

Inhaltsverzeichnis

I.	Einführung in den Untersuchungsgegenstand	19
1.	Problemstellung der Arbeit	19
2.	Ziel- und Fragestellung	24
3.	Vorschau auf die einzelnen Kapitel	26
4.	Arbeits- und organisationspsychologischer Auftrag und Verantwortung	27
5.	Begriffserläuterungen und Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes	30
5.1	Fertigungsinsel als dezentrale Organisationsform - Definition und Kritik aus a & o-psychologischer Sicht	30
5.2	Gruppe, Gruppen- bzw. Teamarbeit - Definitionen und Abgrenzungen	34
	1) Gruppe (16) - 2) Einzel- versus Gruppenarbeit (17) - 3) Gruppen- versus Teamarbeit (20) - 4) Fazit zu den Definitionen (22)	
6.	Zusammenfassung zur Einführung in den Untersuchungsgegenstand	41
II.	Fertigungsinseln und Gruppenarbeit als Forschungsgegenstand - aktueller Stand und zukünftige Perspektiven	43
1.	Fertigungsinseln (FI)	43
1.1	Historische Entwicklung des Konzeptes und heutige Bedeutung	43
1.2	Fertigungsinseln zwischen Anspruch und Wirklichkeit	45
1.3	Fertigungsinseln unter technologischer Sichtweise und Aufzeigen von Perspektiven	47
	1) Technologiekonzepte in FI (29) - 2) Anwendung gruppentechnologischer Grund- lagen und Methoden (31) - 3) Anforderungen der A & O-Psychologie an die technologische Gestaltung einer FI (37)	
1.4	Fertigungsinseln im Hinblick auf organisationale Perspektiven	57
	1) Auswirkungen der Inselorganisation auf das Gesamtunternehmen (40) - 2) Auswirkungen der Inselorganisation auf die Mitarbeiter (41) - 3) Vorgehensweisen bei der Einführung einer Inselorganisation (42)	
1.5	Fertigungsinseln unter der Perspektive von Effizienz, Wirtschaftlichkeit und Humanisierung	64
1.6	Fertigungsinsel unter arbeits- und organisationspsychologischen Perspektiven	73
	1) Entkopplungsmöglichkeiten in Fertigungsinseln (55) - 2) Fertigungsinseln unter veränderten Arbeitsorientierungen von Mitarbeitern (59) - 3) Menschenbild in der Fertigungsinsel (64) - 4) Selbstkontrollmöglichkeiten in Fertigungsinseln (67) - 5) Persönlichkeitsförderlichkeit durch Fertigungsinseln (70)	
1.7	Zusammenfassung zu Fertigungsinseln	92
2.	Gruppenarbeit als Regelarbeitsform in Fertigungsinseln	93
2.1	Die Gruppe unter wissenschaftlicher Reflektion und Aufzeigen von Perspektiven	93
2.1.1	Gruppe als Teil eines sich selbst organisierenden, sozialen Systems	96
2.1.2	Gruppe im Kontext der soziotechnischen Systemgestaltung und Transfer dieser Grundlagen auf die Gruppenarbeit	103

2.2	Die Gruppenarbeit - Reflektion von wissenschaftlichen Erkenntnissen und Anwendungserfahrungen sowie zukünftige Perspektiven	107
2.2.1	Redefinition eines wiederentdeckten Konzeptes	110
2.2.2	Vor- und Nachteile der Gruppenarbeit	113
2.2.3	Gruppenarbeit aus analytischer und praktischer Sicht	118
	1) Gruppenarbeitsformen aus analytischer Sicht (100) -	
	2) Gruppenarbeitsformen in der betrieblichen Praxis und deren Eignung für die Fertigungsinsel (101)	
	a) Die teilautonome Arbeitsgruppe (102) - b) Projektgruppen (103) -	
	c) Qualitätszirkel und Problemlösungsgruppen (104) - d) Lernstatt (107) -	
	e) Modell überlappender Arbeitsgruppen (107)	
2.2.4	Akzeptanz der Gruppenarbeit durch die betriebliche Interessensvertretung und durch die Mitarbeiter	126
	1) Akzeptanz bzw. Rolle der betrieblichen Interessenvertretung (110) -	
	2) Akzeptanz durch die Mitarbeiter (113) -	
	3) Ansatzpunkte für die A & O-Psychologie (118)	
2.2.5	Autonomie und Führung in Arbeitsgruppen	137
	1) Autonomie in Arbeitsgruppen (120) -	
	2) Führung von Arbeitsgruppen durch den (ehemaligen) Meister (124)	
2.2.6	Gruppenleistung und Gruppeneffektivität	147
	1) Gruppenleistungsmodelle (130) -	
	2) Erklärungsmodelle zum Leistungsvorteil von Gruppen (135) -	
	3) Folgerungen für die A & O-Psychologie (139)	
2.2.7	Barrieren und Hindernisse einer erfolgreichen Gruppenarbeit - eine Reflexion von Anwendungserfahrungen und Darstellung von Lösungsmöglichkeiten	157
2.2.8	Exkurs: Entlohnung als zentraler Erfolgsfaktor der Gruppenarbeit	166
	1) Problematik bei der Entwicklung eines Gruppentlohnungssystems (149) -	
	2) Anforderungen an Entlohnungssysteme für Gruppenarbeit (151) -	
	3) Diskussion verschiedener Entlohnungsformen für Gruppenarbeit (153)	
2.3	Zusammenfassung Gruppenarbeit	176
2.4	Folgen für die Entwicklung eines a & o-psychologischen Interventionsmodells	177
III.	Entwicklung eines a & o-psychologischen Interventionsmodells für die Einführung von Gruppenarbeit in Fertigungsinseln	179
1.	Arbeits- und organisationspsychologische Interventionen	179
2.	Arbeits- und organisationspsychologisches Interventionsmodell	183
2.1	Anforderungen an die Entwicklung eines integrativen Interventionsmodells	183
2.2	Darstellung des a & o-psychologischen Interventionsmodells	187
2.2.1	Orientierung, Visionen und Anlässe des Top-Managements	188
2.2.2	Auftrag und Mission der Steuerungsgruppe	191
2.2.3	Analyse und Grobplanung der Projektgruppe	192
2.2.4	Feinplanung durch einzelne Subgruppen	197
2.2.5	Abstimmung und Einführung der Arbeitsgruppen	199
	1) Gruppenbildung (179) - 2) Information der Mitarbeiter, Korrektur und Optimierung der weiteren Vorgehensweise (181) -	
	3) Vorbereitung und Durchführung der Qualifizierung (182)	
2.2.6	Evaluation der erreichten Gruppenleistungen und organisationsübergreifender Transfer der Gruppenarbeit	203
2.3	Fazit zum Interventionsmodell	205

3.	Vertiefung einzelner Interventionsmethoden und deren Einordnung in das Interventionsmodell	207
3.1	Arbeitspsychologische Gestaltung von dispositiven Gruppenaufgaben	207
3.1.1	Bildung von Gruppenaufgaben	207
3.1.2	Definitionen und Abgrenzungen von Gruppenaufgaben	210
	1) Arbeitsaufgabe (190) - 2) Typen von Gruppenaufgaben (191) -	
	3) Arbeitsanforderungen und Leistungsvoraussetzungen (192) -	
	4) Dispositive Aufgaben (193)	
3.1.3	Arbeitspsychologische Vorgehensweisen bei der Bildung dispositiver Gruppenaufgaben	214
	1) Arbeitspsychologische Anforderungen an Gruppenaufgaben (194) -	
	2) Allgemeine Vorgehensweisen bei der Bestimmung von Gruppenaufgaben (195)	
3.1.4	Arbeitsanalyseverfahren zur Bildung von Gruppenaufgaben	221
3.2	Organisationspsychologische Interventionen im Rahmen der Organisationsentwicklung	226
3.2.1	Definition und Konzept der Organisationsentwicklung	226
3.2.2	Organisationsberatung	230
	1) Beratungsrolle (210) - 2) Interventionstechniken und Beratungsprozess (212) - 3) Supervision des Beraters und Coaching von Arbeitsgruppen (215)	
3.2.3	Teamentwicklung im Rahmen der Organisationsentwicklung	237
	1) Vorgehensweise und Prozeß der Teamentwicklung (217) -	
	2) Eignung von Interventionsverfahren für die Teamentwicklung (222) -	
	3) Fazit zu Teamentwicklungsinterventionen (225)	
3.3	Interventionen im Bereich der Personalentwicklung und Qualifizierung für Mitarbeiter in Fertigungsinseln und Gruppenarbeit	247
3.3.1	Begriff und Aufgaben der Personalentwicklung	247
3.3.2	Qualifikations- und Kompetenzkonzepte	251
	1) Qualifikationskonzepte (231) -	
	2) Konzept der Sozialen Handlungskompetenz (235) -	
	3) Kognitive Repräsentation von Kompetenzen und deren Flexibilität beim Problemlösen und Handeln (238) -	
	4) Fazit zu den Qualifikations- und Kompetenzkonzepten (240) -	
3.3.3	Aufgabe der Arbeits- und Organisationspsychologie bei der Personalentwicklung und Qualifizierung in Fertigungsinseln	260
3.3.4	Das Dilemma zwischen den Qualifikationsanforderungen und den Qualifikationsvoraussetzungen bei der Bestimmung der Qualifizierungsinhalte	261
3.3.5	Kompetenzbereiche	262
	1) Beruflich-fachliche Kompetenzen (244) -	
	2) Organisatorisch-dispositive Kompetenzen (245) -	
	3) Informationstechnische Kompetenzen (246) -	
	4) Allgemeine und soziale Kompetenzen (246)	
3.3.6	Integratives, ganzheitliches Kompetenztraining und methodisch-didaktischer Ansatz	266
3.3.7	Methodenrepertoire bei Kompetenztrainings	269
3.3.8	Vorgehensweisen in den Kompetenztrainings	274
	1) Kompetenztraining für Projektleiter und Projektgruppe (255) -	
	2) Informationen an die Teilnehmer (255) -	
	3) Auswahl der Schulungsteilnehmer (256) -	
	4) Vorbereitung, Durchführung und Evaluation des Kompetenztrainings (257) -	
3.3.9	Fazit und Ausblick zu den Kompetenztrainings für Mitarbeiter in Fertigungsinseln und Gruppenarbeit	280
4.	Zusammenfassung zum Interventionsmodell	281

IV.	Anwendungserfahrungen zum Interventionsmodell - eine Fallstudie zur organisationsweiten Einführung von Gruppenarbeit in Vertriebs-, Fertigungs- und Montageinseln bei einer mittelständischen Organisation	285
1.	Vorbemerkungen und Vorgehensweisen in der Fallstudie.....	285
2.	Darstellung der Rahmenbedingungen	286
2.1	Ausgangssituation und Problemstellung	286
2.2	Projektvorhaben zur Modellierung dezentraler Organisationseinheiten	287
2.3	Projektorganisation	288
2.4	Erwartungen und Zielsetzungen	291
2.5	Aufbau der dezentralen Organisationseinheiten	292
2.5.1	Die dezentrale Organisationsstruktur der Inseln	292
2.5.2	Binnenorganisation und Leitung der Inselgruppen	295
2.5.3	Auftragsabwicklung nach dem Inselprinzip	297
2.5.4	Entlohnungsmodell	299
3.	Arbeits- und organisationspsychologische Interventionen im Bereich von Organisations- und Personalentwicklung	300
3.1	Information, Orientierung und Beteiligung der Mitarbeiter	300
3.2	Arbeits- und Organisationsanalysen	301
3.2.1	Objektive Analysen und Potentialabschätzungen	301
3.2.2	Subjektive Arbeits- und Organisationsanalysen durch Einzel- und Gruppengespräche zur Ableitung von Interventionen	304
3.2.2.1	Zielstellung, Untersuchungshypothesen und Stichprobe	305
3.2.2.2	Instrumentenentwicklung und Vorgehensweise	306
3.2.2.3	Untersuchungsinhalte und Auswertungsdesign	308
3.2.2.4	Darstellung der Ergebnisse	309
3.2.2.5	Diskussion der Ergebnisse und Ableitung von Gestaltungserfordernissen	321
3.2.2.6	Schlußfolgerungen aus den Analysen für die Gestaltung	324
3.3	Organisationspsychologische Gestaltungs- und Interventionsfelder	325
3.3.1	Festlegung von Interventionen im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung	325
3.3.2	Die Gruppenbildung für die einzelnen Inseln	327
3.3.3	Personalentwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen	328
3.3.3.1	Die individuelle Personalentwicklung (PE).....	328
3.3.3.2	Die individuelle Inselleiterentwicklung	329
3.3.3.3	Die kollektive Inselgruppenentwicklung (Teamentwicklung)	331
	1) Gruppengespräche (308) -	
	2) Das Teamtraining (309) -	
	a) Zielstellung, Zielgruppe und Vorgehensweise (309) -	
	b) Trainingsdesign und Operationalisierung (310) -	
	c) Untersuchungs- und Veränderungshypothesen (311)	
	d) Ergebnisse der Evaluation des Trainings (312) -	
	e) Diskussion der gesamten Trainingsergebnisse (322)	
3.3.4	Der organisationsweite Organisationsentwicklungsprozeß	347
3.3.5	Fazit zu den Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen	348

4	Effekte der neuen, dezentralen Organisation	351
	1) Kosteneffekte (328) - 2) Humane Arbeitsplätze (328) -	
	3) Steuerungsflexibilität (329) - 4) Höhere Produktivität und Wertschöpfung (329) -	
	5) Piloteinführung und schneller Ablauf (330)	
5	Zusammenfassung der Anwendungserfahrungen	354
	1) Förderliche Faktoren (331) - 2) Hinderliche Faktoren (332) - 3) Abschließende	
	Bewertung zu den Anwendungserfahrungen des Interventionsmodells (333)	
V.	Zusammenfassung und Perspektiven für die weitere Forschung	359
VI.	Literatur	369