

Inhaltsverzeichnis

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	17
1. PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG	19
1.1 Problemstellung	19
1.2 Zielsetzung und Durchführung der Untersuchungen	22
2. GRUPPENARBEIT	27
2.1 Historische Entwicklung und Bedeutung der Gruppenarbeit	27
2.2 Merkmale der Gruppenarbeit	32
2.3 Formen der Gruppenarbeit in der regulären Arbeitsorganisation	34
2.3.1 Teilautonome Gruppenarbeit und Fertigungsinseln	34
2.3.2 Der Toyotismus - das Prinzip der Fertigungsteams	37
2.4 Ziele für Gruppenarbeit in Deutschland	40
3. DAS ARBEITSENTGELT	43
3.1 Begriffsbestimmung und Funktion des Lohnes	43
3.2 Lohngerechtigkeit	43
3.3 Lohndifferenzierung	45
4. ANFORDERUNGSABHÄNGIGE LOHNDIFFERENZIERUNG	49
4.1 Die summarische Arbeitsbewertung	49
4.2 Die analytische Arbeitsbewertung	51
5. LEISTUNGSABHÄNGIGE LOHNDIFFERENZIERUNG	55
5.1 Formen der Leistungsentlohnung	55
5.2 Anforderungen an ein Leistungslohnsystem	55
5.3 Akkordlohn	58
5.3.1 Merkmale des Akkordlohnes	58
5.3.2 Berechnung der Akkordverdienste	60
5.3.3 Vor- und Nachteile des Akkordlohnes	63
5.4 Prämienlohn	64
5.4.1 Merkmale des Prämienlohnes	64
5.4.2 Berechnung des Prämienlohnes	65
5.4.3 Vor- und Nachteile des Prämienlohnes	66
5.5 Zeitlohn mit Leistungsbewertung	68
5.5.1 Merkmale des Zeitlohnes	68
5.5.2 Berechnung des Zeitlohnes	70

5.5.3 Vor- und Nachteile des Zeitlohnes	70
5.6 Andere Lohnformen	74
5.6.1 Merkmale	74
5.6.2 Verwendete Lohnformen für vorbestimmte Leistung	75
6. RECHTLICHE GRUNDLAGEN DER ENTLOHNUNG	77
6.1 Das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB)	77
6.2 Das Tarifvertragsgesetz (TVG)	78
6.3 Gesetz über die Festsetzung von Mindestarbeitsbedingungen	79
6.4 Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)	80
6.5 Die Gesamtzusage	82
6.6 Die betriebliche Übung	83
6.7 Die richterliche Rechtsfortbildung	83
7. ENTGELTAUFBAU BEI DER BMW AG	85
7.1 Neue Arbeitsstrukturen und BMW-Entgelt	85
7.2 Vom Akkord zur Prämie	86
7.3 Das Grundentgelt	87
7.4 Die Prämie und die Leistungsvorgabe	91
7.5 Die persönliche Zulage	92
7.6 Zeitentgelt	96
8. DER SYSTEMLOHN DER DAIMLER-BENZ AG, WERK SINDELINGEN	97
8.1 Betriebsvereinbarungen zur Arbeitspolitik	97
8.1.1 Die Betriebsvereinbarung über Gruppenarbeit vom 28. Februar 1995	97
8.1.2 Die Rahmenbetriebsvereinbarung zum mitarbeitergetragenen Kontinuierlichen Verbesserungsprozess vom 22. Februar 1995	99
8.1.3 Betriebsvereinbarung vom 1. Dezember 1993 über die Gestaltung der Leistungs- und Entlohnungsbedingungen für die gewerblichen Mitarbeiter	100
8.2 Aktueller Stand der Gruppenarbeit	104
8.3 Entgelt für Gruppenarbeit	105
8.3.1 Ist-Zustand	105
8.3.2 Weitere Entwicklung	108
9. ENTGELTAUFBAU BEI DER FORD-WERKE AG	111
9.1 Einführung der neuen Arbeitsstrukturen	111
9.1.1 Grundsätze der Gruppenarbeit	111

9.1.2 Durchführungsbestimmungen	112
9.2 Aktueller Stand der Gruppenarbeit	113
9.3 Merkmale der Gruppenarbeit bei FORD	113
9.4 Gruppenziele	115
9.5 Entgelt für Gruppenarbeit	115
9.5.1 Entgeltdifferenzierung	115
9.5.2 Personalbemessung	117
9.5.3 Weitere Entwicklung	118
10. ENTGELTAUFBAU BEI DER ADAM OPEL AG	119
10.1 Neue Konzepte und Strategien bei Opel	119
10.2 Aktueller Stand der Gruppenarbeit	120
10.3 Merkmale der Gruppenarbeit bei Opel	121
10.3.1 Kennzeichen einer Gruppe	121
10.3.2 Betriebliche Aufgaben der Gruppe	122
10.3.3 Gruppengespräche	122
10.3.4 Konzept zur Optimierung der Gruppenarbeit	123
10.4 Entgelt für Gruppenarbeit	125
10.4.1 Gründe für die Umstellung der Entlohnung	125
10.4.2 Grundlohn und Prämienlohn	126
10.4.3 Erschwerniszulagen	129
10.4.4 Zusammenfassende Darstellung	131
11. ENTGELTAUFBAU BEI DER VOLKSWAGEN AG	133
11.1 Lohndifferenzierung	133
11.1.1 Arbeitssysteme	133
11.1.2 Lohnniveau	133
11.1.3 Ordnungsprinzip	134
11.1.4 Vorgehensweise bei der Lohndifferenzierung	136
11.2 Teamarbeit	136
11.2.1 Ziele und Definition der Teamarbeit	136
11.2.2 Mitwirkung und Verantwortung der betrieblichen Vorgesetzten	137
11.2.3 Mitwirkung und Mitbestimmung des Betriebsrates	137
11.2.4 Ziele, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der Teams	138
11.2.5 Zusammensetzung und Arbeitsweise der Teams	139
11.3 Entgeltregelung	139
11.3.1 Ist-Zustand	139
11.3.2 Weitere Entwicklung	142

12. ENTGELTAUFBAU IN DER AUTOMOBILZULIEFERINDUSTRIE	145
12.1 Konzept der teamorientierten Produktion bei Bosch	145
12.2 Das Bonuslohnsystem der WABCO Fahrzeugbremsen	148
12.2.1 Die Organisation der Fertigungsbereiche	149
12.2.2 Entgelt differenzierung - das DFM-Bonusmodell	150
12.3 Mitarbeitermotivierung bei YMOS	152
12.3.1 Die ganzheitliche Arbeitsorganisation	152
12.3.2 Das auf Gruppenarbeit abgestimmte Einkommenssystem	154
12.4 Arbeitsorganisation bei der ZF Friedrichshafen AG	157
12.4.1 Neue Fertigungsstrukturen	157
12.4.2 Neue Leistungs- und Entgeltbedingungen	159
13. MOTIVATION UND ENTGELT	161
13.1 Motivation am Arbeitsplatz	161
13.2 Motivationswirkung des Entgelts	163
14. BEWERTUNG DER UNTERSUCHTEN LOHNSYSTEME	173
14.1 Grundsätzliches zum Vergleich von Lohnsystemen	173
14.2 Systematik der untersuchten Lohnsysteme	175
14.3 Verfahren zur Bestimmung der Motivationswirkung	177
14.4 Verfahren zur Bestimmung der Kosten eines Lohnsystems	178
14.5 Vergleich der Lohnsysteme und Diskussion der Ergebnisse	180
15. LOHNPOLITISCHE ENTWICKLUNGEN	185
15.1 Entlohnung aus Sicht der Arbeitnehmer	185
15.2 Realisierung der Entgeltwünsche der Arbeitnehmer	188
15.3 Ist der Flächentarif noch zeitgemäß?	190
15.4 Ausblick: Entlohnung und Tarifvertrag	192
ANHANG	195
1. Ermittlung der Motivationswirkung des Lohnsystems der BMW AG	195
2. Ermittlung der Motivationswirkung des Lohnsystems der Daimler-Benz AG, Werk Sindelfingen	197
3. Ermittlung der Motivationswirkung des Lohnsystems der Ford-Werke AG, Werk Saarlouis	199
4. Ermittlung der Motivationswirkung des Lohnsystems der Adam Opel AG, Werk Rüsselsheim	201
5. Ermittlung der Motivationswirkung des Lohnsystems der Volkswagen AG	203

6. Ermittlung der Motivationswirkung des Lohnsystems der Robert Bosch Fahrzeugelektrik Eisenach GmbH	205
7. Ermittlung der Motivationswirkung des Lohnsystems der WABCO Fahrzeugbremsen, Hannover	207
8. Ermittlung der Motivationswirkung des Lohnsystems der YMOS AG	209
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	211
LITERATURVERZEICHNIS	215