

Entwicklungsprojekt 5.3.002

Zwischenbetriebliche Vernetzung in den Abnehmer- Zulieferbeziehungen. Konsequenzen für eine arbeitsprozeßorientierte Weiterbildung im Verbund unter Berücksichtigung multimedialer Lernsysteme

Projektbeschreibung

Dr. Hildegard Zimmermann
Edith Bellaire
Petra Lentz
Prof. Dr. Werner Markert

Laufzeit III-96 bis III-99

Bundesinstitut für Berufsbildung
Robert-Schuman-Platz 3
53175 Bonn

Telefon: 0228 / 107 - 0
E-Mail: zentrale@bibb.de

www.bibb.de

Die zunehmende internationale Konkurrenz, der damit einhergehende verschärfte Kostendruck und das veränderte, durch zunehmendes Qualitätsbewußtsein gekennzeichnete Kundenverhalten fordern von den Automobilunternehmen und ihren Zulieferbetrieben Innovationsprozesse, um neue Produkte schnell und kostengünstig zu entwickeln und auf den Markt zu bringen. Infolge dieser Anforderungen werden in der Automobilindustrie grundlegende Reorganisationsmaßnahmen durchgeführt: die Produktion wird „flexibler“ und „schlanker“. Auf Seiten der Zulieferer führt dieser Prozeß dazu, daß Teile der Fertigung und in zunehmenden Maße auch Forschungs- und Entwicklungsarbeiten übernommen werden. Das setzt sowohl die Schaffung entsprechender Kapazitäten im eigenen Betrieb als auch eine stärkere Integration und Vernetzung der Informations- und Kommunikationssysteme voraus.

Diese Tendenzen des stetigen Ausbaus der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit zwischen Abnehmer- und Zulieferunternehmen sind in der Automobilbranche am weitesten fortgeschritten. Beispielhaft seien an dieser Stelle Länderprojekte, speziell in Hessen und NRW¹ genannt, die an diesen Sachverhalt anknüpfen und eine Verbesserung der Hersteller-Zulieferbeziehungen in der Automobilindustrie sowohl auf der regionalen als auch auf der europäischen Ebene anstreben.

Empirische Befunde aus der Automobilindustrie belegen die Notwendigkeit einer qualitativen Weiterentwicklung in den Beziehungen zwischen den kooperierenden Unternehmen und es gibt darüber hinaus Hinweise darauf, daß es durch die unternehmensübergreifende Vernetzung zu einer Intensivierung der Zusammenarbeit innerbetrieblich und auf der zwischenbetrieblichen Ebene insbesondere in den Schnittstellenbereichen kommen wird, in deren Folge mit erheblichen Veränderungen in der Arbeitsteilung zwischen den Betrieben zu rechnen sein wird. Als Konsequenz aus diesen Entwicklungen deuten erste Ergebnisse auf grundlegende Veränderungen bei den Qualifikationsanforderungen der Beschäftigten² hin. Zu vermuten ist, daß es besonders in den Schnittstellenbereichen zu einer Anreicherung der Arbeitstätigkeiten kommen wird. Bedeutung gewinnen dabei in den nächsten Jahren neue Formen der Zusammenarbeit, die einen stark kooperativen und kommunikativen Charakter haben, das Erfahrungswissen der Beschäftigten und die Zusammenarbeit verschiedener Personen und Gruppen.

Lernkonzepte, die diesen veränderten organisatorischen Rahmenbedingungen und den sozialen Gruppenanforderungen entsprechen und die

- eine adressatengerechte, erwachsenenpädagogische Orientierung, verbunden mit einer arbeitsprozeß- und arbeitsplatzorientierten Ausrichtung,
- eine Berücksichtigung der Tatsache, daß Weiterbildung immer ein Anschlußlernen darstellt und für die Lernenden die Möglichkeit eröffnet werden sollten, die Inhalte mit den eigenen Erfahrungen, Orientierungen und Lerngewohnheiten in Beziehung zu setzen
- und die Förderung der beruflichen Handlungsfähigkeit und Eigenverantwortlichkeitals handlungsleitende Orientierungen beinhalten,

¹ Projektansätze in Hessen beziehen sich auf Vorhaben im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative ADAPT der EU; Projektansätze in NRW sind im VIA-Programm, Verbundinitiative Automobil NRW, angesiedelt. Der Fokus der vorliegenden ADAPT- und VIA-Vorhaben richtet sich überwiegend auf strukturelle und organisatorische Verbesserungen der Kooperationsbeziehungen auf der zwischenbetrieblichen Ebene, wobei eines der beiden ADAPT-Projekte sich explizit nur mit der Förderung der Beziehungen innerhalb der Automobilzulieferindustrie beschäftigt. Soweit Qualifizierungsansätze vorhanden sind, beziehen sie sich auf die Ausbildung betrieblicher TQM/KVP-Moderatoren bzw. auf die Einführung von Gruppenarbeit, Qualitätssicherung und die Integration rechnergesteuerter Logistikkonzepte zwischen Kunden und Lieferanten.

² Zielgruppen der Qualifizierungsbemühungen sind die an den Schnittstellen beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in den kooperierenden Unternehmen die inner- und zwischenbetrieblichen Beziehungen gestalten und koordinieren. Dabei wird ein arbeitsplatznahes Konzept entwickelt und medial umgesetzt.

sind bisher erst in Ansätzen entwickelt. Ein Anliegen dieses Projektes ist es, diese Entwicklungsrichtungen aufzugreifen und für eine Weiterbildungskonzeption fruchtbar zu machen, die sich die zwischenbetriebliche Vernetzung zunutze macht. Zugleich sind diese Entwicklungslinien für eine mediale Konzeptionierung zu nutzen. Dabei liegt ihr folgende/r Ansatz bzw. Vorgehensweise zugrunde:

Medien als weiterbildungsbegleitende Hilfen können die Förderung einer erweiterten beruflichen Handlungsfähigkeit der Lernenden und Lehrenden unterstützen, wenn sie nicht mehr als fremderstellte und fertige Modelle entwickelt, sondern in enger Kooperation mit der Berufsbildungspraxis situationsoffen gestaltet werden. Dabei sind die zu entwickelnden prototypischen Medien eingebunden in ein umfassendes Weiterbildungskonzept, das auch andere Lernformen wie z.B. die Durchführung von Seminaren vorsieht. Bei der engen Zusammenarbeit mit der betrieblichen Praxis, bezogen auf die Konzeptionierung und Entwicklung erwachsenengerechter Medien, steht die Selbstqualifizierung der Beteiligten und die Befähigung der betrieblichen Weiterbildner/innen zur Selbstentwicklung medialer Hilfen für den eigenen Bedarf im Vordergrund.

Klein- und Mittelbetrieben, die in diesem Produktionssegment einen großen Teil des Zuliefermarktes ausmachen, wären damit Möglichkeiten zur Bewältigung ihrer Qualifizierungsprobleme an die Hand gegeben. Sie verfügen in der Regel über wenig Voraussetzungen, aus eigener Kraft ein den neuen Anforderungen entsprechendes Weiterbildungskonzept zu entwickeln und umzusetzen. Qualifizierungsmaßnahmen finden eher unsystematisch statt und werden aufgrund der knappen Personalressourcen auf das Notwendigste beschränkt³. Ein Weiterbildungsverbund zwischen großbetrieblichen Abnehmern einerseits und kleinbetrieblichen Zulieferbetrieben andererseits kann die Strukturen entwickeln und bereitstellen, die erforderlich sind, um die notwendigen Weiterbildungsmaßnahmen zu konzipieren, zu planen und durchzuführen. Dieser Weiterbildungsverbund kann darüber hinaus zu einer Intensivierung und Verstetigung der wirtschaftlichen Beziehungen zwischen den Kooperationspartnern führen, die Wettbewerbsfähigkeit der Kleinbetriebe erhöhen und dazu beitragen, Weiterbildung stärker in der betrieblichen Praxis der Klein- und Mittelbetriebe zu verankern. Die Unterstützung der Qualifizierungsbemühungen der Klein- und Mittelbetriebe stellt ein wichtiges Ziel des vorliegenden Forschungsprojektes dar.

Das Projekt ist der Forschungspriorität 3 „Individualisierung und Differenzierung beruflicher Bildung durch curriculare, organisatorische und didaktische Maßnahmen“ zugeordnet.

Das Forschungsprojekt verfolgt das Ziel, den aufgrund der zunehmenden zwischenbetrieblichen Vernetzung vor allem in den Schnittstellenfunktionen entstehenden Qualifikationsbedarf zu identifizieren und gemeinsam mit den am Projekt beteiligten Betrieben ein Weiterbildungskonzept zu entwickeln und für ausgewählte inhaltliche Bereiche medial umzusetzen, das sich die zwischenbetriebliche Vernetzung zunutze macht (Weiterbildungsverbund) und damit vor allem für die beteiligten Klein- und Mittelbetriebe eine Unterstützung anbieten kann.

Die Forschungsfragen beziehen sich auf folgende Bereiche:

- die Organisation und Arbeitsteilung in den Betrieben,
- die Entwicklung eines Lehr-/Lernkonzeptes,
- die Umsetzung des Lehr-/Lernkonzeptes im Rahmen eines Weiterbildungsverbundes,
- die exemplarische mediale Umsetzung des Lehr-/Lernkonzeptes und
- den Transfer auf andere Betriebe/ Branchen.

³ Das Projekt beschränkt sich aufgrund der Vielfältigkeit des Zulieferbereiches in der Automobilindustrie in der empirischen Basis auf die Untersuchung in einem Automobilbauunternehmen (Abnehmer) und vier bis sechs klein- bzw. mittelbetrieblichen Lieferanten. Mercedes Benz hat uns eine Zusammenarbeit in dem Projekt angeboten. Bei Mercedes werden zur Zeit Vernetzungskonzepte erarbeitet; Qualifizierungsüberlegungen, bezogen auf den Sachverhalt, werden jedoch bisher nicht angestellt.

Das Projekt sieht seinen Beitrag zur Berufsbildungsforschung/Medienforschung vor allem in folgenden Punkten gegeben: Die in den Schnittstellenfunktionen benötigten neuen Qualifikationen machen eine Weiterentwicklung bestehender Lernkonzepte/-formen in Richtung auf die Förderung einer erweiterten beruflichen Handlungsfähigkeit notwendig, die sowohl die bisher dominante Art der Erstellung von Medien (Fremderstellung) als auch die Medienform (Printmedien) zur Diskussion stellen. Die Medienentwicklung erfolgt in Kooperation mit der Praxis bei gleichzeitiger Qualifizierung des betrieblichen Weiterbildungspersonals für die bedarfs- und situationsangemessene Entwicklung medialer Hilfen für die eigene Praxis. Bei der Medienform sollen multimediale Lernsysteme dort Berücksichtigung finden, wo sie zur Verbesserung der Lernqualität beitragen können.

Zur Sicherstellung eines wechselseitigen Informations- und Erfahrungsaustausches wird das Projekt mit den Trägern der Vorhaben ADAPT und VIA in Kontakt treten.