

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**

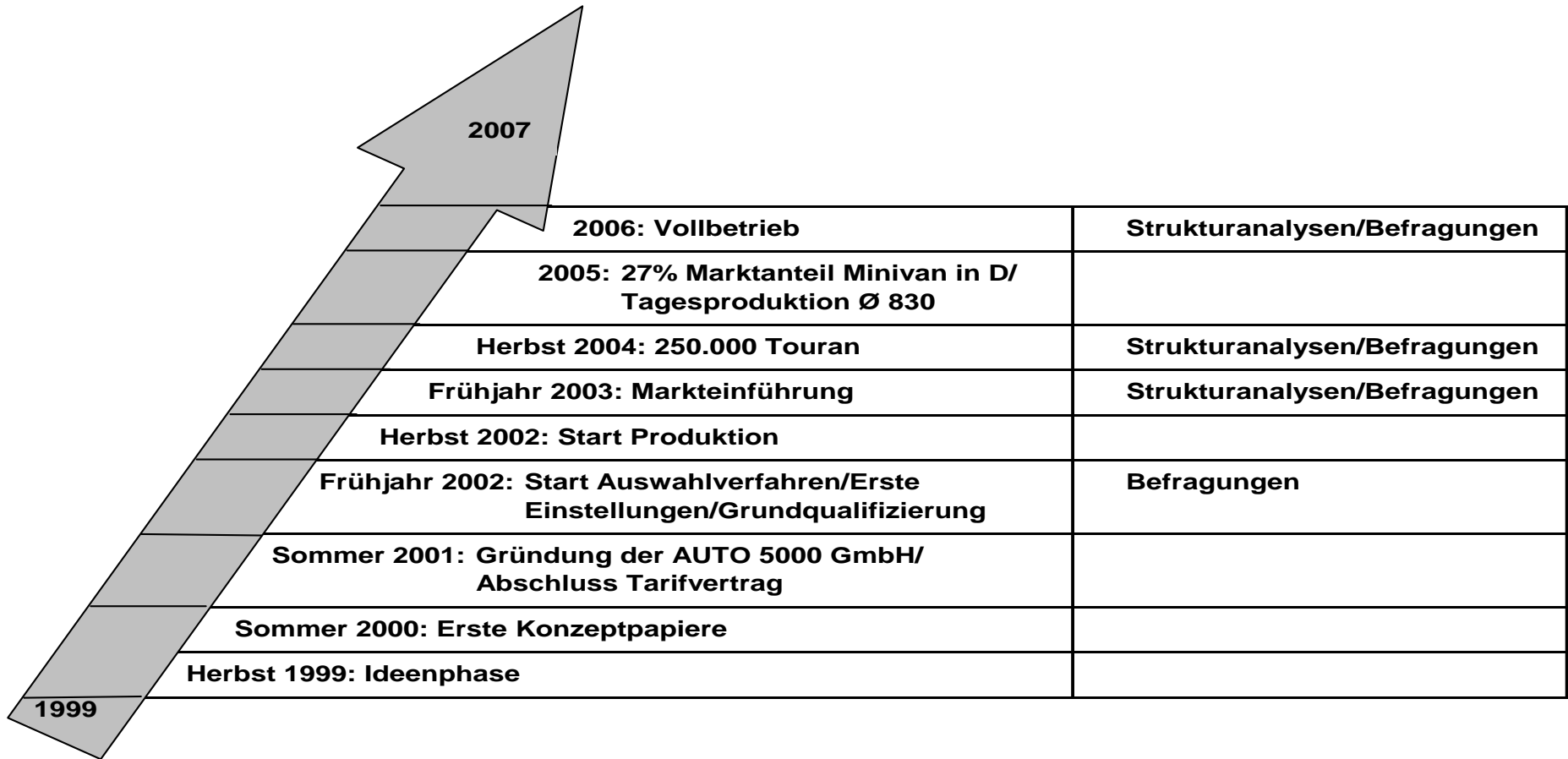
Eckpunkte der Projektlösung

- **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 Teamselbstorganisation**
- **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)

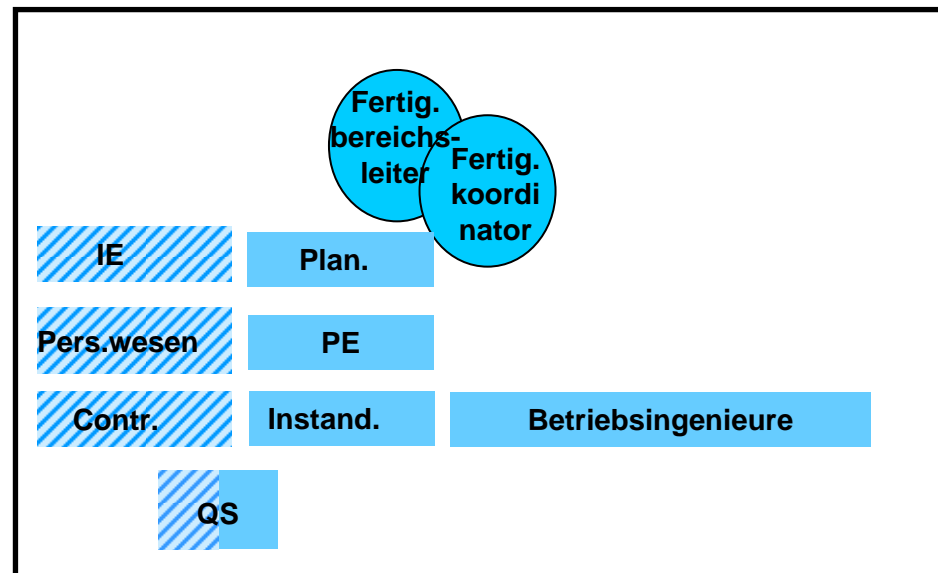
Qualitätsmanagement/
Qualitätssicherung (QS)

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.**