

Wandel der Arbeitsstrukturen in der Produktion

Das Modell „Auto 5000“ – Wolfsburg

Eckpunkte des Projekts „Auto 5000“

Ausgangssituation: (1998/99)

- **Standortplanungen bei VW für neues Fahrzeugmodell nach konzerninternem Benchmarking; Präferenz: Süd-/Osteuropa**
- **Steigende Arbeitslosigkeit in der Region Wolfsburg**

Aufgabe: Konditionen für eine Standortentscheidung zugunsten Wolfsburg

- **Beschäftigungsoffensive**
 - **3.500 neue Arbeitsplätze in Wolfsburg, rekrutiert aus dem Segment „Arbeitslose“**
- **Wirtschaftlichkeitsoffensive**
 - **Konkurrenzfähige Fertigung**

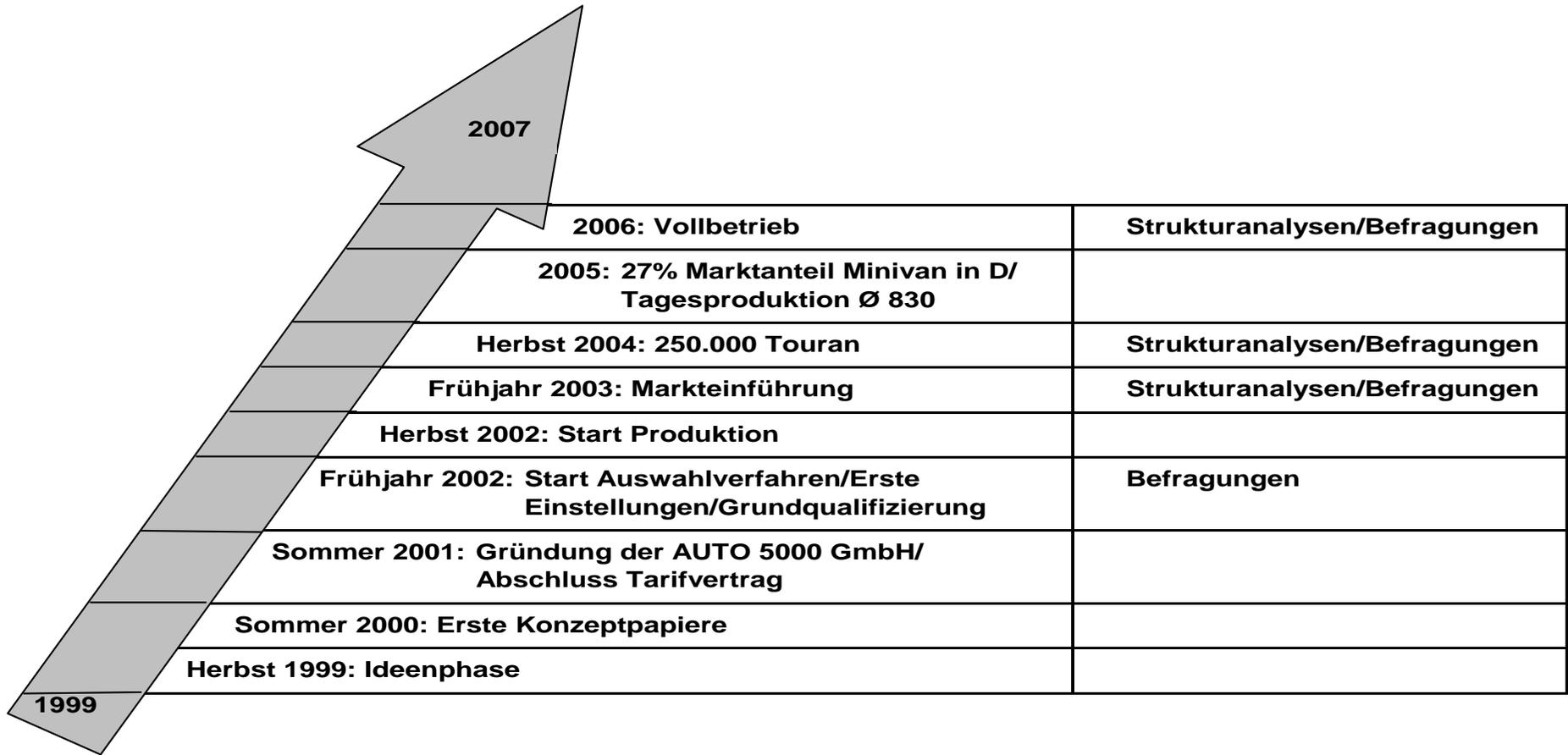
Eckpunkte der Projektlösung

- **Entgeltregelungen**
 - **20 % unterhalb VW Haustarifvertrag analog Flächentarifvertrag Niedersachsen**
 - **verpflichtende Programmerrfüllung**
 - **einheitliche Bezahlung aller Produktionsbeschäftigten**
- **Arbeitszeitregelungen**
 - **Regelarbeitszeit von 35 Std./Woche plus 3 Std. Qualifizierungszeit (zu 50% vergütet)**
 - **Flexibilisierung bis 42 Std./Woche plus Samstagsarbeit**
- **Arbeits- und Fabrikorganisation**
 - **aufgabenerweiterte selbstorganisierte Gruppenarbeit**
 - **flache Hierarchien**
 - **prozessnahe Integration der Indirekten Bereiche**
- **Qualifizierung**
 - **erweiterte Inhalte**
 - **neue Lernarrangements**
 - **individuelle Entwicklungsplanung**

Zeitraster der Projektentwicklung

Werksaufbau

Begleitforschung



Teamarbeitskonzept

- **Funktionsintegration (indirekte, dispositive und planende 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**

Meisterkonzept

Meister, keine Ingenieure; 3-Ebenen-Modell:

Meistersprecher – Fertigungsbereichsordinator/-leiter – Geschäftsführung

- **Keine hierarchischen Mikrohierarchien (Vorarbeiter)**
- **Entlastung von operativen Tätigkeiten durch Teamselforganisation**
- **Erweiterte Kompetenzen und Einflussmöglichkeiten im planerischen Bereich**
- **Erweiterte Verantwortung und Einflussmöglichkeiten bei Budget-/Kostenfragen**
- **Vollständige Bereichsverantwortung**

Betriebsorganisation („Lernfabrikkonzept“)

Zentralfunktionen

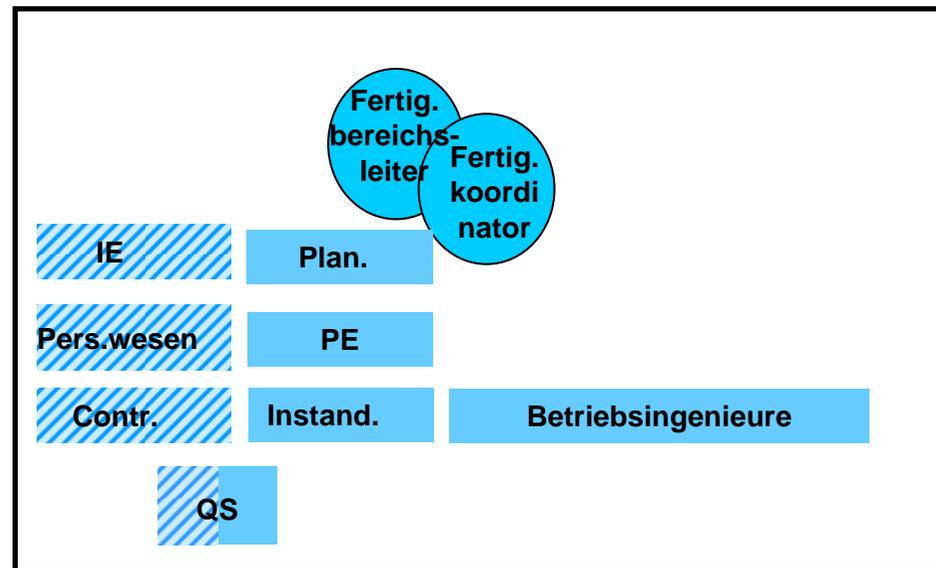
disziplinarisch und räumlich zentral

- 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



Entgeltsystem

Einheitliches Grundentgelt Monatsentgelt (dynamisierte Anpassung an Flächentarif)	Persönlicher Leistungsbonus bei positivem Jahresabschluss (auf Fertigungsabschnitts-, Prozessteam- und Mitarbeiter-Ebene)
Programmerfüllung bei Nichterreichen von Stückzahl und Qualität Pflicht zur Nacharbeit (bei Selbstverschulden ohne Vergütung)	Ergebnisbeteiligung in Abhängigkeit von Umsatzrendite

Qualifizierungskonzept

Kommunikation

Problemlösekompetenz

- Beseitigen von Prozessstörungen
- Optimieren von Prozessen

Qualifizierung

- Grundausbildung
- prozesshaftes Lernen am Arbeitsplatz
- Kurzschulungen besuchen u. leiten
- externe Seminare

IHK-Zertifikate

Kompetenzverbreitung

- Automobilbauer
- Prozessinstandhalter im Automobilbau

- arbeitsplatz-, prozessspezifische Zusatzqualifikationen
- einsatzbereichsübergreifend

Fakten zum Erfolg des Auto 5000 Produktionskonzepts

Wirtschaftliche Performance/Perspektive Unternehmen

(s. Statusbericht Geschäftsführung)

- Dimension:**
- **Produktivität**
 - **Qualität**
 - **Ressourcennutzung**
 - **Innovationspotential/Prozessoptimierung**

Soziale Performance/Perspektive Beschäftigte

(s. Statusbericht Betriebsrat)

- Dimension:**
- **Arbeits- und Leistungsbedingungen**
 - **Qualifizierung/Weiterbildung**
 - **Selbstorganisation**
 - **Eigenständigkeit**
 - **Mitbestimmung/Partizipation**

Gesamtbilanz/wissenschaftliche Evaluation

(s. Statusbericht SOFI-Begleitforschung)

- **Beschäftigungssicherung**
- **Tarifvertragssicherung**
- **Vereinbarkeit Wirtschaftlichkeit – Beschäftigteninteresse**
- **Win-Win-Lösungen**
- **faire Deals**

Erfolgsbedingungen des Auto 5000-Projekts

1. Ganzheitliche Fabrikgestaltung

- **Arbeits- und Betriebsorganisation**
- **Steuerungsformen**
- **Entgeltsystem**
- **Leistungspolitik**
- **Qualifizierung und Weiterbildung**

➤ **Kohärente, verzahnte Umsetzung der Einzelemente bei dynamischer Weiterentwicklung**

2. Neue betriebliche Rollenverteilung

- **Aufwertung shopfloor durch Mitverantwortung/Eigenständigkeit**
- **Erweiterte Nutzung der Human-Ressources**
- **Abbau von Funktions- und Statusbarrieren zwischen „Arbeitern“, „Dienstleistern/Indirekte“ und „Hierarchie“**

3. Konflikt-partnerschaftliche industrielle Beziehungen

- **Erweiterte Mitbestimmungsrechte**
- **Konsensuale Problemlösungen**
- **Mindestgarantien**
- **Gemeinsame Ziele (Wettbewerbsfähigkeit) versus differente Interessen (Lohn/Leistung)**

4. Modernes Arbeiterverständnis

- **Mitspieler bei Rationalisierung/Modernisierung**
- **Eigeninitiative Prozess-Optimierung und –Innovation**
- **Selbstbewusstes Lohnarbeitsverständnis (Interessen-Formulierung und –Durchsetzung)**

Übertragbarkeit des Projekts

- **Ausgangssituation und Historie machen Projekt Auto 5000 zum Unikat**
 - ⇒ **Verbietet Blaupausenübertragung**

- **Fallerfahrungen bringen in der Perspektive der Übertragbarkeit gesicherte Erkenntniszugewinne in drei Punkten:**
 - 1. Bedeutung eines ganzheitlichen, von einer Gestaltungsidee getragenen und konsequent umgesetzten Ansatzes.**
 - 2. Bedeutung konsensorientierter industrieller Beziehungen bei verstärkter Selbstvertretung der Teams.**
 - 3. Die Beschäftigten sind durch Aufwertung ihrer betrieblichen Rollen und tariflich geregelten Absicherungen als „Modernisierungsmitgestalter“ zu gewinnen.**