

Martin Kuhlmann

Fabrikorganisation

Einleitung

Während in der öffentlichen Wahrnehmung die Entgelt- und Arbeitszeitregelungen des Tarifvertrages der Auto 5000 GmbH im Mittelpunkt stehen, liegt ein besonderer Schwerpunkt der Innovationsbemühungen von Auto 5000 im Bereich der Fabrikorganisation. Und um unser zentrales Ergebnis zu diesem Thema gleich vorwegzunehmen: Auto 5000 lässt sich unseren Analysen zufolge durchaus als Good-Practice-Beispiel für den Weg einer innovativen Arbeitspolitik bezeichnen. Innovative Arbeitspolitik meint dabei in unserem Verständnis: Gestaltungslösungen, die Wirtschaftlichkeitsvorteile mit verbesserten Arbeitssituationen kombinieren, die geringere Kosten und Produktivitäts-, Qualitäts- und Flexibilitätszugewinne durch eine Entfaltung und aktive Nutzung der Kompetenzen der Beschäftigten sowie durch verbesserte Kooperationsbeziehungen zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen und unterschiedlichen betrieblichen Fachfunktionen erreichen. Eine innovative Besonderheit des Projektarbeitsvertrages liegt genau darin, dass Gestaltungskonzepte in den Bereichen Arbeits- und Betriebsorganisation von Beginn an integraler Bestandteil des Projektes 5000x5000 waren und von den betrieblichen Akteuren aktiv betrieben wurden. Für das Unternehmen ging es darum, Erfahrungen mit Organisationskonzepten wie erweiterter Teamarbeit, einer Dehierarchisierung der betrieblichen Führungsstrukturen und einer dezentralen Betriebsorganisation zu sammeln und deren Leistungsfähigkeit zu erproben; aus Sicht der Interessenvertretung sollte damit zugleich eine Alternative zu mancherorts beobachtbaren Retaylorisierungstendenzen aufgezeigt werden.

Auf der Basis dieses gemeinsamen Grundverständnisses im Bereich der Fabrikorganisation wurden bei Auto 5000 in den letzten vier Jahren dann eine Vielzahl von organisatorischen Einzelementen (Folie 5) konzipiert, umgesetzt und sukzessive weiterentwickelt, die sich in Summe mittlerweile zu einem organisatorischen Gesamtkonzept verknüpft haben, das nicht nur bei einzelnen Bestandteilen neue Wege geht, sondern vor allem hinsichtlich der Breite und Tiefe des Neugestaltungsanspruches in der Automobilindustrie ziemlich einmalig ist.

Es wäre vermessen in einer halben Stunde sämtliche Elemente vorzustellen und in ihrer Wirkung zu beurteilen. Wir konzentrieren uns daher auf zentrale Elemente (Folie 6), die für die Funktionsweise und die Leistungsfähigkeit der Fabrik besonders wichtig sind, die zudem Prüfsteine für die Erreichung der doppelten Zielsetzung innovativer Arbeitspolitik darstellen und über deren Umsetzung und Bewertung zugleich eine Aussage zu den Ergebnissen des Projektes aus Sicht der verschiedenen Beschäftigtengruppen möglich ist. Im Folgenden werde ich Ergebnisse unserer Begleitforschung vorstellen zu den drei Elementen: Teamarbeit, erweitertes Aufgabenprofil der ersten Führungsebene (BI-Konzept) und dezentrale Betriebsorganisation (Lernfabrik-Konzept). Zum Thema Entgeltsystem hat Hans Joachim Sperling bereits etwas gesagt; auf das Thema Qualifizierungskonzept wird anschließend Frauke Sanders noch eingehen.

Arbeitsorganisation: Teamarbeit

Bei der Arbeitsorganisation setzt Auto 5000 flächendeckend auf Teamarbeit (Folie 7). Konzeptionell geht es dabei um eine erweiterte Form von Teamarbeit, die auf Aufgabenintegration und Gruppenselbstorganisation abzielt und sich insofern bewusst von restriktiven Gruppenarbeitskonzepten abgrenzt. Wie sieht es mit der Umsetzung dieses Anspruches aus? Zu welchem Ergebnis kommen wir in unseren Arbeitsanalysen und bei der Auswertung der Einschätzungen und Bewertungen der Teamarbeit durch die Beschäftigten?

Unsere Ergebnisse sind eindeutig und legen eine differenzierte Beurteilung der Arbeitsorganisation nahe (Folie 8 und 9):

Nimmt man den Aspekt der Tätigkeitsinhalte, so ist ein hohes Maß an Aufgaben- und Funktionsintegration nur in den technisierten Bereichen gelungen. Die Anlagenführer verfügen über einen breiten Funktionszuschnitt. Bei ihnen ist die Trennung zwischen Produktions- und Instandhaltungstätigkeiten sogar komplett zurückgenommen worden, zudem ist eine schrittweise Einbeziehung von Einlegern in Anlagentätigkeiten erfolgt.

In den Fließbandbereichen – das Fließband mit kurzen Takten ist auch bei Auto 5000 die vorherrschende Produktionsstruktur bei manuellen Tätigkeiten – bleiben die Gestaltungsspielräume bei der Aufgabenerweiterung jedoch begrenzt. Hier ist die Reichweite der Aufgabenintegration deutlich geringer. Konsequenterweise wird bei Auto 5000 dafür die Arbeitsplatzrotation innerhalb der Teams. Zudem wird auf kompensatorische Effekte gesetzt. Zu nennen sind hier Kompetenzverbreitungsinitiativen, bei denen Beschäftigte Zusatzaufgaben wahrnehmen oder für einen begrenzten Zeitraum andere Tätigkeitsbereiche kennen lernen. Bezogen auf die durchschnittlichen Arbeitssituationen in den manuellen Bereichen bleiben diese Maßnahmen jedoch begrenzt, so dass auch bei Auto 5000 ein erhebliches Kritikpotenzial bleibt.

Während wir für den Bereich der Aufgabenintegration also zu einem differenzierten Ergebnis kommen, bei dem die Arbeitsrealität von Auto 5000 für große Teile der Beschäftigten sich nicht wesentlich von den in der Automobilindustrie sonst üblichen Tätigkeitszuschnitten unterscheidet, gibt es im Bereich der Gruppenselbstorganisation eine erhebliche Differenz zwischen der Umsetzung der Gestaltungskonzepte bei Auto 5000 und den in der deutschen Automobilindustrie vorherrschenden Praktiken. Im Bereich der Gruppenselbstorganisation ist eine weitreichende Umsetzung von Prinzipien innovativer Arbeitspolitik gelungen. Die Prozessteams bei Auto 5000 verfügen über vergleichsweise weitreichende Selbstorganisations- und Mitwirkungsmöglichkeiten (bei der Urlaubsplanung, bei der Arbeitsgestaltung, bei Optimierungsprozessen, bei der Qualifizierungsplanung), die interne und externe Koordination erfolgt

durch gewählte Teamsprecher und nicht durch Vorarbeiterstrukturen, und mit regelmäßigen Wochenmeetings in Eigenregie der Teams stehen Kommunikationszeiten zur Information, Koordination und Problemlösung zur Verfügung. Entscheidend ist, dass unseren Ergebnissen zufolge dieses hohe Niveau der Gruppenselbstorganisation für technisierte *und* für manuelle Arbeitssysteme gilt und auch die Streubreite der Umsetzung vergleichsweise gering ist.

Kommen wir zu den Einschätzungen und Bewertungen der Beschäftigten: Von den Beschäftigten wird die Umsetzung der Teamarbeit insgesamt positiv beurteilt (Folie 10). Und wichtiger noch (Folie 11): mit steigendem Niveau der Umsetzung von Teamarbeit verbessern sich zentrale Dimensionen der Arbeitssituation erheblich.

Diese Ergebnisse sind nicht nur ein weiterer Beleg für die Leistungsfähigkeit erweiterter Gruppenarbeit als wichtigem Bestandteil innovativer Arbeitspolitik. Sie machen zugleich deutlich, dass Auto 5000 einen Gegenakzent zu mancherorts zu beobachtenden Tendenzen der Rücknahme von Gruppenselbstorganisation setzt. Dies stellt nicht nur aus Sicht der Prozessteams ein Positivmoment ihrer Arbeitssituation dar. Auch im Bereich der Führung, im Management insgesamt und bei den Indirekten, den Experten der verschiedenen Fachbereiche, wird die erweiterte Form der Teamarbeit nicht als Beiwerk oder Zugeständnis an die Beschäftigten gesehen, sondern als Vorteil der Arbeitsorganisation von Auto 5000 eingeschätzt und aktiv genutzt. Die Prozessteams regeln operative Dinge in größerem Maße selbst, erweisen sich als flexibel, zeigen mehr Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung und engagieren sich aktiver bei Fragen der Prozessoptimierung.

Wobei es zu einem stärkeren aktiven Engagement vor allem dort kommt, so unser Befund, wo (erstens) betriebliche Praktiken durch Optimierungskonzepte zwar systematisiert, aber nicht bürokratisiert werden; wo (zweitens) Vorgesetzte und betriebliche Experten aus indirekten Fachabteilungen die Prozessteams aktiv unterstützen und (drittens) Prozessoptimierungsaktivitäten nicht auf Kosten- oder Personaleinsparungsvorgaben reduziert werden.

Gerade aus Sicht der Betriebsingenieure, der ersten betrieblichen Führungsebene, stellt die erweiterte Teamarbeit zudem eine zentrale Voraussetzung ihrer eigenen Tätigkeit dar – womit wir bereits bei einem zweiten Eckpfeiler der innovativen Arbeitspolitik bei Auto 5000 angekommen sind.

Betriebliche Führung: BI-Konzept

Während das Tätigkeitsprofil der Meister in der Automobilfertigung traditionell vor allem auf Führungsthemen vor Ort und die Umsetzung betrieblicher Planungen beschränkt bleibt, wird bei Auto 5000 eine deutliche Erweiterung des Aufgabenprofils und damit eine Stärkung der ersten Führungsebene angestrebt (Folie 12). Zum Ausdruck kommt dies bereits in der Veränderung der Bezeichnung: „Betriebsingenieur“ (abgekürzt „BI“) statt „Meister“. Worum geht es dabei?

Angestrebt wird hiermit nicht, wie man aufgrund der neuen Bezeichnung evtl. vermuten könnte, eine Akademisierung der ersten Führungsebene. Vom Ausbildungsniveau her und auch was die beruflichen Werdegänge anbelangt, wird die Ebene der BIs nach wie vor mit Meistern besetzt und die besondere Vermittlungs- und Scharnierfunktion dieser Führungsebene im Betrieb steht ausdrücklich nicht zur Disposition. Was vielmehr erreicht werden soll, ist eine Umprofilierung der Tätigkeiten der ersten Führungsebene weg von anweisenden und kontrollierenden Tätigkeiten im operativen Bereich, hin zu einer stärkeren Wahrnehmung von Führungs- und Unterstützungsaufgaben sowie ein höheres Maß an Verantwortung und ein stärkeres Engagement bei Optimierungs- und Planungsaufgaben sowie bei Kosten- und Budgetthemen. Wie sieht es beim BI-Konzept mit dem Stand der Umsetzung aus (Folie 13)?

Anders als im Bereich der Teamarbeit, wo sich das derzeitige, vergleichsweise hohe Umsetzungsniveau bereits früh herausbildete, spielt beim BI-Konzept die Verlaufs- dynamik eine größere Rolle. Während die Betriebsingenieure, die zu Beginn ebenfalls auf dem externen Arbeitsmarkt, d.h. in der Regel ohne Automobilerfahrung, rekrutiert wurden, zunächst im Wesentlichen damit ausgelastet waren, ihre Vorgesetztenrolle

auszufüllen und die Anlaufsituation der Fabrik zu bewältigen, haben sich im Zeitverlauf dann deutliche Verschiebungen in Richtung einer Neuprofilierung der ersten Führungsebene ergeben. Dieser Prozess ist noch nicht abgeschlossen, er hat durch die Rückkehr der Anlaufunterstützer zu Volkswagen, die Nachrekrutierung zusätzlicher BIs aus der bestehenden Belegschaft sowie den Übergang vom zunächst praktizierten Schichtleitersystem zu BI-Sprechern mit vorwiegend Koordinationsaufgaben zusätzlich an Fahrt gewonnen.

Die betrieblichen Vorteile dieses erweiterten Aufgabenzuschnitts der Betriebsingenieure gegenüber dem traditionellen Meisterprofil sind enorm. Die neue Organisationslösung bewirkt nicht nur eine Stärkung der Führung am shop floor, sie erweitert außerdem die Handlungsfähigkeit der Prozessebene insgesamt und stellt insofern eine wichtige Ergänzung zur erweiterten Teamarbeit dar. Die Scharnierfunktion wird qualitativ verbessert, die Reaktionsfähigkeit, Verantwortungsübernahme und der Input bei Optimierungsfragen erhöht sich. Und sowohl von den BIs selbst als auch von den Indirekten wird eine Beschleunigung und Verbesserung der Zusammenarbeit registriert, die letztlich zu einer besseren Abstimmung zwischen der Produktion und den verschiedenen Fachbereichen führt.

Dass dieser Weg der Erweiterung und Umprofilierung der ersten Führungsebene auch aus Sicht der Betroffenen der richtige Weg ist, zeigt sich an den Bewertungen der bisherigen Erfahrungen durch die Betriebsingenieure selbst (Folie 14).

Auch für den Themenbereich betriebliche Führung lässt sich das Auto 5000-Konzept eindeutig als gelungenes Beispiel für eine innovative Arbeitspolitik kennzeichnen, die gezielt auf Win-Win-Konstellationen setzt. Das BI-Konzept kommt den professionellen Ansprüchen der Meister an ihre Arbeit entgegen, vergrößert ihre Handlungsmöglichkeiten und eröffnet fachliche Entwicklungsperspektiven. Letztlich ist dieses Konzept auch besonders geeignet, die Potenziale der mittlerweile modernisierten Meisterausbildung zu nutzen und wird von den BIs nachdrücklich befürwortet.

Betriebsorganisation: prozessorientierte Dezentralisierung (Lernfabriken)

Ein weit reichender Bruch mit bestehenden Strukturen zeichnet sich ferner im Bereich der Betriebsorganisation ab. Während in den meisten Automobilfabriken die verschiedenen Fachfunktionen sich immer noch durch eine vergleichsweise geringe Prozessnähe und einen teilweise sogar steigenden Zentralisierungsgrad auszeichnen, wurde bei Auto 5000 der Weg einer konsequenten prozessorientierten Dezentralisierung der Betriebsorganisation beschritten. Hierfür steht insbesondere das Lernfabrikkonzept, das allerdings nicht mit den Qualifizierungsbestandteilen des Tarifvertrags verwechselt werden darf. Wie sehen diese Lernfabriken aus und worin besteht ihre Funktion? Sie werden ja heute noch Gelegenheit haben, diese Lernfabriken zu sehen, die sich gleichwohl wenig spektakulär ausnehmen. Zu sehen sind lediglich Räumlichkeiten für die Führung und vor allem Indirekte, die nun jedoch innerhalb der Fertigung angesiedelt sind (Folie 15).

Die Bewertung dieses Konzeptbestandteils fällt eindeutig positiv aus. Zunächst aus Sicht der Indirekten selbst (Folie 16).

Ähnlich positiv urteilen aber auch die Betriebsingenieure, die ja selbst Teil der Lernfabriken sind.

Bei Auto 5000 sind ganz offensichtlich ein neues Verhältnis und verbesserte Kooperationsbeziehungen zwischen den verschiedenen betrieblichen Fachfunktionen sowie zwischen der Produktion und den indirekten Spezialisten gelungen. Auch hiervon profitieren wiederum sowohl der Betrieb als auch die verschiedenen Beschäftigtengruppen. Nicht nur das Konzept, auch der derzeitige Zuschnitt der Lernfabriken wird dabei von den verschiedenen Fachfunktionen als stimmig bewertet (Folie 17). Die eigene Arbeitssituation ist auch aus Sicht der Indirekten gut bis sehr gut.

Ein Schwachpunkt des bisherigen Umsetzungsstandes des Lernfabrikkonzeptes liegt demgegenüber in der Einbindung der Prozessteamebene. Hier wäre sicherlich noch mehr möglich (Folie 18).

Bilanzierend kann man festhalten, dass – von Ausnahmen abgesehen – der shop floor in die Lernfabriken bislang lediglich über die Betriebsingenieure eingebunden ist, bei den Prozessteams überwiegt noch die Einschätzung fehlender Zusammenarbeit. Dies ist mehr als meist üblich, gemessen an den eigenen Ansprüchen und vor allem an den Potenzialen des Lernfabrik-Konzeptes gleichwohl noch zu wenig. Immerhin lässt sich für Einzelbereiche von Auto 5000 allerdings zeigen, dass eine stärkere Einbindung der Prozessteams im Prinzip möglich ist und dort, wo sie geschieht, auch überaus positive Effekte hat.

Bilanz

Innovationen im Bereich der Arbeitsorganisation, der betrieblichen Führung und der Betriebsorganisation stellen die Eckpfeiler der Fabrikorganisation bei Auto 5000 dar. Weitere Innovationen insbesondere bei betrieblichen Steuerungsformen (Zielvereinbarungen, Erfolgsquadrat), bei der Einbindung der Beschäftigten in Prozessoptimierungsaktivitäten, aber auch bei der technischen Auslegung der Produktionsabläufe sind wichtige Ergänzungen. Entscheidend für die Gesamtbewertung der Auto 5000-Erfahrungen und die Wirkungen der Konzepte ist, dass bei Auto 5000 in den verschiedenen Feldern nicht nur besonders innovative Gestaltungslösungen umgesetzt wurden. Wichtiger noch ist, dass zwischen diesen und den ergänzenden Bausteinen eine Vielzahl positiver Wechselwirkungen bestehen. So stellen beispielsweise die erweiterte Teamarbeit und das BI-Konzept eine Voraussetzung der flachen 3-Ebenen-Hierarchie dar; die Qualifizierungsregelungen bilden eine Grundlage für Prozessoptimierungsaktivitäten; prozessorientierte, teambasierte Zielvereinbarungsprozesse als Steuerungsform unterstützen die erweiterten Kooperationsmöglichkeiten in den Lernfabriken; und die Ausweitung betrieblicher Informationskanäle sowie die Organisation von zusätzlichen Austauschforen fördern die Übernahme von Verantwortung in den Prozessteams.

Auch wenn in einigen Bereichen der Umsetzungsgrad noch erhöht werden kann und in einigen Punkten auch Weiterentwicklungen notwendig sind, steht Auto 5000 nach nur vier Jahren bereits für eine alles in allem gelungene und vor allem kohärente Umsetzung innovativer Arbeitspolitik (Folie 19). Dieses Positivurteil gilt wiederum nicht nur aus Sicht des Unternehmens, sondern auch aus der Perspektive der verschiedenen Beschäftigtengruppen ist die Bilanz überwiegend positiv – und steigt bei einer kohärent umgesetzten innovativen Arbeitspolitik.

Wenn Sie heute die Gelegenheit zur Besichtigung des Werkes nutzen, sehen Sie also eine Fabrik, von der zu lernen lohnt.