

GLIEDERUNG

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung	3
1.2	Zielsetzung	5
2	Teilautonome Gruppenarbeit	7
2.1	Definition der teilautonomen Gruppenarbeit	7
2.2	Ziele teilautonomer Gruppenarbeit	10
2.3	Konzept der teilautonomen Gruppenarbeit	12
2.3.1	Wesentliche Merkmale	12
2.3.2	Grundlagen für die Implementierung	16
2.3.3	Erfolgskriterien	17
2.4	Teilautonome Gruppenarbeit und Organisationsgestaltung	19
2.4.1	Eigenverantwortliche Gruppenaufgaben	19
2.4.2	Organisationsführungssystem	23
2.4.3	Qualifizierung	27
2.4.4	Entgelt	33
2.4.5	Visualisierung	38
2.4.6	Prozeßoptimierung durch kontinuierliche Verbesserung	39
3	Effektivität teilautonomer Gruppenarbeit	43
3.1	Modelle der Gruppeneffektivität	43
3.1.1	Motivationspsychologische Modelle der Gruppeneffektivität	43
3.1.1.1	Das Job-Characteristic-Model von Hackman und Oldham	43
3.1.1.1.1	Beschreibung des Job-Characteristic-Model	43
3.1.1.1.2	Der Job-Diagnostic-Survey (JDS)	51
3.1.1.1.3	Wesentliche Ergebnisse und Probleme bezüglich des Job-Characteristic-Model in bisherigen Untersuchungen	56
3.1.1.2	Das normative Modell der Gruppeneffektivität von Hackman	58
3.1.2	Das sozio-technische Modell der Gruppeneffektivität nach Cummings	61
3.2	Ergebnisse der bisherigen empirischen Forschung	66
3.3	Zusammenfassung und Ableitung der Hypothesen für die Untersuchung	74

4	Implementierung teilautonomer Gruppenarbeit am Beispiel eines Kabelkonfektionierungsbereiches	78
4.1	Allgemeine Organisations- und Produktdaten	78
4.2	Unternehmenspolitische Motivation zur Implementierung der teilautonomen Gruppenarbeit	81
4.3	Implementierung der teilautonomen Gruppenarbeit im Bereich Kabelkonfektionierung	84
4.3.1	Darstellung des Produktionsprozesses	84
4.3.2	Arbeitssystembeschreibung	87
4.3.2.1	Arbeitszeit	87
4.3.2.2	Qualifikationsstruktur	88
4.3.2.3	Lohnsystem	89
4.3.3	Demographie	92
4.3.4	Chronologie und Ablaufgestaltung des Implementierungs- prozesses	92
4.3.5	Veränderungen der Organisations- und Tätigkeitsstruktur durch die Implementierung der teilautonomen Gruppenarbeit	98
4.3.6	Realisierung der wesentlichen konzeptimmanenten Gestaltungs- möglichkeiten und Anreize	104
4.3.7	Realisierung der Erfolgskriterien während des Implementierungs- prozesses	106
5	Untersuchung der Wirkmechanismen anhand des Fallbeispiels	109
5.1	Untersuchungsziele	109
5.2	Untersuchungskonzeption	110
5.2.1	Struktur des Untersuchungsdesigns	110
5.2.2	Erhebungsmethodik	112
5.2.2.1	Erhebung der subjektiv wahrgenommenen Arbeitssituations- kriterien	112
5.2.2.2	Erhebung der ökonomischen Effektivitätskriterien	114
5.2.3	Konkretisierung des Untersuchungsmodells und der Hypothesen	118
5.2.4	Auswertemethodik	127
5.3	Untersuchungsergebnisse	131
5.3.1	Auswirkungen der Implementierung teilautonomer Gruppen- arbeit	131
5.3.1.1	Ökonomische Auswirkungen	131
5.3.1.2	Subjektiv wahrgenommene Auswirkungen der Arbeitssituation	140

5.3.1.3	Fazit	152
5.3.2	Wirkmechanismen	156
5.3.2.1	Korrelative Wirkmechanismen	156
5.3.2.1.1	Kontrollgruppe (Nachmessung (CA)/ Vormessung (CB))	157
5.3.2.1.2	Experimentalgruppe (2. Nachmessung (EA2) / 1. Nachmessung (EA) /Kontrollgruppe (CB))	159
5.3.2.1.3	Fazit	160
5.3.2.2	Analyse der dominanten unabhängigen Variablen	162
5.3.2.2.1	Ökonomische Auswirkungen	163
5.3.2.2.2	Sozialpsychologische Auswirkungen	169
5.3.2.2.3	Arbeitspsychologische Auswirkungen	171
5.3.2.2.4	Fazit	176
6	Zusammenfassung und Ausblick für die weitere Forschung	178
6.1	Wirkmechanismen	179
6.1.1	Ökonomische Auswirkungen und deren Einflußgrößen	179
6.1.2	Auswirkungen auf die subjektiv wahrgenommenen Arbeits-situationskriterien und deren Einflußgrößen	185
6.2	Schlußfolgerungen und Konsequenzen für die weitere Forschung	191
	Thesen	199
	Literaturverzeichnis	202

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 2-1: Definition der Gruppenarbeit aus Sicht der IG Metall	9
Abbildung 2-2: Unternehmensbezogene Ziele bei Implementierung von Gruppenarbeitssystemen	11
Abbildung 2-3: Aufgaben des Gruppensprechers	15
Abbildung 2-4: Funktion der Gruppengespräche	15
Abbildung 2-5: Wesentliche Grundlagen für die Implementierung der teilautonomen Gruppenarbeit	16
Abbildung 2-6: Erfolgskriterien teilautonomer Gruppenarbeit	19
Abbildung 2-7: Die Autonomiekriterien von Gulowsen	20
Abbildung 2-8: Veränderung von Hierarchie und Delegation aufgrund neuer Arbeitsorganisationsformen	23
Abbildung 2-9: Bestandteile der Handlungskompetenz	29
Abbildung 2-10: Zielgruppen für Qualifizierungsmaßnahmen	30
Abbildung 2-11: Neue Form der Zusammenarbeit zwischen Fachabteilung und Gruppen	31
Abbildung 2-12: Zielgruppenspezifische Maßnahmen zur Vorbereitung auf Gruppenarbeit	33
Abbildung 2-13: Ziele von teilautonomen Gruppen in der Produktion als Ausgangspunkt für die Entgeltfindung	34
Abbildung 2-14: Verschwendungsarten in der Produktion	41
Abbildung 3-1: Das „Job Characteristic Model“	46
Abbildung 3-2: Motivationspotential	48
Abbildung 3-3: JCM-Beziehungen	51
Abbildung 3-4: Normatives Modell der Gruppeneffektivität	60
Abbildung 3-5: Hypothesen zur Effektivität teilautonomer Gruppenarbeit	64
Abbildung 3-6: Sozio-technisches Modell der Gruppeneffektivität	65

Abbildung 3-7: Auswertung der empirischen Forschung zur Gruppeneffektivität	67-71
Abbildung 3-8: Bilanz der Auswertungen teilautonomer Gruppenarbeit	72
Abbildung 4-1: Hierarchischer Aufbau der Fabrik (alte Struktur)	80
Abbildung 4-2: Vorgehensweise zum Implementierungsprozeß „Gruppenarbeit in der Produktion“	82
Abbildung 4-3: Wesentliche Praxisprobleme bei der Implementierung von Gruppenarbeit in der Produktion	83
Abbildung 4-4: Hinweise zur Gestaltung des Implementierungsprozesses von Gruppenarbeit in der Produktion	84
Abbildung 4-5: Ablaufbeschreibung Produktionsprozesse der Kabelkonfektionierung	86
Abbildung 4-6: Ablaufgestaltung Kabelkonfektionierung (Produktinsel B1)	87
Abbildung 4-7: Qualifikationsstruktur Kabelkonfektionierung	89
Abbildung 4-8: Lohnsysteme vor und nach der Implementierung der teilautonomen Gruppenarbeit	91
Abbildung 4-9: Demographische Struktur der Untersuchungspopulation	92
Abbildung 4-10: Projektorganisation: Implementierung der teilautonomen Gruppenarbeit im Untersuchungsbereich	93
Abbildung 4-11: Implementierungsprozeß der teilautonomen Gruppenarbeit im Untersuchungsbereich	95
Abbildung 4-12: Chronologische Darstellung der Implementierung der teilautonomen Gruppenarbeit im untersuchten Bereich	97
Abbildung 4-13: Tätigkeitsstruktur einer teilautonomen Produktionsgruppe	100
Abbildung 4-14: Ziele und Inhalt einer Gruppenschulung	103
Abbildung 4-15: Relevante Erfolgskriterien für den Implementierungsprozeß von Gruppenarbeit	108

Abbildung 5-1: Untersuchungsdesign	111
Abbildung 5-2: Berechnung der Wertschöpfung/ Zeiteinheit	116
Abbildung 5-3: Berechnung der Produktivität	117
Abbildung 5-4: Modell zu den Wirkmechanismen bei Implementierung von teilautonomer Gruppenarbeit in der Produktion	121
Abbildung 5-5: Variable der Regressionsanalyse	129
Abbildung 5-6: Definition des Bestimmtheitsmaßes	130
Abbildung 5-7: Entwicklung der Produktivität	132
Abbildung 5-8: Ergebnisse der Variablen „Produktivität“	133
Abbildung 5-9: Entwicklung der internen Qualitätsfehler	135
Abbildung 5-10: Ergebnisse der Variablen „Interne Qualitätsfehler“	136
Abbildung 5-11: Entwicklung der Fehlzeiten	137
Abbildung 5-12: Ergebnisse der Variable „Fehlzeiten“	138
Abbildung 5-13: Entwicklung der Wertschöpfung / Zeiteinheit	139
Abbildung 5-14: Entwicklung der Kundenreklamationen	140
Abbildung 5-15: Ergebnisse der Variablen „Gruppenarbeitsgerechtes Aufgabenumfeld“	142
Abbildung 5-16: Ergebnisse der Variablen „Autonomie“	143
Abbildung 5-17: Ergebnisse der Variablen „Rückmeldung durch die Arbeit“	144
Abbildung 5-18: Ergebnisse der Variablen „Rückmeldung durch die Ziele- verfolgung“	145
Abbildung 5-19: Ergebnisse der Variablen „Rückmeldung durch den Lohn“	146
Abbildung 5-20: Ergebnisse der Variablen „Allgemeine Arbeitszu- friedenheit“	147
Abbildung 5-21: Ergebnisse der Variablen „Zufriedenheit mit den Entfal- tungsmöglichkeiten“	148
Abbildung 5-22: Ergebnisse der Variablen „Zufriedenheit mit der Organisation“	149
Abbildung 5-23: Ergebnisse der Variablen „Zufriedenheit mit den Vorgesetzten“	150
Abbildung 5-24: Ergebnisse der Variablen „ Intrinsicche Arbeits- motivation“	152

Abbildung 5-25: Auswirkungen auf die Arbeitssituationskriterien durch die Implementierung der teilautonomen Gruppenarbeit	155
Abbildung 5-26: Signifikante Korrelationspaare der Untersuchungen	161-162
Abbildung 6-1: Wirkmechanismen der ökonomischen Auswirkungen bei Implementierung teilautonomer Gruppenarbeit in der Produktion	185
Abbildung 6-2: Wirkmechanismen der arbeits- und sozialpsychologischen Arbeitssituationskriterien bei Implementierung teilautonomer Gruppenarbeit in der Produktion	189
Abbildung 6-3: Wesentliche Einflußgrößen auf die Effektivität von teilautonomen Produktionsgruppen	191

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 5- 1: Befragungsstatistik-Fragebogen A (Demoskopische Angaben)	113
Tabelle 5- 2: Befragungsstatistik-Fragebogen B (erweiterter JDS-Fragebogen)	113
Tabelle 5- 3: Einfluß der unabhängigen Variablen (korrigiertes Bestimmtheitsmaß) auf die abhängige Variable „Produktivität“	164
Tabelle 5- 4: Einfluß der unabhängigen Variablen (korrigiertes Bestimmtheitsmaß) auf die abhängige Variable „Interne Qualitätsfehler“	165
Tabelle 5- 5: Einfluß der unabhängigen Variablen (korrigiertes Bestimmtheitsmaß) auf die abhängige Variable „Fehlzeiten“	167
Tabelle 5- 6: Einfluß der unabhängigen Variablen (korrigiertes Bestimmtheitsmaß) auf die abhängige Variable „Zufriedenheit mit der Organisation“	169
Tabelle 5- 7: Einfluß der unabhängigen Variablen (korrigiertes Bestimmtheitsmaß) auf die abhängige Variable „Zufriedenheit mit den Vorgesetzten“	170
Tabelle 5- 8: Einfluß der unabhängigen Variablen (korrigiertes Bestimmtheitsmaß) auf die abhängige Variable „Zufriedenheit mit den Entfaltungsmöglichkeiten“	172
Tabelle 5- 9: Einfluß der unabhängigen Variablen (korrigiertes Bestimmtheitsmaß) auf die abhängige Variable „Allgemeine Arbeitszufriedenheit“	173
Tabelle 5- 10: Einfluß der unabhängigen Variablen (korrigiertes Bestimmtheitsmaß) auf die abhängige Variable „Intrinsische Arbeitsmotivation“	175

ANLAGENVERZEICHNIS

Anlage 1: Leitfaden für das Projekt „Implementierung der teilautonomen Gruppenarbeit in der Produktion“	214
Anlage 2: Fragebogen A - Fragebogen zur Arbeitssituation	220
Anlage 3: Fragebogen B	222
Anlage 4: Auswertung des Fragebogens B (JDS – Fragebogen)	241
Anlage 5: Korrelationen zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen	244