



**Einfache Arbeit in der Automobilindustrie.
Ambivalente Kompetenzanforderungen und ihre
Herausforderung für die berufliche Bildung**

Dr. Michael Lacher

**Volkswagen Coaching GmbH
Niederlassung Kassel**



Gliederung

1. Ausgangslage: Berufsbildung in der Automobilindustrie
2. Arbeitsbezogene Leitbilder der Berufsbildung
3. Komplexitätsprobleme in der Automobilindustrie
4. Komplexitätsbewältigung durch Facharbeit oder Arbeitsorganisation?
5. VW Produktionssystem
6. Sichere Prozesse durch Ganzheitliche Produktionssysteme
7. Ambivalente Handlungsanforderungen durch Ganzheitliche Produktionssysteme
8. Herausforderungen für die Berufsbildung



Ausgangslage der Berufsbildung in der Automobilindustrie

- Die Facharbeit im Mittelpunkt der beruflichen Erstausbildung
- Tarifvertraglich geregelte Übernahme der Ausgebildeten
- Ca. 90% der Facharbeiter Einsatz in der Fertigung
- Reduzierung der Facharbeiterstellen durch Reorganisation



Arbeitsbezogene Leitbilder der Berufsbildung

- Facharbeit
- Ganzheitliche Arbeitsvollzüge
- Individuelle Freiheitsgrade
- Selbstorganisation
- Flache Hierarchien
- Flexibilität



Komplexitätsprobleme in der Automobilindustrie

- Verstärkter Personaltransfer durch
 - Programmschwankungen
 - Produktvarianzen
 - Typen-/Teilevielfalt

- Einsatzflexibilität gestört durch
 - differenzierte Arbeitsorganisationskonzepte
 - differenzierte Kompetenzstrukturen

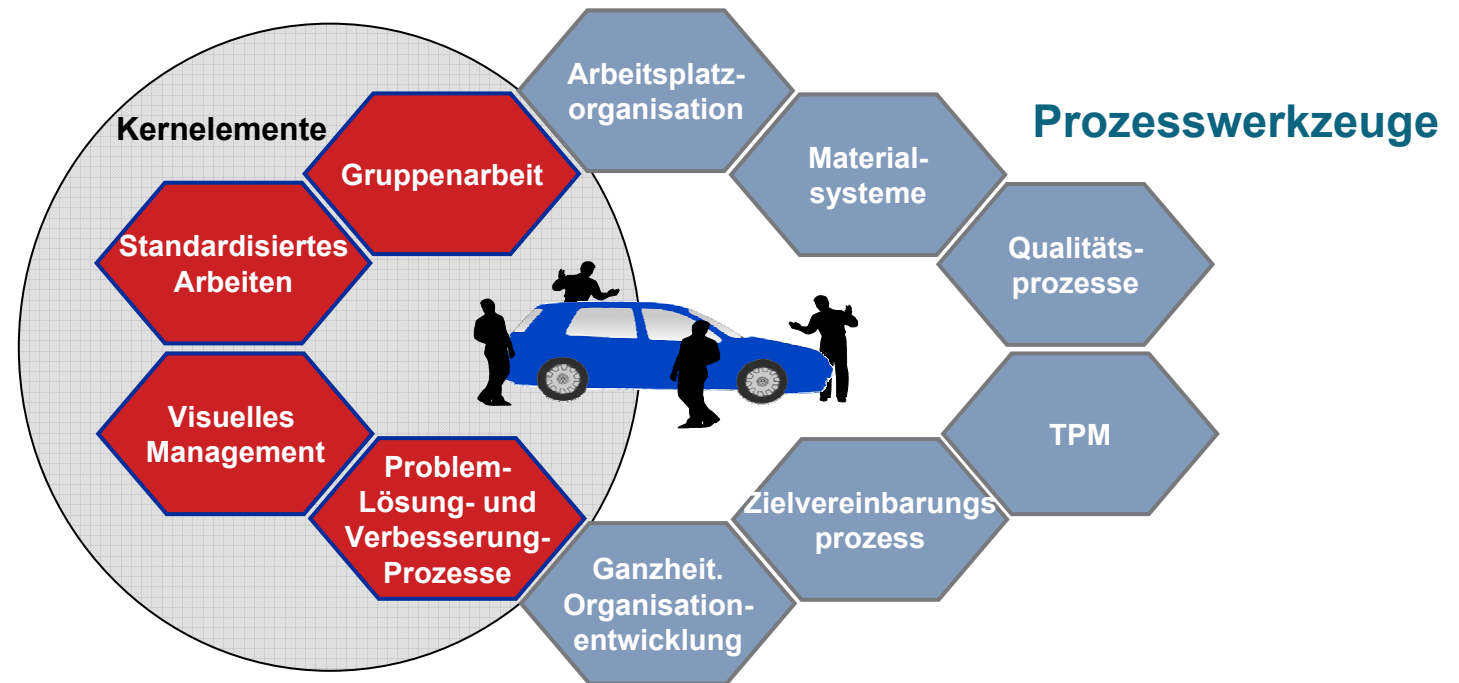


- Qualitäts- und Produktivitätsverluste bei
 - Einarbeitungsproblemen
 - Lernwiederholungen am Arbeitsplatz
 - fehlender Best Practice Übertragung
 - gestörter Handlungssicherheit



Leitfrage

**Komplexitätsbewältigung durch ganzheitliche,
standardisierte Produktionssysteme und/oder
Facharbeit ?**



Kriterien

- Transparenz
- Standardisierung
- Routinen
- Vereinfachung
- Beteiligung



Ziel der Einführung von GPS

→ Herstellung von **Sicheren Prozessen**

durch

- Vereinfachung
- Transparenz
- Standardisierung
- Routinen

- Beteiligung
- Gruppenarbeit
- Kontinuierlichen Verbesserungsprozess
- Zielvereinbarungsprozess



GPS erfordern die Kompetenzen

Routinen

zu erlernen und zu verändern

Standards

zu definieren und zu verändern

Arbeitsgänge

einzuhalten und zu verändern

Zielvorgaben

einzuhalten und zu verbessern

Kooperationen

zu erlernen und zu verbessern



Ambivalente Handlungsanforderungen bestehen aus:

- Vollständigen Handlungsaufgaben → ← Repetitiven Teilarbeiten
- Teamarbeit → ← Individuellen Routineaufgaben
- Kontinuierlicher Verbesserung → ← Arbeiten nach Standards
- Geschäftsprozessorientierung → ← Teiltätigkeiten



**Neuer Arbeitstypus für
standardisierte Produktionssysteme**

Der qualifizierte Routinearbeiter



Kompetenzentwicklung und neuer Arbeitskrafttypus



Flexible Kompetenzstandards

Als Mittel zur Beherrschung von
Ambivalenten Handlungsanforderungen
Sicherer Einsatzflexibilität



Kriterien einer durchgängigen Kompetenzentwicklung bei GPS

Berufsausbildung

Geschäfts- und Prozessorientierung

Ambivalenten Handlungsanforderungen als Bestandteil der Berufsausbildung

Einsatz der Azubis bei Routinetätigkeit / bestehende Arbeitsstrukturen

→ Montagen

Einsatz der Azubis in bestehende Teams

→ Methodenkenntnis Zeitwirtschaft

Einsatz bei Kunden und Lieferanten

Kennenlernen betriebswirtschaftlicher Abläufe/Standards

→ Aktive Teilhabe an Zielvereinbarung



Kriterien einer durchgängigen Kompetenzentwicklung bei GPS

Berufsausbildung

Handlungskompetenz

Reflexion ambivalenter Handlungsanforderungen

- Lernziel 1: Bewältigung routinierter Arbeitsgänge
- Lernziel 2: Veränderung / Optimierung routinierter Arbeitsgänge
- Lernziel 3: Stabilisierung psychischer und kognitiver Fähigkeiten
- Lernziel 4: Bearbeitung ambivalenter Handlungserfahrungen



Veränderung des Ordnungsrahmens der Berufsausbildung

Berufsausbildung

Entwicklung von Kompetenzstandards für Arbeitsorganisation:

- Teamarbeit
- Standardisiertes Arbeiten
- Zielvereinbarungen
- Problemlöseprozess

...



Veränderung des Ordnungsrahmens der Berufsbildung

Berufsausbildung

- Aufhebung des starren zeitlichen Ausbildungsschemas
- Einführung von outcome-orientierten Kompetenzstandards
- Sicherstellung der Durchgängigkeit/Anschlussfähigkeit von Kompetenzstandards
- Entwicklung von Berufs- und Lernwegen in der Fertigung



Kriterien einer durchgängigen Kompetenzentwicklung bei GPS

Weiterbildung

Wissen und Anwendung von Kompetenzstandards in GPS

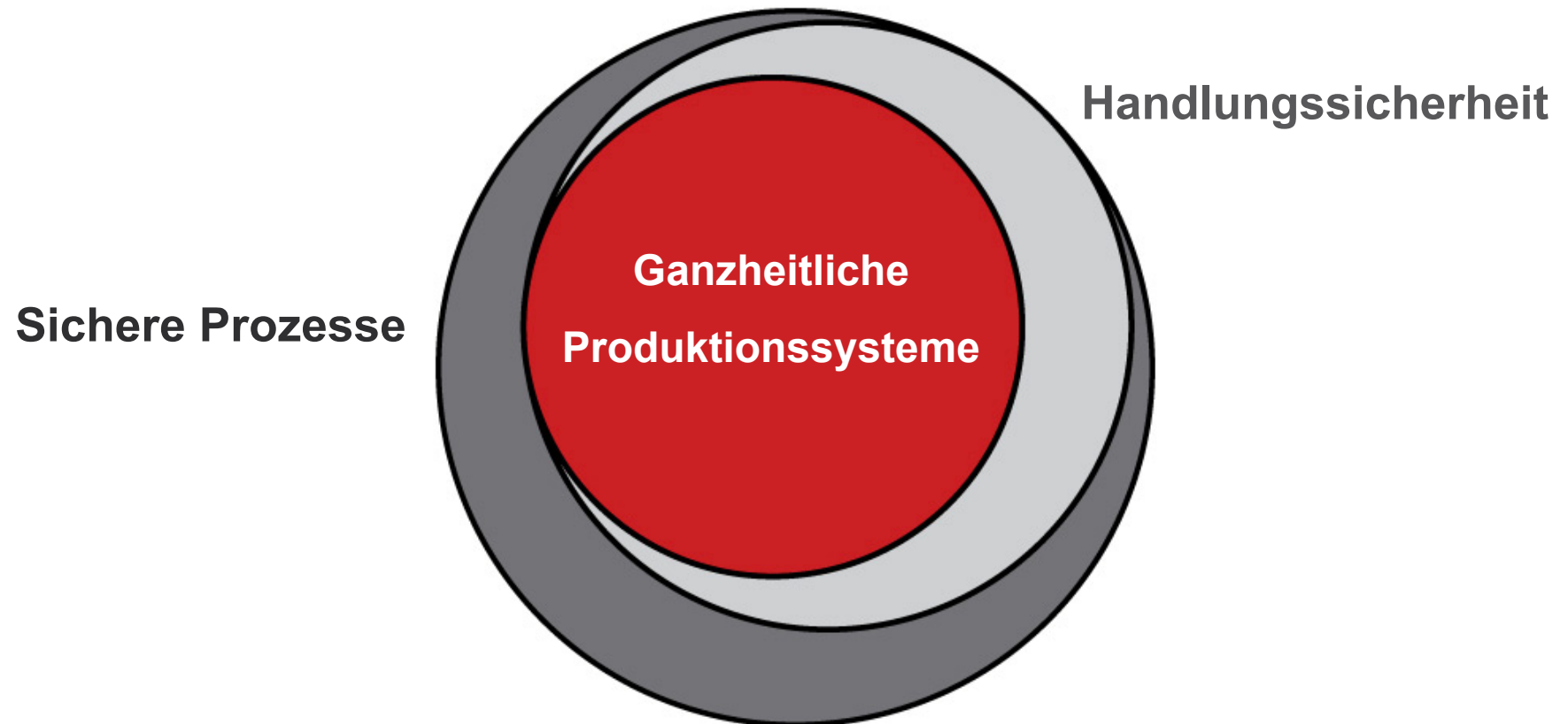
- Alle Beteiligten kennen die selben Inhalte und Methoden und wenden sie an

Methodik / Didaktik

- Entwicklung kürzerer Lernsequenzen
- Lernorte in der Fertigung / Montagen
- Lerninhalte ausgerichtet am jeweiligen Lernort



Komplementarität von Sicheren Prozessen und Handlungssicherheit





Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!