung

keine positive Lernfabrik-Erfahrung

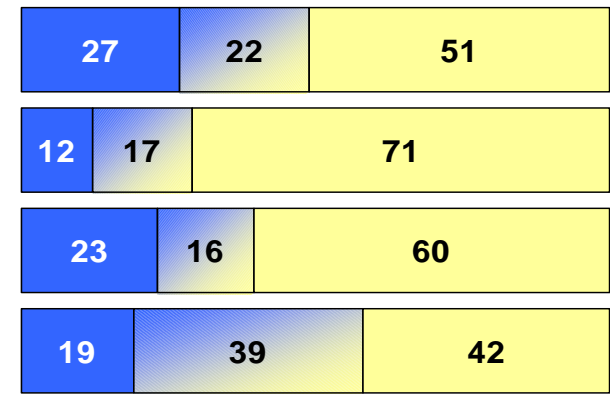


Management und Belegschaft ziehen an einem Strang, um Projekt zum Erfolg zu bringen.

Unterschiede zwischen Arbeitern und anderen betrieblichen Gruppen weitgehend aufgehoben.

Belegschaft wird ernst genommen.

Bei Auto 5000 hat die Belegschaft mehr Mitsprachemöglichkeiten als in anderen Betrieben.



■ ja ■ teils, teils ■ nein

■ ja ■ teils, teils ■ nein

Wirkungen innovativer Arbeitspolitik

Teams und Betriebsingenieure (Oktober/Dezember 2005, in %)

Alles in allem: Wie bewerten Sie Ihre Arbeitssituation insgesamt?

Prozessteams insgesamt



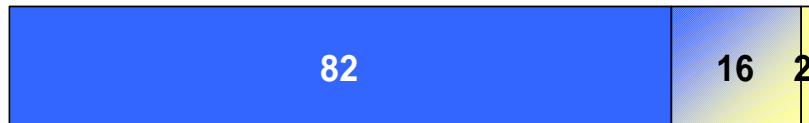
■ (eher) ja ■ teils, teils ■ (eher) nein

bei hohem Niveau innovativer Arbeitspolitik



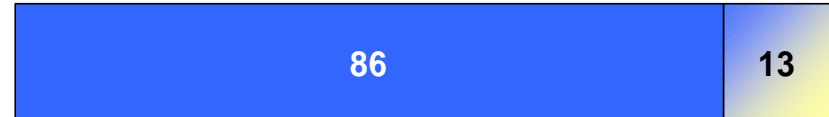
Alles in allem: Entspricht Ihre jetzige Tätigkeit insgesamt den Ansprüchen, die Sie an Arbeit stellen?

Betriebsingenieure insgesamt



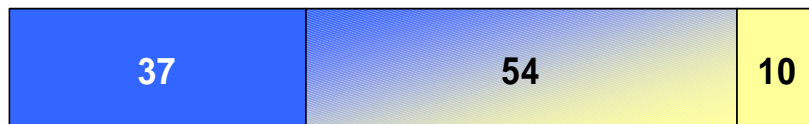
■ (eher) ja ■ teils, teils ■ (eher) nein

bei hohem Niveau innovativer Arbeitspolitik



„Die Beschäftigten beteiligen sich aktiv an der Optimierung von Produkten und Prozessen.“

Betriebsingenieure insgesamt



■ (eher) ja ■ teils, teils ■ (eher) nein

bei hohem Niveau innovativer Arbeitspolitik



Auswahlverfahren und Facharbeiterabschluss

Auswahlverfahren

Internet-Bewerbung, Test, Assessment

Auswahl-Kriterien: Höchstmaß an „Eigenverantwortung“, „Lernfähigkeit/-bereitschaft“, „Integrität“, „industrielle Affinität“

1. Stufe 48.000 Bewerber

2. Stufe 22.000 Bewerber

3. Stufe 12.500 Bewerber

- Start mit befristeter Einstellung
- Festeinstellung 3.800
- Geplante Einstellungen in Hannover (1.500, Micro-Bus) nicht realisiert

Arbeitslosigkeitserfahrung*

90 % vor Einstellung arbeitslos

10 % von Arbeitslosigkeit bedroht

Beruflich-sozialer Hintergrund*

Schulabschluss: 16 % Hauptschule, 70 % Realschule; 14 % Abitur

Berufsausbildung: 5 % ohne Facharbeiterabschluss, 52 % Facharbeiter Metall/Elektro, 34 % sonstige Facharbeiter,
10 % mit Meister-/Technikerabschluss/Hochschulstudium

Alter: 44 % bis 29 Jahre; 40 % bis 39 Jahre; 16 % über 40 Jahre

Geschlecht: 93 % männlich; 7 % weiblich

* Daten aus SOFI-Befragung 2002/2003.

Mitarbeiter/innen Auto 5000

```
graph TD; A([Mitarbeiter/innen Auto 5000]) --> B[Automobilbauer/in (IHK)]; A --> C[Prozessinstandhalter/in (IHK)]; A --> D[Prozessmanager im Automobilbau (IHK)];
```

Automobilbauer/in (IHK)

Prozessinstandhalter/in (IHK)

Prozessmanager
im Automobilbau (IHK)

Qualifizierungskonzept

Kommunikation

- Strukturierte Kommunikation
- Schichtübergabe und Wochenmeeting

Problemlösekompetenz (P-D-C-A)

- Beseitigen von Prozessstörungen
- Stabilisieren von Prozessstandards
- Nachhaltiges Optimieren von Prozessen

Qualifizierung

- Prozesshaftes Lernen am Arbeitsplatz
- Nutzung des Wissensportals
- Kurzschulungen besuchen u. leiten
- Externe Seminare

IHK-Zertifikate

- Automobilbauer
- Prozessinstandhalter im Automobilbau
- Entwicklungsfeedbacks und IHK-Kurse

Kompetenzverbreitung

- Zusatzqualifikationen
- Kennenlernen anderer Bereiche

Bewertung des Qualifizierungskonzepts Teams (Oktober 2005, in %)

„Wenn es nach Ihnen ginge: Was sind Ihre Vorstellungen? Wofür würden Sie sich aussprechen?“

„Qualifizierungskonzept ...“



■ in der jetzigen Form beibehalten

*3 Prozent: keine Meinung

■ Grundidee beibehalten, Umsetzung aber verbessern

■ abschaffen

„Die Idee ist gut, aber die Umsetzung ist unzureichend.“



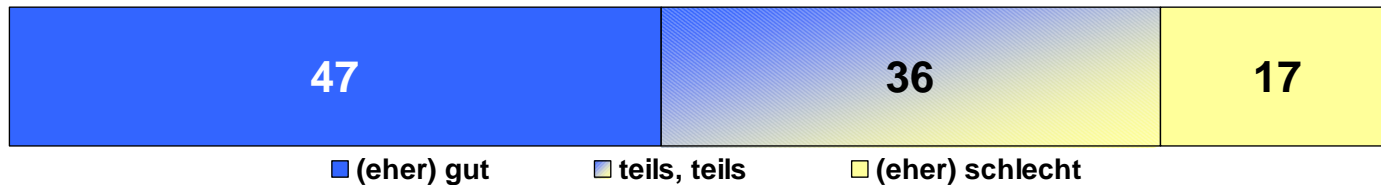
■ (eher) ja

■ teils,teils

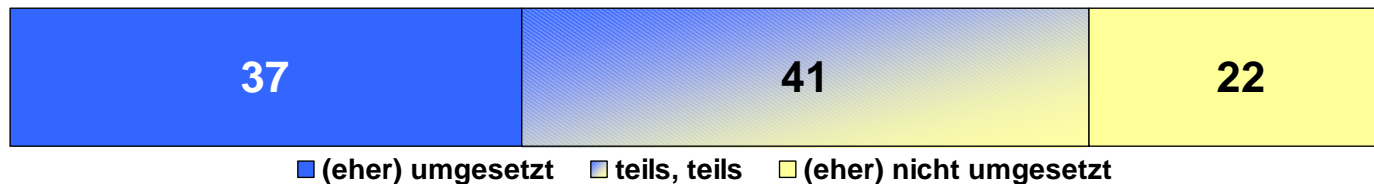
■ (eher) nein

Bewertung der Qualifizierungsmöglichkeiten und der Umsetzung des Konzepts Teams (Oktober 2005, in %)

„Wie bewerten Sie Ihre heutige Tätigkeit in Bezug auf Qualifizierungsmöglichkeiten?“

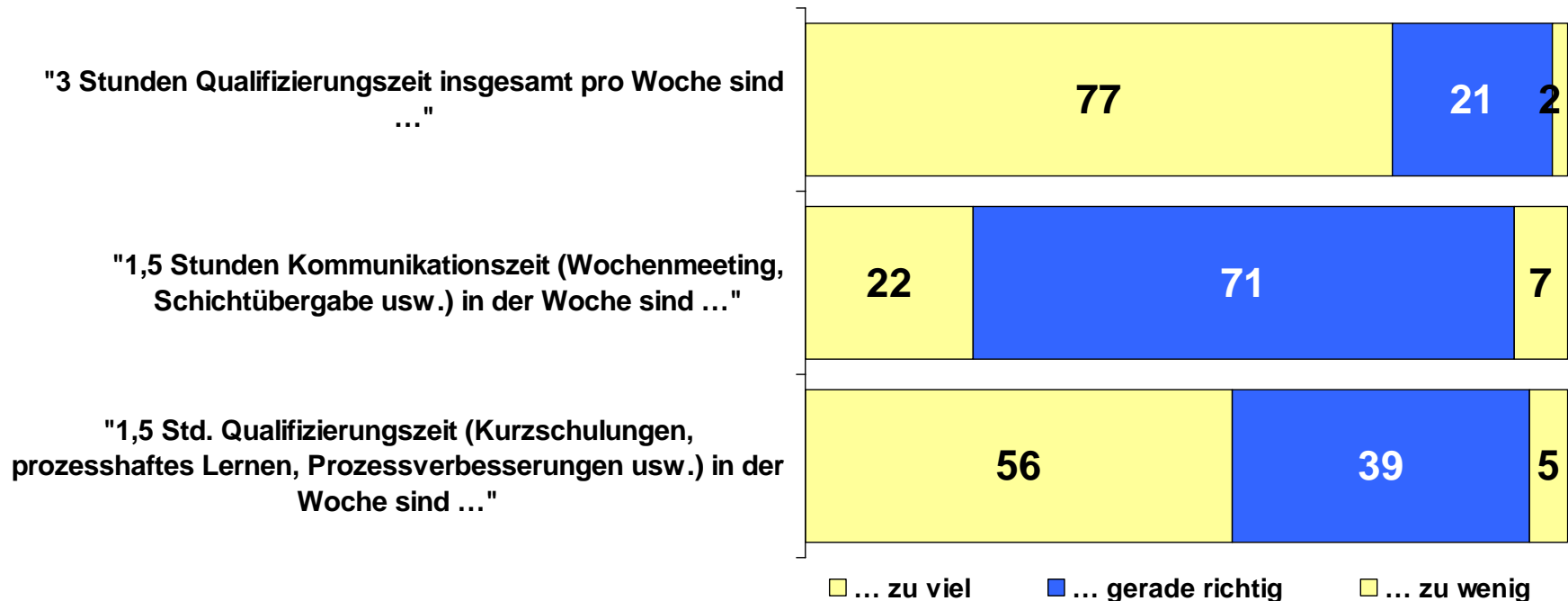


„Wie beurteilen Sie die Umsetzung der Konzeptidee Qualifizierungsmöglichkeiten bei Auto 5000 in Ihrem Bereich?“



Bewertung der Qualifizierungszeit Teams (Oktober 2005, in %)

„Wie beurteilen Sie die Dauer der wöchentlichen Qualifizierungszeit?“



Bewertung der Qualifizierung allgemein Teams (Oktober 2005, in %)

„Wie beurteilen Sie die Qualifizierungsangebote und –möglichkeiten bei Auto 5000?“

„Für mich gibt es zu wenig passende Angebote.“

„Letztlich läuft die Qualifizierung auf eine Verlängerung der Arbeitszeit hinaus, die von den Beschäftigten mit zu tragen ist.“

„Die 3 Stunden Qualifizierungszeit waren in der Einarbeitungsphase sinnvoll, jetzt aber nicht mehr.“

58	17	15
55	29	16
56	24	20
(eher) ja	teils.teils	(eher) nein

Bewertung der Verknüpfung von Arbeit und Lernen Teams (Oktober 2005, in %)

„Insgesamt gesehen: Wie beurteilen Sie das Qualifizierungskonzept bei Auto 5000?“

„Alles in allem ist der hohe Stellenwert der Qualifizierung ein wirklicher Vorteil für die Beschäftigten.“

„Auf diese Weise werden Arbeit und Lernen wirksam zusammen gebracht.“

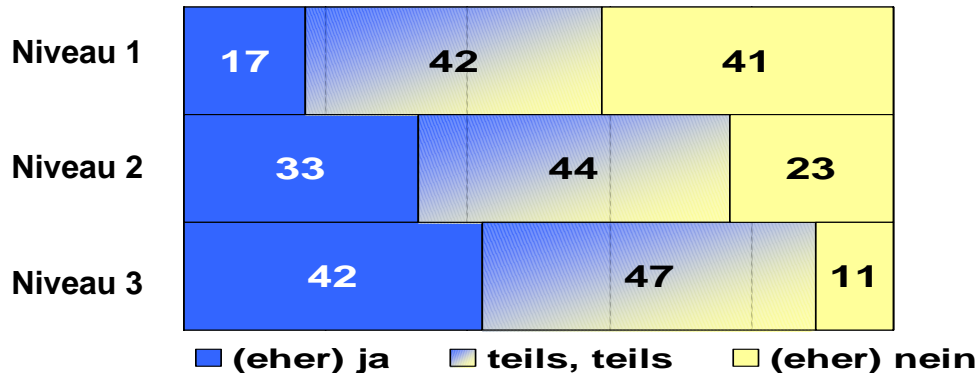
„Die angebotene Qualifizierung erleichtert es mir, die an mich gestellten Anforderungen meiner derzeitigen Tätigkeit zu bewältigen..“

„Die Durchführung von PDCAs bringt mich fachlich weiter.“

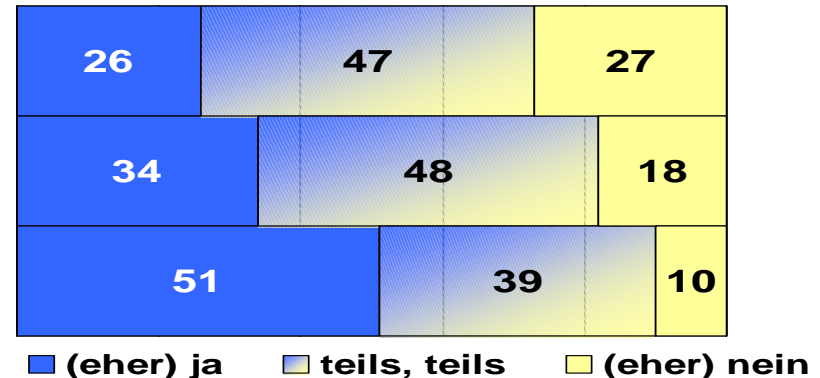
28	42	30
32	44	24
31	32	37
28	37	35
(eher) ja	teils, teils	(eher) nein

Bewertung der Qualifizierung im Vergleich der Qualifizierungsniveaus Teams (Oktober 2005, in %)

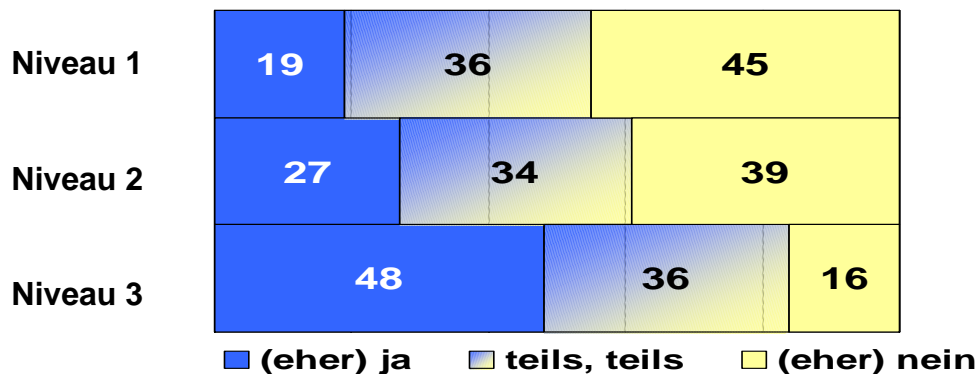
„Alles in allem ist der hohe Stellenwert der Qualifizierung bei Auto 5000 ein wirklicher Vorteil für die Beschäftigten.“



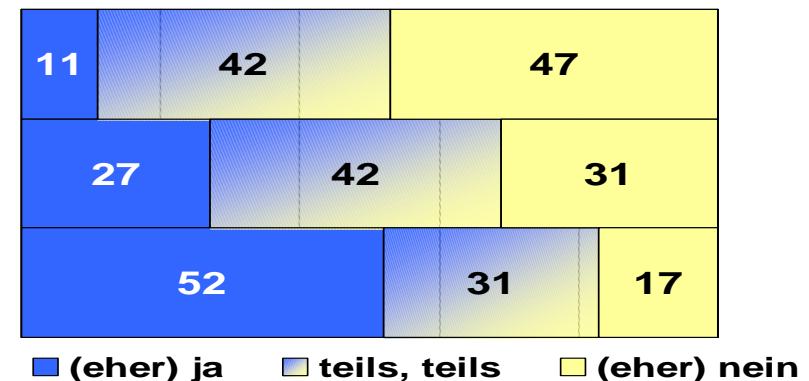
„Auf diese Weise werden Arbeit und Lernen wirksam zusammen gebracht.“



„Die angebotene Qualifizierung erleichtert es mir, die an mich gestellten Anforderungen meiner derzeitigen Tätigkeit zu bewältigen.“



„Die Durchführung von PDCAs bringt mich fachlich weiter.“



Fazit: Qualifizierungskonzept

Es entsteht ein neuer Typus von betrieblicher Weiterbildung in der Kombination von Arbeiten und Lernen:

- mit tendenziell eher nachfrageorientierten betrieblichen Weiterbildungsstrukturen
- einer stärkeren dynamischen Prozessorientierung
- einer arbeitsplatznahen bzw. arbeitsintegrierten Gestaltung der Kompetenzvermittlung
- dem Einbringen in Optimierungsaktivitäten und aktiver Mitgestaltung bei Prozessverbesserungen
- und der bei Auto 5000 gewählte Innovationsansatz, das Tarifsystem durch einen Qualifizierungstarifvertrag zu ergänzen, kann als gelungen gelten.