

# **Weiche Erfolgsfaktoren deutscher Autoproduktion**

## **Das Beispiel AUTO 5000/ Touran-Fertigung**

- 1. Historie – Antrittbedingungen/Aufbauetappen**
- 2. Umsetzung – Belegschaftsaufbau**
- 3. Umsetzung – Arbeits- und Fabrikorganisation**
- 4. Übertragbarkeit – Möglichkeiten/Grenzen**



Vortrag auf: autokongress2 „Zukunftspotentiale durch nachhaltige technische und soziale Innovationen“  
Bochum, 31. Mai und 1. Juni 2005

# 1. Historie

## Antrittsbedingungen/Tarifvertrag

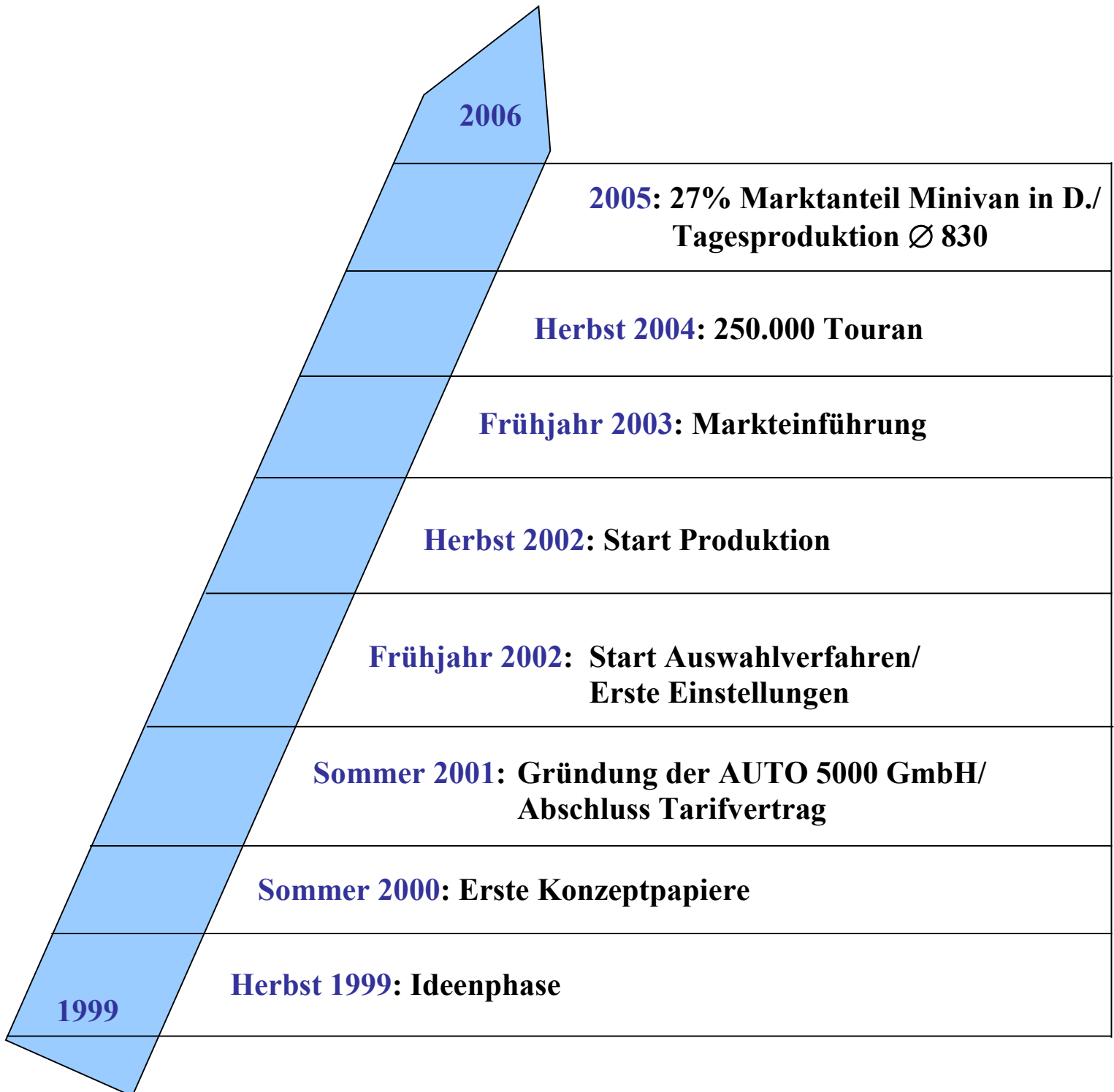
- **Selbständige Unternehmenseinheit „AUTO 5000 GmbH“**  
(Werk im Volkswagen-Werk Wolfsburg)

- **Reduktion Entgelthöhe (ca. 20 % unter VW-Haustarifvertrag), Einheitsentgelt von € 2.556,-**
- **Verlängerung Regelarbeitszeit (35 statt 28 Wochenstunden)  $\diamond$  3 Stunden „Qualifizierungszeit“**  
(nur zu 50 % vom Unternehmen bezahlt)
- **Erhöhung Zeitflexibilität („Programmerfüllung“ – wenn nötig über Schichtende hinaus)**

- **Beschäftigungsangebot für Arbeitslose**
- **Modernisierung Arbeits- und Fabrikorganisation**

# 1. Historie

## Antrittsbedingungen/Tarifvertrag



## 2. Umsetzung - Belegschaftsaufbau

### 2.1. Rekrutierung

#### 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

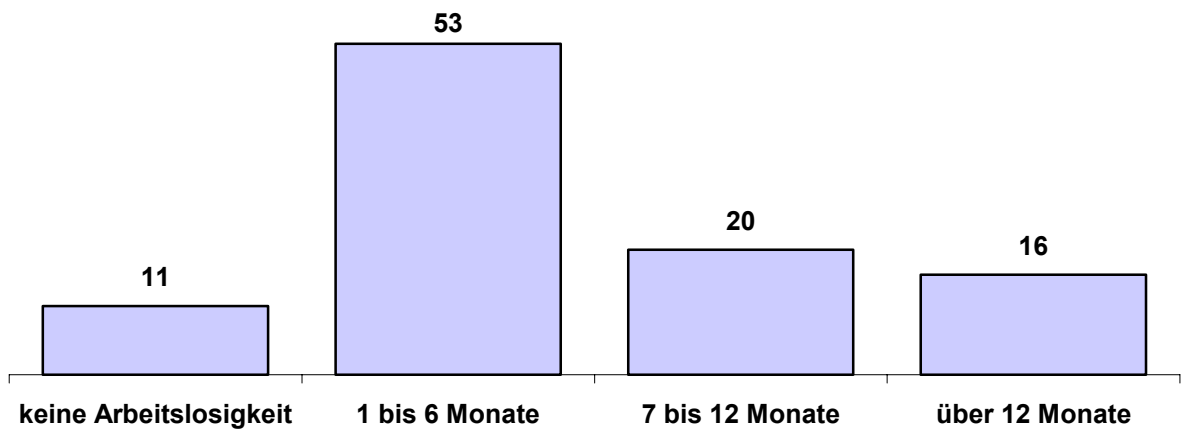
3.800  
Unbefristet Beschäftigte

## 2. Umsetzung - Belegschaftsaufbau

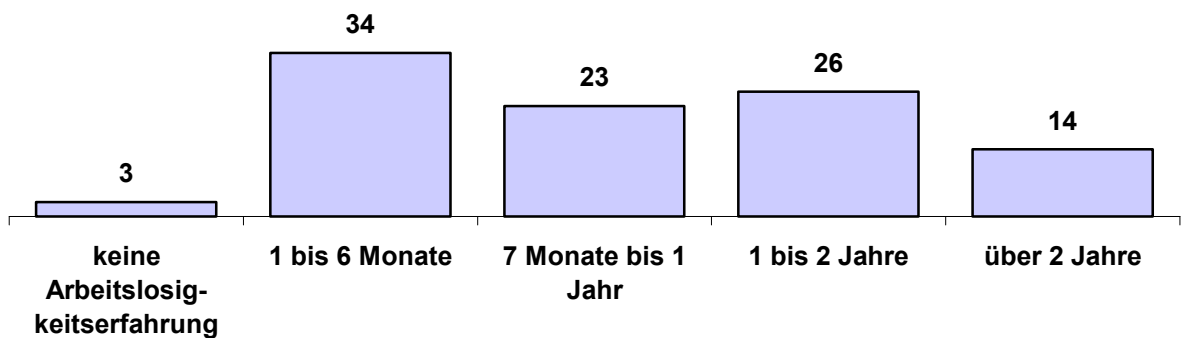
### 2.2. Ausgewählte Belegschaft

#### Arbeitslosigkeitserfahrung

Unmittelbar bei Bewerbung



#### Arbeitslosigkeitserfahrung insgesamt

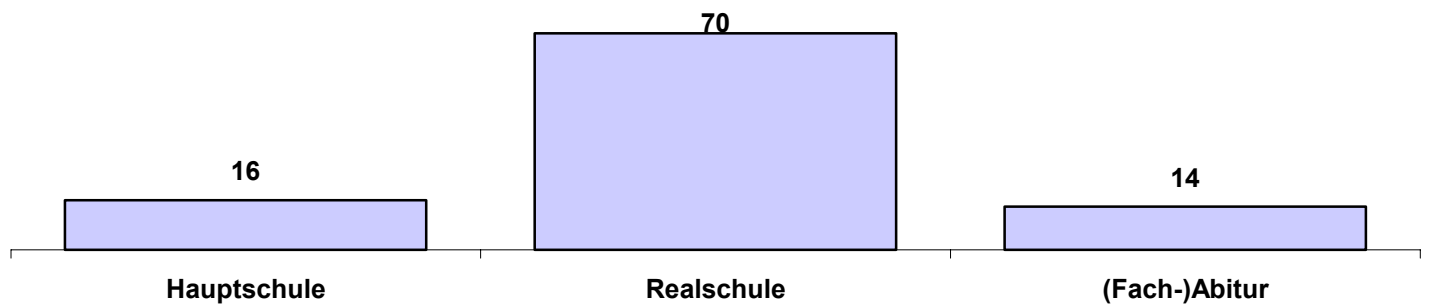


## 2. Umsetzung - Belegschaftsaufbau

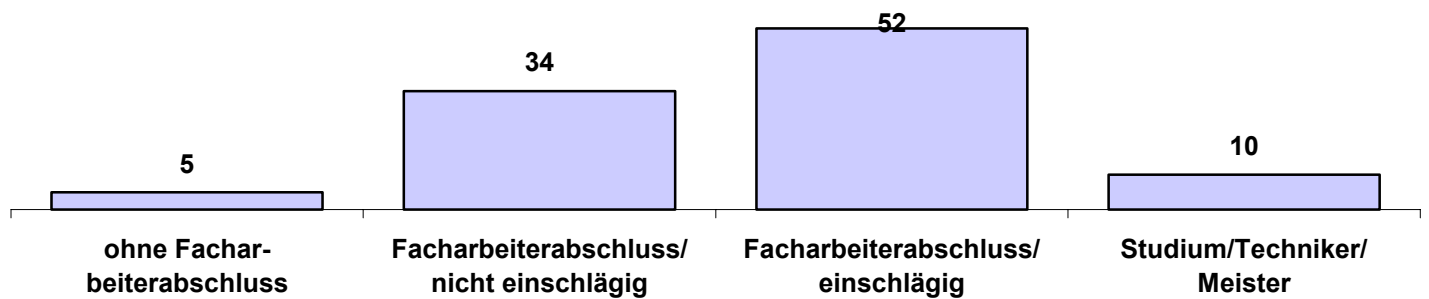
### 2.2. Ausgewählte Belegschaft

#### Beruflich-sozialer Hintergrund

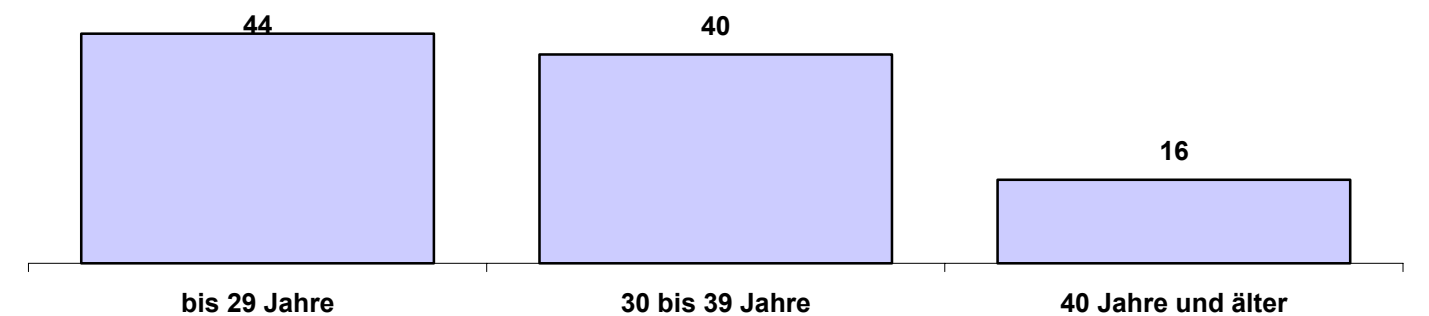
##### Schulabschluss



##### Berufsausbildung



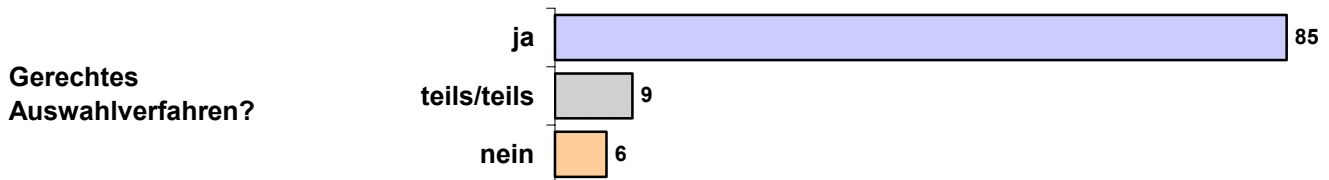
##### Alter



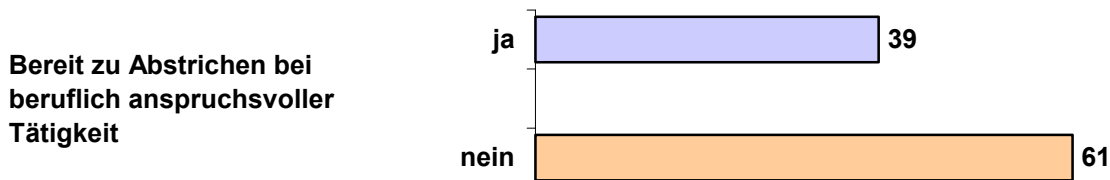
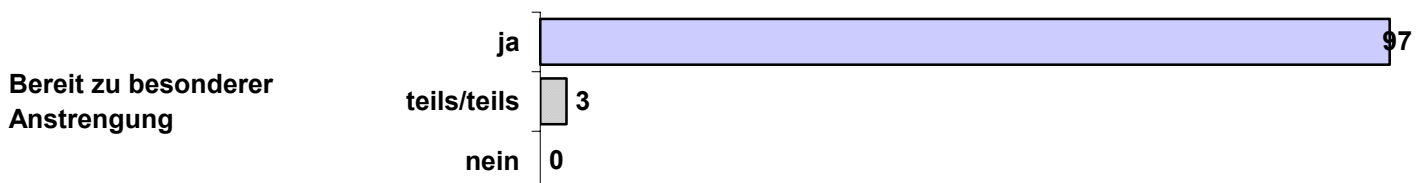
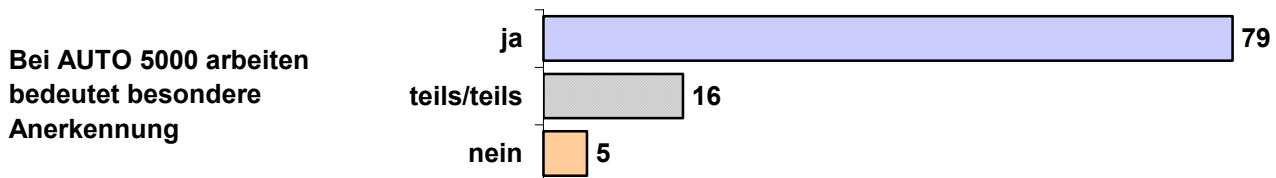
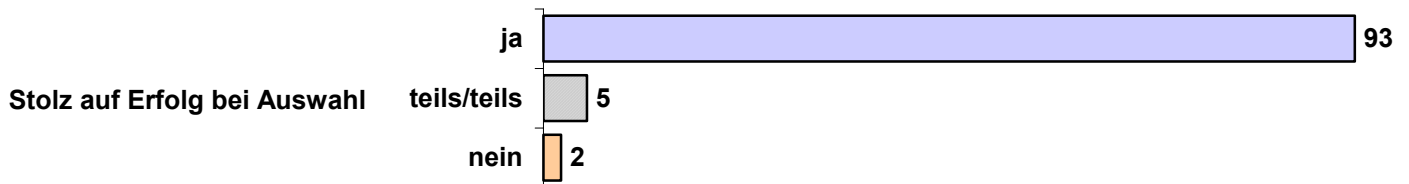
Geschlecht	männlich	93
	weiblich	7
Arbeitserfahrung West-Ost-Hintergrund	nur Westhintergrund	55
	Ost-/Westhintergrund	20
	nur Osthintergrund	25

## 2. Umsetzung - Belegschaftsaufbau

### 2.3. Bewertung\*



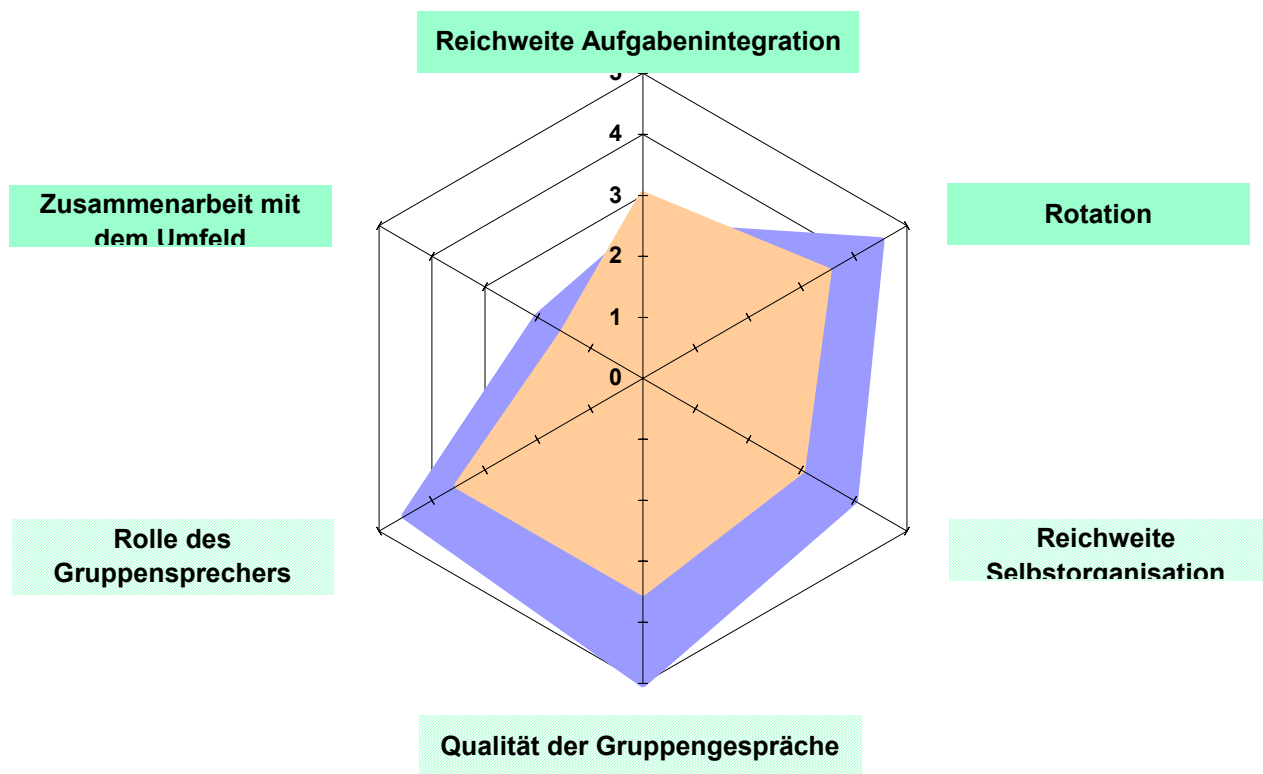
#### Selbstverständnis als neuer AUTO 5000-Beschäftigter:



\* "Repräsentativ-Befragung Herbst 2002 nach Abschluss Auswahl/vor Eintritt ins Werk (N=760).

# 3. Umsetzung - Arbeits- Fabrikorganisation

## 3.1. Arbeitsgestaltung - Teamarbeit

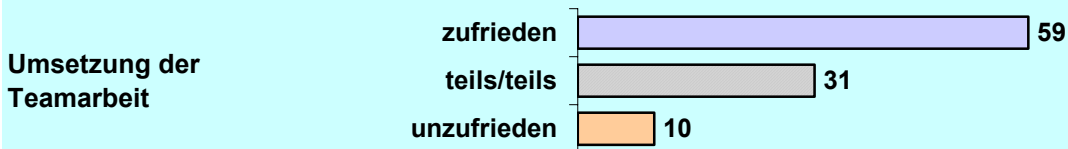


- Mittelwert AUTO 5000 (Manuelle Montagen/Fließband)
- Mittelwert Automobilindustrie (Manuelle Montagen) (Gruppenarbeitsprojekt Daimler-Chrysler)

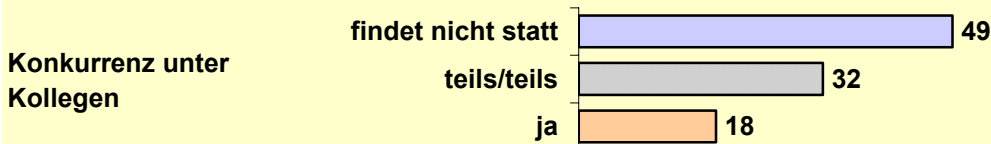
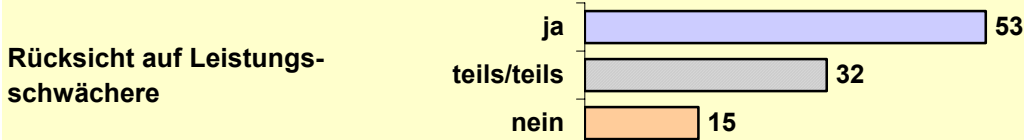
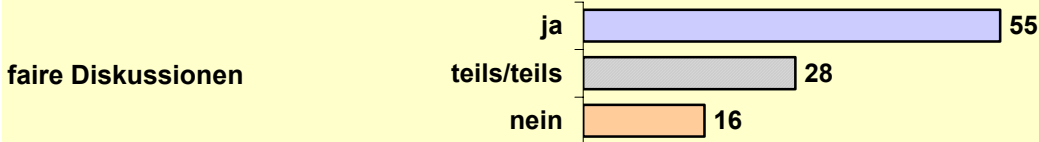
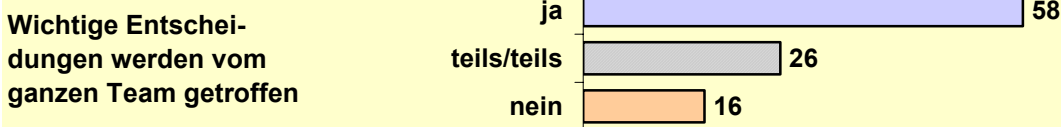
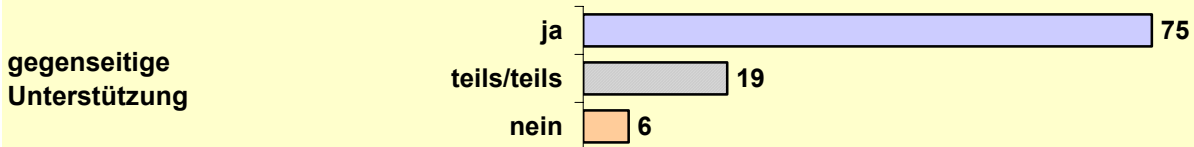


## 3.2. Teamarbeit - Bewertung\*

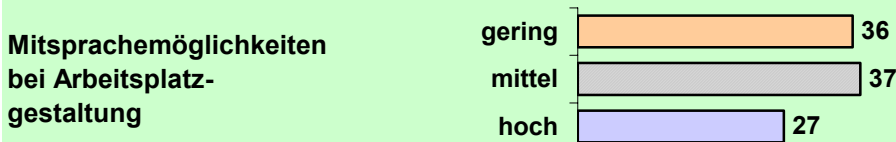
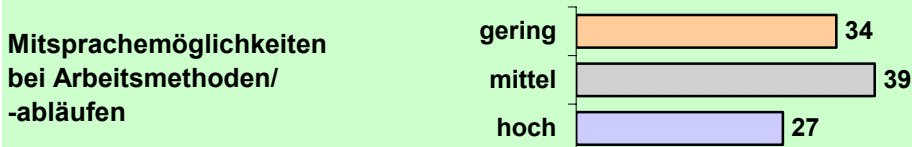
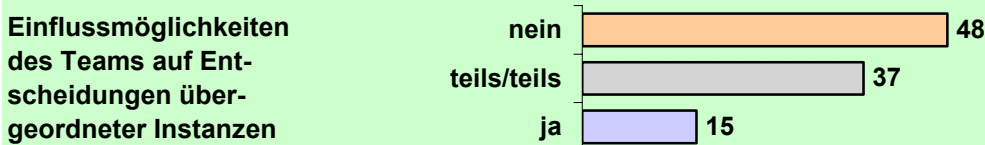
### Gesamturteil



### Positiva



### Probleme

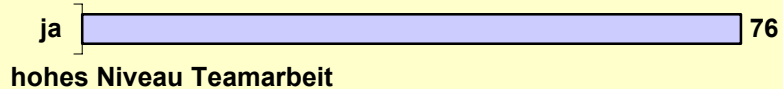
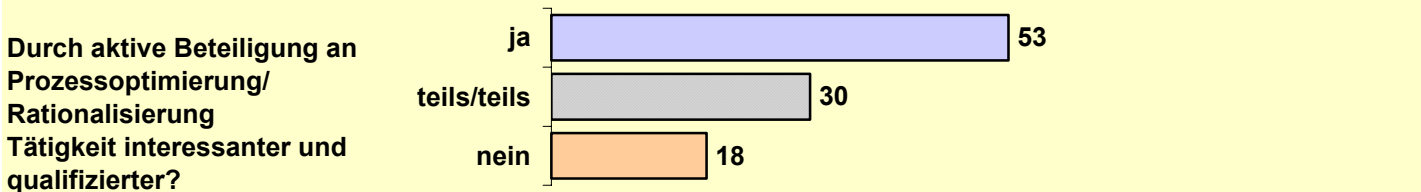
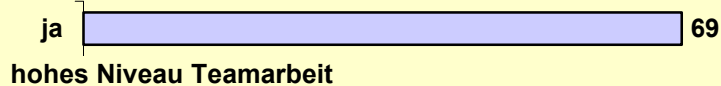
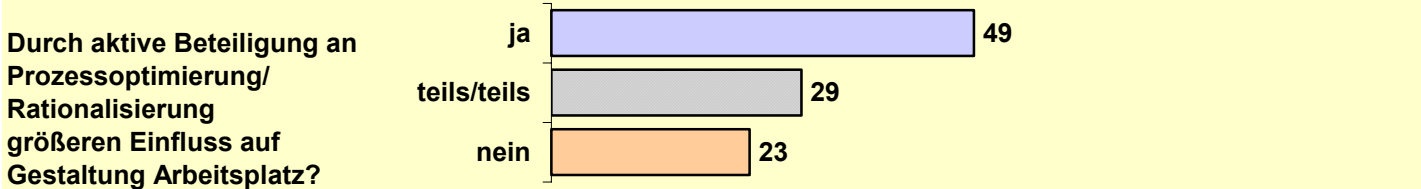
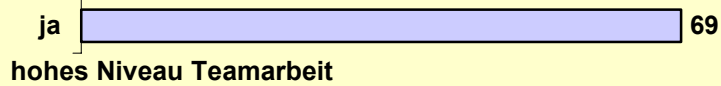
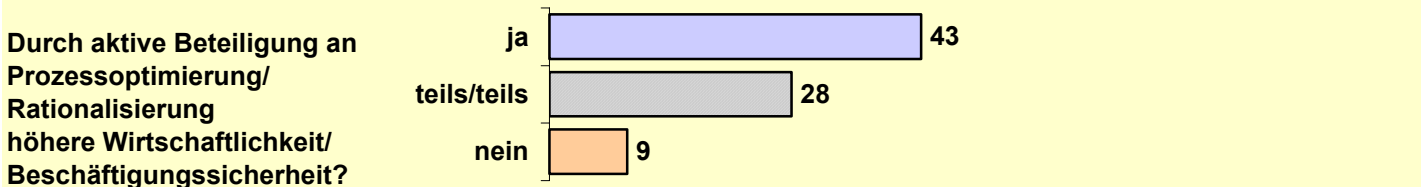
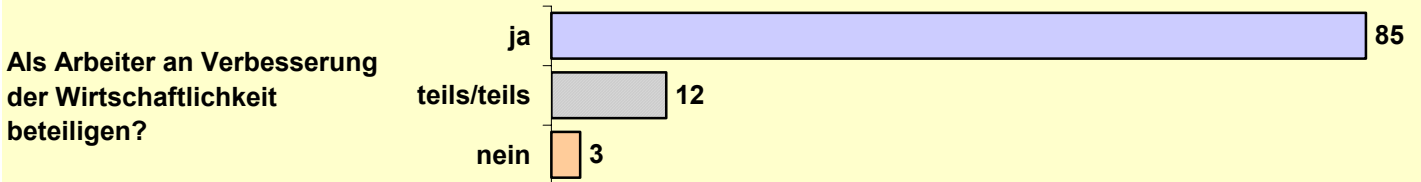


\* Repräsentativerhebung Herbst 2004 (N=756).

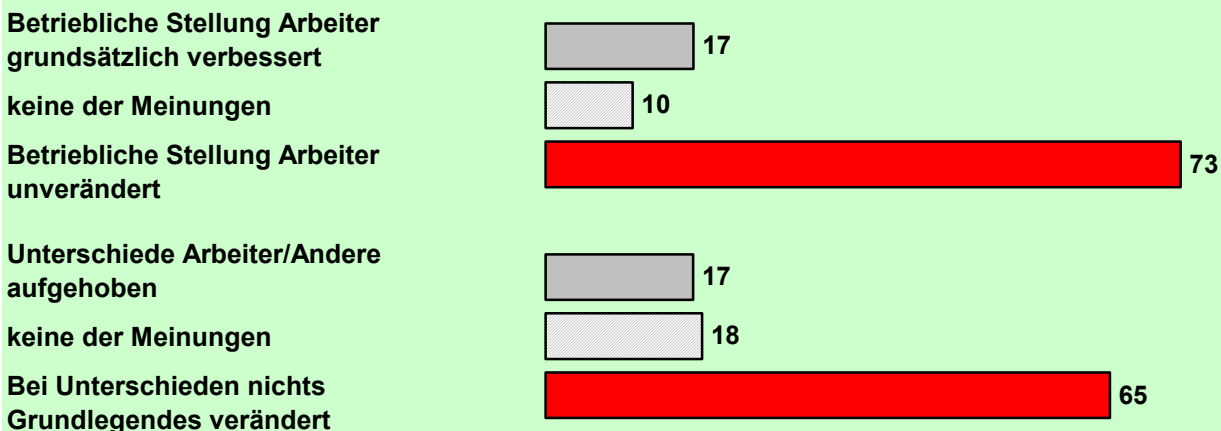
# 3. Umsetzung - Arbeits- Fabrikorganisation

## 3.3. Betriebliches Selbstverständnis

### Neue Elemente: aktive Mitwirkung am Rationalisierungsprozess



### Konstante Elemente: Bewusstsein fortbestehender betrieblicher Widersprüche



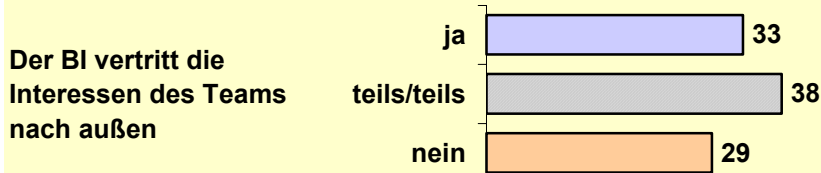
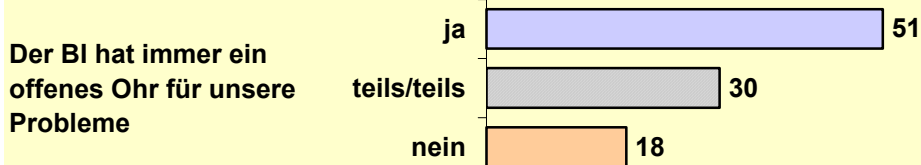
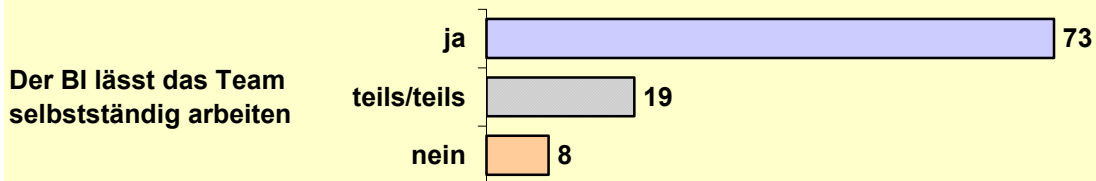
### 3.4. Betriebsorganisation unteres Management/Meister/BI

#### Neupositionierung des Meisters/BI

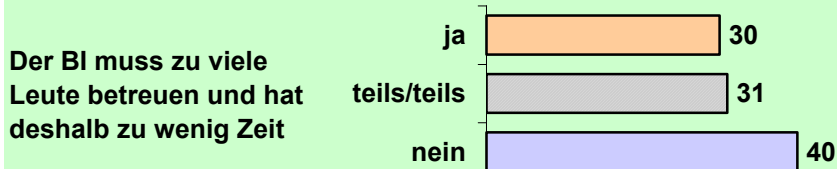
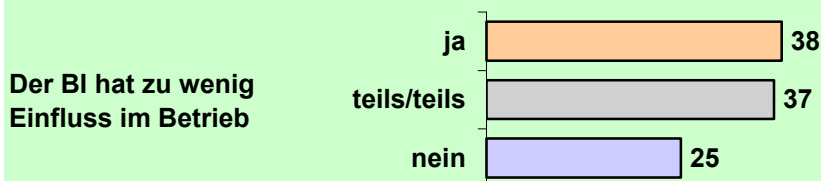
<b>Neue Funktionen (bisher begrenzt realisiert)</b>	<b>Prozess- planung</b>	<b>Kosten/Budget -planung -steuerung</b>	<b>externe Koordination</b>
<b>Beibehaltene Funktionen</b>	<b>interne Koordination</b>	<b>Personal - führung - entwicklung</b>	<b>Prozess- optimierung</b>
<b>An die Mannschaft (mehr oder weniger) abgegebene Funktionen</b>	<b>Arbeitseinsatz</b>	<b>Personal- einsatz</b>	<b>Prozess- steuerung/ Optimierung</b>

## 3.5. Meister/BI-Bewertung

### Positiva



### Probleme



## 3.6. Qualifizierung

### **Inhalt:**

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

### **Formen:**

**Kurzschulung, Problemlösungskurse, Anlernen am Arbeitsplatz, Teamsitzungen**

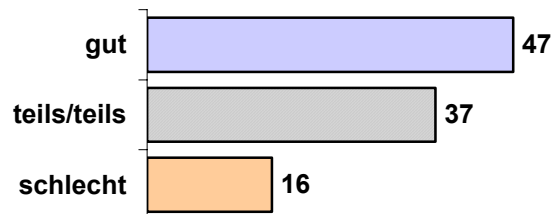
### **Akteure:**

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

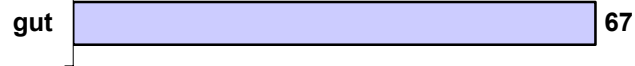
## 3.7. Qualifizierung - Bewertung

### Gesamturteil

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

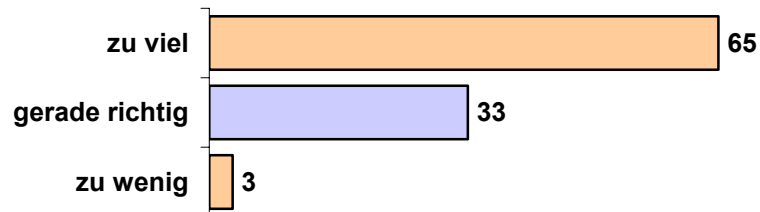


bei intensiver Qualifizierungsteilnahme

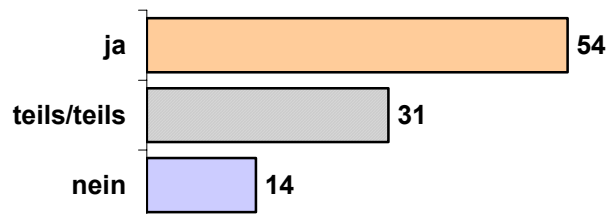


### Einzelaspekte

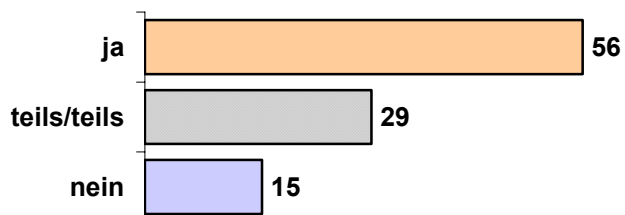
Umfang der Qualifizierungszeit (3. Std.)



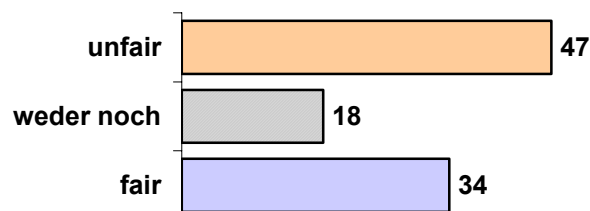
zu wenig passende Qualifizierungsangebote



bestimmte Schulungen nicht für alle offen



50%-Regelung bei der Bezahlung der Qualifizierungszeit



## 3.8. Entgeltregelungen - Umsetzung

### Höhe -

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

### Differenzierung -

**einheitliche Entgelthöhe für alle Produktionsbeschäftigten**

### Form -

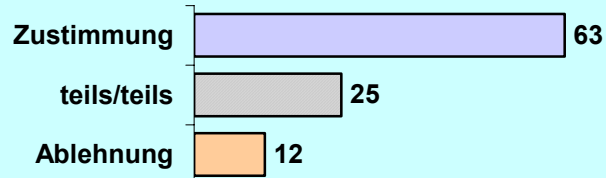
#### **"Programmerfüllung":**

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

## 3.9. Entgeltregelungen - Bewertung

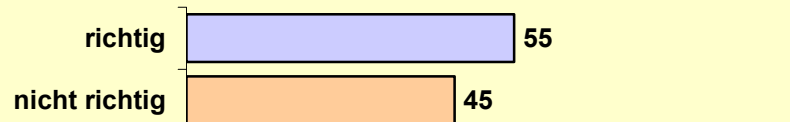
### Lohnhöhe

"Verglichen mit dem, was woanders bezahlt wird, ist die Verdiensthöhe bei AUTO 5000 in Ordnung."



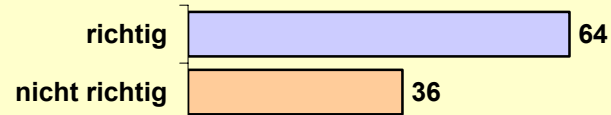
### Lohndifferenzierung ("gleicher Lohn für alle")

insgesamt



davon:

Handling/Montierer, Übrige

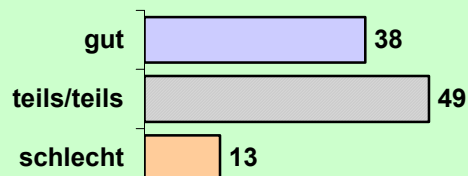


Anlagenführer/Instandhalter

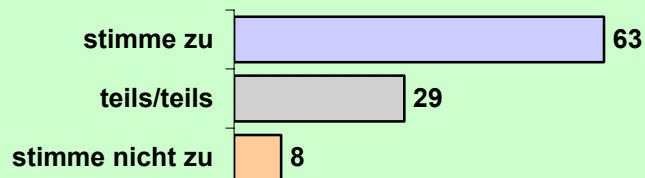


### Lohnform

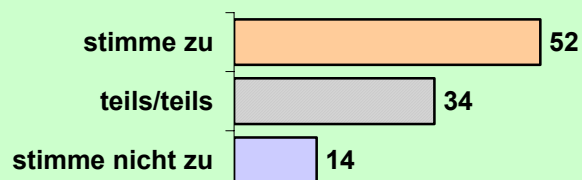
"Alles in allem finde ich das Programmlohnsystem ..."



Gegen Grundidee des Programmlohns nichts einzuwenden, Umsetzung noch erheblich zu verbessern



Zu viel bürokratischer Aufwand und Streitereien





## **4. Übertragbarkeit Grenzen/AUTO 5000-Spezifika**

- **Ausstieg aus Arbeitslosigkeit – besondere Anspruchshaltung**
- **Niveau der Projektidentifikation**
- **Neustart ohne Traditionsbindung**
- **Egalitäre Entlohnung in Radikalvariante**

## **4. Übertragbarkeit - Möglichkeiten**

- **Teamarbeit mit hoher Selbstverantwortung, breitem Funktionszuschnitt (Instandhaltung, Planung, Optimierung)**
- **Betriebsorganisatorische Restrukturierung (erweitertes Meisterprofil/Dehierarchisierung)**
- **Zusammenführung** der direkten und indirekten Funktionen
- **Verzahnung von Arbeit und Lernen**
- **Programmerfüllung als Entlohnungsprinzip**
- **Konzeptualisierung und Umsetzung im Konsens von Unternehmen und Betriebsrat**

## **Innovative Arbeitspolitik – ein zukunftsweisendes Projekt?**

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

## **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 Alternativstrategien zu Taylorismus/Toyotismus**

### **Angebot an Beschäftigte:**

**Neue Rolle als „Modernisierungsmitgestalter“**

### **Gewinnperspektive:**

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