

5000 x 5000 bei Volkswagen

**Erste Ergebnisse der sozialwissenschaftlichen Evaluation
durch das Soziologische Forschungsinstitut (SOFI) Göttingen**

Prof. Dr. Michael Schumann (Projektleiter)

Dr. Martin Kuhlmann

Dipl.-Sozialwirtin Frauke Sanders

Dr. Hans Joachim Sperling

**Fachtagung, 27. und 28. April 2004 in Wolfsburg
veranstaltet von der Hans Böckler Stiftung und
der IG Metall Bezirk Niedersachsen und Sachsen-Anhalt**

Institut und Projekt

Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI) e.V.

- Anwendungsorientierte Grundlagenforschung
u.a. in den Bereichen: Arbeit, Qualifizierung, Bildung, Arbeitsmarkt
- An-Institut der Universität Göttingen
- 1/3 Grundfinanzierung Land Niedersachsen; 2/3 Projektfinanzierung

Begleitforschung Auto 5000

- finanziert von:
 - Volkswagen AG
 - IG Metall Wolfsburg
 - Hans-Böckler-Stiftung,
 - VolkswagenStiftung
- Laufzeit:
von September 2002 bis März 2006

Ziele der Begleitforschung

- Erhebung und Analyse der Erfahrungen bei der Umsetzung des Projektes
- Dokumentation und Bilanzierung des Verlaufs und der Ergebnisse
- Prozessbegleitende, zeitnahe Rückkopplung der Ergebnisse an die Akteure des Projektes (Projektelevaluation)
- Verallgemeinerbare Erkenntnisse zur Beurteilung der Chancen und Risiken innovativer Arbeitspolitik (Grundlagenforschung)

Vorgehensweise und Methoden

Angewandte Methoden

- Expertengespräche (mit sämtlichen Projektbeteiligten und Umfeld)
- qualitative Interviews (mit Betriebsingenieuren, Fach-/Talente)
- schriftliche Befragungen (der Betriebsingenieure, Fach-/Talente)
- Gruppendiskussionen
- Arbeits-, Gruppen- und Bereichsanalysen

Vorgehensweise

- Projektsteuerkreis: Absprachen mit den unterschiedlichen Akteursgruppen
- Ergebnispräsentationen: interne Rückkopplung und Diskussion
- Workshops und Fachkonferenz: externe Präsentation und Diskussion

Erhebungsprogramm

	1. Phase: Rekrutierung und Vorqualifizierung Herbst 2002 - Frühjahr 2003	2. Phase: Anlauf Sommer 2003/ Winter 2003/04	3. Phase: Vollbetrieb nach erreichter Kammlinie 2004 Frühjahr-Sommer 2004	4. Phase: Vollbetrieb in endgültiger Struktur 2005 Frühjahr-Sommer 2005
Fragestellung	Rekrutierung und Vorab-Qualifizierung der neuen Belegschaft; Vorerfahrungen, Erwartungen	Aufbau der Arbeits- und Betriebsstrukturen; erste Arbeitserfahrungen; praktische Qualifizierung in der Fabrik	Arbeits-, Betriebs- und Unternehmensstrukturen; Arbeitspolitik; Bewertungen	Arbeits-, Betriebs- und Unternehmensstrukturen; Arbeitspolitik; Bewertungen; Bilanzierung der Erfahrungen
Bewertung der Innovation bezüglich	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsmarktpolitik - Vorqualifizierung 	<ul style="list-style-type: none"> - betr. Qualifizierung - Betriebs- und Arbeitsorganisation 	<ul style="list-style-type: none"> - betr. Qualifizierung - Betriebs- und Arbeitsorganisation - Interessenvertretung/ Mitbestimmung - Entgeltsystem/ Leistungs politik - Arbeitszeitpolitik - Unternehmensorganisation/ integrierter Geschäftsprozess 	<ul style="list-style-type: none"> - betr. Qualifizierung - Betriebs- und Arbeitsorganisation - Interessenvertretung/ Mitbestimmung - Entgeltsystem/ Leistungs politik - Arbeitszeitpolitik - Unternehmensorganisation/ integrierter Geschäftsprozess

Stand der Erhebungen

	1. Phase: Rekrutierung und Vorqualifizierung Herbst 2002 - Frühjahr 2003	2. Phase: Anlauf Sommer 2003/ Winter 2003/04	3. Phase: Vollbetrieb nach erreichter Kammlinie 2004 Frühjahr-Sommer 2004	4. Phase: Vollbetrieb in endgültiger Struktur 2005 Frühjahr-Sommer 2005
Erhebung	<p>49 Expertengespräche bei Auto5000</p> <p>9 Expertengespräche mit Bildungsträgern, RKN, Landesarbeitsamt</p> <p>19 qualitative Interviews mit (Fach)Talenten vor Eintritt in die Fabrik</p> <p>schriftliche Befragung von 759 (Fach)Talenten nach der Theoriephase der Qualifizierung vor Fabrikeintritt</p> <p>12 qualitative Interviews mit Betriebsingenieuren (BI) und Schichtleitern nach ersten Fabrikeinfahrungen</p>	<p>37 Expertengespräche bei Auto5000</p> <p>4 Expertengespräche mit VW Coaching, IHK</p> <p>14 Gruppendiskussionen mit Teams aus den drei Gewerken</p> <p>schriftliche Befragung von 140 (Fach)Talenten in der Anlaufphase</p> <p>Bereichsanalysen (Lackiererei, Karosseriebau, Montage)</p> <p>Arbeitsplatzbeobachtungen bei 17 BIs, 3 Schichtleitern, 3 Fertigungskoordinatoren</p> <p>schriftliche Befragung von 51 BIs nach über einjähriger Betriebszugehörigkeit</p>	<p>geplant:</p> <p>Expertengespräche bei Auto5000</p> <p>qualitative Interviews, schriftliche Befragungen, Arbeits- und Funktionsanalysen, Gruppendiskussionen ausgewählter Teams/Teammitglieder</p> <p>qualitative Interviews, schriftliche Befragungen, Arbeits- und Funktionsanalysen, Gruppendiskussionen mit Betriebsingenieuren</p> <p>Arbeits- und Funktionsanalysen auf BI-, Schichtleiter- und Fertigungskoordinatoren-Ebene</p> <p>Bereichsanalysen (Lackiererei, Karosseriebau, Montage)</p>	<p>geplant:</p> <p>Expertengespräche bei Auto5000</p> <p>qualitative Interviews, schriftliche Befragungen, Arbeits- und Funktionsanalysen, Gruppendiskussionen ausgewählter Teams/Teammitglieder</p> <p>qualitative Interviews, schriftliche Befragungen, Arbeits- und Funktionsanalysen, Gruppendiskussionen mit Betriebsingenieuren</p> <p>Arbeits- und Funktionsanalysen auf BI-, Schichtleiter- und Fertigungskoordinatoren-Ebene</p> <p>Bereichsanalysen (Oberfläche/Lack, Karosseriebau, Montage)</p>

Innovationsansprüche des Projekts Auto 5000

1. Arbeitsmarktpolitik und Auswahlverfahren

Rekrutierung der Mannschaft ausschließlich aus [nicht einschlägig vorqualifizierten] Arbeitslosen

2. Qualifizierung

neue Mannschaft durch Arbeitsamts- und Auto 5000 getragene Schulungs- und Praxismaßnahmen für den Arbeitseinsatz aufqualifiziert; prozesshaftes Lernen während des Arbeitsverhältnisses bei Auto 5000; Ausbildung mit eigenen, automobilspezifischen Zertifizierungen beenden

3. Betriebs- und Arbeitsorganisation

flache, dreistufige Hierarchie; Gruppenarbeit, die die Arbeitsproduktivität steigert; dezentrale, prozessorientierte Betriebsorganisation (Lernfabriken)

4. Interessenvertretung/ Mitbestimmung

Punktuelle Erweiterung der traditionellen Mitbestimmungsregelungen; direktere Beteiligung der Mitarbeiter/innen

5. Entgeltsystem/ Leistungs politik

Einsparungen durch Einkommen unterhalb des Haustarifvertrages Volkswagenkonzern [dabei noch innerhalb des Niedersächsischen Flächentarifvertrages]; egalitäre Lohnstruktur; durch Bonussysteme und Ergebnisbeteiligung leistungsbezogene Aufbesserungen; Programmlohn, der u.a. bei selbstverschuldeter Programm-Nichterfüllung unentgeltliche Nacharbeiten vorsieht

6. Arbeitszeitpolitik

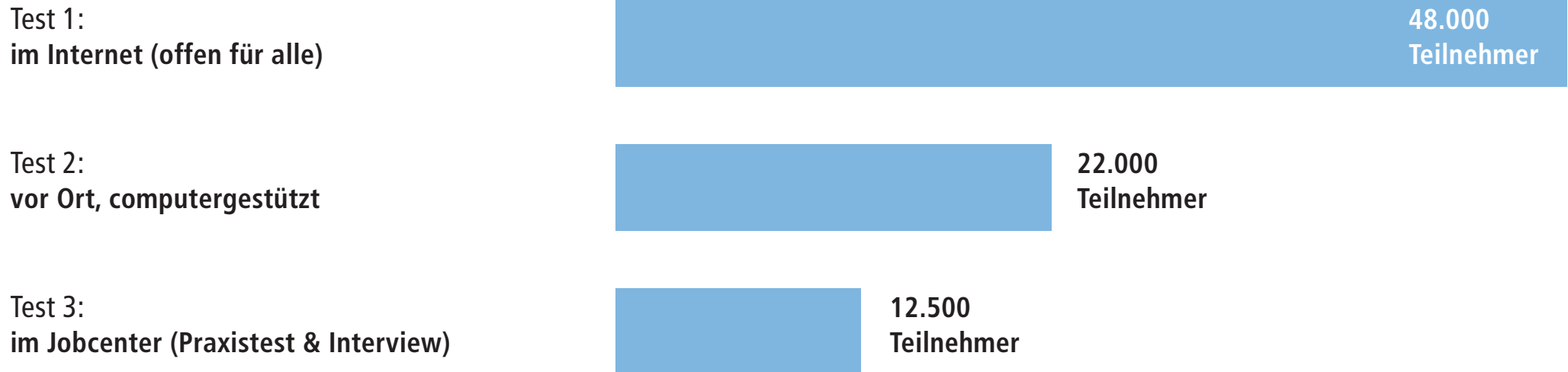
Erhöhte Flexibilität durch Arbeitszeitkonten im Jahresausgleich; "Samstags" als Regelarbeitstag; entkoppelte Schichtzeiten, die Nacharbeiten über Schichtende hinaus ermöglichen- bei Nicht-Erreichen des Programm-Solls; wöchentliche Qualifizierungszeit von 3 Stunden; zur Hälfte als Regelarbeitszeit vergütet, zur Hälfte als unvergütete Eigen-Weiterbildung

7. Unternehmensorganisation/ integrierter Geschäftsprozess

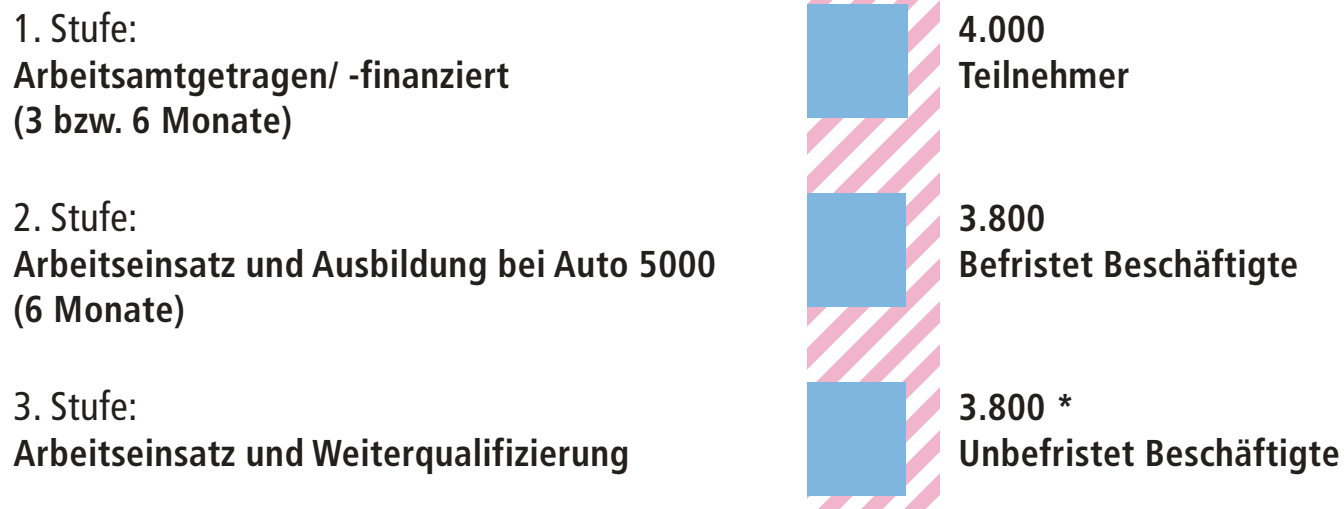
hohe Eigenständigkeit der GmbH gegenüber dem Volkswagen-Konzern; Geschäftsführung besteht aus technischer Geschäftsführung, kaufmännischer Geschäftsführung und Geschäftsführung Vertrieb/Marketing

Bewerbungszahlen und Teilnehmer am Auswahlverfahren Auto 5000

Auswahl



Qualifizierung



* Derzeit 3000 Unbefristete + 800 Befristete, die übernommen werden sollen.
149 Austritte im Jahr 2003: entweder Nichtübernahme seitens Auto 5000 oder selbst gekündigt.

5000 x 5000 bei Volkswagen

**Ergebnisse der Erhebungen der 1. Phase (Vorqualifizierung)
und der 2. Phase (Anlauf)
der sozialwissenschaftlichen Evaluation
durch das Soziologische Forschungsinstitut (SOFI) Göttingen**

Arbeitslosigkeit vor Auto 5000

		Mannschaft	Betriebsingenieure
Unmittelbar bei Bewerbung	keine Arbeitslosigkeit	11	35
	1 bis 3 Monate	34	14
	4 bis 6 Monate	19	27
	7 bis 12 Monate	20	19
	über 12 Monate	16	5
Arbeitslosigkeits- erfahrung insgesamt	keine Arbeitslosigkeitserfahrung	3	32
	1 bis 6 Monate	34	35
	7 Monate bis 1 Jahr	23	24
	1 bis 2 Jahre	26	6
	über 2 Jahre	14	3

in Prozent

Beruflich-sozialer Hintergrund Mannschaft Auto 5000

		Mannschaft	Betriebsingenieure
Schulabschluss	Hauptschule	16	6
	Realschule	70	65
	(Fach-) Abitur	14	29
Berufsausbildung	ohne Facharbeiterabschluss	5	-
	nicht einschlägiger Automobilbau- Facharbeiterabschluss	34	-
	Facharbeiterabschluss Metall/ Elektro	52	6
	Studium/ Techniker/ Meister (nicht einschlägig)	4	-
	Studium/ Techniker/ Meister (einschlägig)	6	94
Alter	bis 29 Jahre	44	4
	30 bis 39 Jahre	40	53
	40 Jahre und älter	16	43
Geschlecht	männlich	93	100
	weiblich	7	-
Arbeitserfahrung West-Ost- Hintergrund	nur Westhintergrund	55	68
	Ost-/ Westhintergrund	20	11
	nur Osthintergrund	25	22

in Prozent

Qualifizierungsziele

1. Stufe

"Industrietauglichkeit"

Inhalt: Vermittlung allgemeine Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz
Durchführung: arbeitsamtfinanzierte Theorieschulungen bei Bildungsträgern,
Praktikum bei Auto 5000
Zeitdauer: 3 bis 6 Monate
Status: geförderte Arbeitslose

2. Stufe

"Automobiltauglichkeit"

Inhalt: Prozessspezifische Anlernung (Oberfläche/ Karosserierohbau/ Montage)
für Automobilserienfertigung
Durchführung: Auto 5000, externe Schulungen
Zeitdauer: 6 Monate
Status: Mitarbeiter in befristeter Beschäftigung

3. Stufe

Weiterqualifizierung als Bestandteil des Normalarbeits- verhältnisses ("Prozesshaftes Lernen")

Inhalt: Prozessinstandhaltung/ Optimierung/ Teamkommunikation
Durchführung: Auto 5000, externe Schulungen
Zeitdauer: 3 Stunden pro Woche
Status: Mitarbeiter in unbefristeter Beschäftigung

Zertifizierung IHK

"Automobilbauer/in"
"Prozessinstandhalter/in Automobilbau"

Arbeitnehmer-Selbstverständnis der Mannschaft

Die Auto 5000-Mannschaft als "moderner Arbeitnehmertypus"

Komponenten

- **Bleibendes Lohnarbeiterverständnis**
Spezifische Interessen, eigene Vertretung
- **Erweitertes betriebliches Rollenverständnis:**
Unternehmenserfolg und Erhalt der Arbeitsplätze sind Bestandteile der eigenen Aufgabe
- **Entsprechend diesem Arbeits-/ Betriebsverständnis**
Erfolg von Auto 5000 gemeinsame Sache aller betrieblichen Akteure

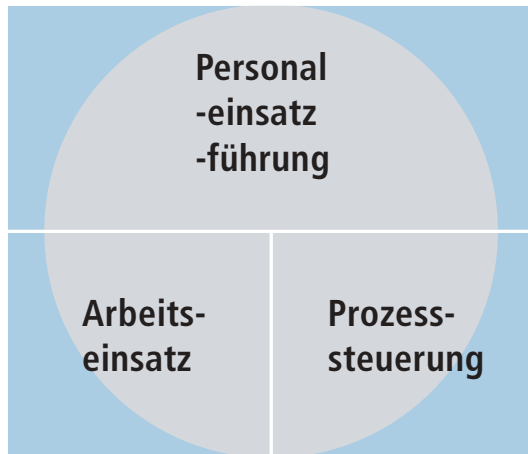
Reorganisation Automobil- Montagewerk / Produktion Gesamtprozess

Ebenen	Traditionelle Struktur	Modernisierte Struktur ab 1990	Innovationsanspruch Auto 5000	Ebenen
1	Werksleiter	Werksleiter	Geschäftsführung	1
2	Bereichsleiter (Produktion u.a.)			
3	Hauptabteilungsleiter (Karosseriebau/ Lackiererei/ Montage)	Centerleiter (Karosseriebau/ Lackiererei/ Montage)	Fertigungsbereichsleiter (Karosseriebau/ Lackiererei/ Montage)	2
4	Abteilungsleiter (Montage-Innenarbeiten)	Abteilungsleiter		
5	Unterabteilungsleiter (Montage Innenarbeiten, Abschnitt X)	Teamleiter	Baustelle Fertigungsordinator* Schichtordinator*	3
6	Werkmeister			
7	Schichtmeister	Meister	Betriebsingenieur	
8	Vorarbeiter/ Einrichter			
9	Arbeiter	Gruppe	Gruppe	4

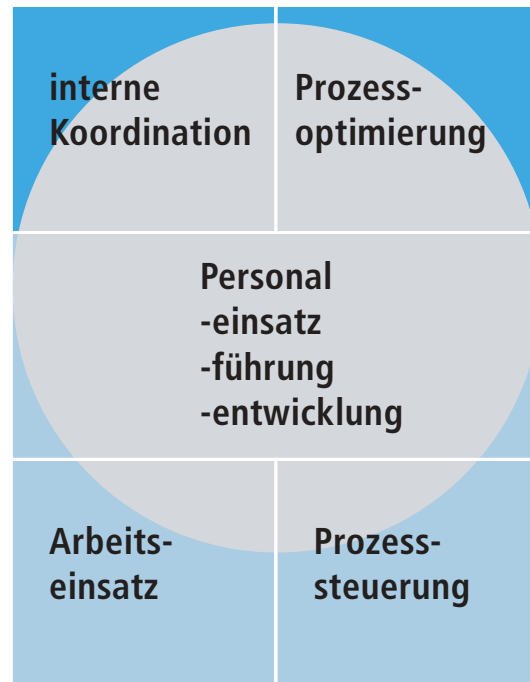
*Stand Anfang 2004

Reorganisation Automobil- Montagewerk / Produktion Ebene: unteres Management/ Meister

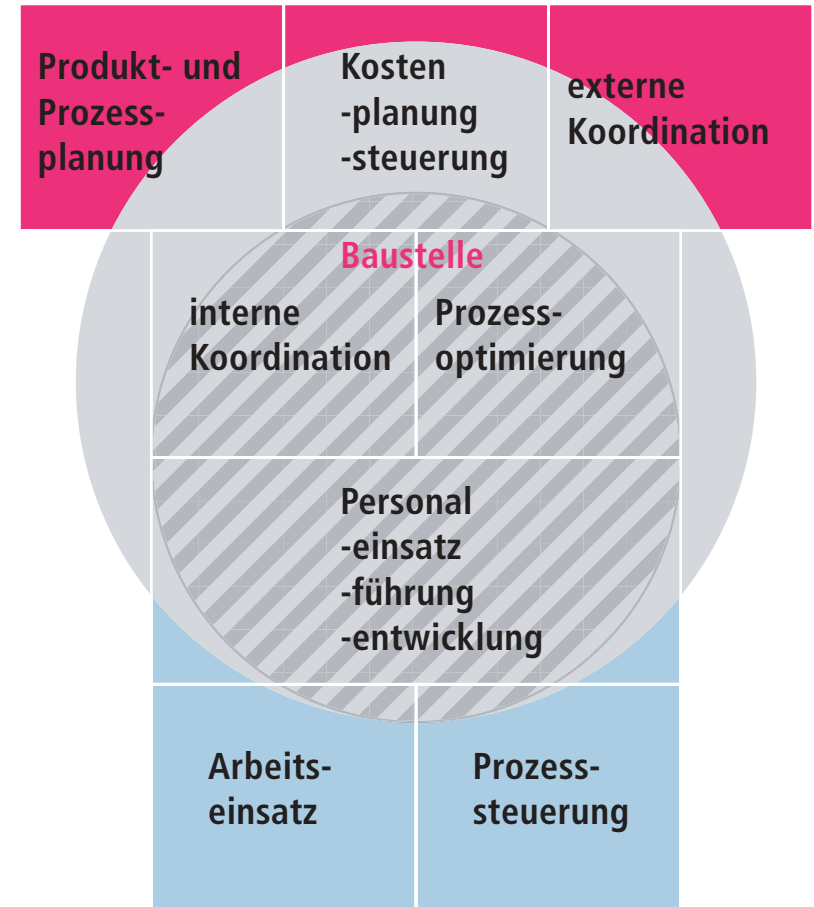
Traditionelle Struktur



Modernisierte Struktur
ab 1990



Innovationsanspruch
Auto 5000



Stand Anfang 2004

Reorganisation Automobil- Montagewerk / Produktion Ebene: Gruppen

Traditionelle Struktur

reine Ausführungsarbeit
(fertigen)

Einzelarbeit

Qualifizierung durch
learning by doing

Modernisierte Struktur ab 1990

begrenzte Funktionsintegration
(Fertigungsarbeit mit indirekten
Anteilen)

Gruppenarbeit mit
eingeschränkter
Selbstorganisation

punktueller praktische/
theoretische Schulung

Innovationsanspruch Auto 5000

hohe Funktionsintegration (direkt-indirekte
Arbeiten) und Prozesssteuerung/
-optimierung, Arbeitsplanung

Baustelle: Umsetzung der
Prozesssteuerung/-optimierung, Arbeitsplanung

Gruppenarbeit mit hoher Selbstorganisation
Wahl der Teamsprecher

Prozessorientiertes Lernen
(Qualifizierung durch regelmäßige theoretische
und praktische Schulung ["Lernfabrik"])

Baustelle: Einheit von Arbeit, Lernen und Kommunikation

Arbeitsbeziehungen

Neue Balance zwischen institutionalisierter und direkter Beteiligung (nach Erfahrungen in Anlaufphase)

Traditionelle Vertretungsstrukturen

Unternehmensmitbestimmung im Aufsichtsrat der GmbH

6 Anteilseigner-Vertreter
6 Arbeitnehmer-Vertreter
bei erweiterter Einflussmöglichkeit der Arbeitnehmerbank

Betriebliche Mitbestimmung

gemeinsamer Betriebsrat
VW Wolfsburg und Auto 5000
bei erweiterter Einflussmöglichkeit Qualifizierung/
Leistung/ Personalbemessung
Baustellen:
- bisher keine Direktwahl BR/ eingesetzt vom VW-BR
- gewerkschaftliche Vertrauensleute/
"Kommunikationsbeauftragte"

Mitarbeiter/in

Innovative Beteiligungsstrukturen

Direkte Beteiligung

gewählte Teamsprecher und
Gruppengespräche
Teamsprecher-Runden als
Clearing-Stelle für betriebliche und
Mannschafts-Probleme

Neue Formen der Information und Koordination Management/ Mannschaft

"Management-Telegramm" - aktuelle
Unternehmensinformationen
"Wissensportal" - Internet-Plattform
für Mannschaft

Innovationsansprüche des Projekts Auto 5000

- 1.** **Arbeitsmarktpolitik und Auswahlverfahren**
- 2. a** **Vorqualifizierung**
- 2. b** **Betr. Qualifizierung**
- 3.** **Betriebs-/ Arbeits-Organisation**
- 4.** **Interessenvertretung/ Mitbestimmung**
- 5.** **Entgeltsystem/ Leistungspolitik**
- 6.** **Arbeitszeitpolitik**
- 7.** **Unternehmensorganisation/ integrierter Geschäftsprozess**