

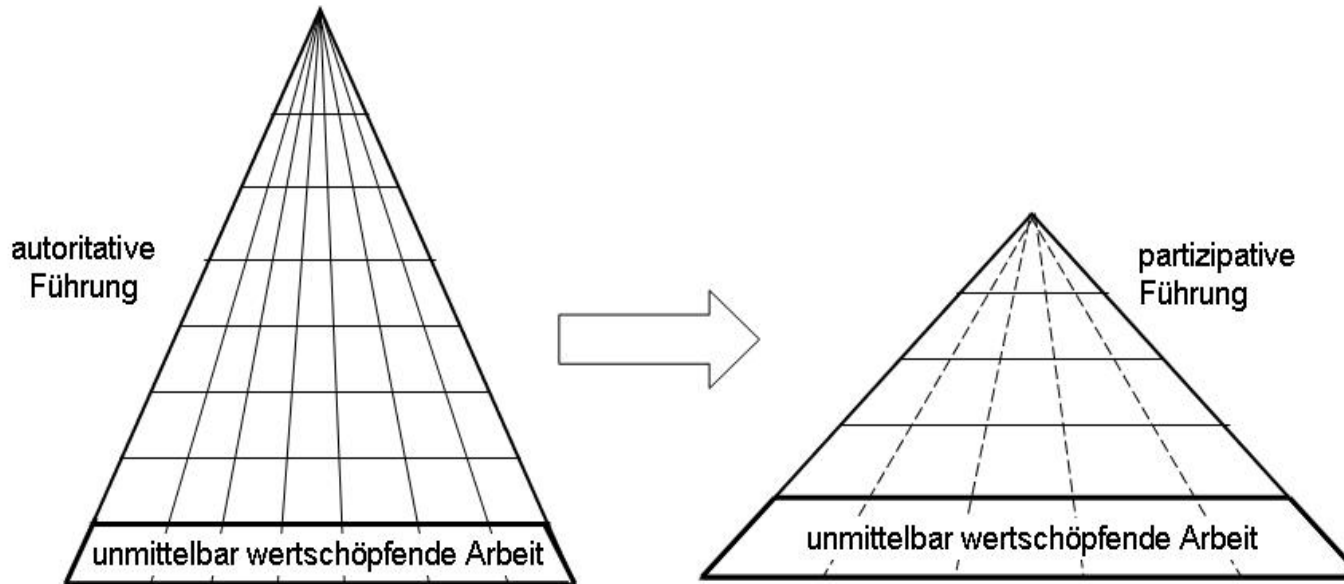
Felix Rauner

**Die Rolle einer guten Produktionsqualifikation  
und des lebenslangen Lernens für den  
Automobilstandort Europa**

**Fachtagung „Lernen in der Produktion“  
im Rahmen der IAA  
Frankfurt, 20.09.2007**

Eine innovative und leistungsfähige europäische Automobilindustrie und Automobilwirtschaft ist und bleibt ein Eckpfeiler für die ökonomische und gesellschaftliche Entwicklung im 21. Jahrhundert.

Jene haben Unrecht, die das Bild einer Wissensgesellschaft ausmalen als einer post-industriellen Gesellschaft, in der es in den entwickelten Ländern nur noch darauf ankommt, Aufgaben im tertiären Beschäftigungssektor wahrzunehmen und die industrielle Produktion in die sich entwickelten Länder zu verlagern.



## Unternehmensführung durch Kontrolle

- Funktionsorientierte, tayloristische Arbeitsorganisation
- Ausgeprägte Hierarchien
- Niedrige und fragmentierte Qualifikationen
- Ausführende Arbeit
- Qualität durch Kontrolle

## Unternehmensführung durch Beteiligung

- Geschäftsprozessorientierte Arbeitsorganisation
- Flache Hierarchien
- Gestaltungskompetenz
- Engagement und Verantwortungsbewusstsein
- Qualitätsbewusstsein

„Betriebliche Organisationsentwicklung und berufliche Bildung sind zwei Bereiche, die unter den Bedingungen eines verschärften Qualitätswettbewerbs als strategische Größe betrieblicher Innovation wachsende Bedeutung gewinnen. [...]. Betriebliche Innovationen erfordern heute in erster Linie Prozesse zu gestalten und Strukturen in Unternehmen auf- und auszubauen, die ein an Geschäftsprozessen orientiertes Unternehmenskonzept unterstützen. Dabei kommt der Mitarbeiterqualifizierung und der Einbeziehung der Mitarbeiter in Geschäftsprozesse eine herausragende Bedeutung zu“ (Dybowski, Haase, Rauner 1993, S. 5)

Dieter Ganguin, IBM führte u.a. aus: „Eine nicht-tayloristische Betriebsstruktur ist nicht nur auf ein hohes Qualifikationsniveau aller Beschäftigten angewiesen, sondern auf Qualifikationen, die sich von denen in der nach Taylor organisierten Fabrik deutlich unterscheiden. Mitdenken bei der Einführung und Implementation von integrierten Informationssystemen auf allen Ebenen der flacher werdenden betrieblichen Hierarchien ist geboten.“

„Das zentrale Grundübel für eine integrierte Organisationsentwicklung ist das Festhalten am Taylorismus. Wenn flache Organisationsstrukturen, kooperatives Management, Arbeit im Team und autonome Entscheidungen wesentliche Merkmale zukünftiger Arbeitsorganisation sind, muss dies sowohl gelehrt als auch gelernt werden. Hier muss die Berufsbildung völlig neue Wege gehen.

Das Grundmuster vom mündigen, eigenverantwortlichen und sozial handelnden Bürgern muss zur Leitidee jeglicher Bildung werden und muss darüber hinaus ebenso im gesellschaftlichen wie betrieblichen Handeln verankert werden“ (Ganguin, 1993, S. 29/33).

Der berufliche Lernprozess  
basiert auf dem untrennbaren  
Zusammenhang der Entwicklung  
beruflicher Kompetenz  
und beruflicher Identität

Das lernende Unternehmen als  
Leitidee für Innovationsprozess:

Lernen als eine Kerndimension  
jedes Unternehmens

Der berufliche Lernprozess  
basiert auf dem untrennbaren  
Zusammenhang der Entwicklung  
beruflicher Kompetenz  
und beruflicher Identität





Das lernende Unternehmen als  
Leitidee für Innovationsprozess:

Lernen als eine Kerndimension  
jedes Unternehmens

Geschäftsprozesse überlagern  
betriebliche Funktionen

Jede berufliche Arbeit  
hat ihre(n) Kunden

Der berufliche Lernprozess  
basiert auf dem untrennbaren  
Zusammenhang der Entwicklung  
beruflicher Kompetenz  
und beruflicher Identität



Das lernende Unternehmen als  
Leitidee für Innovationsprozess:

Lernen als eine Kerndimension  
jedes Unternehmens

Geschäftsprozesse überlagern  
betriebliche Funktionen

Jede berufliche Arbeit  
hat ihre(n) Kunden

Der berufliche Lernprozess  
basiert auf dem untrennbaren  
Zusammenhang der Entwicklung  
beruflicher Kompetenz  
und beruflicher Identität

Berufliche Bildung als Dimension  
betrieblicher Organisationsentwicklung:

Befähigung zur Mitgestaltung  
der Arbeitswelt: Prospektive Kompetenz  
statt Anpassungsqualifizierung

Das lernende Unternehmen als  
Leitidee für Innovationsprozess:

Lernen als eine Kerndimension  
jedes Unternehmens

Geschäftsprozesse überlagern  
betriebliche Funktionen

Jede berufliche Arbeit  
hat ihre(n) Kunden

Der berufliche Lernprozess  
basiert auf dem untrennbaren  
Zusammenhang der Entwicklung  
beruflicher Kompetenz  
und beruflicher Identität

Berufliche Bildung als Dimension  
betrieblicher Organisationsentwicklung:

Befähigung zur Mitgestaltung  
der Arbeitswelt: Prospektive Kompetenz  
statt Anpassungsqualifizierung

Das lernende Unternehmen als  
Leitidee für Innovationsprozess:

Lernen als eine Kerndimension  
jedes Unternehmens

Geschäftsprozesse überlagern  
betriebliche Funktionen

Jede berufliche Arbeit  
hat ihre(n) Kunden

Der berufliche Lernprozess  
basiert auf dem untrennbaren  
Zusammenhang der Entwicklung  
beruflicher Kompetenz  
und beruflicher Identität

Berufliche Bildung als Dimension  
betrieblicher Organisationsentwicklung:

Befähigung zur Mitgestaltung  
der Arbeitswelt: Prospektive Kompetenz  
statt Anpassungsqualifizierung

Arbeitsprozesse statt Arbeitsplätze als strukturiertes  
Prinzip der Organisation und  
Gestaltung beruflichen Arbeitens und Lernens

Arbeitsprozesswissen als Dreh- und  
Angelpunkt beruflicher Bildung

Prof. Dr. F. Rauner

## Vier Thesen zur beruflichen Bildung

1. Das Herzstück jeder beruflichen Bildung ist das Hineinwachsen in die berufliche Praxisgemeinschaft durch herausfordernde entwicklungsförderliche betriebliche Arbeitsaufgaben und -prozesse, eingebettet in die betrieblichen Unternehmensprozesse

## Vier Thesen zur beruflichen Bildung

2. Die Kategorie der >praktischen< Ausbildung ist in diesem Zusammenhang irreführend, da sie dazu verleitet, Formen des außerbetrieblichen Lernens in Lehrgangsform oder auch in Projektform mit dem Lernen im Kontext betrieblicher Prozesse zu verwechseln.

## Vier Thesen zur beruflichen Bildung

3. Das situierte Lernen – die Herausbildung beruflicher Kompetenz und beruflicher Identität beim Hineinwachsen in die berufliche Praxisgemeinschaft – ist auch ein sozialer Prozess, der sich allen Formen fragmentierter Berufsbildung prinzipiell entzieht.

## Vier Thesen zur beruflichen Bildung

4. Die Herausbildung beruflicher Identität ist eine wesentliche Grundlage für berufliches Engagement, Leistungsbereitschaft und Qualitätsbewusstsein.

Dieser Entwicklungsprozess ist gebunden an eine moderne Beruflichkeit und an eine am Novizen-Experten-Paradigma orientierte Berufsausbildung.



## Fazit

Der eingeschlagene Weg einer prozess- und gestaltungsorientierten Berufsbildung, ist die konsequente Antwort auf den technisch-ökonomischen Wandel.

Dieses Konzept legt nahe, die modischen Verirrungen in Richtung fragmentierter Berufsbildungskonzepte als das zu behandeln, was sie sind. Konzepte von gestern.

## Fazit

Die Antwort auf den internationalen Qualitätswettbewerb ist

- eine High Performance Work Organisation
- eine darauf bezogene prozess- und gestaltungsorientierte Berufsbildung
- und nicht der computergestützte Neotaylorismus.