

Modellversuch QUAM

- Wissenschaftliche Begleitung -
Strategische Personalentwicklung
durch Lernen im Betrieb

Ausbildende Fachkräfte im Zentrum
der betrieblichen Lernkultur

ISOB- Institut für sozialwissenschaftliche Beratung, Irlbacher Str. 20,
93173 Wenzenbach
Büro Regensburg Alexander Krauß, Bruderwöhrdstr. 15b, 93055
Regensburg
Isob.krauss@t-online.de



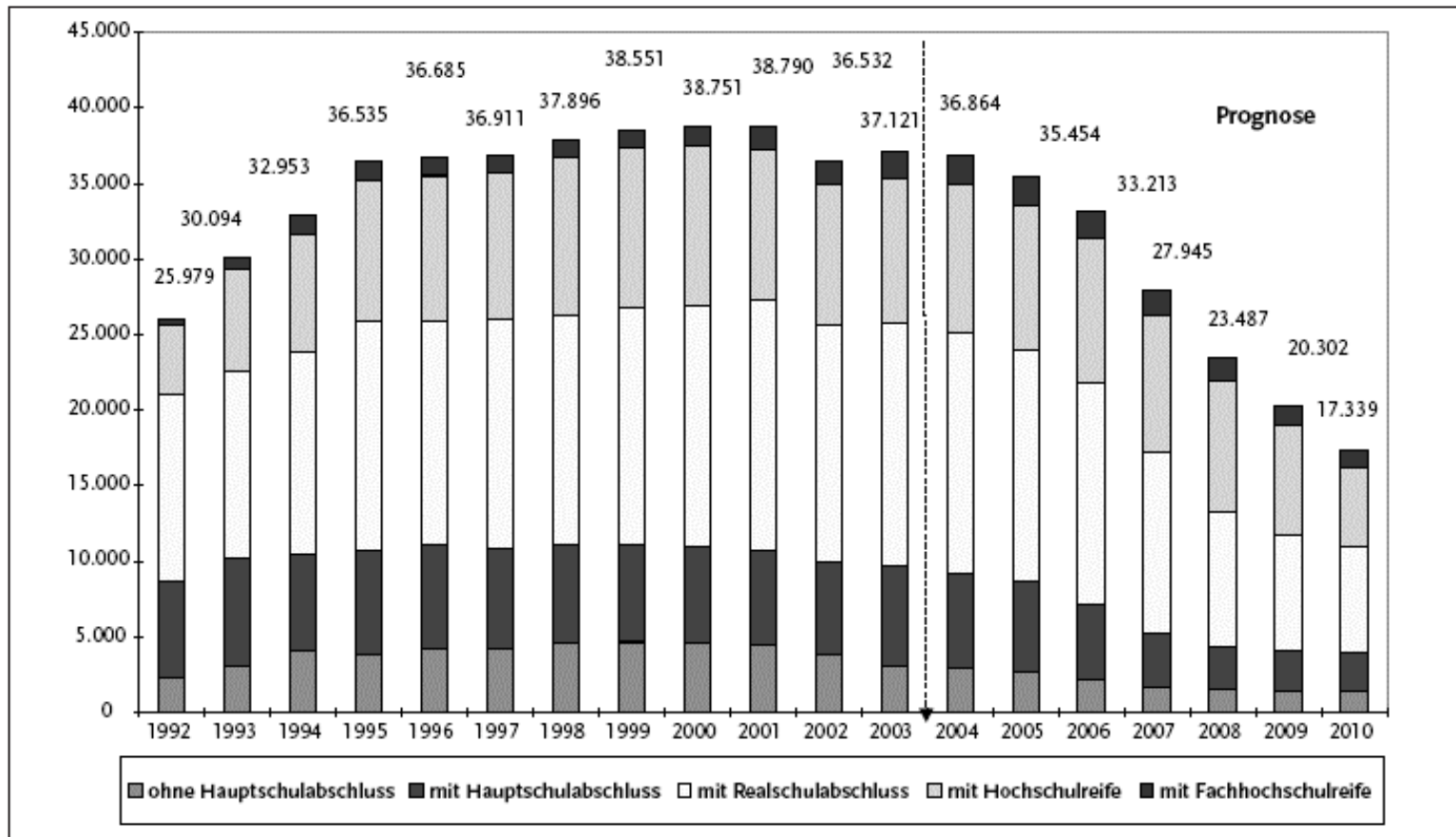
Herausforderungen für KMU in Thüringen

- Herausforderung Produktivität
- Herausforderung Zukunftssicherung

Hin zu einer nachhaltigen Post-transformationsstruktur

Sinkende Schulabgängerzahlen 2010 = 50% v. 2004!

Abbildung 28 Prognose der Schulabgängerzahlen nach Schulabschlüssen in Thüringen 1992 bis 2010
– 1992 bis 2003 Istwerte –



Quelle: Kultusministerkonferenz der Länder 2004 in Zusammenarbeit mit dem Statistischen Bundesamt Wiesbaden, Statistische Veröffentlichung Nr. 173, Dezember 2004

Den Betrieben stehen weniger geeignete Ausbildungsbewerber zur Verfügung!

- geringere Ausbildungsreife der Schulabgänger
- mehr Konkurrenz um potenzielle Leistungsträger
- Konkurrenz mit den wenigen bekannten und angesehenen Großbetrieben sowie mit Angeboten aus den alten Bundesländern.

„Wenn ich woanders eine bessere Arbeitsstelle fände,
würde ich aus Thüringen fortziehen“

76% der 18 – 24 jährigen stimmen zu!

(Wolf Wagner: Der Fall Thüringen in: Der Osten stirbt aus FES)

Ausbildungsziele für KMU in der Konkurrenzsituation:

Ziel: Sicherung des betrieblichen Nachwuchses an qualifizierten Fachkräften

Ziel: Sicherstellen einer Qualifikation, die betrieblichen Qualifikationsanforderungen Rechnung trägt.

Mittel: Verbesserung des betrieblichen Profils in der Darstellung nach außen: Attraktivität für leistungsfähige Azubis.

Demographische Herausforderung innerbetrieblich

- Bewahrung oder Herstellung einer ausgewogenen Altersstruktur zur Sicherung und Weitergabe des betrieblichen Wissens.
- Betriebe brauchen junge Fachkräfte, die zu systematischer Innovation beitragen können.
- Aber: Betriebe erwarten Schulabgänger mit optimalen Leistungsvoraussetzungen

These: Mangelnde Ausbildungsreife ist schon jetzt ein wichtiges Ausbildungshindernis

Demographische Herausforderung innerbetrieblich

Eine nachhaltige Verbesserung des Schulsystems ist kurzfristig nicht zu erwarten. Das Leistungsprofil der Schulabgänger bleibt gleich.

Die Konkurrenz um von sich aus hoch leistungsfähige Auszubildende wird härter.

Konsequenz: Betriebe müssen daher ihre Ausbildungssysteme so gestalten, dass sie

- Leistungsträger anziehen, aber auch
- mit nur durchschnittlich begabten Auszubildenden sinnvoll arbeiten können.

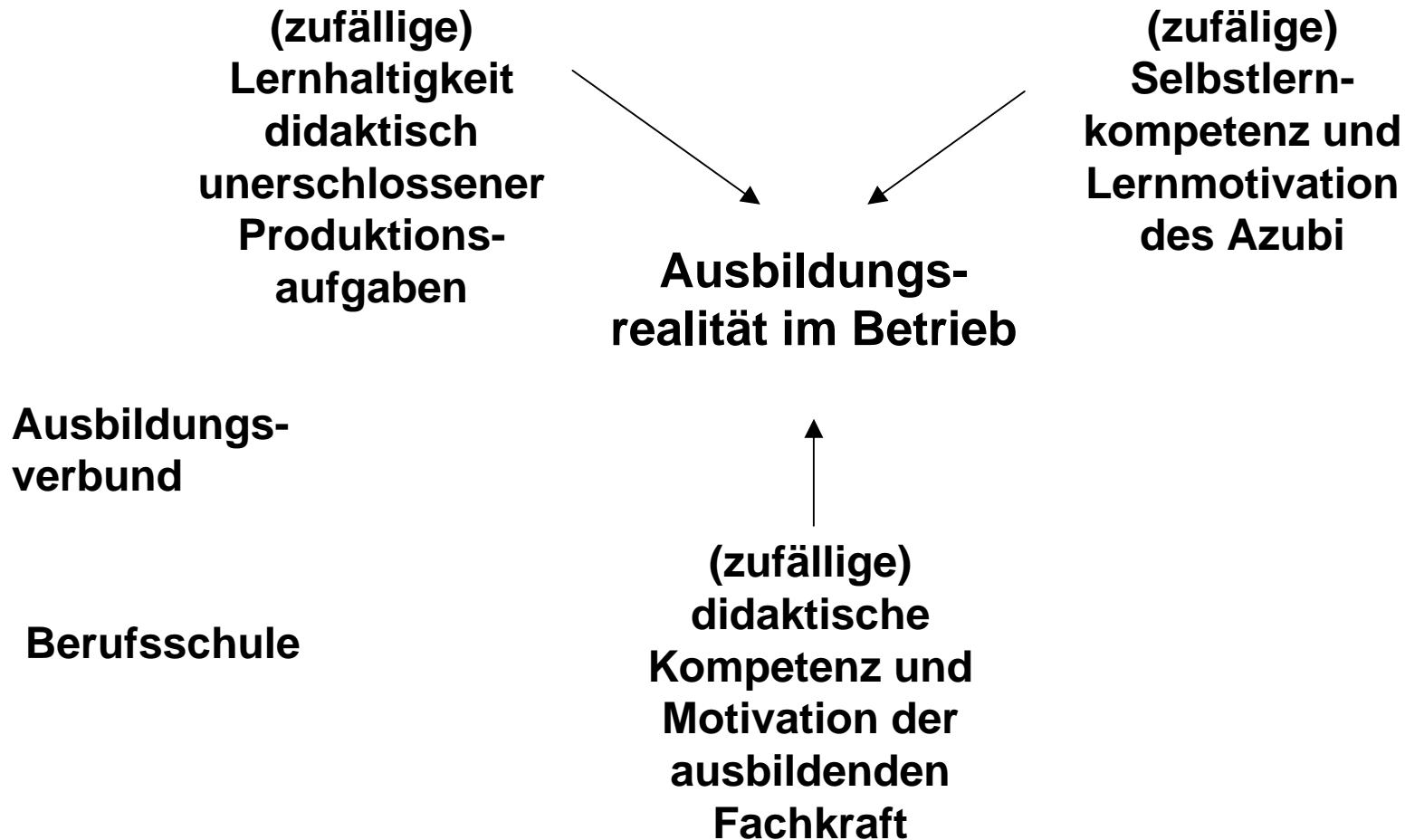
Aufbau eines systematischen Lernsystems

These: KMU in Thüringen waren in der Transformationsphase häufig ohne systematisches Lernsystem erfolgreich.

Die entscheidenden Parameter ändern sich.

KMU in Thüringen müssen ein systematisches Lernsystem aufbauen.

Ist-Stand der Ausbildung: Einflussfaktoren



Produktivität am Standort Deutschland durch systematische Produktion und Mitarbeiterqualifizierung

Unternehmen in Deutschland befinden sich in einem Umbruch. Zur Sicherung der Position im globalisierten Wettbewerb bauen sie ganzheitliche Produktionssysteme auf.

Orientierung am Toyota Produktionssystem.

Zunehmende Verbreitung über Zulieferketten, aber auch Branchen übergreifend.

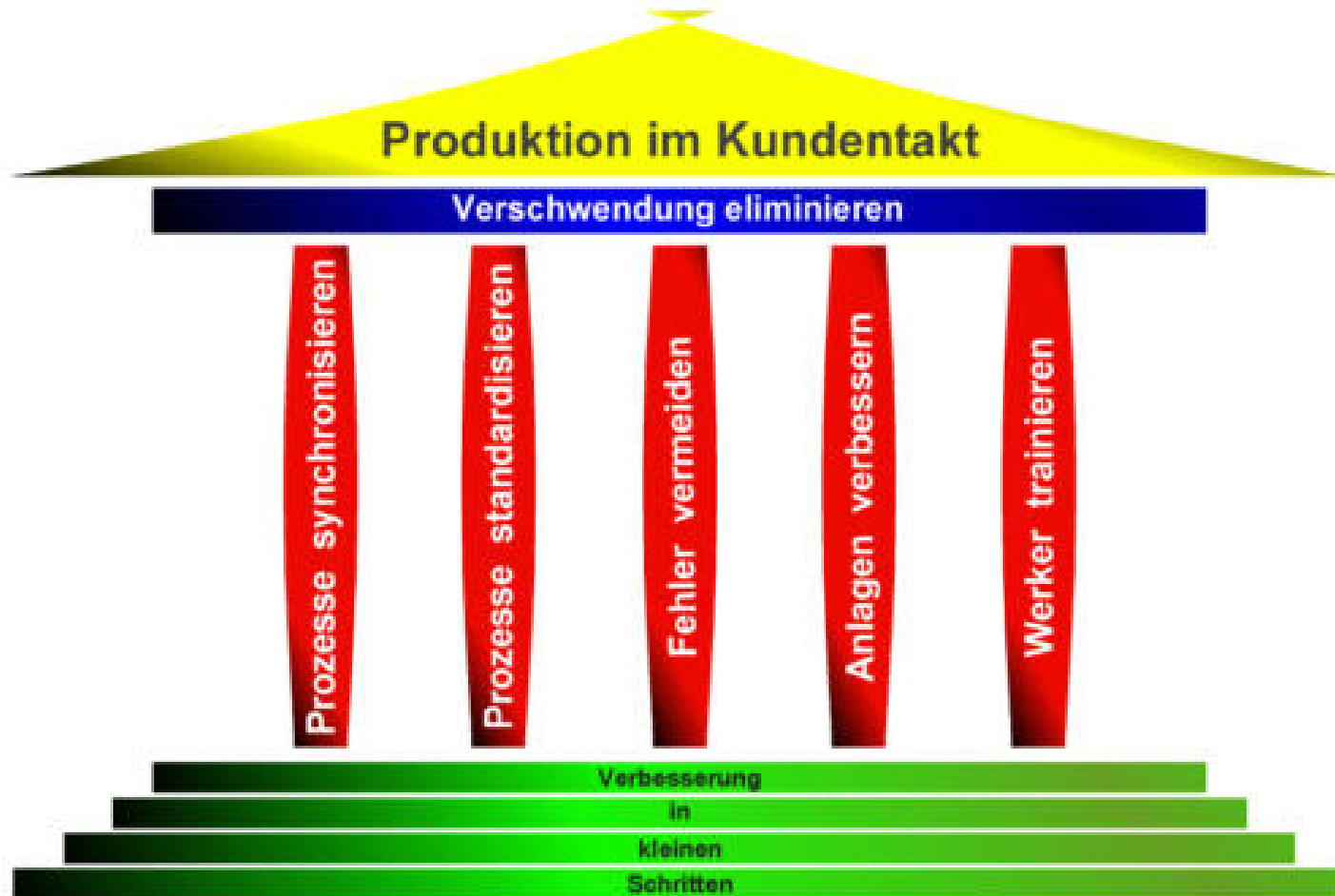
Produktivität am Standort Deutschland durch systematische Produktion und Mitarbeiterqualifizierung

„GPS sind Betriebsanleitungen zur Herstellung von Produkten und Dienstleistungen und geben eine Hilfestellung zur Planung, zum Betrieb und zur permanenten Verbesserung der Produktionsprozesse.

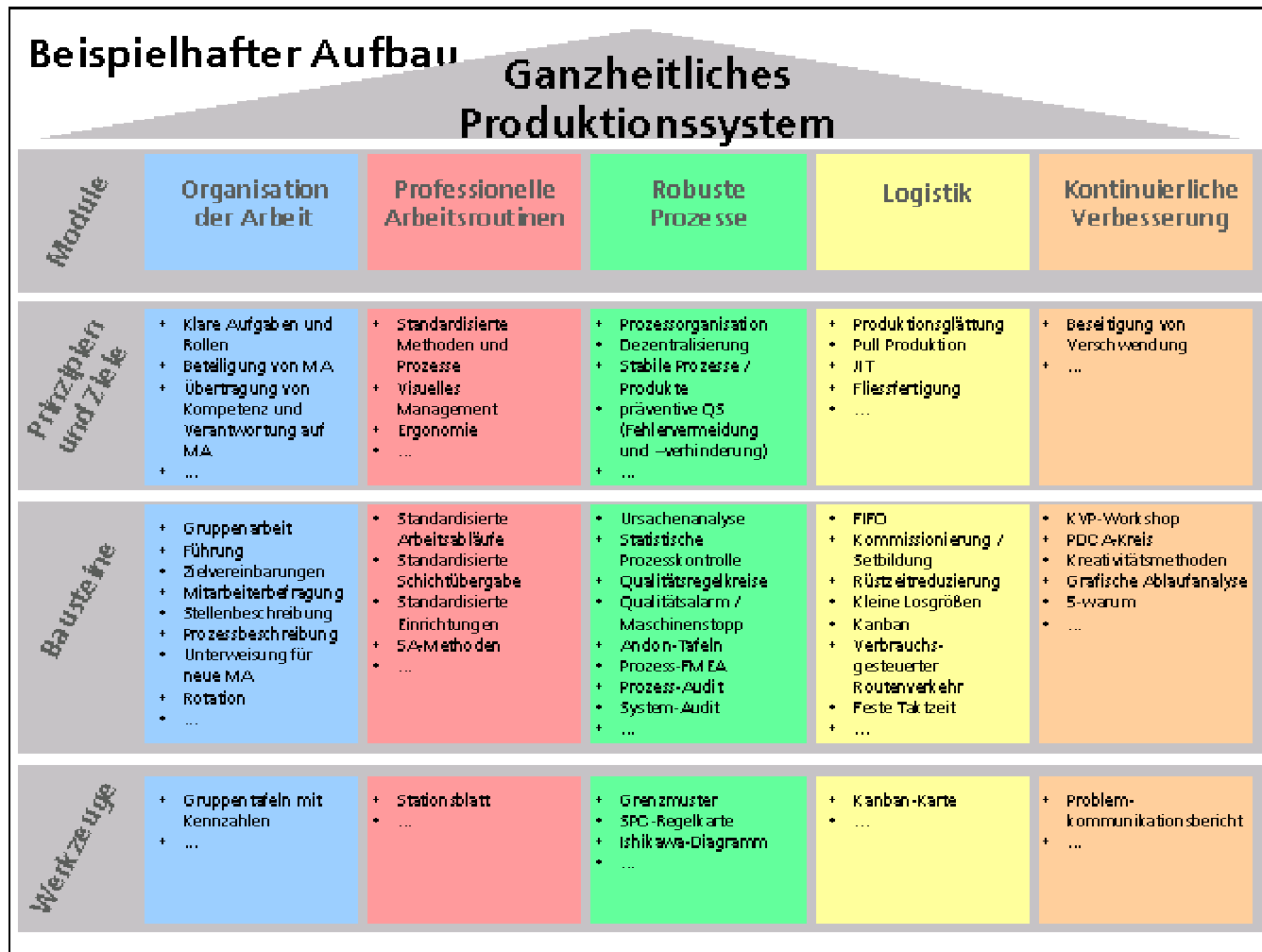
Innovative Organisationsbausteine, die sich als best-practice-Lösungen bewährt haben, werden zu einem in sich abgestimmten Gesamtsystem konfiguriert. Die Themenfelder der Bausteine (auch Module genannt) umfassen die Organisation der Arbeit, Professionelle Arbeitsroutinen, Robuste Prozesse, Logistik und Kontinuierliche Verbesserung.“

(IAO Fraunhofer)

Produktivität am Standort Deutschland durch systematische Produktion und Mitarbeiterqualifizierung



Produktivität am Standort Deutschland durch systematische Produktion und Mitarbeiterqualifizierung



Quelle: IAO-Fraunhofer

Produktivität am Standort Deutschland durch systematische Produktion und Mitarbeiterqualifizierung

Beispiele für Erfolge von Produktionssystem:

Porsche

In der Region: TRUMPF Medizintechnik Saalfeld

Lernen und Arbeiten in ganzheitlichen Produktionssystemen

Grundprinzipien:

Integration von Lernen und Arbeiten

Systematisierung und Optimierung aller Prozesse

Der Regelkreislauf ist:

**Reflektieren → Optimieren → Dokumentieren →
Standardisieren → Reflektieren**

Hierbei sind die Mitarbeiter als Experten ihres Arbeitsplatzes immer einbezogen!

Produktivität am Standort Deutschland durch systematische Produktion und Mitarbeiterqualifizierung

Die Einführung von Produktionssystemen ist ein längerer Prozess.

Aber: Ausbildung muss bereits heute auf die Produktionsorganisation der Zukunft vorbereiten.

Ausbildung kann wichtige Impulse zur Verbesserung der Produktionsorganisation leisten!

Die Investition in die Ausbildungsorganisation hat daher für KMU strategische Bedeutung.

Produktivität am Standort Deutschland durch systematische Produktion und Mitarbeiterqualifizierung

Ausbildung nach gestaltungsoffenen Ausbildungskonzepten kann als Chance zum Aufbau eines betrieblichen Lernsystems genutzt werden!

Aufbau eines Lernsystems durch Ausbildung ist eine bedeutende Zukunftsinvestition !

Zeit aufwenden um Zeit zu sparen !

Systematisierung und Didaktisierung der Arbeitsumgebung durch Ausbildung

Ausbildung in der Produktion nutzen um Produktion für alle Mitarbeiter zu didaktisieren.

In der Ausbildung wird die Produktion unter einer neuen Perspektive gesehen: es kommt nicht nur auf praktische Bewältigung, sondern auf verstehen, dokumentieren, verbessern, transferieren an.

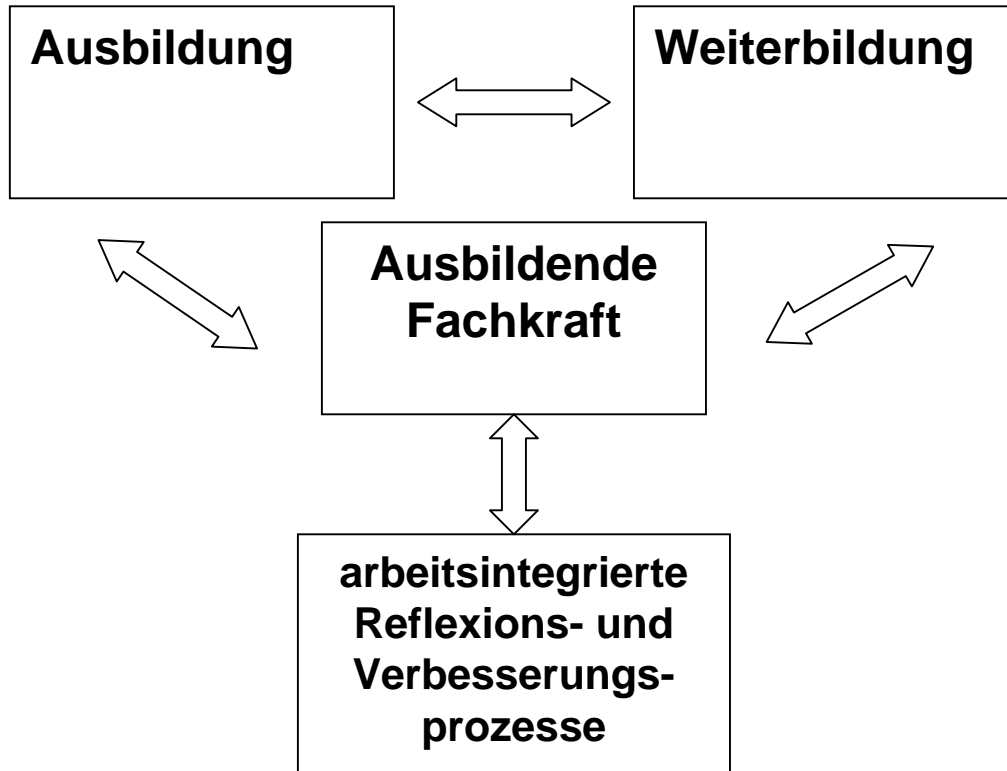
Von Ausbildung profitieren nicht nur die Auszubildenden!

Systematisierung und Didaktisierung der Arbeitsumgebung durch Ausbildung

Nutzeneffekte einer „didaktisierten“ Arbeitsumgebung

- Flexibilisierung des Mitarbeiterereinsatzes
- Multifunktionalität
- schnellere Einarbeitung
- mehr Prozesswissen, mehr Sicherheit, mehr Qualität
- schnellere Weitergabe von Wissen
- transparentere Abläufe

Ausbildung initiiert ein betriebliches Lernsystem



Mittel der Didaktisierung: Lernaufgabenkonzepte

Arbeits- und Lernaufgaben sollen
Erfahrungslernen im Prozess der Arbeit und
organisiertes, intentionales Lernen verbinden
und aufeinander beziehen.

Mittel der Didaktisierung: Lernaufgabenkonzepte

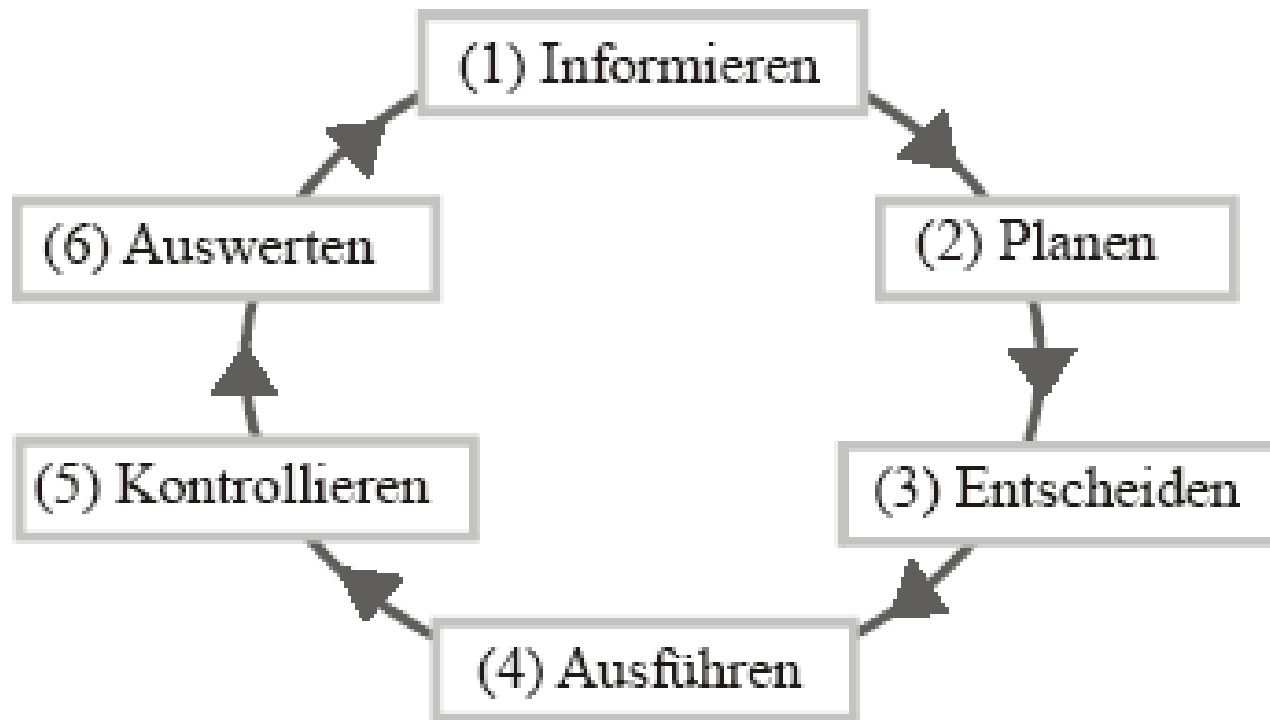
- Handlungsorientierung statt Orientierung an Fachsystematik
- Identifizierung und Didaktisierung von Kernaufgaben
- Orientierung am Modell der vollständigen Handlung
- Arbeit auf Basis von Unterlagen und Dokumentation
- Förderung selbständigen Handelns der Azubis
- Neue Rolle der Ausbilder

Nach und nach wird die Arbeitsumgebung aufgearbeitet!

Auch kleine Schritte führen zum Ziel.

Mittel der Didaktisierung: Lernaufgabenkonzepte

Modell der vollständigen Handlung



Mittel der Didaktisierung: Lernaufgabenkonzepte

Lernaufgaben fördern Handlungskompetenz.

Aber:

Sie sind kein Zaubermittel, sondern nur eine Methode !

Führungskräfte im Betrieb haben die Aufgabe in die didaktische Aufarbeitung zu investieren. Sie müssen die nötigen Ressourcen bereit stellen.

Die Auswahl geeigneter Aufgaben entscheidend.

Festzuhalten ist:

- Ausbildung ist der Weg der Fachkräftegewinnung
- Mechatroniker ist ein interessantes, flexibles Berufsbild
- Gestaltungsoffene Ausbildung bietet die Chance einer betriebsspezifischen Ausbildung und früher Produktivität der Azubis
- Aber: die Nutzung der Chancen erfordert den Aufbau eines Ausbildungssystems.
- Moderne Ausbildung in komplexen Berufen ist kein Selbstläufer: Chance oder Ausbildungshindernis?

Von der ausbildenden Fachkraft ist zur Nutzung dieser Chancen gefordert:

- mehr analytisches Denken
- mehr Explikation beruflichen Wissens
- mehr Dokumentation der Arbeitsprozesse
- Bereitschaft zu eigenem Lernen und Reflexion der eigenen Tätigkeit
- Aktive Gestaltung und Optimierung der Arbeitsprozesse statt Routine
- Koordination mit Kollegen
- Prüfungsbezogene Ausbildungsgestaltung

Von der ausbildenden Fachkraft ist zur Nutzung dieser Chancen gefordert:

- Prozesskompetenz
- Fähigkeit zur Didaktisierung der Arbeitsprozesse
- Explikation von Erfahrungswissen
- Präsentation und Moderationsfähigkeiten
- Kommunikation und Konfliktfähigkeit

Was meint „Didaktisierung“?

- reflexiver Bezug auf Prozessabläufe.
- operative Abbilder von Arbeitsvorgängen erlauben „gedankliches Experimentieren“.
- Zentral: Ausbildung durch gemeinsame Erarbeitung der Didaktisierung der Arbeitsumgebung durch AFK und Azubis.
- Dies verbindet Ausbildung, Weiterbildung und Prozessoptimierung.
- Dies geht über die praktische Bewältigung der Arbeit hinaus, die Arbeit wird auch theoretisch durchdrungen.
- Dies setzt eine innovative Dynamik in Gang.

Schwierigkeiten

- traditionell ausgebildete Fachkräfte sollen Anforderungen einer neuen Ausbildungskonzeption umsetzen.
- Erfolg der Ausbildung von Neudurchdenken der jeweiligen Ausbildungstradition abhängig.
- Betriebe haben meist kein reflektiertes Lernsystem
- WB wird zugekauft.
- Fehlen eines Zielsystems in der Aus- und Weiterbildung
- Überbewertung des Erfahrungswissens.
- informelle Kommunikationsstruktur.

Interessenkonflikte?

Hier stehen Betriebsleitung und Azubis u.U. gegen das Interesse der Fachkräfte der Produktion, da diese die Produktion als Kernaufgabe, Ausbildung als Zusatzbelastung empfinden.

Das Interesse an einer höheren Produktivität durch gut ausgebildete Azubis ist ein mittelfristiges Interesse des ganzen Betriebes, das Gefahr läuft im Tagesgeschäft unterzugehen. Ausbildung muss daher in den strategischen Zielen des Betriebes verankert werden.

Folgerungen für den Unterstützungsbedarf

Es ist methodische, prüfungsbezogene Unterstützung der ausbildenden Fachkräfte für die Organisation der Ausbildung erforderlich.

Die tatsächliche Nutzung dieser Instrumente ist von grundlegenden strategischen Entscheidungen bezüglich der Produktionsorganisation und des Stellenwerts des betrieblichen Lernsystems abhängig.

Hier müssen Betriebe nicht nur reaktiv unterstützt, sondern auch aktiv gefordert werden.

Elemente des QUAM Unterstützungssystems

Systematischer Leitfaden der Ausbildung, nutzbar in abgestufter Intensität.

Mechatroniker-spezifische Lernaufgaben als Beispiel und Anleitung zur Erstellung von Lernaufgaben.

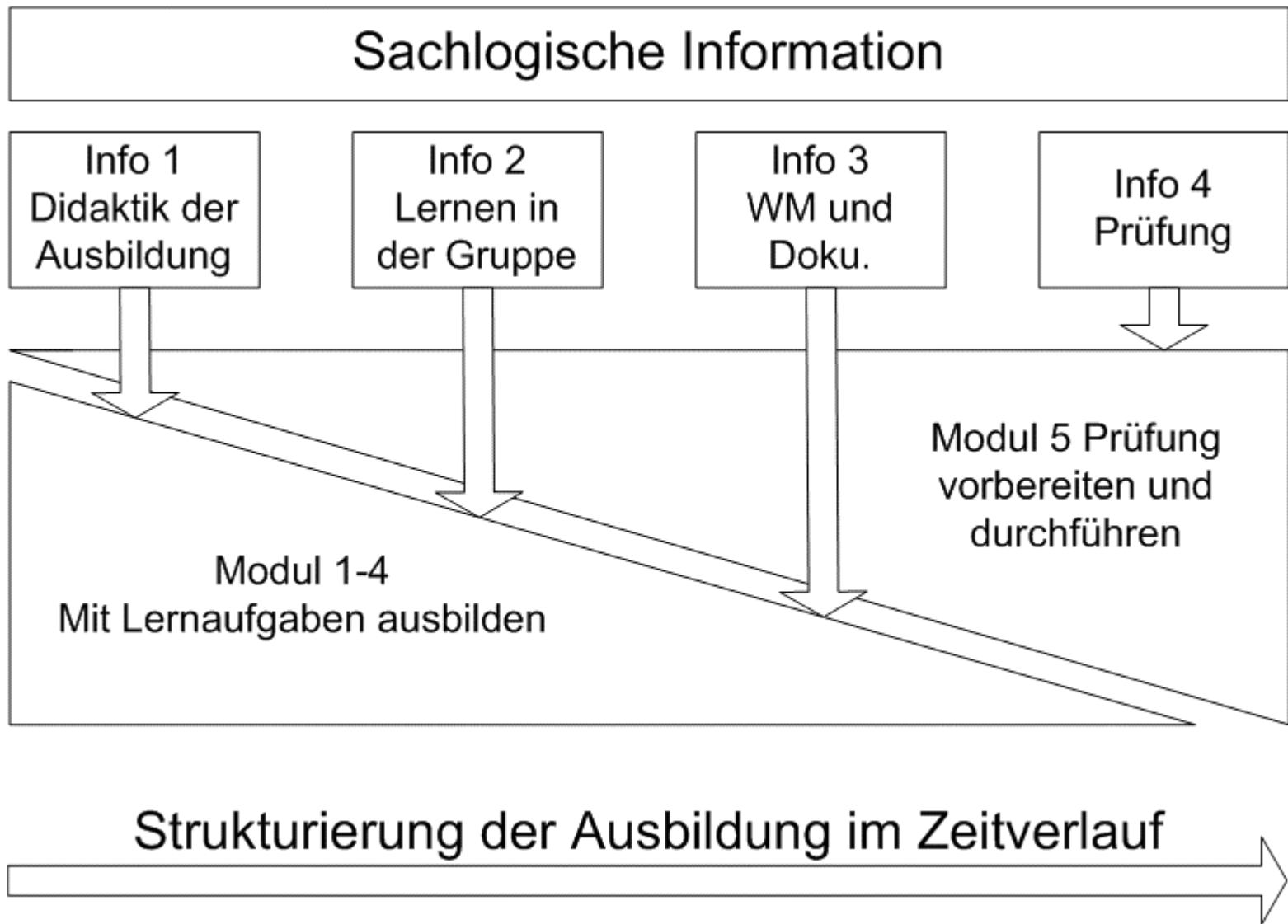
Azubis und ausbildende Fachkräfte nutzen das System gemeinsam: die Belegschaft erfindet sich selbst neu!

Die Gestaltung der im MV entwickelten Unterstützungsmaterialien setzt diese Anforderungen um.

- o Internet Plattform
- o Flowchart-Prinzip
- o Kürze und Verständlichkeit der Texte
- o Einbindbarkeit eigener Materialien
- o Abgestufte Gestaltung

Test in ca. 70 Betrieben.

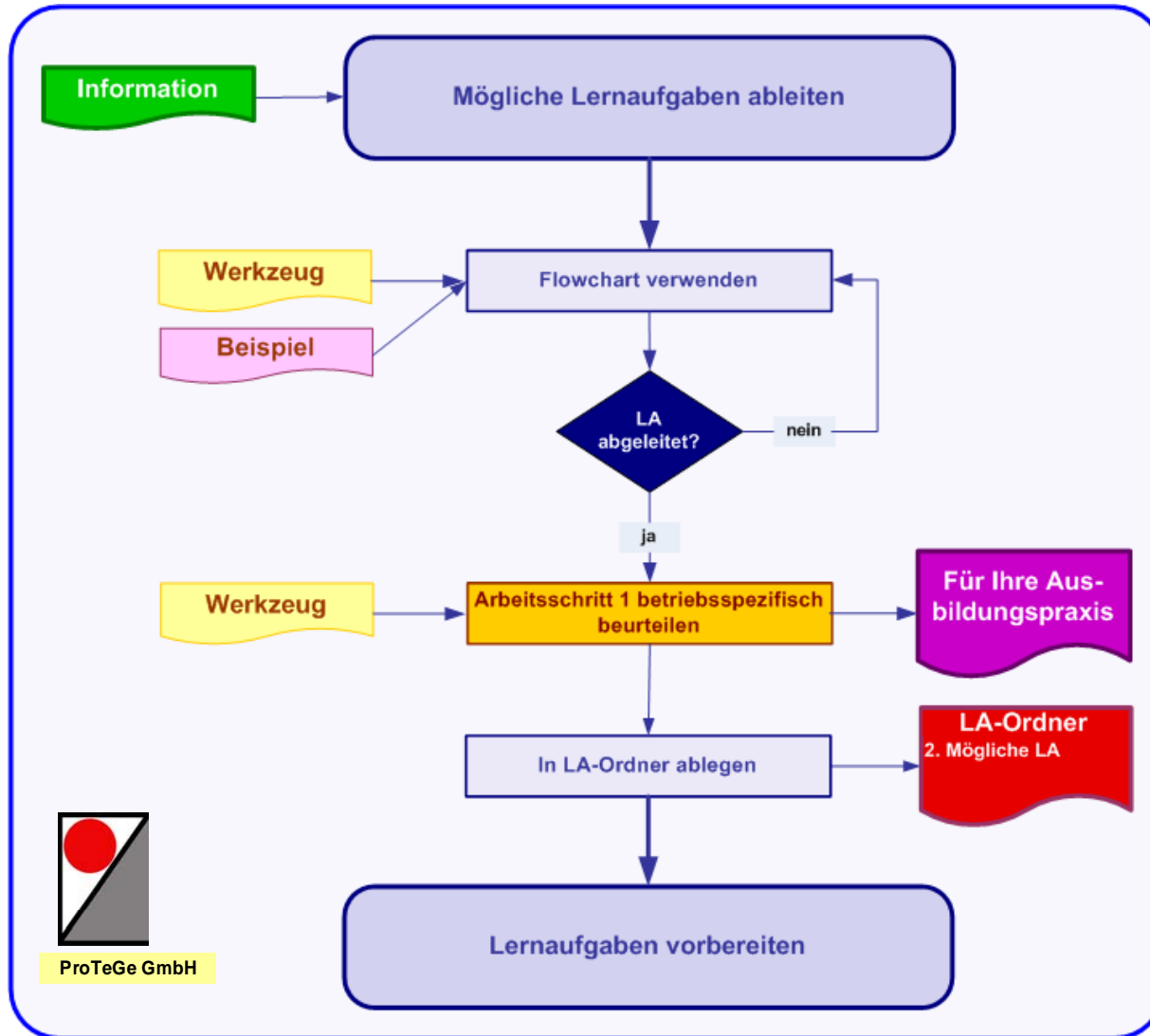
<http://quam.protege.de>



Inputdok.

Ablaufstruktur

Betriebl. Dok.



- 15 Lernaufgaben
- Werkzeuge
- Checklisten
- Informationen
- Insgesamt ca. 850 S.

Wirkungshypothesen

Die Orientierung an Handlungssituationen und Integration eigener Materialien führt zu einer zunehmenden Didaktisierung der Arbeitsumgebung.

Mit hinreichender Unterstützung durch ein solches System kann auch in KMU und in größeren Betrieben ohne Ausbildungstradition zunehmend didaktische Kompetenz aufgebaut werden - Ausbildung und Weiterbildung am Arbeitsplatz werden flexibel verknüpft.

Damit wird ein Beitrag geleistet zum Aufbau von Lernkompetenz im Betrieb selbst. Unterstützung von außen ist bei der methodischen Beratung, Moderation und Vermittlung geeigneter Materialien weiter erforderlich.

Austausch der betrieblichen Praktiker untereinander, attraktive Beratungsangebote und die leichte Zugänglichkeit der Unterstützungsmaterialien führen zu einer verbreiteten Anwendung der Materialien, die diese selbst fortlaufend transformiert.

Kontakt:

ISOB GmbH Büro Regensburg

Alexander Krauß

Bruderwöhrdstr. 15b

93055 Regensburg

Tel.: 0941-60488990

E-Mail: isob.krauss@t-online.de