

Sozialwissenschaftliche Begleitforschung zum VW-Projekt Auto 5000

Ausgewählte Ergebnisse

**Treffen der GBR-Vorsitzenden in der Automobilindustrie
Wolfsburg, 4. März 2005**

Gliederung:

I. Bestandsaufnahme

Umsetzung und Bewertung der zentralen Gestaltungsmerkmale

1. Rekrutierung
2. Arbeitsgestaltung
3. Betriebsorganisation
4. Qualifizierung
5. Entgeltregelungen
6. Interessenvertretung
7. Bilanz der Beschäftigten/Betriebliches Selbstverständnis

II. Interpretation

1. Übertragbarkeit - Möglichkeiten und Grenzen
2. Innovative Arbeitspolitik - ein zukunftsweisendes IG Metall-Projekt?

Rekrutierung - Umsetzung/Verfahren

Auswahl

Test 1:
im Internet (offen für alle)  48.000 Teilnehmer

Test 2:
vor Ort, computergestützt  22.000 Teilnehmer

Test 3:
im Jobcenter (Praxistest & Interview)  12.500 Teilnehmer

Qualifizierung

1. Stufe:
Getragen/ -finanziert vom Arbeitsamt
(3 bzw. 6 Monate)  4.000 Teilnehmer

2. Stufe:
Arbeitseinsatz und Ausbildung bei Auto 5000
(6 Monate)  3.800 Befristet Beschäftigte

3. Stufe:
Arbeitseinsatz und Weiterqualifizierung  3.800 * Unbefristet Beschäftigte

* 2003: 3000 Unbefristete + 800 Befristete, die übernommen werden sollen;
149 Austritte: entweder Nichtübernahme seitens Auto 5000 oder selbst gekündigt.
2005: Gesamtbelegschaft (3707) unbefristet Beschäftigte; Austritte 2004: 177.

1. Rekrutierung - Umsetzung/Ausgewählte Belegschaft

Arbeitslosigkeitserfahrung

		Mannschaft	Betriebsingenieure (BI)
Unmittelbar bei Bewerbung	keine Arbeitslosigkeit	11	35
	1 bis 3 Monate	34	14
	4 bis 6 Monate	19	27
	7 bis 12 Monate	20	19
	über 12 Monate	16	5
Arbeitslosigkeitserfahrung insgesamt	keine Arbeitslosigkeitserfahrung	3	32
	1 bis 6 Monate	34	35
	7 Monate bis 1 Jahr	23	24
	1 bis 2 Jahre	26	6
	über 2 Jahre	14	3

in Prozent

Beruflich-sozialer Hintergrund

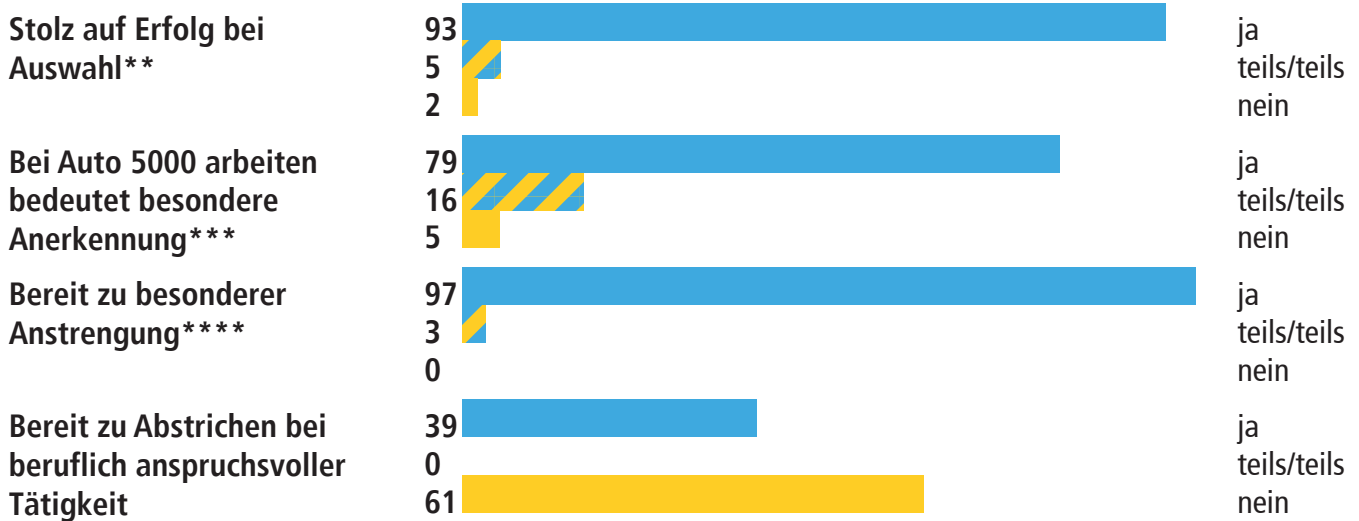
		Mannschaft	Betriebsingenieure (BI)
Schulabschluss	Hauptschule	16	6
	Realschule	70	65
	(Fach-) Abitur	14	29
Berufsausbildung	ohne Facharbeiterabschluss	5	-
	nicht einschlägiger Automobilbau-Facharbeiterabschluss	34	-
	Facharbeiterabschluss Metall/ Elektro	52	6
	Studium/ Techniker/ Meister (nicht einschlägig)	4	-
	Studium/ Techniker/ Meister (einschlägig)	6	94
Alter	bis 29 Jahre	44	4
	30 bis 39 Jahre	40	53
	40 Jahre und älter	16	43
Geschlecht	männlich	93	100
	weiblich	7	-
Arbeitserfahrung West-Ost-Hintergrund	nur Westhintergrund	55	68
	Ost-/ Westhintergrund	20	11
	nur Osthintergrund	25	22

in Prozent

1. Rekrutierung - Bewertung*



Selbstverständnis als neuer Auto 5000-Beschäftigter:



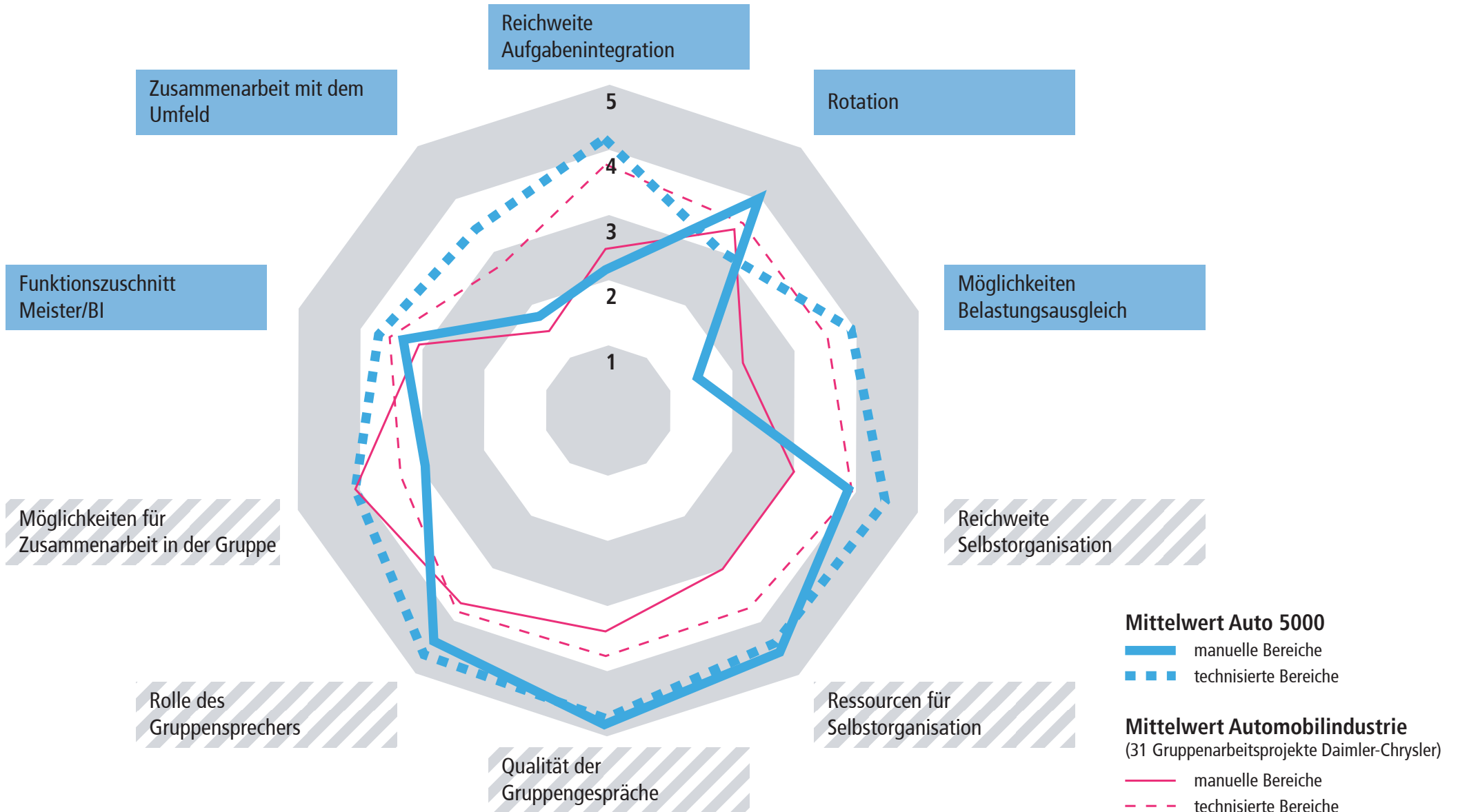
* Repräsentativ-Befragung Herbst 2002 nach Abschluss Auswahl/vor Eintritt ins Werk

** "Ich bin stolz darauf, das Auswahlverfahren bei Auto 5000 erfolgreich abgeschlossen zu haben."

*** "Ich sehe darin eine besondere Anerkennung, dass ich bei Auto 5000 arbeiten werde."

**** "Ich bin bereit, mich besonders anzustrengen, um zum Erfolg von Auto 5000 beizutragen."

2. Arbeitsgestaltung - "Teamarbeit" Umsetzung (Profile)

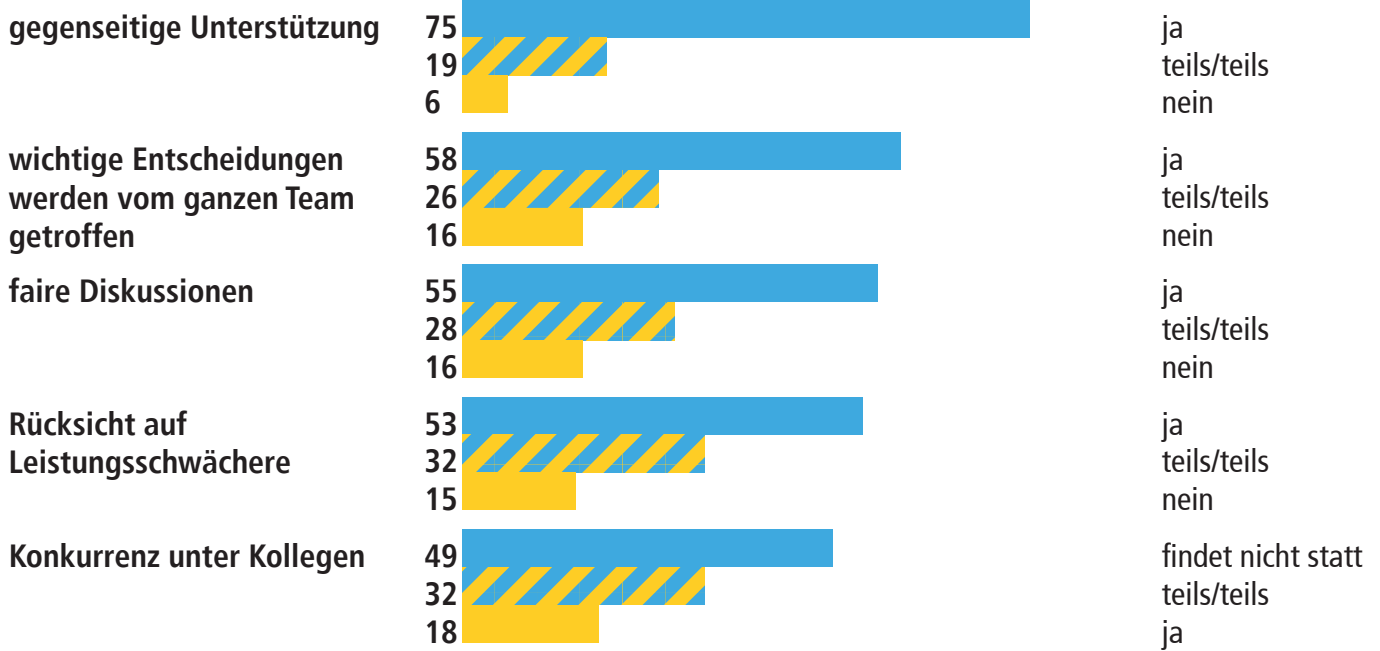


2. Teamarbeit - Bewertung

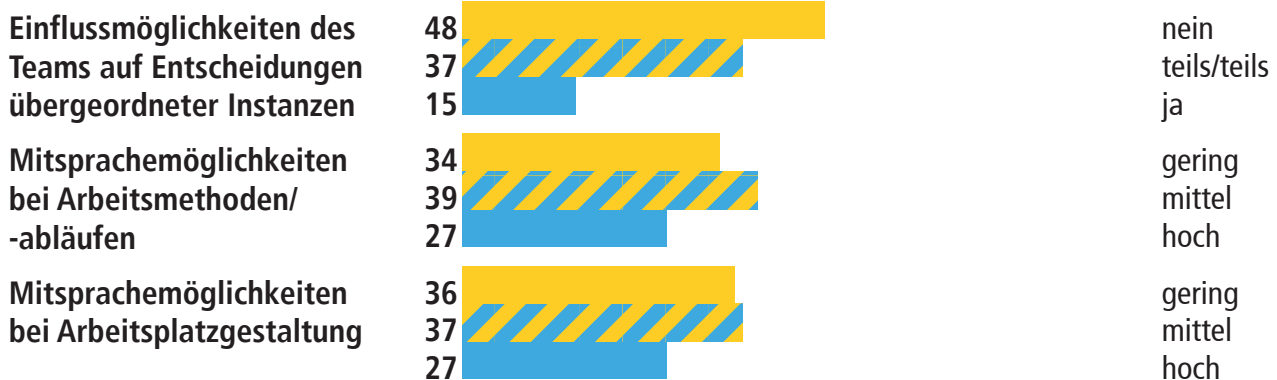
Gesamturteil



Positiva



Probleme



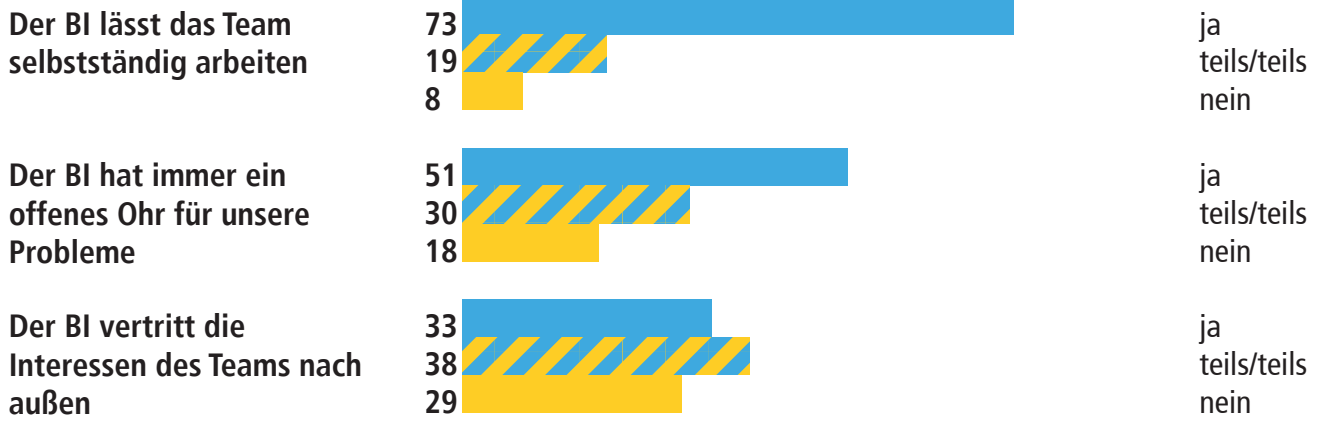
3. Betriebsorganisation unteres Management/ Meister (BI) - Umsetzung

Neupositionierung des Meisters/BI

Neue Funktionen (bisher begrenzt realisiert)	Produkt- und Prozess- planung	Kosten -planung -steuerung	externe Koordination
Beibehaltene Funktionen	interne Koordination	Personal -führung -entwicklung	Prozess- optimierung
An die Mannschaft (mehr oder weniger) abgegebene Funktionen	Arbeits- einsatz	Personal- einsatz	Prozess- steuerung

3. Meister/BI - Bewertung

Positiva



Probleme



4. Qualifizierung - Umsetzung

Aufwand:

3 Wochenstunden zusätzlich zur 35-Stunden-Woche/zur Hälfte nicht vergütet

Inhalt:

"Prozesshaftes Lernen" als fortlaufende Qualifizierung zur Bewältigung aktueller Arbeitsanforderungen und Lösung von Prozessproblemen

Formen:

Kurzschulung, Problemlösungskurse, Anlernen am Arbeitsplatz, Teamsitzungen

Medien:

"Lernstätten", "Wissensportal" (IT-gestütztes Informationssystem), Try-Out-Modelle

Akteure:

externe und interne Lehrende (dabei wachsende Beteiligung der Teammitglieder als Lehrende)

Abschlüsse:

IHK-Zertifikate (bisher abgeschlossen: 96 "Automobilbauer";

8 "Prozessinstandhalter".

Im formellen Ausbildungsprozess: 1202 "Automobilbauer";

199 "Prozessinstandhalter"; 40 "Prozessmanager")

4. Qualifizierung - Bewertung

Gesamturteil

"Wie beurteilen Sie die derzeitige Qualifizierung im Fabrikalltag (Prozesshaftes Lernen)?"



gut
teils/teils
schlecht



gut

Positiva

"echte" Qualifizierung ?

Anlernen am Arbeitsplatz



ja

Teamsitzungen zur Problemlösung



ja

Kurzschulungen



ja

IHK-Zertifikat - Vorteile für Perspektive bei Auto 5000



ja
teils/teils
nein

Probleme

IHK-Zertifikat: zusätzlicher Nutzen für allgemeine Berufsperspektive



nein
teils/teils
ja

Umfang der Qualifizierungszeit (3. Std.)



zu viel
gerade richtig
zu wenig

zu wenig passende Qualifizierungsangebote



ja
teils/teils
nein

bestimmte Schulungen nicht für alle offen



ja
teils/teils
nein

50%-Regelung bei der Bezahlung der Qualifizierungszeit



unfair
weder noch
fair

5. Entgeltregelungen - Umsetzung

Höhe -

2.557 Euro entspricht ca. 20% weniger als VW-Haustarifvertrag

Differenzierung -

einheitliche Entgelthöhe für alle Produktionsbeschäftigten

Form -

"Programmerfüllung":

- bei Nichterreichen von Stückzahl und Qualität in der Normalarbeitszeit Pflicht zur Nacharbeit
- bei Selbstverschulden ohne Vergütung (bisher unter 10%)

5. Entgeltregelungen - Bewertung

Lohnhöhe



Lohndifferenzierung ("gleicher Lohn für alle")



davon:



Lohnform

Gesamturteil



Positiva



Probleme



6. Interessenvertretung - Umsetzung

Unternehmensmitbestimmung im Aufsichtsrat der GmbH

- 6 Anteilseigner-Vertreter
- 6 Arbeitnehmer-Vertreter
- erweiterte Einflussmöglichkeiten der Arbeitnehmerbank/
Entscheidungen mit 2/3-Mehrheit

Betriebliche Mitbestimmung

- gemeinsamer Betriebsrat VW Wolfsburg und Auto 5000
- erweiterte Einflussmöglichkeiten Qualifizierung/
Leistung/ Personalbemessung
- keine Direktwahl BR/ eingesetzt vom VW-BR
- Besetzungstärke: 3,5 Betriebsräte

Direkte Beteiligung

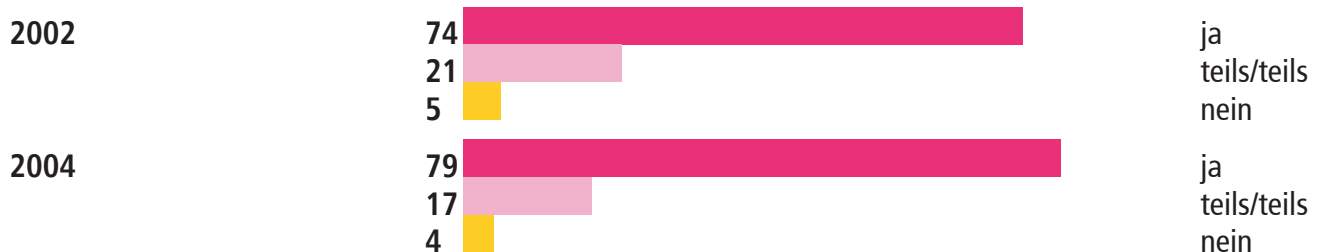
- regelmäßige/selbstverantwortliche Gruppengespräche
- eingesetzter/gewählter Teamsprecher ohne Sonderstatus

- ab Mai 2004 gewählte Teamsprecher
- regelmäßige Teamsprecher-Runden
mit Management
- ab November 2004 gewählte
gewerkschaftliche Vertrauensleute/
"Kommunikationsbeauftragte"

6. Interessenvertretung - Bewertung

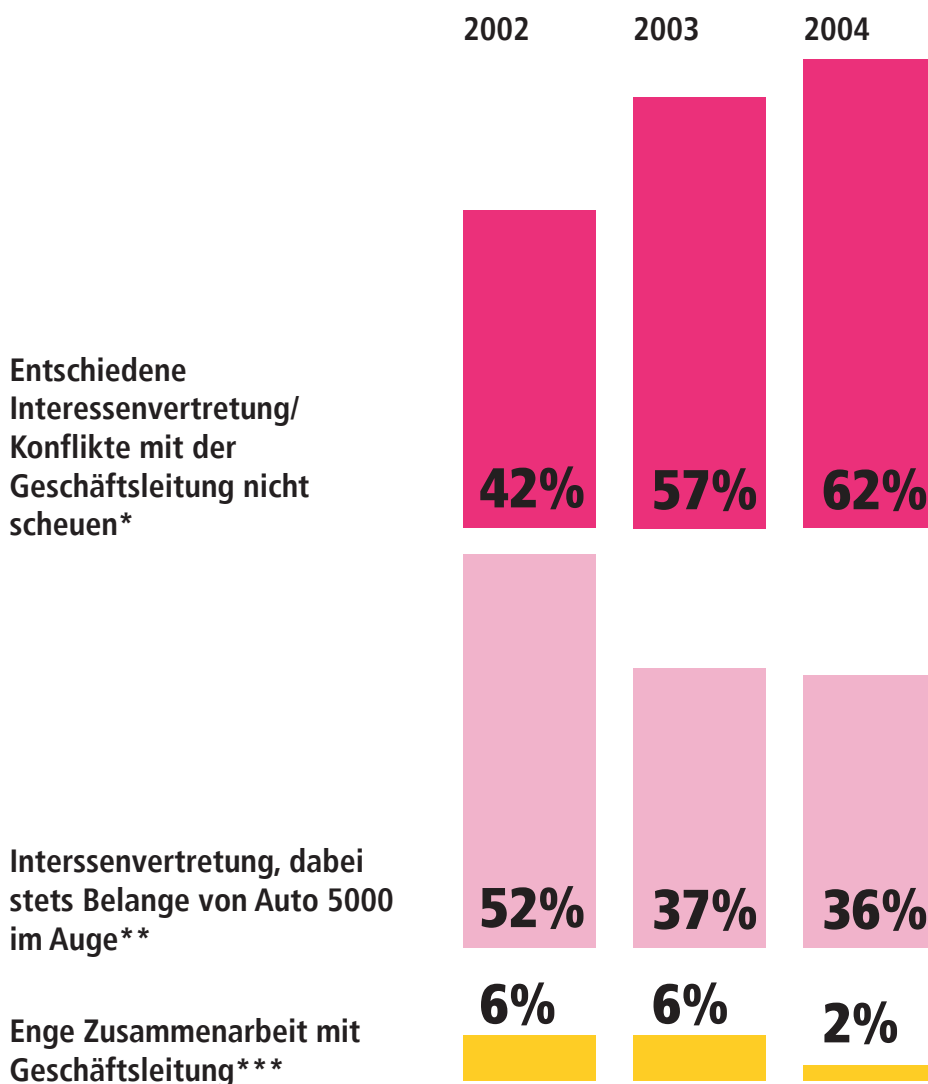
Notwendigkeit von Betriebsrat

"Braucht man als Beschäftigter heute noch einen Betriebsrat?"



Erwartungen an Betriebsrat

"Welche Erwartungen haben Sie an die Politik des Betriebsrats bei Auto 5000?"



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

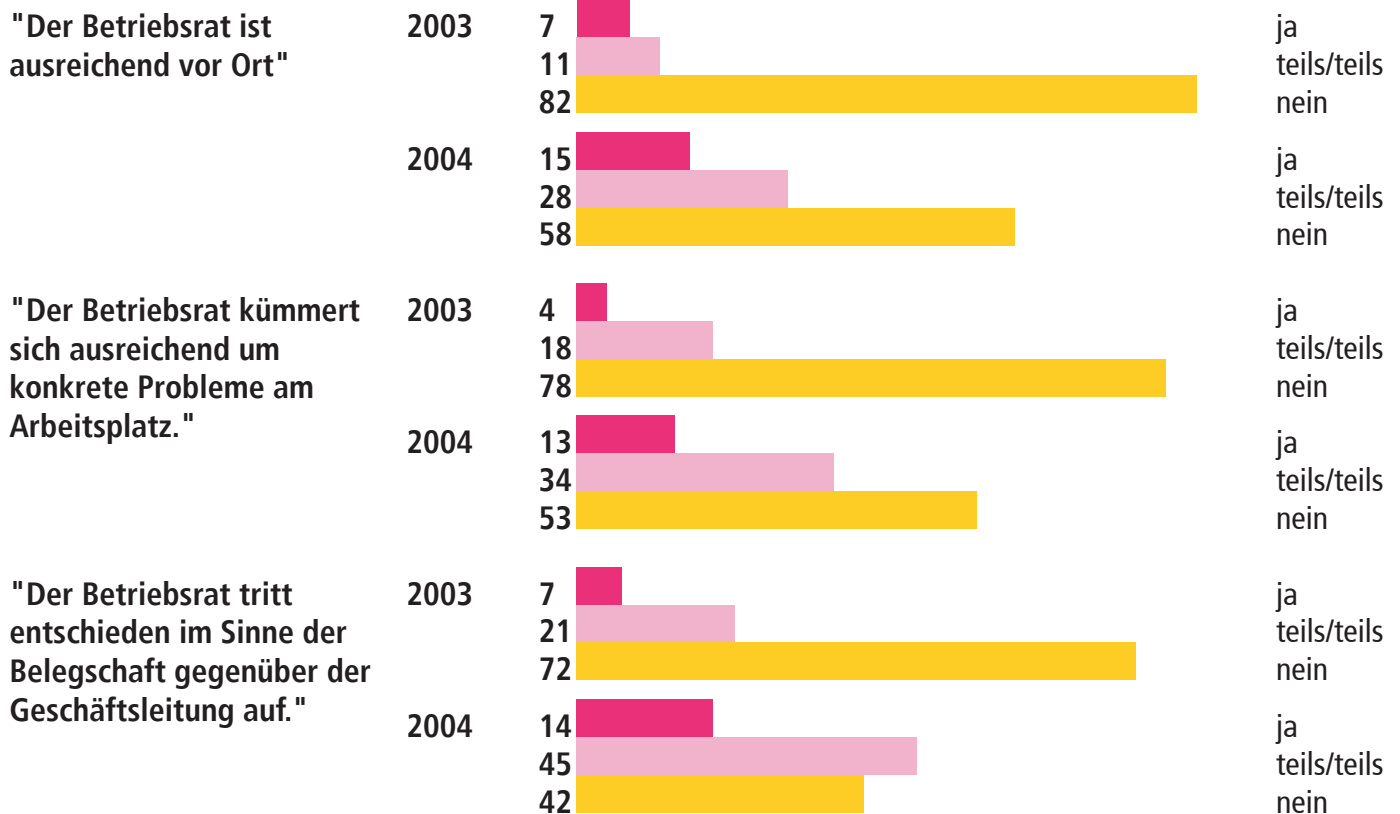
**"Der Betriebsrat sollte die Interessen der Beschäftigten vertreten, dabei aber die Belange von Auto 5000 stets im Auge haben."

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

6. Interessenvertretung - Bewertung

Urteil über Betriebsratsarbeit

"Wie beurteilen Sie die Arbeit des Betriebsrats bei Auto 5000?"



Forderung der Belegschaft nach erweiterter Interessenvertretung - gewerkschaftliche Vertrauensleute

"Über die Wahl von gewerkschaftlichen Vertrauensleuten gibt es bei Auto 5000 unterschiedliche Meinungen. Welcher Meinung stimmen Sie zu?"

73%

Mehr Mitsprachemöglichkeiten durch Vertrauensleute*

18%

Unentschieden

9%

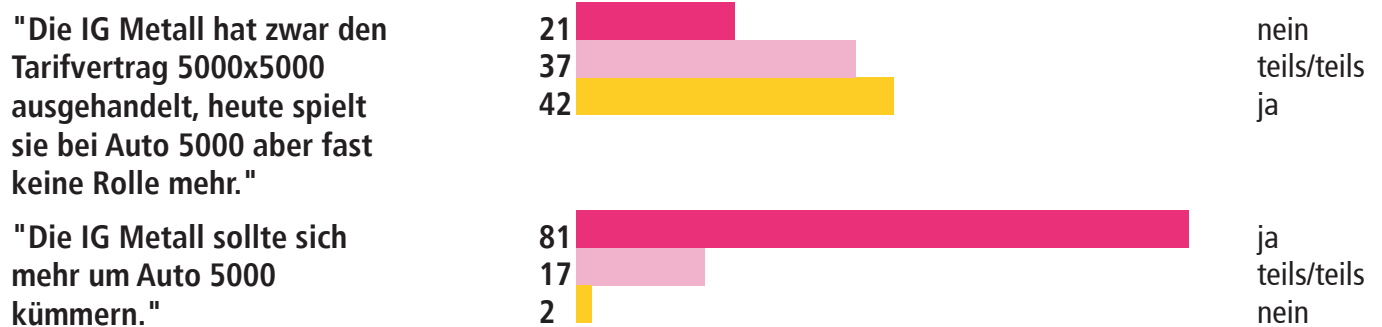
Keine Verbesserung durch Vertrauensleute**

* "Durch die Wahl von gewerkschaftlichen Vertrauensleuten würde die Belegschaft mehr Mitsprachemöglichkeiten bei Auto 5000 haben."

** "Die Mitsprachemöglichkeiten der Belegschaft sind durch gewählte Teamsprecher schon hinreichend gewährleistet. Gewerkschaftliche Vertrauensleute würden keine Verbesserung bringen."

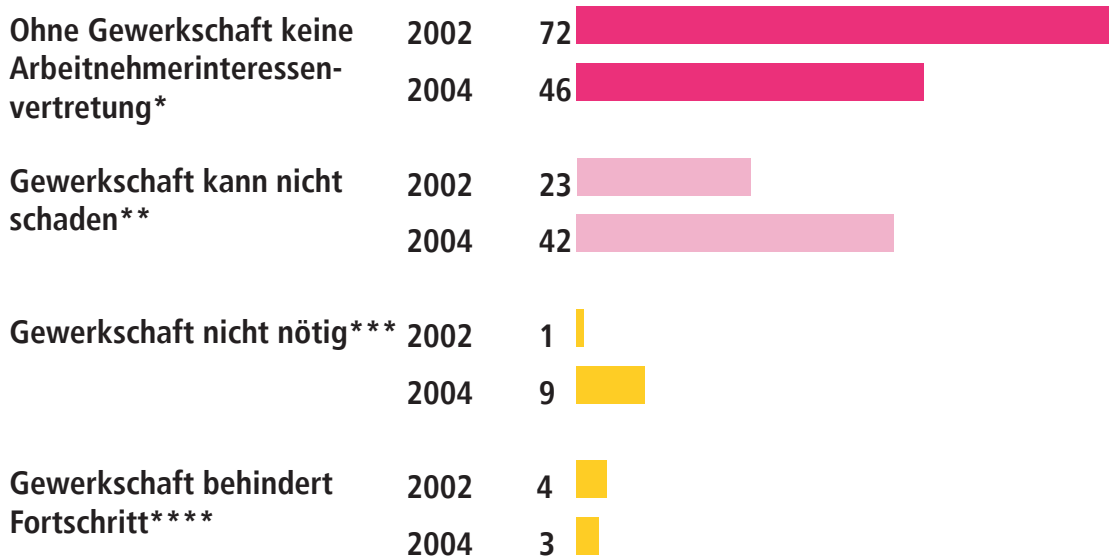
6. Interessenvertretung - Bewertung

Rolle der IG Metall bei Auto 5000



Notwendigkeit der Gewerkschaft

"Braucht man als Arbeiter heute noch eine Gewerkschaft?"



*"Ja, ohne die Gewerkschaft werden die Interessen der Arbeitnehmer nicht ausreichend vertreten."

**"Jeder vertritt seine Interessen heute zwar weitgehend auch selbst, aber Hilfe durch die Gewerkschaft kann dabei nicht schaden."

***"Nein, die Gewerkschaften werden nicht mehr benötigt."

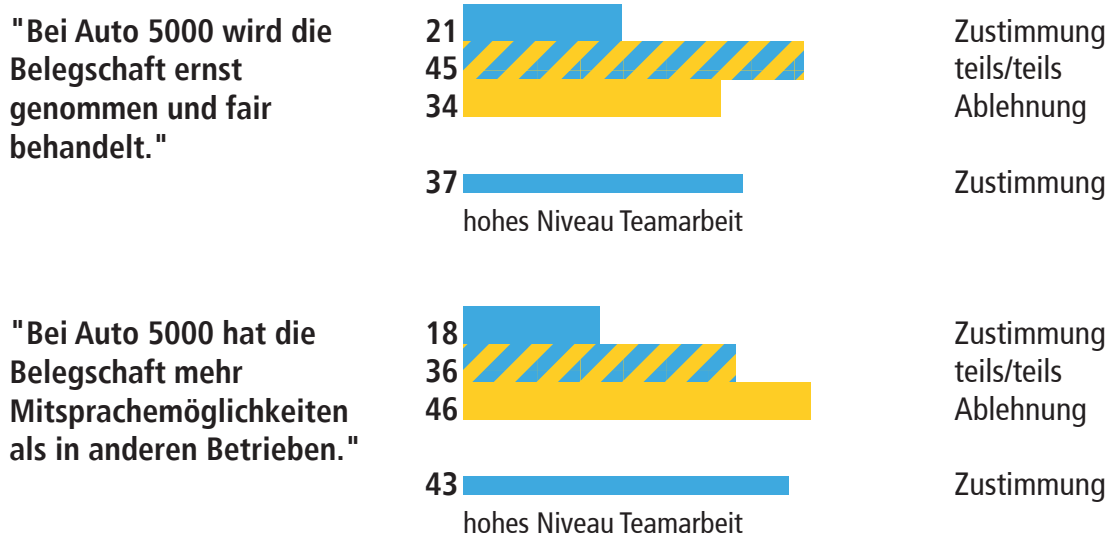
****"Nein, die Gewerkschaften behindern den weiteren Fortschritt."

7. Bilanz der Beschäftigten - Betriebliches Selbstverständnis

Eingelöste Hoffnungen/Erwartungen*



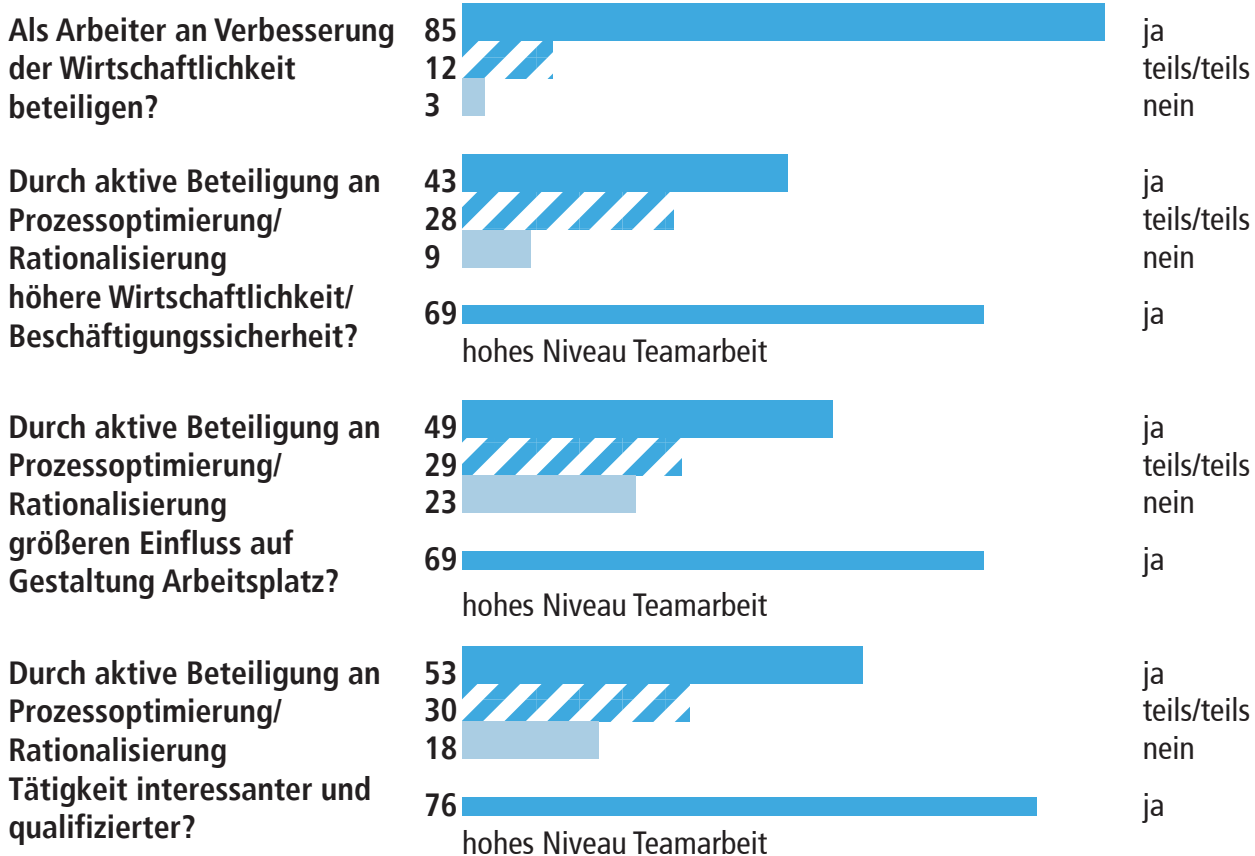
Stimmung und Klima bei Auto 5000?



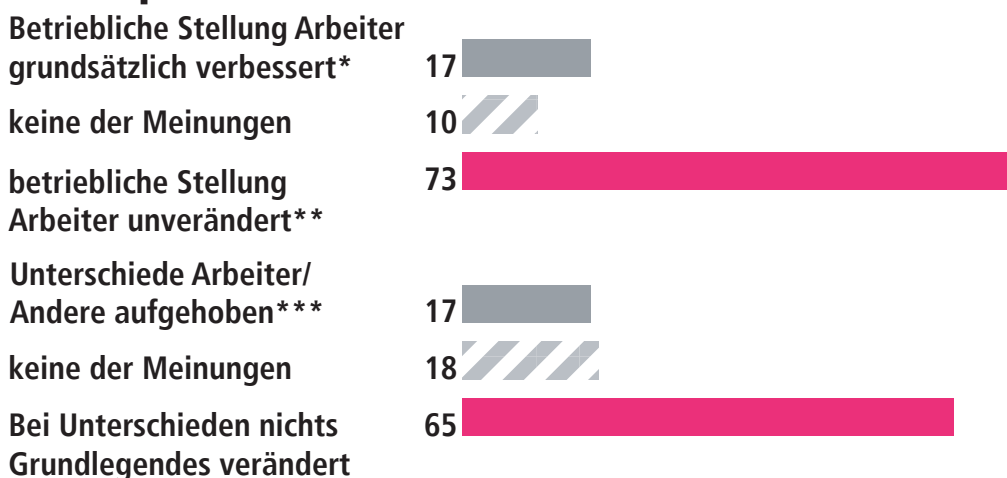
* "Nach der Auswahl- und Qualifizierungsphase, also bevor Sie den Betrieb selbst kannten, verbanden Sie sicher Erwartungen und Hoffnungen mit der Arbeit bei Auto 5000. Wenn Sie diese Hoffnungen und Erwartungen mit der heutigen Realität vergleichen: Wie fällt Ihr Urteil aus?"

7. Betriebliches Selbstverständnis

Neue Elemente: aktive Mitwirkung am Rationalisierungsprozess



Konstante Elemente: Bewußtsein fortbestehender betrieblicher Widersprüche



* "Durch Teamarbeit und die anderen Projektideen von Auto 5000 wird die betriebliche Stellung des Arbeiters grundsätzlich verbessert. die Arbeiter auf betriebliche Entscheidungen Einfluss."

** "Trotz Teamarbeit und den anderen Projektideen von Auto 5000 bleibt die untergeordnete betriebliche Stellung der Arbeiter unverändert. Als Arbeiter hat man auf betriebliche Entscheidungen nach wie vor keinen Einfluss."

*** "Bei Unternehmen wie Auto 5000 wird heute Selbstverantwortung und Vertrauen für alle ganz groß geschrieben. Dadurch werden die Unterschiede zwischen Arbeitern und anderen betrieblichen Gruppen weitgehend aufgehoben."

**** "Bei einem Unternehmen wie Auto 5000 wird zwar viel von Selbstverantwortung und Vertrauen für alle geredet. Dadurch verändert sich aber an den Unterschieden zwischen den Arbeitern und anderen betrieblichen Gruppen nichts Grundlegendes."

Gestaltungsprinzipien des Auto 5000 Projekts

Gesamtkonzept

**Ganzheitlichkeit i.S. integrierter Reorganisation von Arbeit/
Betriebshierarchie/Qualifizierung/Entgelt**

Funktionsgestaltung

hohe Aufgabenintegration

Organisationsstrukturen

optimale Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten

Handlungsbedingungen

hohe Selbständigkeit/Eigenverantwortung

Handlungsprämisse

konsequente, gradlinige Projektumsetzung

Personalrekrutierung/Management

**kombinierte Fach- und Projektkompetenzen/
"Promotorenrolle"**

Industrielle Beziehungen

konsensuale Konzeptualisierung und Umsetzung

Übertragbarkeit

Formen der Umsetzung des Projekts Auto 5000

"Teamarbeit"

hohe Selbstverantwortung, breiter Funktionszuschnitt (Instandhaltung, Planung, Optimierung)

"BI"

Neuzuschnitt der Meister-Aufgaben/Aufwertung/Dehierarchisierung; korrespondierend zu neuer Arbeitsorganisation

"Qualifizierungszeit"

Verzahnung von Arbeiten und Lernen bei hoher Qualifizierungsdichte

"Einheitslohn für alle"

Basis für Funktionserweiterungen und Einsatzflexibilität

"Programmerfüllung -Entlohnung"

Eigenzuständigkeit und Selbstverpflichtung für Fertigungs-Programm

"GmbH"

Integrierter Geschäftsprozess und erweiterte Mitbestimmung

Übertragbarkeit - Möglichkeiten und Grenzen

Gestaltungsprinzipien: generell übertragbar

Formen der Umsetzung - eingeschränkte Übertragbarkeit (Auto-5000-Spezifik)

- Egalitäre Entlohnung in Radikalvariante
- Hohes Niveau der Arbeitszeitflexibilisierung
- Neustart ohne Traditionsbindung
- Hohe Projektidentifikation entsprechend Selbstbewerbung (fast) aller Akteure
- Anspruchabstriche für Ausstieg aus Arbeitslosigkeit

Formen der Umsetzung - hohe Übertragbarkeit

- Einheit von arbeits- und betriebsorganisatorischer Restrukturierung/Dehierarchisierung
- Zusammenführung der direkten und indirekten Funktionen
- Verzahnung von Arbeit und Lernen
- Programmmerfüllung als Entlohnungsprinzip
- Unternehmens- und betriebliche Mitbestimmung/Co-Management
- direkte Beteiligung (gewählte Teamsprecher und Vertrauensleute)/shop floor-nahe Interessenvertretung

2. Innovative Arbeitspolitik - ein zukunftsweisendes IG Metall-Projekt?

"Der Automobilstandort Deutschland muss seine Stärken nachhaltig ausbauen... (und) Arbeitsqualität, hohe Qualifikation und Kompetenz der Beschäftigten besser nutzen." (IG Metall "Automobilpapier", 2005)

2.1. Neuer Deal

Angebot an Unternehmen:

Optimierung der Arbeits-/Kapital-/Prozessproduktivität

Gewinnperspektive:

- bessere Nutzung der Ressource "Arbeit" am Standort Deutschland
- durch erweiterten Arbeits-Input und ganzheitliches Konzept aussichtsreiche Alternativstrategie zu Taylorismus/Toyotismus

Angebot an Beschäftigte:

neue Rolle als "Modernisierungsmitgestalter"

Gewinnperspektive:

- Erhöhung der Beschäftigungssicherung
- Verbesserung der Professionalität/Eigenständigkeit/Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit

2. Innovative Arbeitspolitik - ein zukunftsweisendes IG Metall-Projekt?

2.2. "Moderner Arbeitnehmer"

Wandel im betrieblichen Selbstverständnis der Beschäftigten

Konstanten im Selbstverständnis als Arbeitnehmer:

- Widersprüchliche betriebliche Interessen um Lohn/Leistung/Zeiten/Anerkennung
- Begründet (nach wie vor) kollektive Interessen-Lagen und Kollektiv-Bewusstsein

"Misstrauenskultur" zwischen Kapital/Arbeit

Neue Elemente im Selbstverständnis als Arbeitnehmer:

- Konkurrenzfähigkeit/Wirtschaftlichkeit des Unternehmens wird mit eigenen Interessen positiv besetzt
- Mitwirkung zur Sicherung der Beschäftigung
- Erweiterter, professionalisierter Leistungsbeitrag

"Vertrauenskultur" - gemeinsame Interessen/ Handlungsperspektiven mit Unternehmen

2. Innovative Arbeitspolitik - ein zukunftsweisendes IG Metall-Projekt?

2.3. Optimierte Nutzung der Ressource "Arbeit"

Ziele:

- Offenlegen (bisher verdeckter, zurückgehaltener) Leistungspotentiale
- Aktive Mitwirkung bei Rationalisierung - und damit an Ratio-Risiken für Arbeit und Beschäftigung
- Erhöhtes, eigenständiges Arbeitsengagement statt "Dienst nach Vorschrift"
- Problemlösung von "Ungewissheiten" als Bestandteil erweiterter Aufgabenstellung - bei in Kaufnahme steigender Arbeitsbeanspruchung

Voraussetzung:

- Eingrenzung der "Misstrauenskultur"
- Aufbau/Stabilität einer "Vertrauenskultur"

Austarieren von Misstrauen und Vertrauen

Bedingungen:

- (vertraglich) verabredete Sicherheiten
nur zu erreichen durch:
- starke Interessenvertretung
- Erweiterter Mitbestimmungsanspruch bei innovativer Arbeitspolitik

2. Innovative Arbeitspolitik - ein zukunftsweisendes IG Metall-Projekt?

2.4. Interessenwahrnehmung im Selbstverständnis der modernen Arbeitnehmer

Befunde von Auto 5000:

- Kollektive, institutionelle Interessenvertretung steht nicht zur Disposition
- Individualisierte Selbstvertretung ("Arbeitskraftunternehmer") ist keine leistungsfähige, attraktive Alternative zur Kollektivvertretung
- Erfahrungen mit Selbstvertretung (Gruppenarbeit) erhöhen aber Skepsis für nicht (hinreichend) rückgekoppelte Repräsentativvertretung (neue Sensibilität für Stellvertreterpolitik)

- Traditionelle "Vertreter"-Konzepte sind auszubalancieren mit gewachsenen Selbstvertretungs-Ansprüchen und -Kompetenzen der Einzelnen/Gruppen.