

## KVP-Gruppen bei Volkswagen

In den Fertigungshallen von VW am Produktionsstandort Wolfsburg werden der Golf, der Tiguan und der Touran produziert. Oberstes Ziel dabei ist es, Autos mit Top-Qualität termingerecht zu fertigen. Zudem wird die Erhaltung der Gesundheit der Mitarbeiter angestrebt. Um sowohl Rationalisierungspotenziale zu nutzen als auch die Humanisierung der Arbeit voranzutreiben, wird seit 2008 in der ganzen Produktion Teamarbeit eingeführt. Grundlage für die Einführung dieser Art der Arbeitsorganisation stellt die Betriebsvereinbarung zur Teamarbeit aus dem Jahr 2007 dar; sie basiert u.a. auf bereits durchgeführten Teamarbeitsprojekten aus den 70er, 80er und 90er Jahren. Sie ist das Ergebnis der Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Betriebsrat und gibt die wirtschaftlichen und sozialen Ziele der Teamarbeit sowie deren Gestaltungsmerkmale an.

Der erste Schritt bei der Implementierung der Teamarbeit war die Durchführung einer Informationsveranstaltung zum Thema Teamarbeit. Diese war für alle Mitarbeiter verpflichtend. Dann legten die Bereiche Teameinheiten fest. Für jedes Team wurde ein Teamraum saniert oder neu erbaut. Außerdem wurde für jedes Team in Einvernehmen zwischen dem Team, dem Betriebsrat und den Bereichsleitern ein Teamsprecher benannt. Zeitnah zur Ernennung erhielten die Teamsprecher eine viertägige Schulung. Im Rahmen der Schulung wurde ihnen ihre neue Rolle erläutert. Danach umfassen die Aufgaben eines Teamsprecher nicht mehr nur die rein fertigenden Tätigkeiten wie z.B. die Montage von Sitzen oder das Sortieren von Bremsleitungen, sondern auch Tätigkeiten der kontinuierlichen Verbesserung und der Organisationskommunikation wie beispielsweise die Planung, Durchführung und Nachbereitung von zweiwöchentlich stattfindenden Teamgesprächen, die Rotations-, An- und Abwesenheitsplanung, die Visualisierung von Teamzielen, das Beheben von Fehlern, das Einarbeiten neuer Mitarbeiter etc. Durch insgesamt vier Qualifikationsbausteine, die in Summe zehn Arbeitstage umfassen, werden die Teamsprecher auf ihre neuen Arbeitsanforderungen vorbereitet. Zur Erfüllung der Teamsprechertätigkeiten bekommen die Teamsprecher entsprechende Zeitanteile (derzeit täglich ca. zwei Stunden) zur Verfügung gestellt. Den Rest der Arbeitszeit müssen sie ihrer primären fertigenden Tätigkeit nachkommen. Darüber hinaus sind die Teamsprecher verpflichtet, an einwöchigen KVP-Workshops (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) teilzunehmen, die ca. einmal jährlich von den Abteilungsleitern, dem Betriebsrat und dem KVP-Büro angesetzt werden. Die temporären KVP-Gruppen sollen gemeinsam die Arbeitsprozesse optimieren, indem Verschwendungen am Arbeitsplatz reduziert werden und die Arbeitsplatzergonomie verbessert wird. Neben den Teamsprechern nehmen noch Meister, Fertigungsabschnittleiter und Betriebsräte an dem KVP-Workshop teil. Das Ergebnis eines KVP-Workshops kann die ergonomische Verbesserung an Arbeitsplätzen durch die Reduzierung von Über-Kopf-Arbeit sein. Der Ablauf eines KVP-Workshops in der Produktion ist in der folgenden Tabelle dargestellt.

Tabelle: Ablauf eines KVP-Workshops

| Montag   | Dienstag  | Mittwoch  | Donnerstag  | Freitag   |
|--|---|---|---|---|
| <b>Begrüßung und Einführung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vorstellungsrunde</li><li>• Einführungspräsentation</li><li>• Vorstellung des Bereichs durch Führungskraft</li><li>• Gruppeneinteilung und Festlegung des Gruppenleiters</li></ul> | <b>Rückblick 1. Tag</b><br><b>Abschluss IST-Aufnahme</b><br><br><b>Methodenschulung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Griffweitenoptimierung</li><li>• Arbeitsplatzorganisation</li></ul><br><b>Analyse Verschwendung</b> | <b>Rückblick 2.Tag</b><br><br><b>Durchsprache Maßnahmenblätter</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Maßnahmenblätter ergänzen und beurteilen</li></ul><br><b>Methodenschulung</b><br><br><b>Mittagspause</b> | <b>Rückblick 3. Tag</b><br><br><b>Umsetzung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Neuen Ablauf standardisieren und visualisieren</li><li>• Verbesserungen verifizieren</li><li>• Veränderte Situation bewerten</li><li>• Aufzeigen weiterer</li></ul> | <b>Rückblick 4. Tag</b><br><br><b>Dokumentation</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vorbereitung der Abschlusspräsentation</li><li>• Abschließen der kurzfristigen Umsetzungsmaßnahmen</li></ul><br><b>Präsentation</b> |

|   |   |  |   |  |
|---|---|--|---|--|
| <b>IST-Aufnahme</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumente zur Ergonomiebewertung kennenlernen</li> <li>• Gruppen vor Ort und einzelnen Mitarbeiter beobachten</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Detaillierte Beobachtung der Prozesse (Mensch/Material/Bewegung/ Kommunikation) und je Arbeitsgang auf Basis des Fertigungszeitenplans</li> </ul>          | <b>Präsentation Zwischenergebnisse</b>   | Verbesserungen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gliederung der Maßnahmenumsetzung in 30 Tage-/120 Tage-Horizont (Neues Produktprojekt)</li> </ul> | <b>Anschließende Feedbackrunde und Abschluss</b> |
| <b>Mittagspause</b>   | <b>Mittagspause</b>   | <b>Praxistest</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzung der Maßnahmen</li> <li>• Verbesserungen einführen bzw. simulieren „Just do it“</li> <li>• Erfassung und Priorisierung der Kernprobleme</li> <li>• Ziele und weitere Maßnahmen definieren</li> </ul> | <b>Mittagspause</b>   | <b>Versenden der Unterlagen</b>                  |
| <b>Fortsetzung IST-Aufnahme</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulung 9 Arten der Verschwendung</li> <li>• Visualisierung Balkendiagramm</li> <li>• Überprüfung des Fertigungszeitenplans</li> <li>• Erstellung Laufdiagramm und Betriebsmittelplanung</li> </ul> | <b>Präsentation Zwischenergebnisse</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifizierte Verschwendung</li> <li>• Maßnahmen aus Brainstorming</li> <li>• Maßnahmenblatt-erstellung</li> </ul> | <b>Vorstellung Praxistest</b>  | <b>Präsentation Zwischenergebnisse</b>  |  |
| <b>Tagesrückblick</b>   | <b>Lösungsfindung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geeignete Methoden auswählen/Ziele</li> <li>• Lösungsansätze erarbeiten</li> </ul>   |  | <b>Zwischenstand</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weitere Umsetzung</li> <li>• Parallel Erstellung der Abschlusspräsentation</li> </ul>       |  |
|   | <b>Tagesrückblick</b>   |  | <b>Tagesrückblick</b>   |  |

### Ablauf eines KVP- Workshops in der Produktion

Die Meister als direkte betriebliche Vorgesetzte der Teamsprecher werden mit Fortbildungen unterstützt, um ihrer neuen Rolle als Mentor der Teamarbeit und Coach der Teamsprecher gerecht zu werden. Mit Mentor ist gemeint, dass er einen Ratgeber/Erzieher für die Teamsprecher darstellt. Der Meister als Coach wiederum führt die Mitarbeiter so, dass sie ihre Aufgaben selbstständig erfüllen können. Die Meister werden von ihren bisherigen Tätigkeiten entlastet, da Teamsprecher und Team bestimmte Aufgaben wie zum Beispiel An- und Abwesenheitsplanung, die vor der Einführung der Teamarbeit der Meister inne hatte, übernehmen.

Die Teammitglieder erfüllen weiterhin primär direkte fertigende Aufgaben. Darüber hinaus sollen sie sich aktiv an den zweiwöchentlich halbstündigen stattfindenden Teamgesprächen beteiligen und somit den kontinuierlichen Verbesserungsprozess fördern. Das Ergebnis eines Teamgesprächs kann die abgestimmte Urlaubs- und Qualifizierungsplanung sein. Als ein weiteres Ergebnis kann eine Problemlösung zum Thema Ordnung und Sauberkeit gefunden werden (z.B. standardisierte Reinigung des Teamraums und der Arbeitsplätze). Einseitige Belastungen der Mitarbeiter werden durch das Teamarbeitsprinzip der Job Rotation reduziert. Danach müssen Mitarbeiter nicht fortdauernd eine einzige Arbeitstätigkeit verrichten, vielmehr werden die Aufgabentätigkeiten gewechselt, üblicherweise bis zu viermal täglich. Um dieses Teamarbeitsprinzip zu veranschaulichen, erfolgt ein Beispiel aus dem Fertigungsalltag des Produktionsarbeiters Volker Walter:

„Herr Volker Walter arbeitet an der Montageline vom Golf. Zu Beginn seiner Schicht geht er in seinen Teamraum und schaut auf den Rotationsplan. An diesem Arbeitstag sind vier Arbeitsplatzwechsel im Rahmen seines zehnköpfigen Teams vorgesehen. Er beginnt mit dem Einbau von Kabeln im Heck (teilweise stehend, Über-Kopf-Arbeit). Zwei Stunden später wechselt er die Tätigkeit und verbaut

---

Steuergeräte im Heck und Motorenbereich (gebeugt, stehend). Wiederum zwei Stunden später montiert er die Dachreling (teilweise stehend, Über-Kopf-Arbeit). Seine letzte Arbeitstätigkeit stellt der Einbau von Bremsleitungen dar (gebeugt, stehend).“



Abbildung: Teamarbeit in der Montage am Produktionsstandort Wolfsburg