



## Ganzheitlichen Produktionssysteme und Qualifizierung

Karl-Heinz Hageni - IG Metall Vorstand, Frankfurt/Main

31. Mai 2012, Fulda

IG Metall Bildungstagung für Personal in der beruflichen Bildung, Forum 8

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



EUROPÄISCHE UNION



## Projekt im Rahmen der Initiative „weiter bilden“

Vorstand  
Arbeitsgestaltung und  
Qualifizierungspolitik

- „GPS-Förderung der Weiterbildungsbeteiligung für komplexe Veränderungsprozesse am Beispiel Ganzheitlicher Produktionssysteme“
- Laufzeit bis April 2014
- Qualifizierung von Betriebsräten (teilweise auch Führungskräften) in Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie, bundesweit
- IG Metall Vorstand, FB Arbeitsgestaltung und Qualifizierungspolitik
- Projektangebote
  - Schulung und Beratung
  - Fachveranstaltungen: Erfahrungsaustausch und Transfer von Gestaltungswissen
  - Arbeitshilfen

# Ganzheitliches Produktionssystem - was ist damit gemeint?



Vorstand  
Arbeitsgestaltung und  
Qualifizierungspolitik

Toyota



Opel



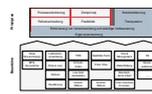
Mercedes-Benz



Hella



Bosch



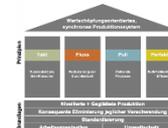
## GPS sind Regelwerke und Methodensammlungen

- Synchrone Produktion, Ganzheitliches Produktionssystem, Firma X Produktionssystem, Volkswagen-Weg, ...
- Rationalisierungsansatz mit systemischem Anspruch
- Erfasst sämtliche Ebenen und Personengruppen im Unternehmen
- GPS ist für die Facharbeit mit Widersprüchen behaftet
- GPS ist gestaltungsfähig

Siemens



Volkswagen



ESF-Projekt des Vorstands der IG Metall in Zusammenarbeit mit Bildung und Beratung Loehr - Bad Orb

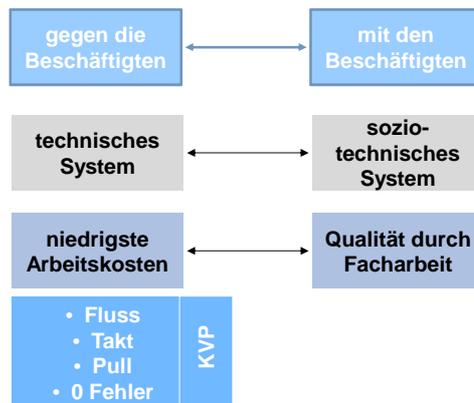
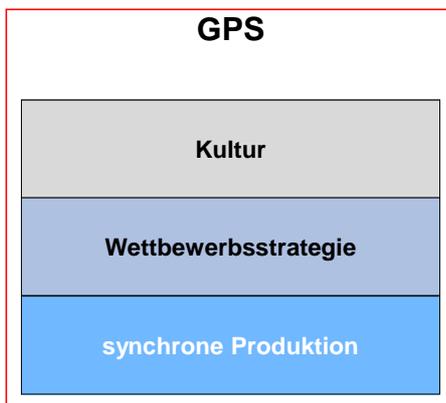
Karl-Heinz Hageni

3

# Was ist ein GPS? - 3 Ebenen Modell



Vorstand  
Arbeitsgestaltung und  
Qualifizierungspolitik



ESF-Projekt des Vorstands der IG Metall in Zusammenarbeit mit Bildung und Beratung Loehr - Bad Orb

Karl-Heinz Hageni

4



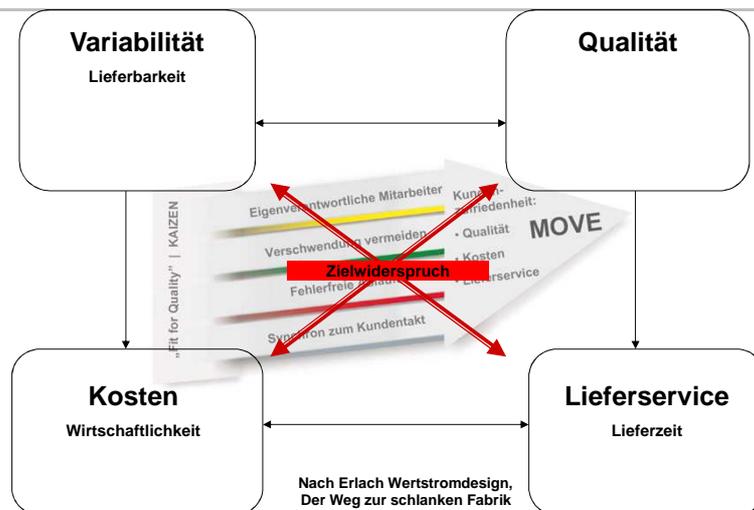
## GPS - Eisbergmodell



Siehe Dr. Ehrke IGM, Prozessorientierung in der Berufsausbildung



## GPS und widersprüchliche Ziele





## Erfolg mit neuem System?

Vorstand  
Arbeitsgestaltung und  
Qualifizierungspolitik



Offensiv, attraktiv und auch defensiv erfolgreich?

ESF-Projekt des Vorstands der IG Metall in Zusammenarbeit mit Bildung und Beratung Loehr - Bad Orb

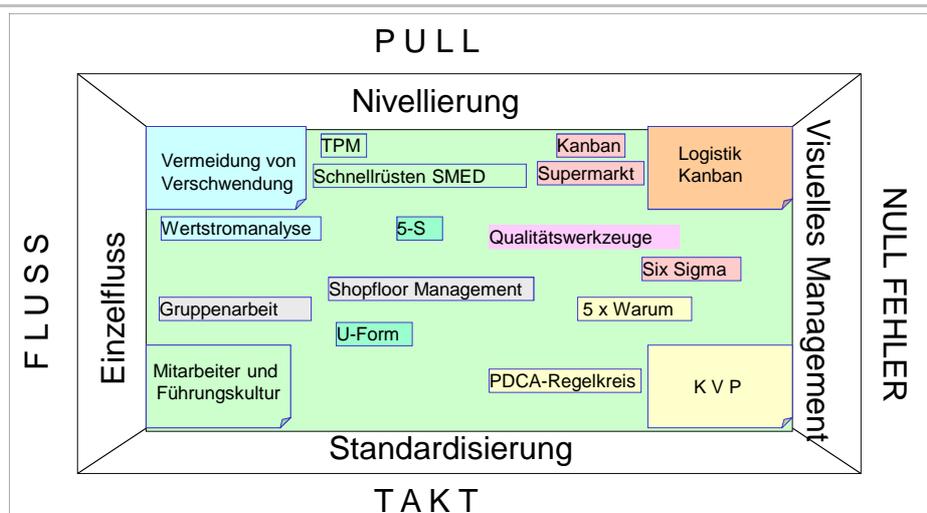
Karl-Heinz Hageni

7



## Beispiele von Methoden und Werkzeugen

Vorstand  
Arbeitsgestaltung und  
Qualifizierungspolitik



ESF-Projekt des Vorstands der IG Metall in Zusammenarbeit mit Bildung und Beratung Loehr - Bad Orb

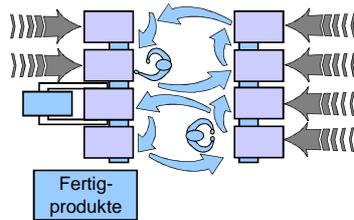
Karl-Heinz Hageni

8

## Fluss, Takt und Routine



Vorstand  
Arbeitsgestaltung und  
Qualifizierungspolitik

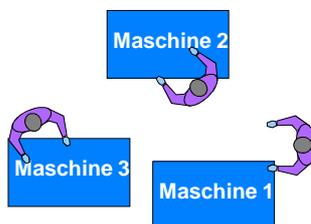


- Für jedes Produkt wird jeweils nur ein Teil (Satz) herangezogen, montiert bearbeitet und weitergeben.
- Aufbau von U-Linien
- Einsatz von optischen sowie akustischen Warnsystemen
- **Standardisierung**
- **Transparenz**
- **Vereinfachung von Tätigkeiten**
- **Routinen**

## Vielfach qualifizierte Mitarbeiter



Vorstand  
Arbeitsgestaltung und  
Qualifizierungspolitik



- **Flexibler Einsatz an mehreren Maschinen**
- **KVP / Kaizen**
- **Chancen der Beteiligung**
- **Partizipation und Gruppenarbeit**
- **Chancen über KVP und Zielvereinbarungen Einfluss zu nehmen**



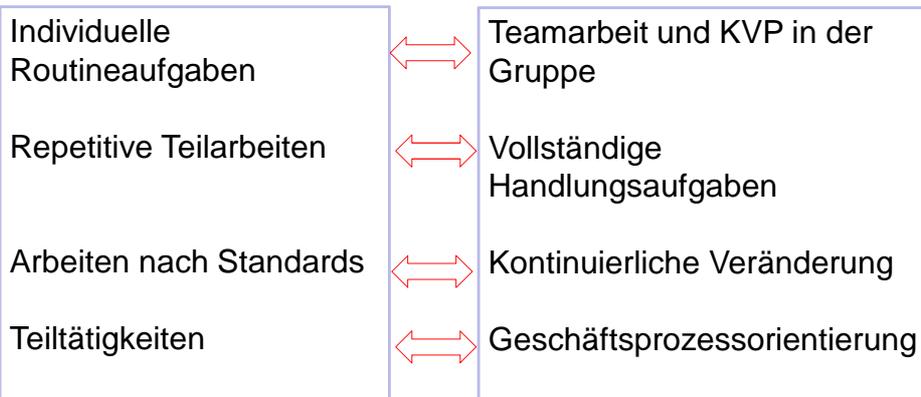
## GPS und Kompetenzentwicklung bedeutet

- 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

Siehe auch Dr. M. Lacher,  
IGM – Tagung, Mindeststandards guter Arbeit in Ganzheitlichen Produktionssystemen, 27.10.11



## Widersprüche



Siehe auch Dr. M. Lacher,  
IGM – Tagung, Mindeststandards guter Arbeit in Ganzheitlichen Produktionssystemen, 27.10.11



## Ziele menschengerechter Arbeit



## Wirtschaftlich und Menschengerecht



**Kein Widerspruch sondern Voraussetzung  
für nachhaltigen Erfolg!**



## Allgemeine Ziele von Qualifizierung in GPS

- ➔ Erweiterung der Tätigkeitsbereiche
- ➔ Förderung der Eigenverantwortung
- ➔ Förderung der Zusammenarbeit und Kommunikation
- ➔ Verständnis des Prozesszusammenhangs



## Prozesskompetenz

...ist erforderlich, um zu gewährleisten, dass eine zusammenhängende Abfolge von Arbeitsschritten unterschiedlicher Akteure zu einem Endprodukt führt.

...ist ein zentrales Element verteilter Arbeit und die Voraussetzung dafür, Wissen und Erfahrungen in interdisziplinären, abteilungsübergreifenden und internationalen Arbeitsprozessen zu sammeln und anzuwenden.

**Prozessorientiertes Lernen** bietet Chancen, innerhalb der Berufsausbildung wie auch in einer beruflichen Weiterbildung

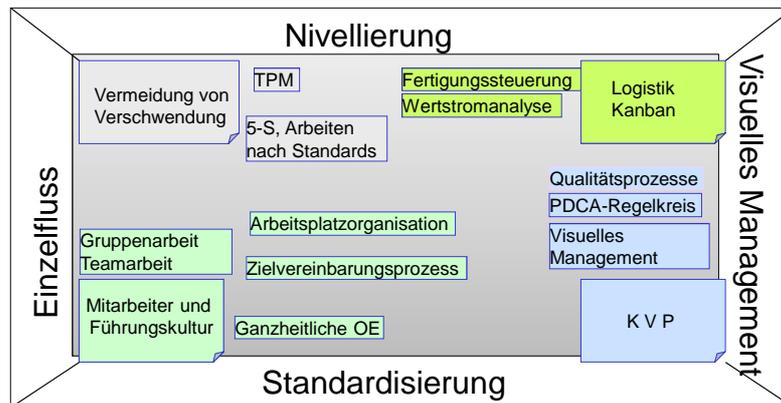
- mehr Überblick über Zusammenhänge zu vermitteln.
- mehr Kommunikation und Kooperation einzuüben,
- selbständiges und selbstorganisiertes Lernen zu praktizieren.

siehe Dr. Ehrke IGM, Prozessorientierung in der Berufsausbildung



## Expertenbefragung: Bedeutung GPS-Elemente für die Berufsausbildung (Projekt GPSKomp\* , Vollmer 2006)

Vorstand  
Arbeitsgestaltung und  
Qualifizierungspolitik



\*Projekt mit Industriemechanikern, Volkswagen Coaching Ausbildungsabteilungen, Herwig-Blankertz-Berufsschule

ESF-Projekt des Vorstands der IG Metall in Zusammenarbeit mit Bildung und Beratung Lohr - Bad Orb

Karl-Heinz Hageni

17



## GPS und Lernen im Prozess der Arbeit

Vorstand  
Arbeitsgestaltung und  
Qualifizierungspolitik

- ➔ Gestaltung lernförderlicher Arbeitsplätze
- ➔ Den prozessualen Zusammenhang verstehen
- ➔ Kennzahlen verstehen, ermitteln, aufbereiten und visualisieren
- ➔ Positive Haltung zu GPS und zum Lernen
- ➔ Lernkonzepte, Unterstützung beim Lernen
- ➔ Verantwortliche Führungskräfte
- ➔ Unterstützung durch den Betriebsrat

ESF-Projekt des Vorstands der IG Metall in Zusammenarbeit mit Bildung und Beratung Lohr - Bad Orb

Karl-Heinz Hageni

18



Vorstand  
Arbeitsgestaltung und  
Qualifizierungspolitik

## Auswirkungen auf Weiterbildung

Alle sind davon betroffen, vom Azubi bis zum Management

**Die gesamte Organisation muss lernen...**

Prozesse zu verstehen

Mit den Widersprüchen umzugehen

Veränderung einzuleiten und mit diesen umzugehen

**Dies verlangt**

Integration von Lernen und Arbeiten

Besondere Rolle der Führungskräfte, Linienverantwortlichen,  
Teamsprecher, ...

ESF-Projekt des Vorstands der IG Metall in Zusammenarbeit mit Bildung und Beratung Loehr - Bad Orb

Karl-Heinz Hageni

19



Vorstand  
Arbeitsgestaltung und  
Qualifizierungspolitik

## Projekt Weiterbildung für GPS – Broschüren und Veranstaltungen



Vorstand

Betriebspolitische Konzepte und Werkzeuge



**ARBEIT+INNO>ATION**

**Ganzheitliche Produktionssysteme  
menschengerecht gestalten**

Risiken erkennen – Chancen nutzen

ESF-Projekt des Vorstands der IG Metall in Zusammena

GEMEINSAM FÜR EIN  
GUTES LEBEN



Fachtagung am 5. Juli 2011 in Frankfurt am Main



**Werkstatt Gute Arbeit**

Alternsgerechte Arbeitsgestaltung im  
Ganzheitlichen Produktionssystem

**Veranstaltungshinweis:  
18. Oktober 2012  
Fachtagung Lean Office  
Frankfurt/M**



Vorstand

Resort  
Arbeitsgestaltung  
und Gesundheitsschutz

Einladung zur Fachtagung am 27.09.2012 in Frankfurt am Main



**Mindeststandards  
für Arbeit**

ganzheitlichen  
Produktionssystemen

Hageni