

**Sozialwissenschaftliche Evaluation
des VW-Projekts Auto 5000**

Ergebnisse der Erhebung „Aufbauphase“

Michael Schumann

Martin Kuhlmann

Frauke Sanders

Hans-Joachim Sperling

Präsentation im Projektsteuerkreis am 25. August 2003

SOFI-Begleitforschung Auto 5000

1. Ergebnis-Präsentation

Gliederung

I. Zum Stand der Untersuchungsarbeit

II. Rekrutierungsphase: Resultate/Bewertungen/ Selbstverständnis der Mannschaft (Talente und Talente mit Fachaufgaben)

- 1. Beschäftigungspolitik**
- 2. Gründe für Bewerbung und Erwartungen an die Arbeit**
- 3. Auswahlverfahren/Qualifizierung – Erfahrungen, Verarbeitung**
- 4. Arbeitnehmer-Selbstverständnis der Mannschaft**
- 5. Kritische Reaktionen der Mannschaft auf Sonderanforderungen und Probleme der Anlaufphase**

III. Betriebsingenieure (BI)/Meister: Rekrutierung/erste Arbeitserfahrungen/Erwartungen

- 1. Sozialdaten**
- 2. Führungshintergrund**
- 3. Erste Arbeitserfahrungen**
- 4. Erwartungen an die Meister-Rolle**

IV. Evaluation - Zwischenbilanz

Untersuchungsfelder
- Überprüfung der Innovationsansprüche des Projekts Auto 5000 -

1. Arbeitsmarktpolitik und Auswahlverfahren

2. Ausbildungspolitik/Qualifizierung

**3. Betriebsorganisation/neues Meisterprofil/flache Hierarchien/
prozessorientierte Organisationsstruktur**

4. Interessenvertretung/Mitbestimmung

5. Entgeltsystem/Leistungs politik

6. Arbeitspolitik/Teamarbeit

7. Unternehmensorganisation/integrierter Geschäftsprozess

Ablauf der Untersuchung

bisherige Planung	aktualisierte Planung
<p>(1) <i>erste Erhebung: Aufbauphase</i> (Herbst 2002 - Frühjahr 2003) Rekrutierung und Qualifizierung der Belegschaft/ Vorerfahrungen, Erwartungen</p>	<p>(1) <i>erste Erhebung: Aufbauphase</i> (Herbst 2002 - Frühjahr 2003) Rekrutierung und Qualifizierung der Belegschaft/ Vorerfahrungen, Erwartungen zusätzlich: BI-Interviews und Befragung</p>
<p>(2) <i>zweite Erhebung: Ende Hochlaufphase</i> (Sommer 2003) erste Arbeits- und Betriebserfahrungen, praktische Qualifizierung</p>	<p>(2) <i>zweite Erhebung: während Hochlaufphase</i> (Herbst 2003) Qualifizierung, BI-Profil, Kurzrecherche Teamarbeit, Erfahrungen der Anlaufphase</p>
<p>(3) <i>dritte Erhebung: Vollbetrieb/"Halbzeit"</i> (Frühjahr 2004) Zwischenbilanz der Arbeits-, Betriebs- und Qualifizierungserfahrungen</p>	<p>(3) <i>dritte Erhebung: Ende Hochlaufphase/Vollbetrieb</i> (Winter 2003/04) Zwischenbilanz der Arbeits-, Betriebs- und Qualifizierungserfahrungen</p>
<p>(4) <i>vierte Erhebung: Vollbetrieb</i> (Frühjahr 2005) Bilanzierung der Erfahrungen Auto 5000</p>	<p>(4) <i>vierte Erhebung: Vollbetrieb</i> (Winter 2004/05) Bilanzierung der Erfahrungen Auto 5000</p>
<p>(5) <i>Erstellung Abschlussbericht</i> (Sommer 2005 - Winter 2005/06) Analyse der Projekterfahrungen und Diskussion</p>	<p>(5) <i>Erstellung Abschlussbericht</i> (Sommer 2005 - Winter 2005/06) Analyse der Projekterfahrungen und Diskussion</p>

Durchführung der ersten Erhebungsphase

- 7 Expertengespräche bei Bildungsträgern (Kopfstelle Karosseriebau, Lackierung, Montage; Trainer/innen), RKN und LAA Nds./Bremen
- 44 Expertengespräche bei Auto 5000 (einschließlich Betriebsrat)
- 28 qualitative Interviews

	Karosseriebau	Lackierung	Montage	Summe
Talente	4	3	4	11
Fachtalente	5	3		8
BIs	4	3	2	9

- schriftliche Befragung von Talenten/Fachtalenten (Nov. 2002 bis April 2003) und BIs (Mai/Juni 2003)

	Karosseriebau	Lackierung	Montage	Summe
Talente	117	99	388	604
Fachtalente	63	53	40	155
BIs				
mit VW-Hintergrund	1	7	6	14
extern Rekrutierte	12	5	20	37

**II/1. Beschäftigungspolitik
a. Hintergrund Arbeitslosigkeit
- Mannschaft Auto 5000 -**

		eigene Befragung N=760	Gesamtzahlen Auto 5000* N=3045
Arbeitslosigkeit vor Auto 5000	keine Arbeitslosigkeit	% 11	% 18
	1 bis 3 Monate	34	27
	4 bis 6 Monate	19	21
	7 bis 12 Monate	20	18
	über 12 Monate	16	16
Arbeitslosigkeits- erfahrung insgesamt	keine Arbeitslosigkeitserfahrung	3	
	1 bis 6 Monate	34	
	7 Monate bis 1 Jahr	23	
	1 bis 2 Jahre	26	
	über 2 Jahre	14	
Häufigkeit Arbeitslosigkeit	nie	3	
	1 mal	29	
	2 mal	35	
	3 mal	18	
	4 mal und öfter	14	

*Stand vom 10.06.2003

**II/1. Beschäftigungspolitik
b. Hintergrund Ausbildung
- Mannschaft Auto 5000 -**

		eigene Befragung N=760	Gesamtzahlen Auto 5000* N=3045
Schulabschluss	Hauptschule/POS 9 Jahre	16	37
	Realschule/POS 10 Jahre	70	55
	(Fach-)Abitur/EOS	14	8
Berufsausbildung	ohne Facharbeiterabschluss	5	5
	nicht einschlägiger Automobilbau-		
	Facharbeiterabschluss	34	47
	Facharbeiterabschluss Metall/Elektro	52	48
	Studium/Techniker/Meister (nicht einschlägig)	4	n.e.
Studium/Techniker/Meister (einschlägig)	6	n.e.	

*Stand vom 10.06.2003

II/1. Beschäftigungspolitik
b. Hintergrund Ausbildung
- "Talente" versus "Talente mit Fachaufgaben" -

Talente mit
Fachaufgaben

Talente

		%	%
Schulabschluss	Hauptschule/POS 9 Jahre	11	18
	Realschule/POS 10 Jahre	73	69
	(Fach-)Abitur/EOS	16	13
Berufsausbildung	ohne Facharbeiterabschluss	0	6
	nicht einschlägiger Automobilbau- Facharbeiterabschluss	1	43
	Facharbeiterabschluss Metall/Elektro	81	44
	Studium/Techniker/Meister	18	7

II/1. Beschäftigungspolitik
b. Hintergrund Ausbildung
- Vergleich mit sonstiger Automobilindustrie -

Auto 5000

Neues
Montagewerk
2001

Altes Mon-
tagewerk
Mitte der 90er
Jahre

		%	%	%
Schulabschluss	Hauptschule/POS 9 Jahre	16 (28) *	54	67
	Realschule/POS 10 Jahre	69 (58) *	37	26
	(Fach-)Abitur/EOS	14 (14) *	9	7
Berufsausbildung	ohne Facharbeiterabschluss	5	10	21
	nicht einschlägiger Automobilbau- Facharbeiterabschluss	38	35	51
	Facharbeiterabschluss Metall/Elektro	58	55	28

* nur West

**II/1. Beschäftigungspolitik
c. Sozialdaten
- Mannschaft Auto 5000 -**

		eigene Befragung N=760	Gesamtzahlen Auto 5000* N=3045
Alter	bis 29 Jahre	44	47
	30 bis 39 Jahre	40	40
	40 Jahre und älter	16	13
Geschlecht	männlich	93	93
	weiblich	7	7
Arbeitserfahrungen West-Ost-Hintergrund	nur Westhintergrund	55	57
	Ost-/Westhintergrund	20	} 43
	nur Osthintergrund	25	

*Stand vom 10.06.2003

**II/1. Beschäftigungspolitik
c. Sozialdaten**
- Vergleich mit sonstiger Automobilindustrie -



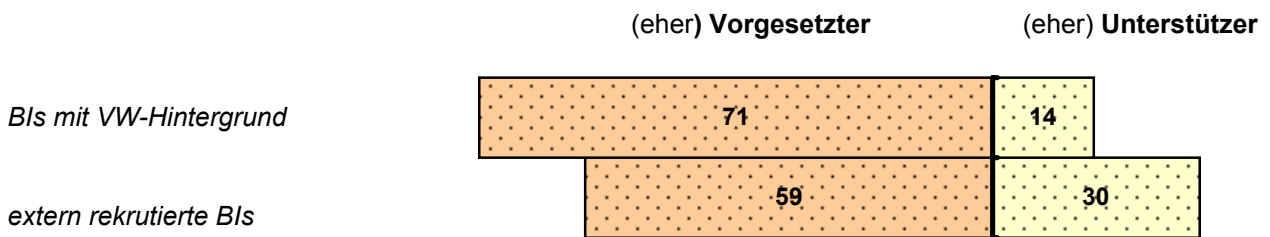
		Auto 5000	Neues Montagewerk 2001	Altes Montagewerk Mitte der 90er Jahre
Alter	bis 29 Jahre	44	28	35
	30 bis 39 Jahre	40	52	41
	40 Jahre und älter	16	20	23

II/1. Zusammenfassung: Beschäftigungspolitik

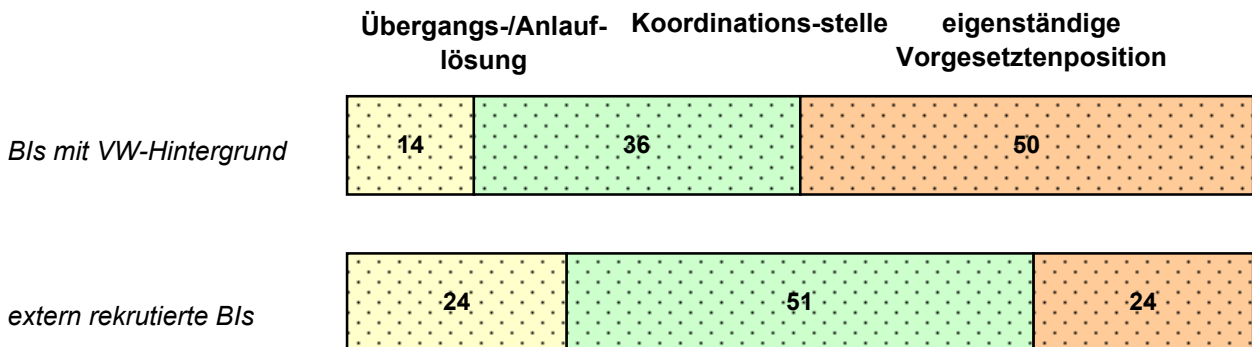
- 1. Die Mannschaft wurde ganz überwiegend aus Arbeitslosen zusammengesetzt.**
- 2. Die Mannschaft repräsentiert eine vergleichsweise überdurchschnittliche Schul- und Berufsausbildung.**
- 3. Die Mannschaft setzt sich etwa zu gleichen Anteilen aus West- und Ostdeutschen zusammen.**
- 4. In den Dimensionen „Alter“ und „Geschlecht“ repräsentiert die Mannschaft „Automobilnormalität“.**

**III/4. Erwartungen an die BI/Meister-Rolle
c. Position des Schichtleiters/-koordinators
- BIs insgesamt -**

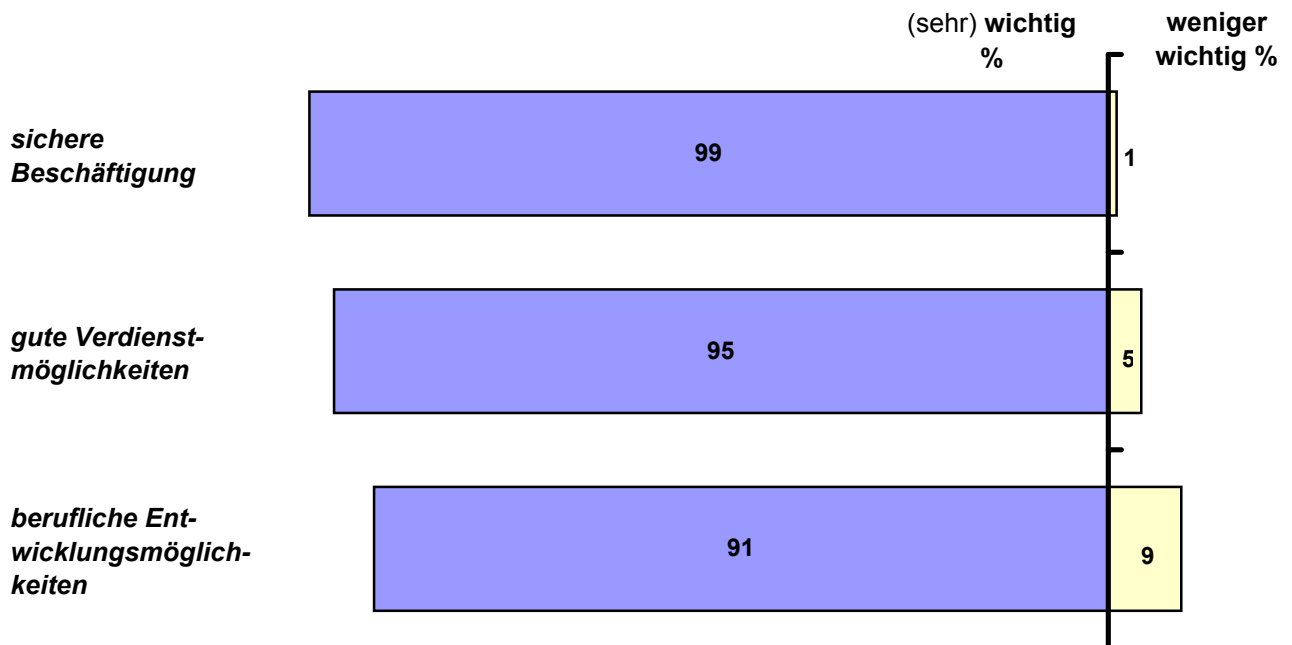
Derzeitige Rolle des Schichtleiters/-koordinators



Zukünftige Rolle des Schichtleiters/-koordinators

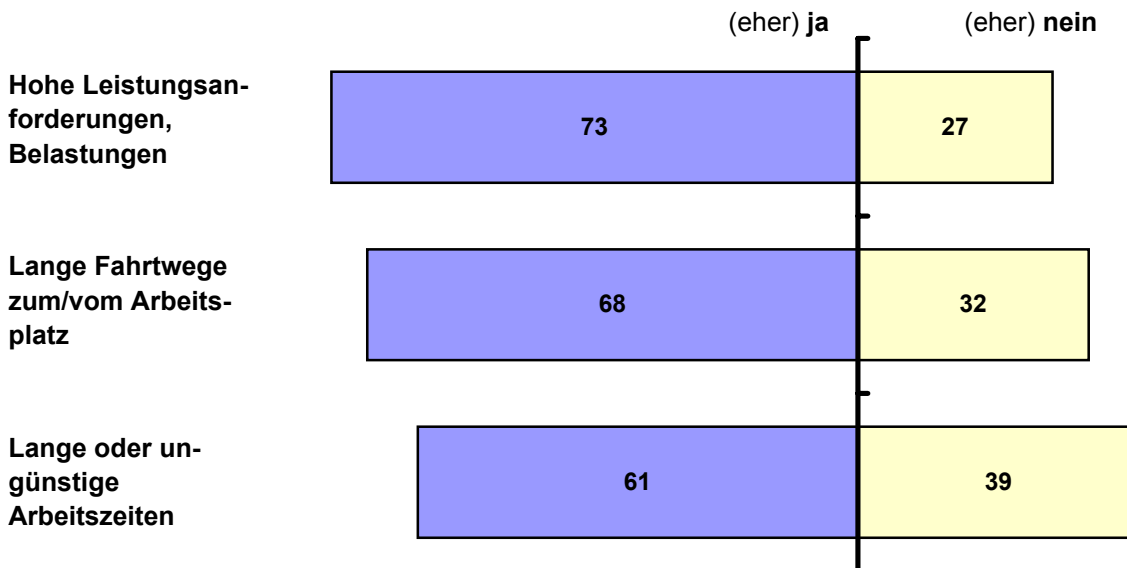


**II/2. Gründe für Bewerbung und Erwartungen an die Arbeit
b. Wichtigste Gründe für Bewerbung bei Auto 5000**

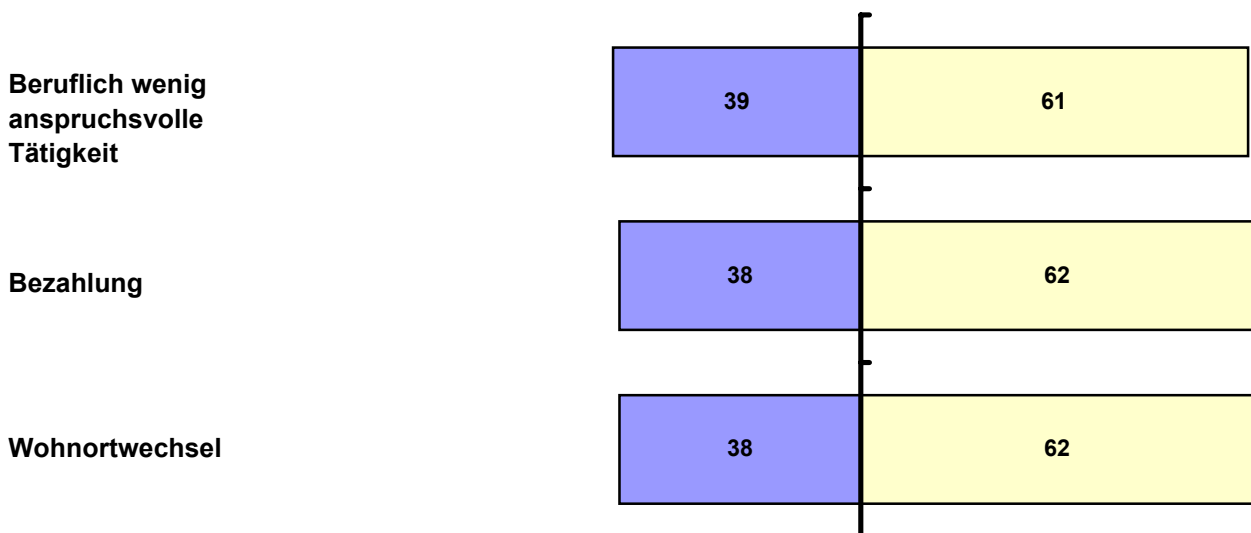


**II/2. Gründe für Bewerbung und Erwartungen an die Arbeit
c. Bereitschaft zu Abstrichen bei Auto 5000**

Zu Abstrichen bereit



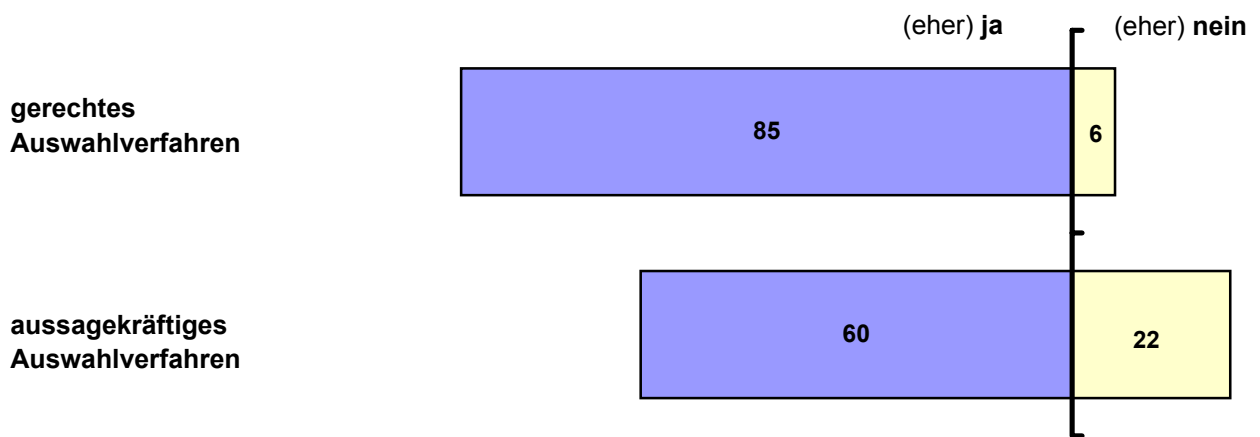
Keine Abstriche



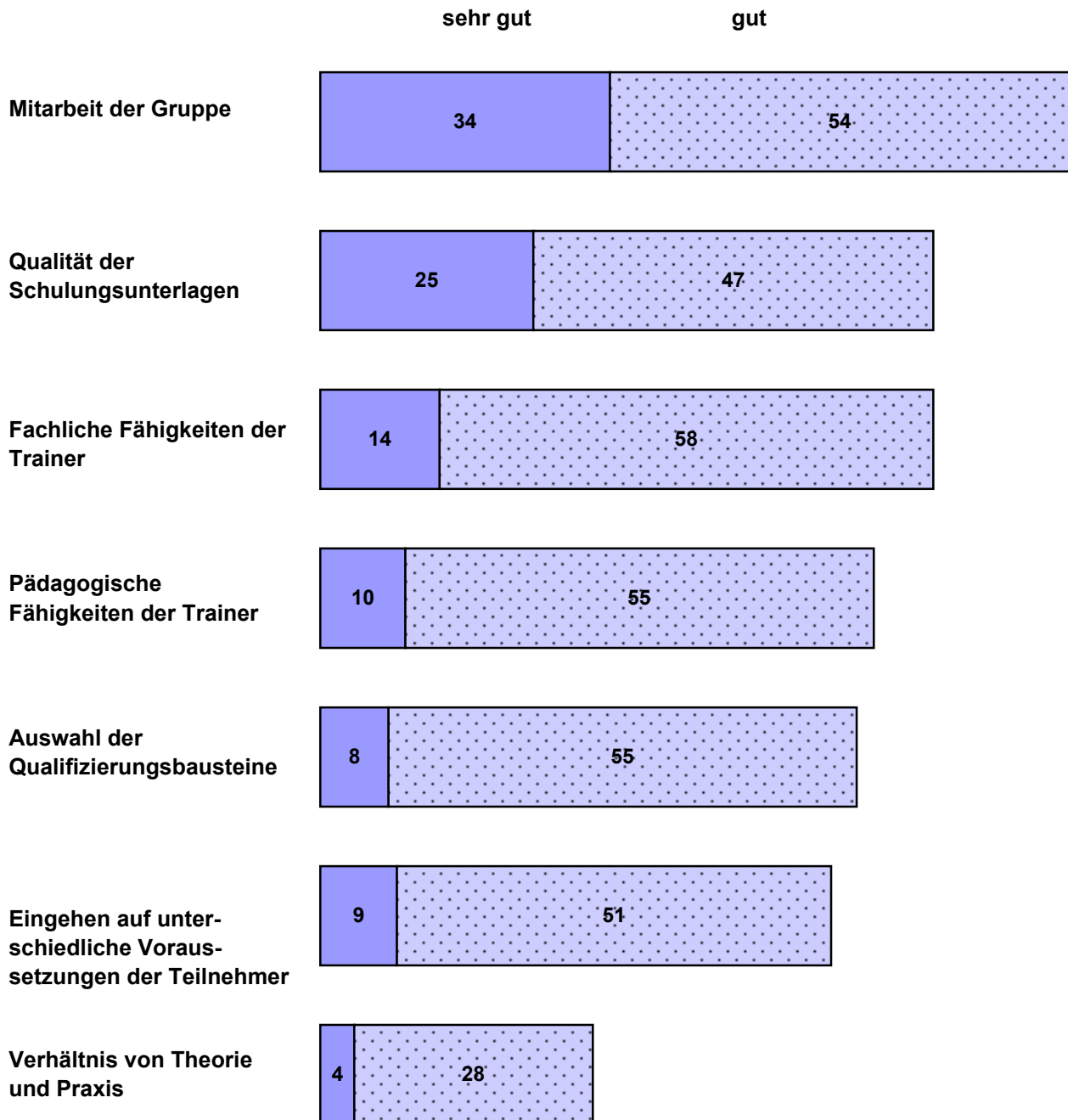
II/2. Zusammenfassung: Gründe für Bewerbung und Erwartungen an die Arbeit

- 1. Angebot von Auto 5000 entspricht weitgehend den Interessen und Orientierungen der ehemaligen Arbeitslosen:**
 - **Überwindung der prekären Arbeitsmarktsituation**
 - **Positive Erwartungen an „Beschäftigung“, „Entgelt“, „berufliche Entwicklung“**
 - **Bereitschaft zu Zugeständnissen in puncto Leistungsanforderungen**
- 2. Interessen und Orientierungen der Mannschaft bündeln sich dann zu positiver betrieblicher Grundhaltung, wenn Balance gegeben ist in Bezug auf:**
 - **Einlösen der Positiv-Erwartungen versus erhöhte Leistungsbereitschaft**

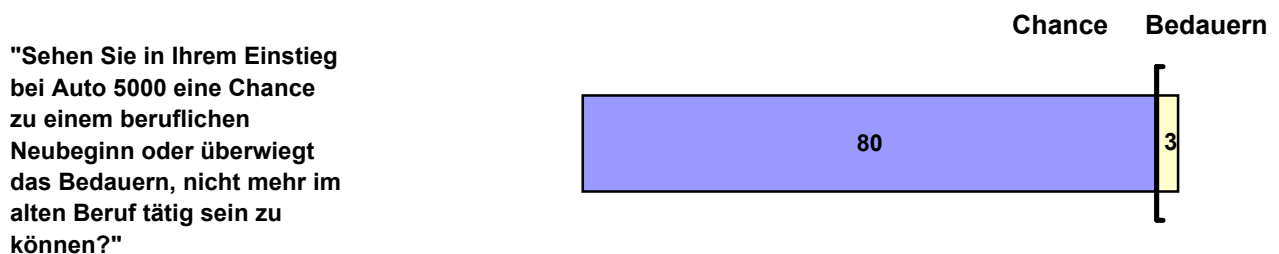
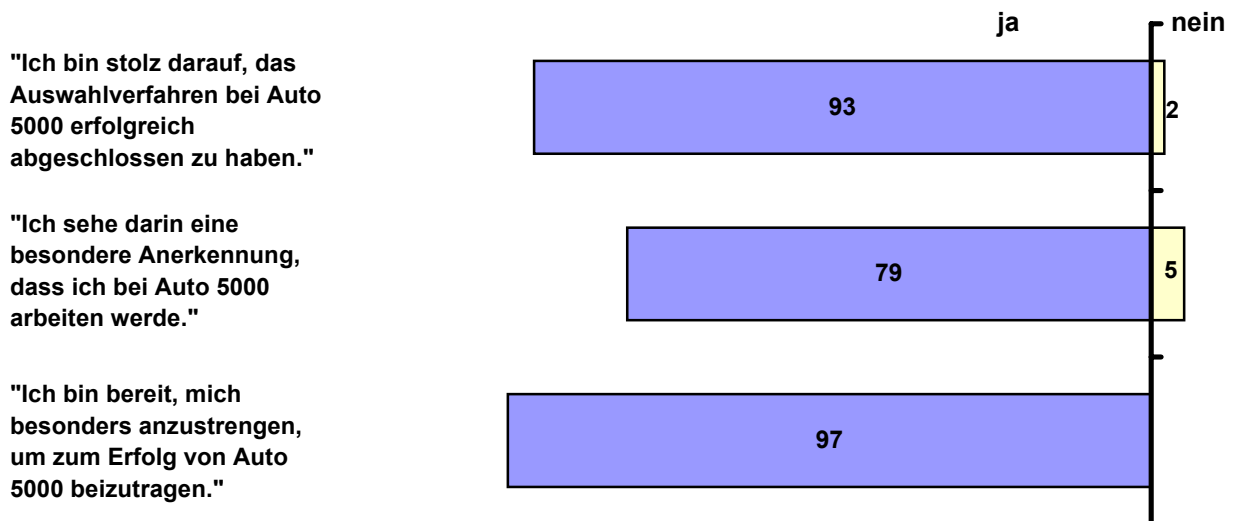
**II/3. Auswahlverfahren/Qualifizierung -
Erfahrungen, Verarbeitung
a. Auswahlverfahren**



**II/3. Auswahlverfahren/Qualifizierung -
Erfahrungen, Verarbeitung
b. Qualifizierung**

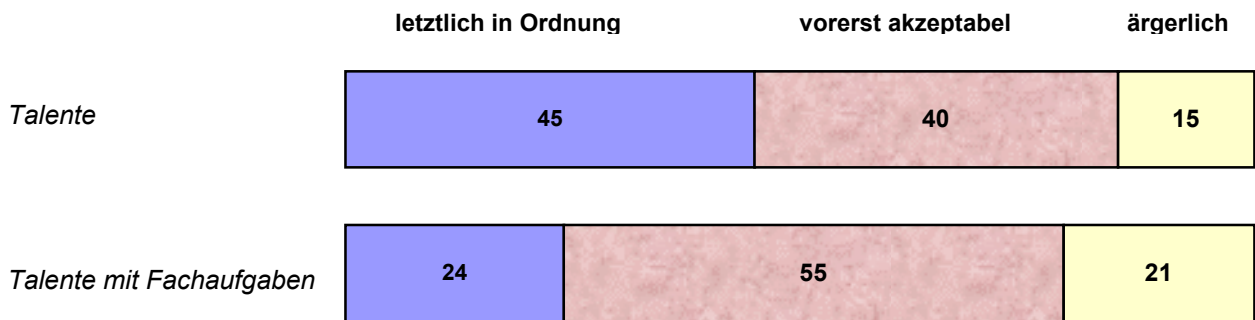


**II/3. Auswahlverfahren/Qualifizierung -
Erfahrungen, Verarbeitung
c. Selbstverständnis als
Auto-5000-Beschäftigter**

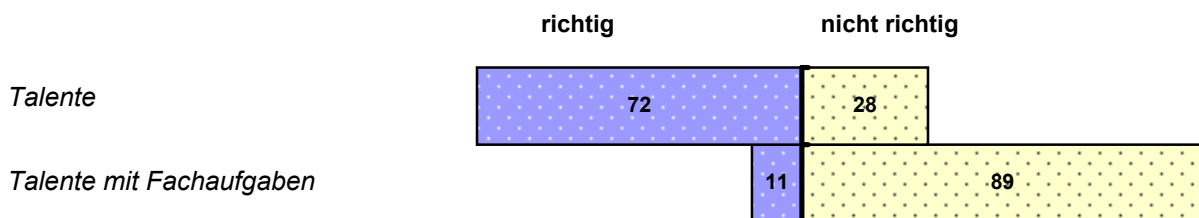


**II/3. Auswahlverfahren/Qualifizierung -
Erfahrungen, Verarbeitung
d. Sonderregelung - Entlohnung**

Sichtweise der Entgeltdifferenz Auto 5000 - VW



Gleicher Lohn für Talente und Fachtalente

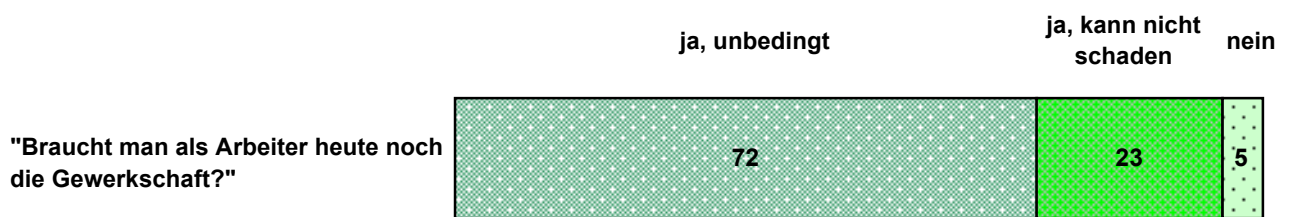
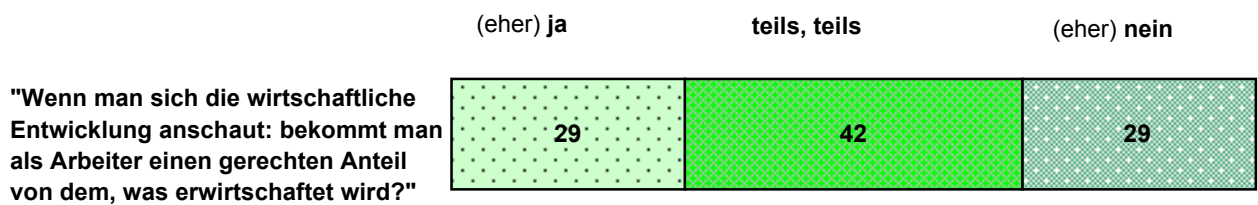


II/3. Zusammenfassung Auswahlverfahren/Qualifizierung – Erfahrungen, Verarbeitung

Der erfolgreiche Durchlauf durch Auswahlverfahren und Qualifizierung prägt eine spezielle Haltung der ehemaligen Arbeitslosen:

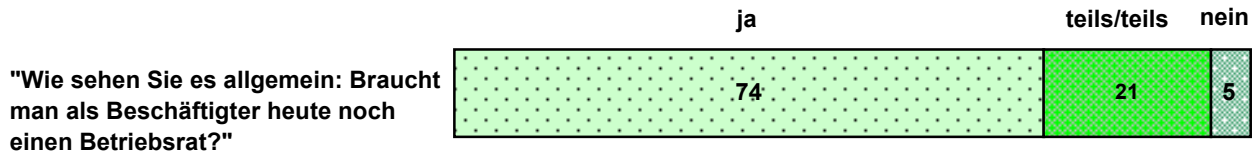
- **Durch Eigenbeitrag im Status „Normalarbeit“ angekommen**
 - **Den stigmatisierten Status des „Arbeitslosen“ verloren**
 - **Gesellschaftliche Anerkennung wiedergewonnen**
-
- **Auto 5000 gilt als „eigenes“ Projekt**
 - **Bereitschaft zu überschüssigem Einsatz für den Erfolg des Projekts**
 - **Arbeitseinsatz entsprechend der im Ausbildungsprozess stark gemachten „Selbständigkeit“ und „Mündigkeit“**

**II/4. Arbeitnehmer-Selbstverständnis der Mannschaft
a. Lohnarbeiterselbstverständnis**



**II/4. Arbeitnehmer-Selbstverständnis der Mannschaft
b. Verständnis der betrieblichen
Interessenvertretung**

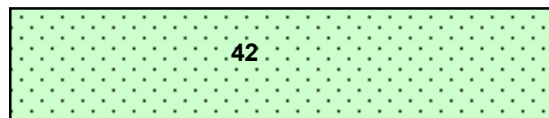
Notwendigkeit der betrieblichen Interessenvertretung



Erwartungen an den Betriebsrat der Auto 5000

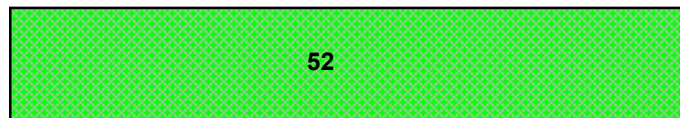
1. Position

"Der Betriebsrat sollte entschieden die Interessen der Belegschaft vertreten. Dabei darf er auch Konflikte mit der Geschäftsleitung nicht scheuen."



2. Position

"Der Betriebsrat sollte die Interessen der Beschäftigten vertreten, dabei aber die Belange von Auto 5000 stets im Auge haben."

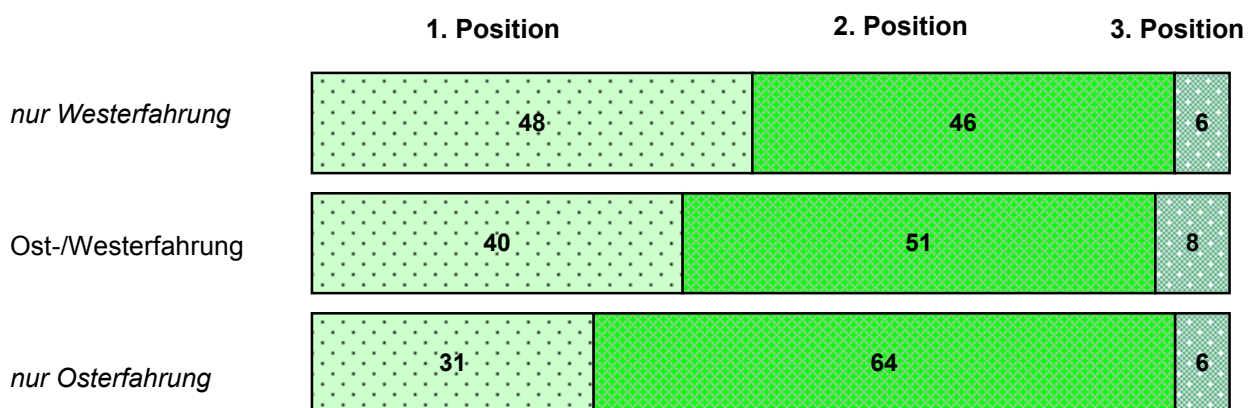


3. Position

"Der Betriebsrat sollte sich in enger Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung vor allem für den wirtschaftlichen Erfolg der Auto 5000 einsetzen."



Erwartungen an den Betriebsrat: Einfluss von West-/Osterfahrung



II/4. Zusammenfassung: Arbeitnehmer-Selbstverständnis der Mannschaft

Die Auto 5000-Mannschaft als „moderner Arbeitnehmertypus“

Komponenten:

- **Bleibendes Lohnarbeiterverständnis:**
Spezifische Interessen, eigene Vertretung
- **Erweitertes betriebliches Rollenverständnis:**
Unternehmenserfolg und Erhalt der Arbeitsplätze sind Bestandteile der eigenen Aufgabe
- **Entsprechend diesem Arbeits-/Betriebsverständnis:**
Erfolg von Auto 5000 gemeinsame Sache aller betrieblichen Akteure

II/5. Kritische Reaktionen der Mannschaft auf Sonderanforderungen und Probleme der Anlaufphase - Ausgangssituation -

Sachverhalt: Die Anlaufphase bei Auto 5000 ist mit Problemen verbunden

- **Verzögertes Hochfahren (mit u. a. Schuldigen-Suche, Intransparenz)**
 - **Administrative Pannen (mit u. a. negativen Folgewirkungen für die Mannschaft)**
 - **Wachsender Leistungsanspruch (mit u. a. verlängerten Arbeitszeiten, Wochenendarbeit)**
- ⇒ führt zu wachsender Arbeits- und Betriebskritik der Mannschaft**

**These: Die kritischen Reaktionen erklären sich nicht nur aus den besonderen Belastungen der Anlaufphase.
Wichtig dafür ist vor allem der besondere Erfahrungshintergrund der Mannschaft („Arbeitslosigkeit“).**

„Wir sind keine Arbeitslosen mehr, die froh sein können, einen Job bekommen zu haben!“

**II/5. Kritische Reaktionen der
Mannschaft auf Sonderanforderungen
und Probleme der Anlaufphase
- Fragen der Mannschaft -**

Reaktionen der Auto 5000-Mannschaft erklären sich aus ihrer besonderen sozialen Sensibilität gegenüber Benachteiligungen.

- ⇒ **Die wiedergewonnene „Normalität“ scheint erneut in Frage gestellt**
- ⇒ **Befürchtungen eines Rückfalls in überwunden geglaubte Inferiorität (Minderwertigkeit)**

Neue Unsicherheiten

Steht die betriebliche „Anerkennung“ zur Disposition?

Sündenbock für unverschuldete Planungsrückstände/Administrationsmängel?

**Unterschied VW-Beschäftigte/Auto 5000:
Ausdruck einer Zwei-Klassen-Struktur?**

„Befristung“ Anlass zu neuen Ängsten um den Status „Normalbeschäftigung“?

Hochbelastung der Anlaufphase gleichverteilt für alle betrieblichen Akteure oder bleibt sie letztlich an der Mannschaft hängen?

**II/5. Kritische Reaktionen der
Mannschaft auf Sonderanforderungen
und Probleme der Anlaufphase
- Lösungsüberlegungen -**

Die Anlaufphase muss erkennbar als gemeinsame Anstrengung bewältigt werden, in der alle Akteure ihr Leistungs- und Selbstbewusstsein aufwerten.

Die schwierige Leistungssituation darf nicht das Selbstverständnis der Mannschaft als „Normalbeschäftigte“ in Frage stellen.

Probleme der Anlaufphase und Bewältigungsstrategien der Führungsebene müssen transparent gemacht werden und bis zur Ebene der Mannschaft erklärend kommuniziert werden.

III/1. Sozialdaten
- extern rekrutierte Bls -

Schulabschluss	Hauptschule/POS 9 Jahre Realschule/POS 10 Jahre (Fach-)Abitur/EOS	% 6 65 29
Alter	bis 29 Jahre 30 bis 39 Jahre 40 Jahre und älter	4 53 43
Ausbildungsniveau	Metall/Elektro Fachausbildung Studium/Techniker/Meister (einschlägig)	6 94
Arbeitserfahrungen West-Ost-Hintergrund	nur Westhintergrund Ost-/Westhintergrund nur Osthintergrund	68 11 22
Arbeitslosigkeit vor Auto 5000	keine Arbeitslosigkeit 1 bis 3 Monate 4 bis 6 Monate 7 bis 12 Monate über 12 Monate	35 14 27 19 5
Arbeitslosigkeits- erfahrung insgesamt	keine Arbeitslosigkeitserfahrung 1 bis 6 Monate 7 Monate bis 1 Jahr 1 bis 2 Jahre über 2 Jahre	32 35 24 6 3

III/1. Zusammenfassung: Sozialdaten

1. Hoher Anteil ehemaliger Arbeitsloser

2. Hohes Ausbildungsniveau

**3. „Westhintergrund“ ausgeprägter als bei
Mannschaft**

4. Durchschnittsalter höher als bei der Mannschaft

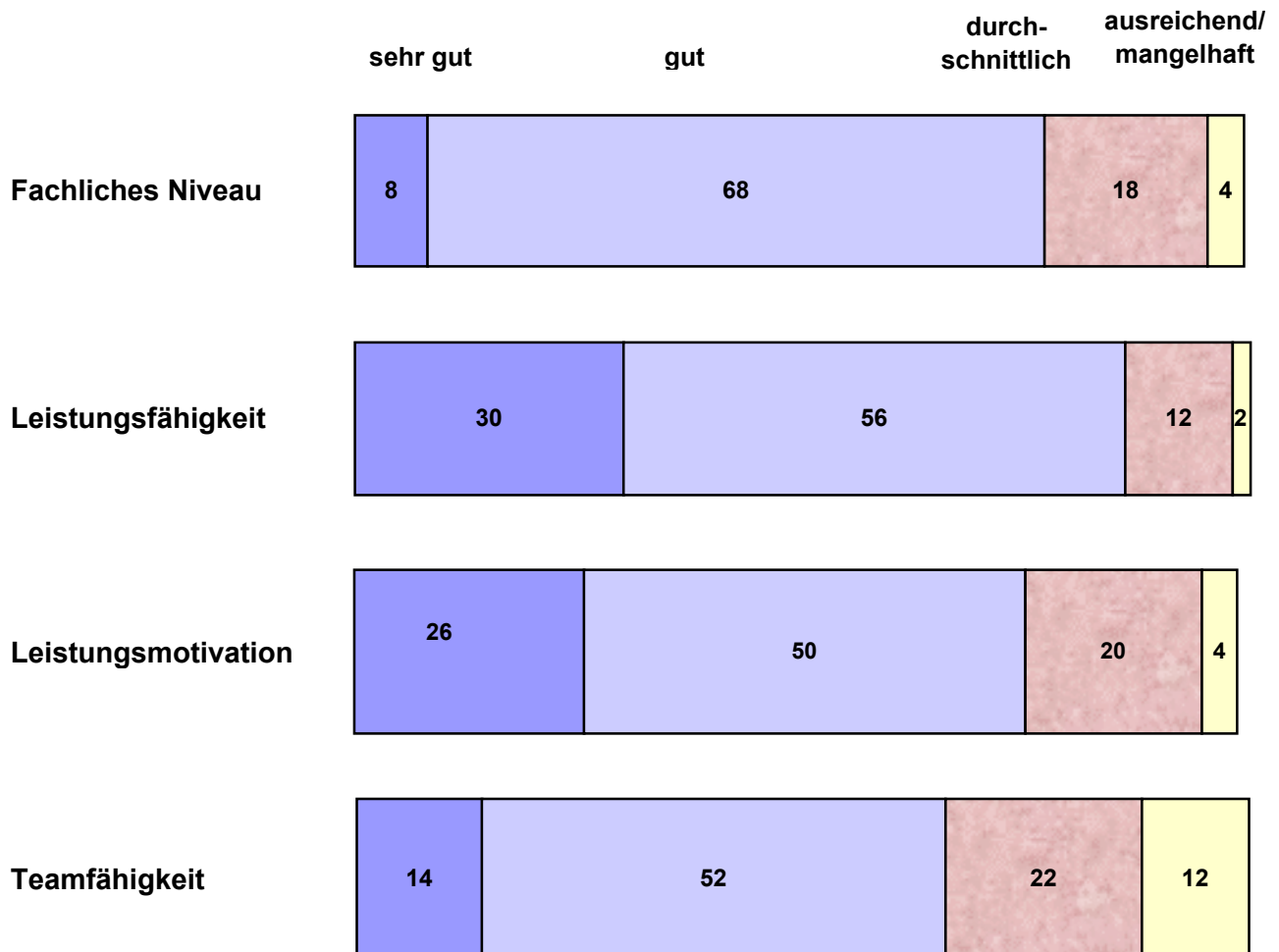
III/2. Führungshintergrund
- extern rekrutierte BIs -

Status letzte Stelle	Vorarbeiter, Facharbeiter/Geselle Meister Angestellter mit Führungsaufgaben Selbständiger	% 8 38 49 5
Betriebsgröße letzte Anstellung: Anzahl Mitarbeiter	unter 20 21 bis 100 101 bis 1000 1001 bis 5000 über 5000	32 19 19 16 14
Führungserfahrung: Anzahl Mitarbeiter	1 bis 6 7 bis 20 21 bis 50 über 50	14 43 24 19
Führungserfahrung: im Bereich...	sonstiges Handwerk KFZ-Handwerk Industrie bis 500 Beschäftigte Industrie über 500 Beschäftigte	14 27 32 27
Führungserfahrung: ausgeübte Tätigkeiten	bisherige Stellen eher BI-Profil (hohe oder alleinige Verantwortung in den Bereichen Planung, Kosten/Budget/Gewinn) bisherige Stellen eher Meister-Profil (keine bis mittlere Verantwortung in den Bereichen Planung, Kosten/Budget/Gewinn)	40 60

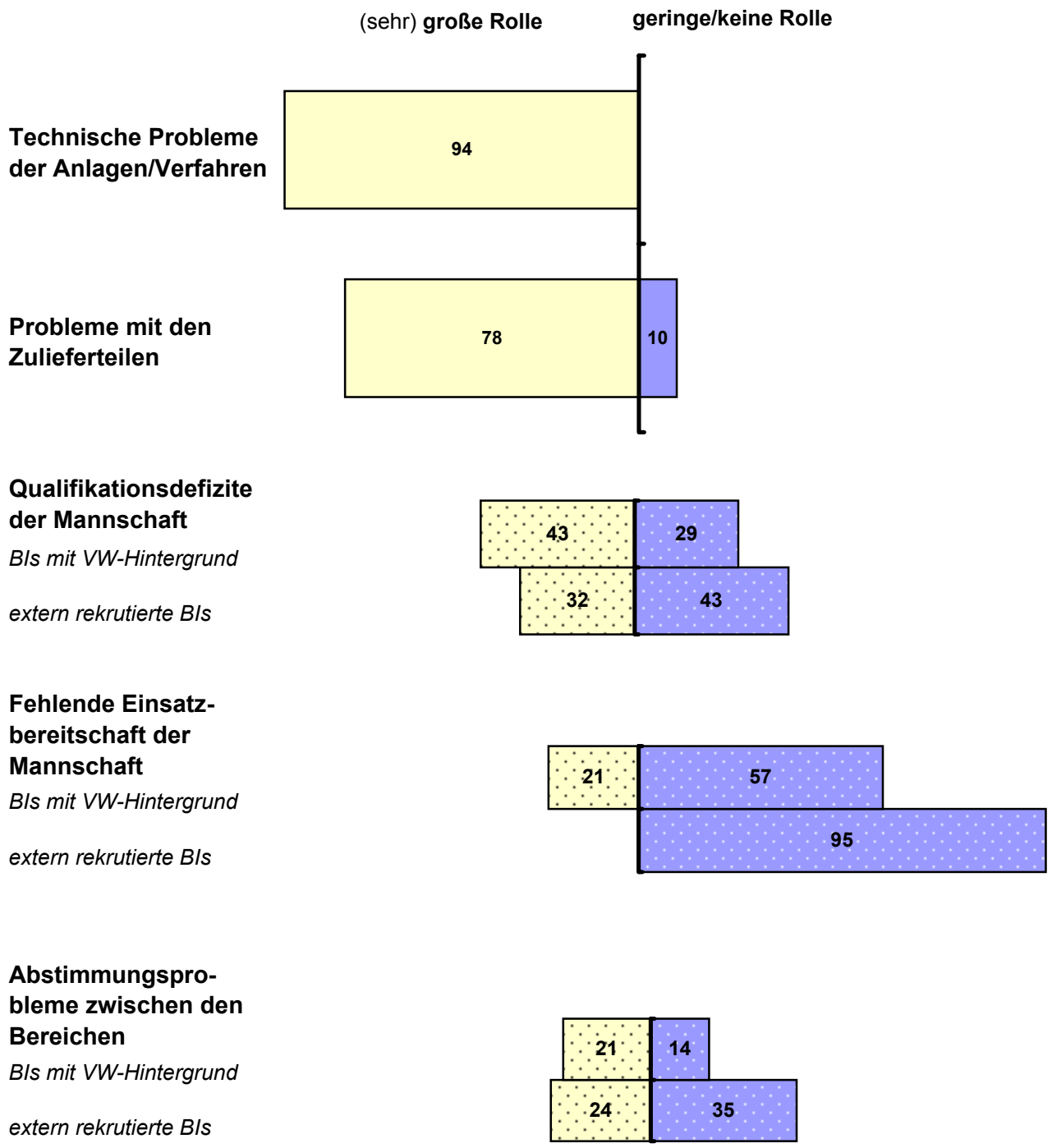
III/2. Zusammenfassung: Führungshintergrund

- 1. Breites Spektrum unterschiedlicher Betriebs- und Führungserfahrung**
- 2. Mehrheitlich Führungserfahrung mit eher kleiner Führungsspanne**
- 3. Führungserfahrung z. T. bereits entsprechend BI-Profil, z. T. eher traditionelles Meister-Profil**

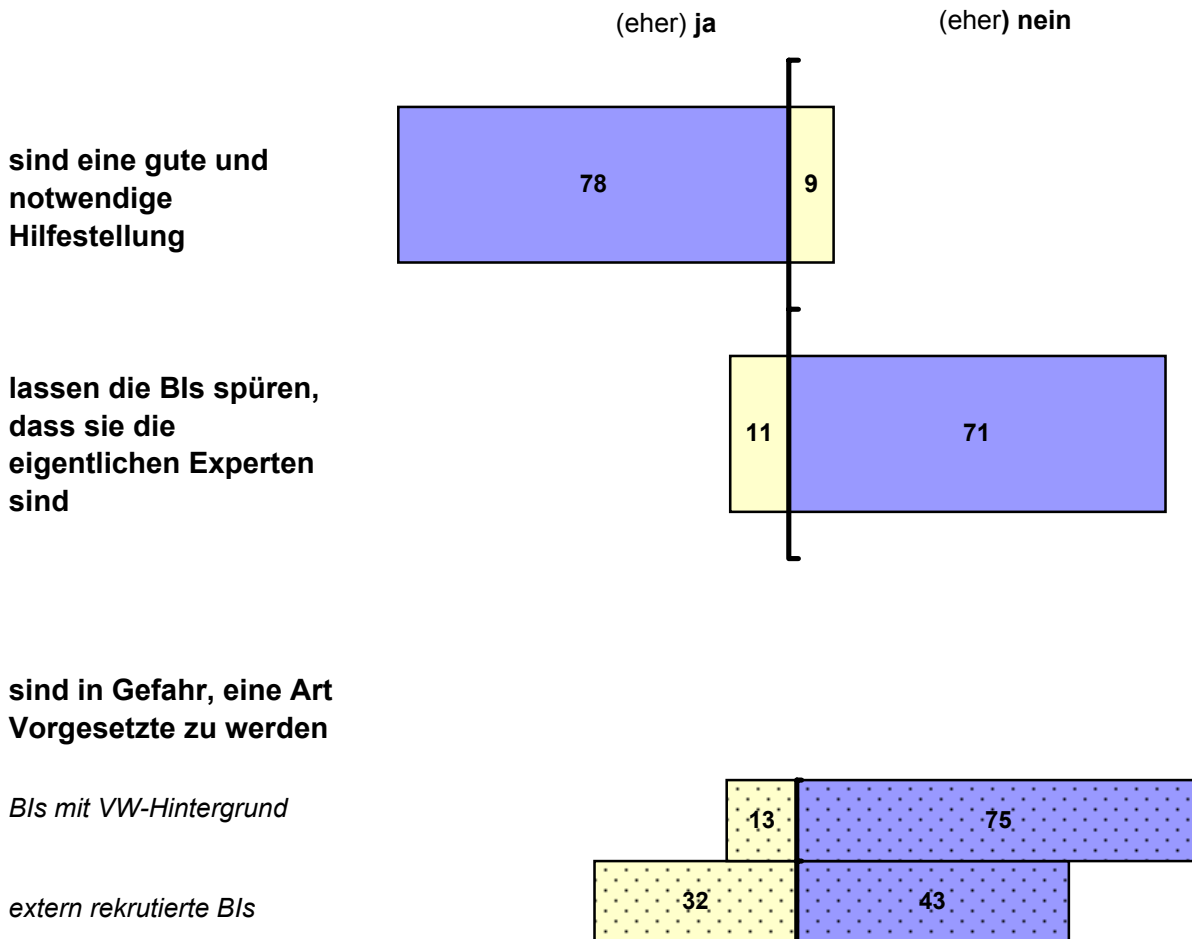
III/3. Erste Arbeitserfahrungen
a. Einschätzung der Mannschaft
- BIs insgesamt -



**III/3. Erste Arbeitserfahrungen
b. Anlaufprobleme
- BIs insgesamt -**

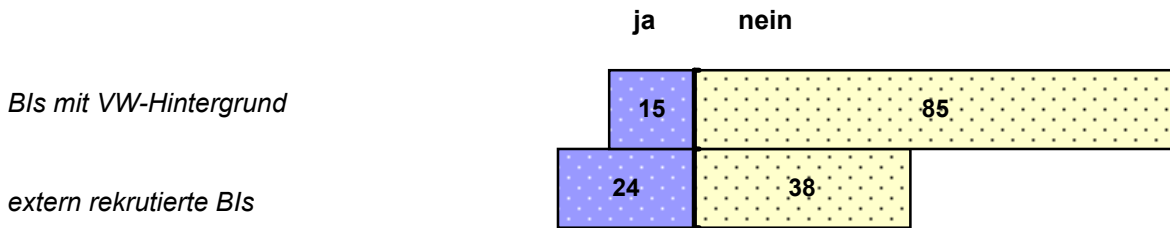


**III/3. Erste Arbeitserfahrungen
c. VW-Unterstützer
- BIs insgesamt -**

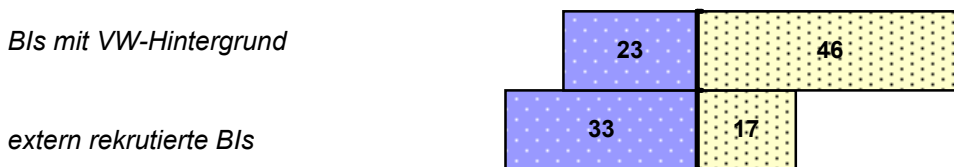


**III/3. Erste Arbeitserfahrungen
d. Betriebsrat
- BIs insgesamt -**

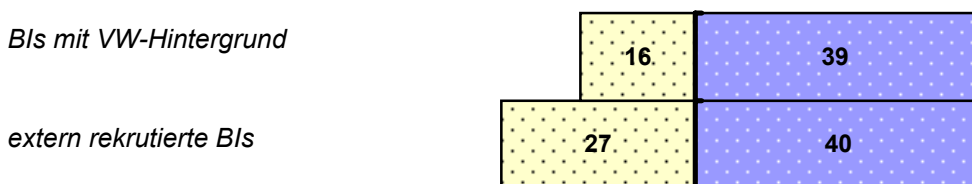
vor Ort präsent und aktiv



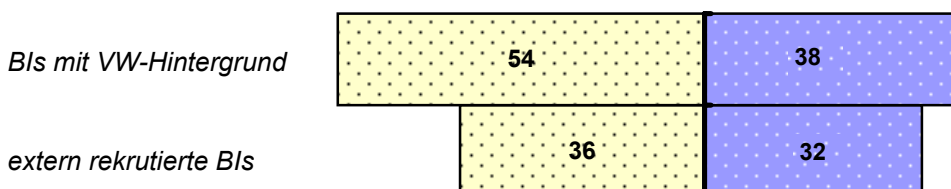
kümmert sich um Belange der Mannschaft



hat eine zu starke Stellung



müsste sich stärker engagieren



III/3. Zusammenfassung: Erste Arbeitserfahrungen

1. Die zu führende Mannschaft gilt mehrheitlich als kompetent, leistungsfähig und kooperationsbereit

⇒ Anlaufprobleme sind anderen Faktoren geschuldet

2. Die VW-BIs sehen die Stärke der Mannschaft in der Anlaufphase kritischer

⇒ daraus resultiert aber keine Distanz zu den „ehemaligen Arbeitslosen“

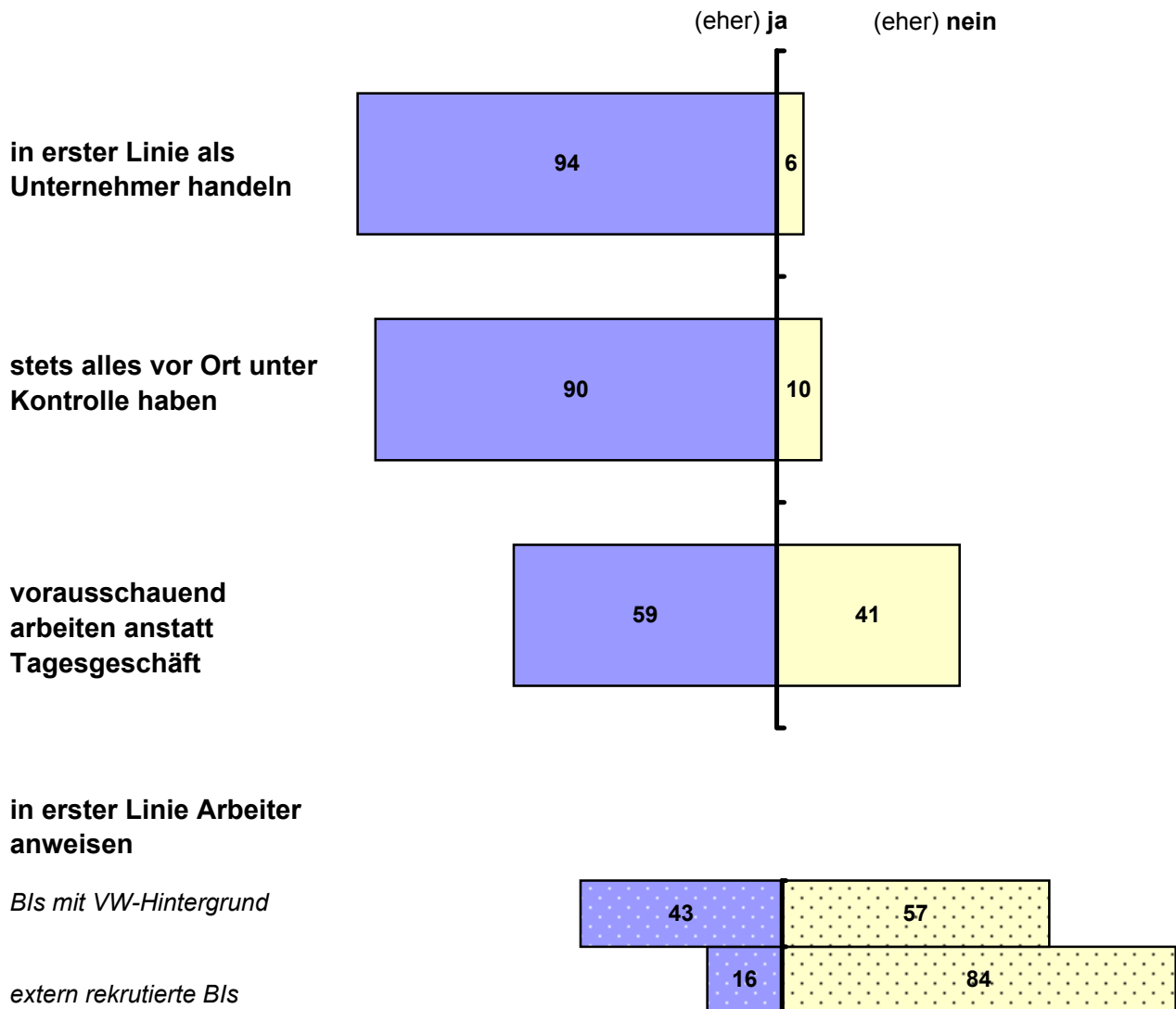
3. Die VW-Unterstützer bei der Anlaufphase gelten als willkommene Helfer

⇒ Gefahren des eigenen Autoritätsverlusts werden nicht gesehen

4. Besonders VW-BIs betonen unzureichende Präsenz der betrieblichen Interessenvertretung

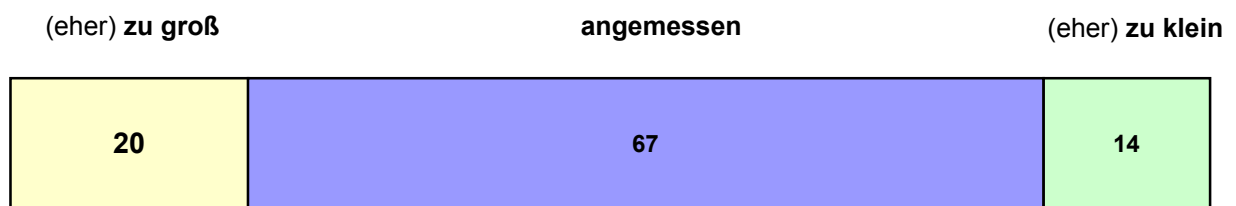
⇒ VW-BIs haben die Erfahrung starker, präsenter Betriebsräte/Vertrauensleute

III/4. Erwartungen an die BI/Meister-Rolle
a. Eigenes Rollenverständnis als BI
- BIs insgesamt -

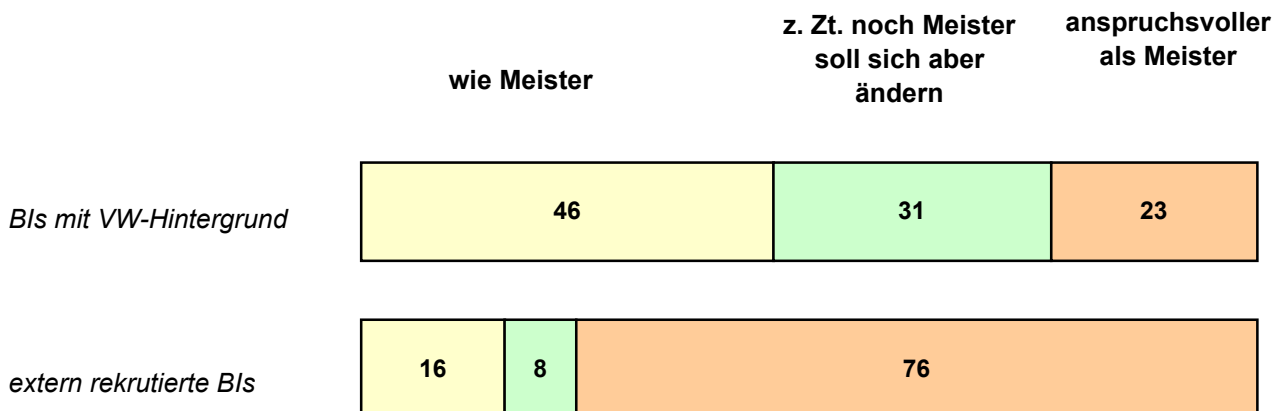


**III/4. Erwartungen an die BI/Meister-Rolle
b. Konzeptrealität BI
- BIs insgesamt -**

Führungsspanne des BIs

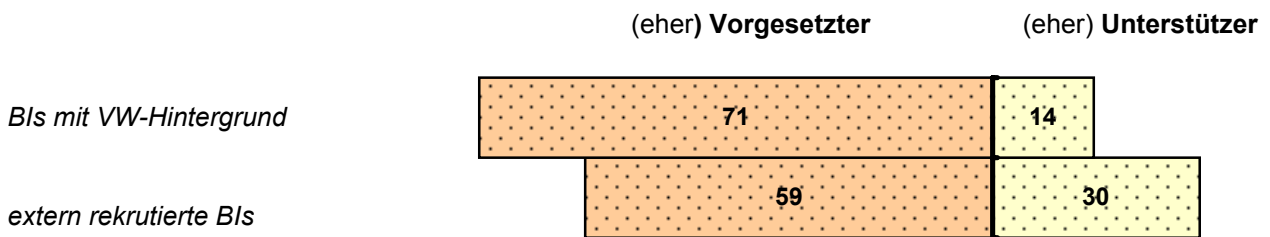


Derzeitiger Aufgabenzuschnitt des BIs

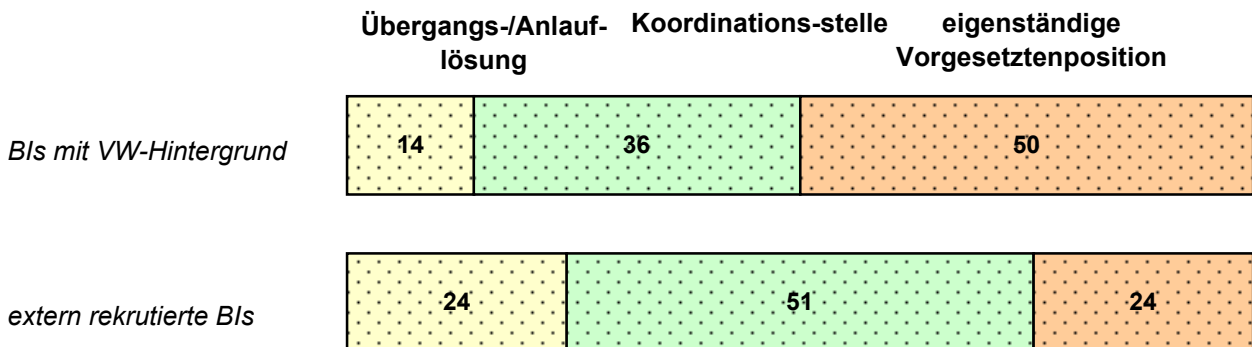


**III/4. Erwartungen an die BI/Meister-Rolle
c. Position des Schichtleiters/-koordinators
- BIs insgesamt -**

Derzeitige Rolle des Schichtleiters/-koordinators



Zukünftige Rolle des Schichtleiters/-koordinators



III/4. Zusammenfassung: Erwartungen an die BI/Meister-Rolle

1. Ein erweitertes Rollenverständnis gegenüber dem traditionellen Meister wird von der Mehrheit prinzipiell mitgetragen; zugleich werden Elemente des traditionellen Meisterverständnisses fortgeschrieben.

2. Die extern rekrutierten BIs privilegieren bei „Unterstützern“ und „Schichtleitern/-koordinatoren“ eher zeitbefristete „Übergangslösungen“, während die VW-BIs eher die ihnen vertrauten Hierarchiestrukturen fortschreiben möchten.

IV/1. Evaluation: Zwischenbilanz

Arbeitsmarktpolitischer Innovationsanspruch

*„Rekrutierung der Mannschaft Auto 5000 aus dem Segment
,Arbeitslose’“*

- ⇒ **Ziel wurde weitgehend erreicht**
- ⇒ **Auch bei BIs hoher Arbeitslosigkeitshintergrund**

IV/2. Evaluation: Zwischenbilanz

Ausbildungspolitischer Innovationsanspruch

Rekrutierung der Mannschaft Auto 5000 unter Hintanstellung der Formalqualifikation „Facharbeit“ und Privilegierung von „Kompetenzprofil“ (u. a. Integrität, Leistungsmotivation, Sozialverhalten, Lernfähigkeit)

- ⇒ **Orientierung am Kompetenzprofil privilegiert (indirekt)
Formalqualifikationen**
- ⇒ **Dennoch: Öffnung für Beschäftigte ohne einschlägige
Berufsausbildung**

IV/3. Evaluation: Zwischenbilanz

Beschäftigungspolitischer „Sozial“-Anspruch

Über den Tarifvertrag hinausgehende Überlegungen zur Unterstützung der am Arbeitsmarkt benachteiligten Gruppe der Älteren und zur Förderung der Beschäftigung von Frauen im Bereich Industriearbeit

- ⇒ **abweichend von der sonst üblichen Rekrutierungspraxis wurden Ältere (über 35 Jahre) eingestellt**
- ⇒ **ein höherer Frauenanteil wurde nicht erreicht**
- ⇒ **die besonderen Problemgruppen des Arbeitsmarktes (gering Qualifizierte, Ältere über 50 Jahre) wurden nicht systematisch berücksichtigt**

IV/4. Evaluation: Zwischenbilanz

Betriebsorganisatorischer Innovationsanspruch

1. *Die in Aussicht genommene flache, dreigliederige Hierarchie (Geschäftsführung/Gewerkeleitung/BI) ist zunächst in der Anlaufphase um eine Ebene (Schichtleiter/-koordinator) bzw. zwei Ebenen (zusätzlichen Fertigungs Koordinator) erweitert worden*

⇒ **Der Organisationsaufbau ist aber noch nicht definitiv entschieden**

2. *Erweitertes Aufgabenprofil als Betriebsingenieur (BI)*

⇒ **bisher nur in wenigen Einsatzbereichen (ansatzweise) realisiert**

3. *Aufbau einer Automobilfertigung ohne einschlägige Automobil-Vorerfahrung unterhalb der Managerebene*

⇒ **durch die „Unterstützer“, „Schichtleiter“ und „Fertigungs Koordinatoren“ auch quantitativ gewichtige VW-Erfahrung eingebunden; nur in Anlaufphase?**