

Frauke Sanders

Qualifizierung bei Auto 5000

Die besondere Rekrutierung

Innovative Arbeitspolitik ist anspruchsvoll und voraussetzungsvoll und - sie erfordert nicht nur ein engagiertes Management und engagierte betriebliche Vorgesetzte, sondern auch eine motivierte, befähigte Belegschaft für ihre erfolgreiche Umsetzung. Ein wichtiger Faktor ist die Beteiligung bei Prozessoptimierungen durch die Teams selbst. Diese Aktivitäten finden bei Auto 5000 in der Regel im Rahmen der Qualifizierungszeit statt. Auch die Qualifizierungspolitik ist voraussetzungsvoll und auf aktive Mitspieler angewiesen.

Für die Auto 5000 GmbH wurde dafür eigens ein Qualifizierungstarifvertrag abgeschlossen.

Schon bei der Rekrutierung der neuen Belegschaft für die Touran-Produktion ist man neue Wege gegangen. Gesucht wurden nicht einschlägig ausgebildete Metall- und Elektrofacharbeiter unter 35 Jahren wie sonst in der Automobilbranche meist üblich, sondern sogenannte „Talente“ mit „industrieller Affinität“, die lern- und kommunikationsfähig sein und über soziale Kompetenzen verfügen sollten. Eine Facharbeiterausbildung war ausdrücklich nicht Kriterium bei der Rekrutierung. Bei den aus 48.000 Bewerbungen letztlich ausgewählten 3800 Mitarbeitern haben dennoch fast alle eine Fachausbildung, über die Hälfte sogar eine einschlägige im Metall- oder Elektrobereich. Das geforderte Profil: (1.) „Eigenverantwortung“, (2.) „Lernfähigkeit“, (3.) „Integrität“ und (4.) „industrielle Affinität“ haben im Auswahlverfahren besonders Personen mit einer Facharbeiterausbildung erfüllt (Folie 20).

Offenbar sind die in der Dualen Ausbildung erworbenen Grundqualifikationen trotz aller Kritik an der Passungsgenauigkeit der deutschen Ausbildungslandschaft durchaus geeignet, um Anforderungen einer komplexen, prozessorientierten Arbeitsweise gerecht zu werden. Außerdem bietet die Duale Ausbildung eine fundierte Basis auf die mit prozessorientierter betrieblicher Weiterbildung gut aufgesattelt werden kann.

Bei Auto 5000 soll diese fortlaufende betriebliche Qualifizierungsleistung gemäß Tarifvertrag zertifiziert werden. Dazu können die Mitarbeiter ein IHK-Zertifikat erwerben: „Automobilbauer IHK“ oder „Prozessinstandhalter IHK“ (Folie 21).

1.012 Mitarbeiter haben das Zertifikat bereits erworben und weitere 2056 nehmen derzeit daran teil. Der Fokus des Zertifikats liegt dabei auf den im Fabrikalltag absolvierten Weiterbildungsaktivitäten. Die betriebliche Aufqualifizierung bei Auto 5000 setzt erhebliche Vorkenntnisse bei fachlichen Fähigkeiten und sozialen Kompetenzen voraus. Die Zertifizierung soll und kann keinesfalls eine drei- oder dreieinhalbjährige Berufsausbildung ersetzen.

Auto 5000 Ziele erreichen durch Qualifizierungsunterstützung

Aber nicht nur die Nachfrage nach bereits vorhandenen Kompetenzen der neuen Mitarbeiter ist bei Auto 5000 entscheidend gewesen. Im Mittelpunkt steht eine Weiterqualifizierung, die die Lernbereitschaft, Motivation, Flexibilität und Selbstorganisation der Arbeiter erhöht.

Im Qualifizierungstarifvertrag ist für jeden Mitarbeiter eine Qualifizierungszeit von drei Stunden pro Woche zusätzlich zur Arbeitszeit vereinbart - zur Hälfte von den Beschäftigten selbst finanziert.

In der Anfangsphase der Fabrik war eine umfassende Qualifizierung notwendig, um mit den ehemals Arbeitslosen nach ihrer 3- bzw. 6-monatigen Vorabqualifizierung bei

externen Bildungsträgern, den Anlauf der Produktion zu bewältigen und die Stabilisierung von Stückzahl und Qualität erreichen zu können.

Doch über den Anlauf hinaus ist es das erklärte Ziel des Qualifizierungskonzepts, die Bewältigung aktueller und künftiger Anforderungen im betrieblichen Arbeitsalltag zu gewährleisten.

Konkret umfasst die Verknüpfung von Arbeit und Lernen bei Auto 5000 (Folie 22):

- *Weiterbildungszeiten*, die sich eher klassisch auf berufliche Entwicklung und learning-on-the-job beziehen (Teilnahme oder Leitung von Kurzschulungen/ Anlernen am Arbeitsplatz - learning-on-the-job bei Produktänderungen oder Veränderungen von Arbeitsabläufen/ Schulungen bei externen Anbietern wie Roboterherstellern, Lackzulieferern/ Teilnahme an Kursen im Rahmen des angebotenen IHK-Zertifikats zum Automobilbauer bzw. Prozessinstandhalter);
- *Kommunikationszeiten*: Teammeetings und Schichtübergaben bei denen über fachliche und sonstige teambezogene Themen und Probleme kommuniziert wird (über Stückzahl und Qualität/Anwesenheit/Qualifizierungsplanung/Änderung von Arbeitsabläufen/Urlaubsvergabe);
- *Prozessverbesserungen*, die im Rahmen der Qualifizierungszeit einen immer wichtigeren Stellenwert einnehmen. Das Optimieren und Stabilisieren von Prozessen war von Anfang an auch Aufgabe der Prozessteams. Seitdem wurden die Tools, die den Teams dafür zur Verfügung stehen, stetig weiterentwickelt. Es gibt ein standardisiertes Verfahren für Prozessverbesserungsaktivitäten der Teams, das sog. PDCA-Verfahren, das die Teams nutzen, um Prozessverbesserungen aufzunehmen und umzusetzen – mit Unterstützung ihrer betrieblichen Vorgesetzten sowie der Personalentwicklung.

Diese Maßnahmen werden durch ein Intranet, das sog. Wissensportal, unterstützt, das verschiedenste Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten bereitstellt, sowie durch die Lernfabriken vor Ort in der Produktion.

Diese genannten Qualifizierungs- und Kommunikationselemente ermöglichen erst eine offensive Weiterentwicklung innovativer Arbeitspolitik und die Erhöhung der Lernförderlichkeit der Arbeit. Im Laufe des Projekts hat es aber zwischen diesen Komponenten der Qualifizierung deutliche Akzentverschiebungen gegeben. Während „Kommunikation“ gleichbleibende Bedeutung hat, verschob sich bei der Qualifizierung der Schwerpunkt von der Weiterbildung und Anlernen am Arbeitsplatz hin zur Stärkung der Prozessverbesserungsaktivitäten.

Bewertungen der Beschäftigten

Unsere Empirie zeigt, dass das Qualifizierungskonzept als solches und vor allem die Möglichkeit, sich überhaupt im Betrieb weiterqualifizieren zu können von der Mehrheit der Belegschaft unterstützt wird; im Detail das Qualifizierungsangebot aber durchaus kritisch gesehen wird.

Die Beschäftigten haben in unseren Befragungen angegeben: Das Konzept soll „in der Grundidee beibehalten, die Umsetzung aber verbessert werden“, denn: „Die Idee ist gut, aber die Umsetzung ist unzureichend“ finden 56 % der Befragten (Folie 23).

Die Bewertung der Qualifizierungsmöglichkeiten und die Umsetzung dieser Konzeptidee findet zwar keine eindeutige Mehrheit mehr und hat sich zu einem großen Anteil „teils, teils“ verschoben, allerdings äußert auch letztlich nur ein Fünftel hier eine dezidiert negative Bewertung (Folie 24).

Bei den 3 Stunden Qualifizierungszeit pro Woche wird auch von der Belegschaft getrennt zwischen der für Kommunikation vorgesehenen Zeit, die als wichtig und nötig angesehen wird und der für Weiterbildung vorgesehenen Zeit. Die drei Stunden insgesamt pro Woche hält die Mehrheit für zu viel (Folie 25).

Vor allem an der konkreten Umsetzung wird Kritik geübt. Die wichtigsten Einwände sind: „Zu wenig passende Angebote“, „Verlängerung der Arbeitszeit“, und „zu viel Zeitaufwand“ (Folie 26).

Eine Überforderung entsteht aus Sicht der Beschäftigten durch diese Verknüpfung von Arbeit und Lernen nicht.

Durch die bisher unzureichende Realisierung des Konzepts werden mögliche Vorteile einer Verknüpfung von Arbeiten und Lernen von der Mehrheit der Beschäftigten noch sehr kritisch betrachtet (Folie 27).

Diese Einschätzung des Konzepts und seiner Umsetzung hängt aber in hohem Maße davon ab, wie stark sich die Mitarbeiter in der Qualifizierung engagieren. Dabei lassen sich verschiedene Niveaus differenzieren, je nach Schwerpunkt der Nutzung der Qualifizierungszeit:

- Niedriges Niveau, auf dem die Qualifizierungszeit nur für das Einholen von Informationen oder für Schulungen am PC bzw. im Wissensportal genutzt wird,
- mittleres Niveau, auf dem die Auto 5000-spezifischen Qualifizierungsangeboten genutzt werden: Kurzschulungen und Veranstaltungen im Rahmen des IHK-Zertifikats, Anlernen am Arbeitsplatz und Sitzungen des Teams zu Prozessverbesserungen
- hohes Qualifizierungsniveau meint aktive Einbindung in das Qualifizierungskonzept, d.h. außerdem Kurzschulungen selbst leiten oder vorbereiten, Sonderaufgaben wahrnehmen und an Kompetenzverbreitungsmaßnahmen teilnehmen.

Bei der Bewertung der Qualifizierungszeit ergibt sich ein deutlicher Zusammenhang zwischen der realen Erfahrung und der Bewertung. Bei hohem Qualifizierungsniveau fällt das Urteil positiver aus. Der betriebliche Nutzen erscheint höher, die Beurteilung

der betrieblichen Vorgesetzten ist positiver, ebenso die Bewertung der eigenen Mitsprache-, Gestaltungs- und Selbstorganisationsmöglichkeiten sowie die Beurteilung von Prozessoptimierungs- und Rationalisierungsaktivitäten (Folie 28).

Insgesamt wird deutlich, dass es sich bei dem Qualifizierungsansatz von Auto 5000 um ein sehr umfassendes, mit Bereichen der Arbeits- und Betriebsorganisation sowie Prozessoptimierungen gekoppeltes Konzept handelt, das über die reine Anpassung beruflicher Fertigkeiten an die aktuellen Arbeitsanforderungen hinaus geht.

Weiterbildung per se führt nicht automatisch zu mehr Arbeitsfreude, aber sie kann angesichts gesteigerter Leistungserwartungen und anspruchsvollerer Arbeitsgestaltung wichtige Voraussetzungen dafür schaffen.

Wie wir sehen konnten: Die Ziele von Auto 5000 wie mehr Selbstorganisation, Mitsprache, Einbindung in Prozessoptimierungen der Teams werden vor allem von denjenigen Beschäftigten erfüllt, die sich aktiv in das Qualifizierungskonzept einbringen und engagieren. Durch den im Konzept angelegten Lern- und Qualifizierungsansatz entstehen für die Beschäftigten erweiterte Partizipationschancen, interessantere und abwechslungsreichere Tätigkeiten sowie Chancen, sich beruflich weiterzuentwickeln. Vor allem durch die aktive Beteiligung bei Prozessverbesserungen im Rahmen der Qualifizierung wird die Tätigkeit aus Sicht der Beschäftigten interessanter, abwechslungsreicher und qualifizierter und entspricht damit eher ihren gestiegenen Ansprüchen an Arbeit, ohne sie zu überfordern.

Die Beschäftigten werden so zu Mitspielern, aber nur wenn ihnen dafür Mitsprache- und Selbstorganisationsspielräume eröffnet werden.

Fazit

Es entsteht ein neuer Typus von betrieblicher Weiterbildung in der Kombination von Arbeiten und Lernen, der gekennzeichnet ist durch einen Trend zu eher nachfrageorientierten Weiterbildungsstrukturen, eine stärkere dynamische

Prozessorientierung sowie durch eine arbeitsplatznahe bzw. arbeitsintegrierte Gestaltung der Kompetenzvermittlung und das Einbringen in Optimierungsaktivitäten. Wenn sich Arbeit und Lernen immer stärker verzahnen und die Lernförderlichkeit der Arbeit mehr Raum einnimmt, hat dies auch Folgen für die gewerkschaftliche Tarif- und Arbeitspolitik, deren Aufgabe dann verstärkt in einer qualitativen Ausgestaltung der betrieblichen Qualifizierung liegt.

Das Qualifizierungskonzept bei Auto 5000 ist ein sehr weitreichender Ansatz. Soweit wir sehen, gibt es etwas Vergleichbares in anderen Automobilfabriken nicht. Der in 2001 abgeschlossene Qualifizierungstarifvertrags für die Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg hat als Pilotprojekt wichtige Anstöße im Feld der betrieblichen Weiterbildung gegeben. Auto 5000 konkretisiert in seinem Qualifizierungstarifvertrag wichtige, auf seine besonderen Bedürfnisse zugeschnittene, Gestaltungsfelder beim Thema Qualifizierung.

Und trotz der Spezifika beim Projekt Auto 5000 lassen sich deutliche Ansatzpunkte für eine Orientierung für Unternehmen wie für Gewerkschaften erkennen. Die Wirksamkeit hat das Qualifizierungskonzept hier nicht nur dadurch bewiesen, dass eine effektive Produktion mit ehemals Arbeitslosen aufgebaut werden konnte, sondern vor allem in der kontinuierlichen Weiterentwicklung von Arbeit und Lernen im laufenden Betrieb, in der Alltagspraxis und in der gelungenen Einbindung der Belegschaft in Prozessoptimierungsaktivitäten. Obwohl hier noch Modifikationen im Einzelnen anstehen, kann der Innovationsansatz, das Tarifsysteem durch diesen Qualifizierungstarifvertrag zu ergänzen, insgesamt durchaus als gelungen gelten (Folie 29).