

# Der Modellversuch FLAI

## "Lernen und Arbeiten in Fertigungsinseln"

***Die Befähigung zur Team- und Gruppenarbeit entwickelt sich nicht von selbst, sondern bedarf der systematischen Vorbereitung. Im Blickpunkt dieses Beitrags steht ein Projekt zur Qualifizierung für Gruppenarbeit in der betrieblichen Erstausbildung im Ausbildungsbereich Zerspanungsmechanik. Die Einführung der Gruppenarbeit bei der Carl Schenck AG, Darmstadt legte den Gedanken nahe, bereits in der betrieblichen Erstausbildung in der Gruppe zu lernen und zu arbeiten und so die spezifischen Fertigkeiten zu trainieren, auf die es in der Gruppenarbeit ankommt. Im folgenden wird der Modellversuch 1 "Gruppenarbeit in fertigungsverbundenen Lern- und Arbeitsinseln unter dem besonderen Aspekt der Qualitätssicherung, (FLAI)" beschrieben und erste Erfahrungen dargestellt.***

### Anforderungen durch Gruppenarbeit

Die Ausgangslage (vgl. Derriks, Schlottau 1995) zu diesem Projekt war die Einführung einer "Neuen Form der Zusammenarbeit" (NFZ) in den Fertigungsbereichen des Unternehmens, die 1991/92 erstmalig in einer Pilotgruppe mit CNC-Maschinenbedienern erprobt wurde und heute weitgehend in allen Produktionsbereichen eingeführt ist. Im Mittelpunkt dieses Konzeptes steht das Führen der Mitarbeiter nach Zielvereinbarungen (Management by Objectives, MbO), welches bereits in den 80er Jahren erfolgreich in den USA entwickelt und eingeführt wurde (vgl. Pfeifer 1993). Dieses Führungskonzept zielt auf Leistungssteigerung durch Beteiligung und zieht entsprechend flachere Hierarchien nach sich.

Das zentrale Arbeitsprinzip in diesem Konzept ist die Gruppenarbeit in einer von Einzelarbeitsplätzen geprägten mechanischen Fertigung, die sich, bedingt durch kleine Losgrößen und vielfach neue Werkstücke, an die klassische Werkstattfertigung ausrichtet. Die technologischen Anforderungen in der Bearbeitung der Werkstücke resultieren aus der geringen Formähnlichkeit der zu fertigenden Teile, der Kompliziertheit der Operationen, der Materialvielfalt und den Anforderungen, die die Materialien an Maschine und Bediener stellen.

Grundsätzlich muß zwischen verschiedenen Formen von Gruppenarbeitskonzepten unterschieden werden, will man die Ausprägungen neuer oder erweiterter Anforderungen qualitativ vergleichen und beurteilen. Ganz wesentlich erscheint dabei, inwieweit sich die Tätigkeiten der Gruppenmitglieder auf Arbeiten an einem Werkstück oder an einem Produkt beziehen, wie beispielsweise in der Serienmontage eines Massenproduktes oder ob der Einzelarbeitsplatzcharakter überwiegt und die Gruppenarbeit auf Aspekte der Umfeldgestaltung und -beziehung ausgerichtet ist.

Der Versuch der Typisierung der Gruppenarbeit in unserer Fertigung bezieht sich auf fünf Kategorien hinsichtlich individueller Merkmale der Gruppenmitglieder, der Gruppen- und Infrastruktur, der organisatorischen Einbettung in die Prozeßkette der Fertigung, der Verfahrensgestaltung, d.h. der eigenen Organisation in der Gruppe sowie auf Aspekte der Prozeßgestaltung, d.h. die Organisation und Durchführung des Produktionsauftrages. Die Ausprägungen sind eher qualitativ als absolut zu betrachten und in der Darstellung unterschiedlich gekennzeichnet, abhängig davon, ob die Ausprägung nach der Einführung der Gruppenarbeit unverändert geblieben (X) oder die Ausprägung zwischen denn Gruppen mit konventionellen (Gk) und NC-gesteuerten Maschinen (Gnc) zu unterscheiden ist.

Der Einzelarbeitsplatzcharakter zeigt sich an der geringen Ausprägung der Arbeit am gleichen Werkstück. Wesentlich verändert haben sich aber die Anforderungen an die Gruppenmitglieder durch Aufgabenerweiterung, -variation und -rotation z.B. durch Aufgaben zur Qualitätssicherung, der Werkzeugvorbereitung oder Spannmittelverwaltung. Die Verkettung zu vor- und nachgelagerten Bereichen ist enger verzahnt und bedingt einen höheren Abstimmungsbedarf. Die Ausprägung der eigenverantwortlichen und selbstgesteuerten Verfahrensgestaltung hängt wesentlich vom sozialen Reifegrad der Gruppenmitglieder ab, hat sich aber erheblich entwickelt. Deutlich zugenommen hat der dispositive Entscheidungsspielraum hinsichtlich Fertigungs- und Kapazitätsplanung bis hin zur Ergebnissicherung und Kostenverantwortung. Die Veränderungen spiegeln sich in den Anforderungen an die Fachkräfte wider, wie die Befragungsergebnisse in den Kategorien Fachlich/Operativ, Dispositiv und Personal/Sozial verdeutlichen.