



Flexibel durch aktive Personalpolitik

Die aktive Personalpolitik des Volkswagen-Konzerns zeichnet sich besonders durch Flexibilität aus. Das Konzept des »atmenden Unternehmens« und Gruppenarbeit sind ebenso Beispiele dafür wie der kontinuierliche Verbesserungsprozess, kreative Beschäftigungskonzepte, ein dynamisches Vergütungssystem (Zeit-Wertpapiere/Beteiligungsrente) und das Konzept der »demografischen Arbeitszeit«.

Ein Meilenstein in der Geschichte der Arbeitsmarkt- und Personalpolitik bei *Volkswagen* (VW) war 1994 die Einführung der 4-Tage-Woche mit 28,8 Wochenstunden (20-prozentige Arbeitszeitverkürzung) bei gleichzeitiger Personalkostenreduzierung und dem Ausschluss von betriebsbedingten Kündigungen – als Reaktion auf wirtschaftliche Schwierigkeiten und einen drohenden massiven Arbeitsplatzverlust (Risiko 31 000 Arbeitsplätze).

In der Folgezeit hat *Volkswagen* schrittweise das Konzept des »Atmenden Unternehmens« in Form einer Flexibilitätskaskade eingeführt. Die zur Verfügung stehenden Möglichkeiten zum »atmen« umfassen Flexibilität in Stunden (Arbeitszeitsouveränität), Flexibilität in Schichten (1 bis 4 Schichten), Flexibilität in Tagen pro Woche (4 bis 6 Tage), Flexibilität in Tagen pro Jahr (bis zu 300 Tage), Flexibilität bei der Urlaubsplanung (Urlaubskorridor), jahresübergreifende Flexibilität (Zeitkonten) und Flexibilität bei der Lebensarbeitszeit (Zeit-Wertpapier).

Bei *Volkswagen* können die Mitarbeiter sowohl Arbeitsentgeltbestandteile als auch Arbeitszeitanteile in einem Wertpapier anlegen, das verzinst wird. Die Rendite des Zeit-Wertpapiers seit dessen Auflegung ist beachtlich. Mit diesem Wertpapier können die Lebensarbeitszeit verkürzt, Altersteilzeit genutzt oder eine höhere Altersversorgung erzielt werden.

Ein weiterer Meilenstein in der beschäftigungsschaffenden und -sichernden Arbeitsmarkt- und Personalpolitik bei *Volkswagen* ist das Projekt »5000 x 5000«. Die Auto 5000 GmbH, die zum Volkswagenkonzern gehört, beschäftigt 5 000 Mitarbeiter bei einer Vergütung von 5 000 DM/Monat (ca. 2 301,- Euro/Monat) auf der Grundlage eines eigenen Tarifvertrages, der nicht dem VW-Haustarifvertrag entspricht. Hinzu kommt ggf. eine Ergebnisbeteiligung.

Alle eingestellten Mitarbeiter mussten als arbeitslos gemeldet dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Im Anschluss an eine 3-monatige Vorqualifizierungsphase durch die Arbeitsverwaltung folgte eine 6-monatige Grundqualifizierung durch die Auto 5 000 GmbH.

Die durchschnittliche Arbeitszeit beträgt 35 Stunden/Woche mit flexiblem Verteilungsrahmen. Zusätzliche Flexibilität ist über 30 Samstage und Nacharbeit gegeben. Bei Produktionsmängeln, die von den Mitarbeitern selbst verursacht worden sind, sind diese zu entsprechender Nacharbeit verpflichtet (Programmentgelt).

Die Hälfte der vereinbarten Qualifizierungszeit im Umfang von wöchentlich drei Stunden muss von den Beschäftigten selbst finanziert werden. Kürzlich haben die ersten Mitarbeiter – aufbauend auf den Stufen Qualifizierung zur Industrietauglichkeit und Qualifizierung zur Automobilbautauglichkeit – ihre Qualifizierung zum Automobilbauer mit einer Prüfung vor der Industrie und Handelskammer (IHK) abgeschlossen.

Basis der Arbeitsmarkt- und Personalpolitik bei *Volkswagen* ist die *Volkswagen*-Philosophie, die auf gemeinsam getragenen Werten beruht. Sie wird konkretisiert in den Konzernleitlinien mit ihren sieben Werten und 14 Leitlinien. Darüber hinaus hat das Unternehmen eine Erklärung zu den sozialen Rechten und den industriellen Beziehungen bei *Volkswagen* mit dem *VW*-Weltkonzernbetriebsrat und dem Internationalen Metallgewerkschaftsbund abgeschlossen. Eine Leitlinie zum Gesundheitsschutz und zur Gesundheitsförderung im *Volkswagen* Konzern definiert zudem konzernweit geltende gesundheitsbezogene Mindeststandards, Handlungsanleitungen und Empfehlungen.