

Inhalt

Abbildungen und Tabellen	XV
Einleitung	1
Teil I: Hintergrund und Beschreibung eines Ansatzes zum „Partizipativen Produktivitätsmanagement (PPM)“	3
1. Bedeutsamkeit von Messung und Verbesserung der Arbeitsproduktivität	3
1.1 Auswirkungen eines Produktivitätswachstums	4
1.2 Bedeutsamkeit von Produktivitätsmessungen	6
1.3 Allgemeine Vorteile einer Produktivitätsmessung	7
1.4 Vorteile, die sich aus dem Prozeß der Entwicklung eines Produktivitätsmeßsystems ergeben	7
1.5 Anwendungsnutzen der resultierenden Produktivitäts- maße	8
2. Zum Verständnis des Begriffs der Arbeitsproduktivität	8
2.1 Produktivitätsmessung und ihre Ziele	10
2.2 Abhängigkeit des Meßsystems von den Zielen	12
2.3 Ziele des partizipativen Produktivitätsmanagements	13
3. Merkmale eines wirksamen Produktivitätsmeßsystems	14
4. Partizipatives Produktivitätsmanagement: Ein Überblick	20
4.1 Schritte bei der Entwicklung des PPM-Ansatzes	22
4.2 Produktivitätsvergleich zwischen verschiedenen Arbeits- gruppen	32
4.3 Zusammenfassung der Produktivitätsdaten verschiede- ner organisatorischer Teilstrukturen	33
5. Bewertung des Managementsystems PPM	34
6. Erste Erfahrungen mit dem PPM-Ansatz	39
6.1 Produktivitätsergebnisse	41
6.2 Interpretationsfragen	46
6.3 Ergebnisse der Einstellungsmessung	48
6.4 Schlußfolgerungen	52
6.5 Zur Anwendung des PPM-Systems in anderen Unter- suchungsfeldern	54
7. Funktionsgrundlagen des PPM-Systems	54
7.1 Struktureigenschaften	54

7.2	Motivierungseigenschaften	57
7.3	Informationseigenschaften	59
Teil II: Entwicklung und Einführung von PPM		
	in einer Organisation	61
8.	Notwendige Bedingungen der Systemimplementierung	61
8.1	Bedingungen im Vorfeld der Systemimplementierung	62
8.1.1	Benötigtes Hintergrundwissen	62
8.1.2	Einstellungen der Organisation gegenüber Produktivitätsfragen	62
8.1.3	Erforderliche Grundüberzeugungen	63
8.1.4	Unterstützung durch das Management	65
8.2	Grundprinzipien der Systemimplementierung	66
9.	Entwicklung des Systems: Vorbereitende Schritte	69
9.1	Vorbereitende Entscheidungen	69
9.1.1	Das Entwicklungsteam	70
9.1.2	Auswahl der Arbeitsgruppe	72
9.1.3	Erforderliche Ressourcen der Organisation	73
9.2	Der Entwicklungsprozeß: Allgemeine Überlegungen	74
9.2.1	Die Bedeutung der Mitarbeiterpartizipation	74
9.2.2	Partizipation versus Einflußnahme	75
9.2.3	Die Bedeutsamkeit des Zeitfaktors	76
9.2.4	Interaktionen im Entwicklungsteam	76
9.2.5	Vorbereitung des Anwendungsfeldes	77
10.	Schritte zur Festlegung der Aufgabenbereiche und Indikatoren	78
10.1	Identifikation der Aufgabenbereiche	79
10.1.1	Der Prozeß der Bestimmung von Aufgaben- bereichen	79
10.1.2	Gütekriterien für Aufgabenbereiche	81
10.2	Entwicklung der Indikatoren	82
10.2.1	Der Prozeß der Bestimmung von Indikatoren	82
10.2.2	Gütekriterien für Indikatoren	84
10.2.3	Arten von Indikatoren	88
10.2.4	Stellungnahme und Zustimmung des Manage- ments	90
11.	Schritte zur Entwicklung der Bewertungsfunktionen	91
11.1	Die Entwicklung der Bewertungsfunktionen	92
11.1.1	Ein ausführliches Beispiel	92
11.1.2	Bestimmung der Maxima, der Minima und Nullpunkte der Indikatoren	93
11.1.3	Festlegung der Effektivitätswerte	96

11.1.4	Beispiele für Bewertungsfunktionen	101
11.2	Stellungnahme und Zustimmung des Managements . . .	103
12.	Entwicklung der Feedbackberichte und der Feedbackgespräche	104
12.1	Gestaltung des Feedbackberichts	104
12.2	Inhalt des Feedbackberichts	106
12.2.1	Daten aus früheren Beobachtungszeiträumen .	106
12.2.2	Prioritäten	108
12.2.3	Der Vergleich von Arbeitsgruppen	109
12.2.4	Beispiele für Feedbackberichte	111
12.3	Erstellung der Feedbackberichte	111
12.4	Feedbackgespräche	111
13.	Zusammenfassung von Daten mehrerer Arbeitsgruppen	112
13.1	Die Vorgehensweise bei der Zusammenfassung von Daten mehrerer Arbeitsgruppen	113
13.1.1	Ein Beispiel für die Neuskalierung	113
13.1.2	Der Vorgang der Neuskalierung	116
13.2	Weiterführung der Zusammenfassung von Daten aus mehreren Arbeitsgruppen	119
13.2.1	Beispiel für eine erweiterte Datenzusammenfas- sung	120
13.2.2	Vergleich von zwei Maßen zur Beschreibung der Produktivität verschiedener Gruppen	123
14.	Hinweise zur Einführung des PPM-Systems	124
14.1	Was kann man während des Einführungsprozesses er- warten?	124
14.1.1	Mögliche Schwierigkeiten bei einzelnen Ent- wicklungsschritten	124
14.1.2	Entwicklung des Verständnisses von Arbeitstä- tigkeit und PPM	126
14.1.3	Was kann man darüber hinaus noch erwar- ten?	127
14.2	Anregungen zur Einführung des Verfahrens	129
14.2.1	Regelmäßige Systemüberprüfung	130
14.2.2	Die Auswirkungen organisatorischer Proble- me	132
14.2.3	Andere Interventionsmaßnahmen	132
Teil III: Fragen und Antworten zu PPM		135
15.	Allgemeine Fragen	135
15.1	Besonderheiten und Anwendungsmöglichkeiten	135

15.1.1	Kann PPM zur individuellen Leistungsbewertung genutzt werden?	135
15.1.2	Kann PPM auch auf höheren Unternehmensebenen eingesetzt werden?	138
15.1.3	Wie anders gestaltet sich das PPM-System in öffentlichen Service-Institutionen?	139
15.1.4	Müssen Daten aus dem PPM-Verfahren mit Rentabilitätsdaten vereinbar sein?	142
15.1.5	In welchen Fällen ist die Anwendung von PPM nicht zu empfehlen?	143
15.2	Allgemeine Fragen zur Einführung von PPM	144
15.2.1	Lohnt es sich, PPM in einer Arbeitsgruppe einzuführen, in der bereits Messungen vorgenommen und zurückgemeldet werden?	144
15.2.2	Sollten die Sitzungen zur Entwicklung des Systems im Rahmen der Arbeitszeit stattfinden?	145
15.2.3	Ist es problematisch, wenn die PPM-Moderatoren Berater werden?	145
15.3	Weitere Informationen	146
15.3.1	Wo sind weitere Informationen über Organisationsproduktivität zu bekommen?	146
15.3.2	Wo sind mehr Informationen über andere Interventionsmethoden zur Produktivitätssteigerung zu bekommen?	146
16.	Fragen zur Messung	147
16.1	Fragen zur Messung im allgemeinen	147
16.1.1	Wie soll man mit der Wechselbeziehung zwischen der Vollständigkeit des Verfahrens und der Schwierigkeit, die Meßgrößen zu gewinnen, umgehen?	147
16.1.2	Wie soll man mit Widerständen gegen Messungen umgehen?	149
16.1.3	Wie geht man mit der Behauptung um, daß das PPM-Verfahren aufgrund der Bewertungsfunktionen ein subjektives Element enthält?	151
16.1.4	Wie geht man während des Prozesses der Systemeinführung mit einem übermäßig direktiven Vorgesetzten um?	152
16.1.5	Ist es jemals angebracht, sich nur mit einem Teil des Entwicklungsteams zu treffen?	153

16.1.6	Wie geht man mit den Gefühlen beim Entwicklungsteam um, die aufgrund ausbleibender Fortschritte im Entwicklungsprozeß entstehen können?	153
16.2	Abhängigkeiten zwischen Arbeitsgruppen und Arbeitsaufgaben	154
16.2.1	Wie geht man mit den Abhängigkeiten zwischen Arbeitsgruppen um?	154
16.2.2	Was tut man, wenn die Forderung nach Einfluß auf die Meßwerte mit dem Wunsch, Abhängigkeiten zu koordinieren, in Konflikt gerät?	157
16.3	Indikatoren	157
16.3.1	Was sollten die Moderatoren tun, wenn sich Mitarbeiter und Vorgesetzte nicht auf ein Maß einigen können?	157
16.3.2	Muß man die Variabilität eines Indikators als wichtigen Faktor ansehen?	159
16.3.3	Entsteht ein Problem, wenn Indikatoren nicht unabhängig sind?	160
16.4	Bewertungsfunktionen	162
16.4.1	Was ist zu tun, wenn das Entwicklungsteam lineare Bewertungsfunktionen erstellt hat?	162
16.4.2	Warum benutzt man den Begriff „Effektivität“ zur Kennzeichnung der vertikalen Achse einer Bewertungsfunktion?	162
16.4.3	Was kann man tun, wenn sich bei der Rangreihenbildung Schwierigkeiten ergeben?	163
16.4.4	Ist es wichtig, daß die Intervalle auf den Bewertungsfunktionen gleich groß sind?	164
16.4.5	Entsteht bei der Festlegung von Prioritäten ein Problem hinsichtlich des Umfangs der Wertzuwächse?	164
16.4.6	Wird die Datenzusammenfassung zu einem Problem, wenn Arbeitsgruppen unterschiedlich viele Indikatoren haben?	165
17.	Fragen zu Feedbackberichten und Feedbacksitzungen	167
17.1	Die Erstellung der Feedbackberichte	167
17.1.1	Wieviele Ebenen des Unternehmens sollten Feedbackberichte gegeben werden?	167
17.1.2	Wer sollte die Daten sammeln und für die Feedbackberichte aufbereiten?	167

17.1.3	Lassen sich die Feedbackberichte automatisieren oder mit Hilfe eines Computers anfertigen? . . .	168
17.1.4	Sollten Informationen, die nicht Ergebnis des PPM-Verfahrens sind, den Feedbackberichten beigefügt werden?	168
17.1.5	Hängt das im Feedbackbericht verwendete Maß „Prozentsatz des Maximums“ von den Maßstäben ab, die für verschiedene Gruppen benutzt werden?	169
17.2	Der Umgang mit Feedbackberichten	170
17.2.1	Wie kann man einer negativen Stimmung bei den Feedbacksitzungen begegnen?	170
17.2.2	Welcher Stellenwert kommt dem Wettbewerb im PPM-Verfahren zu?	170
17.2.3	Wie stellt man sicher, daß die Indikatordaten auch genau sind?	171
17.2.4	Wie verhindert man Manipulationen am PPM-Verfahren?	172
Teil IV: Der Einsatz des PPM-Verfahrens im Zusammenhang mit anderen Techniken zur Produktivitätssteigerung . .		173
18.	Andere Methoden zur Beeinflussung von Produktivität im Zusammenhang mit dem PPM-Verfahren: Ein Überblick . .	173
18.1	Feedback-, Zielvereinbarungs- und Anreizprogramme	174
18.1.1	Definitionen	174
18.1.2	Warum funktioniert jedes dieser Systeme? .	176
18.1.3	Produktivitätsmessungen sind entscheidend .	177
18.2	Feedback-, Zielvereinbarungs- und Anreizsysteme im Vergleich	177
18.2.1	Entwicklungsaufwand	178
18.2.2	Kosten der Durchführung	179
18.2.3	Überwachungsaufwand	179
18.2.4	Zu erwartende Reaktionen bei Vorgesetzten	180
18.2.5	Zu erwartende Reaktionen bei Mitarbeitern	181
18.2.6	Veränderungsaufwand für ein eingeführtes System	181
18.2.7	Wirkungen auf Mitarbeiter außerhalb des Systembereichs	182
18.2.8	Zuwachseffekte bei der Produktivität	182
18.2.9	Empfohlene Einführungsstrategie	183
19.	Die Gestaltung von Zielvereinbarungssystemen	184
19.1	Zielvereinbarungsprogramme	184
19.1.1	Worauf sollten Zielvereinbarungen basieren? .	184

19.1.2	Welche Art von Zielvereinbarungssystemen sollte man benutzen?	185
19.1.3	Wie sollte das Zielvereinbarungssystem gestaltet sein?	185
19.1.4	Wer sollte bei der Vereinbarung von Zielen beteiligt werden?	187
19.1.5	Wie schwierig sollten die Ziele sein?	187
19.1.6	Sollten die Ziele öffentlich bekannt sein oder nicht?	188
19.1.7	Für welche Zeiträume sollten Ziele vereinbart werden?	189
19.1.8	Sollten Ziele nach jeder Periode überprüft werden?	189
19.1.9	Sollten Vorgesetzte für Zielvereinbarungsprogramme trainiert werden?	190
19.1.10	Wie sollte die Arbeitsgruppe mit dem Zielvereinbarungssystem bekanntgemacht werden?	191
20.	Die Gestaltung von Anreizsystemen	191
20.1	Fragen und Antworten zu Anreizsystemen	192
20.1.1	Sollten die Leistungsanreize als Einzel- oder Gruppenanreize gegeben werden?	192
20.1.2	Welche Produktivitätsmaße sollten als Grundlage für die Vergabe von Anreizen genutzt werden?	192
20.1.3	Wieviele Produktivitätsniveaus sollten für Anreize definiert werden?	193
20.1.4	Wieviel Einfluß sollten Arbeitsgruppenmitglieder auf die Festsetzung von Produktivitätsniveaus für die Vergabe von Anreizen haben?	194
20.1.5	Wie kann man Produktivitätsniveaus so festsetzen, daß sie über die Arbeitsgruppen hinweg vergleichbar sind?	195
20.1.6	Wie kann man ein wirkungsvolles Anreizsystem gestalten?	195
Teil V: Bewertung der Effekte des Partizipativen Produktivitätsmanagements (PPM)		199
21.	Wie die Effekte eines Systems zum Produktivitätsmanagement zu bewerten sind	199
21.1	Wünschenswerte Charakteristika einer Bewertung	199
21.1.1	Der Nutzen einer Baseline-Periode	199

21.1.2	Vergleichsgruppen	200
21.1.3	Überprüfung der Arbeitszeit	201
21.2	Weitere Bewertungsgesichtspunkte	202
21.2.1	Daten zur Einstellung gegenüber dem System .	202
	Schlußbemerkung	204
	Anhang A: Aufgabenbereiche und Indikatoren von ausgewählten Untersuchungsbeispielen	205
	Anhang B: Bewertungsfunktionen von ausgewählten Untersuchungsbeispielen	210
	Anhang C: Mustervorlage zur Entwicklung von Bewertungsfunktionen	233
	Anhang D: Muster für Feedbackberichte	235
	Anhang E: Zusätzliche Informationsquellen über Produktivität .	243
	Anhang F: Hinweis auf ein Computerprogramm zur Durchführung von PPM	244
	Literatur	247
	Stichwortverzeichnis	253
	Über die Autoren	256

Abbildungen und Tabellen

Abbildungen

Abb. 3.1	Beispiel für das Prinzip der Nicht-Linearität	18
Abb. 4.1	Leitidee des Partizipativen Produktivitätsmanagements	21
Abb. 4.2	Beispiel für eine Bewertungsfunktion	25
Abb. 4.3	Katalog von Bewertungsfunktionen (Fertigung von Leiterplatten)	27
Abb. 6.1	Experimenteller Untersuchungsplan	40
Abb. 6.2	Produktivität in den fünf Untersuchungsgruppen . .	42
Abb. 6.3	Prozentsatz fehlerhaft reparierter Teile	43
Abb. 6.4	Auslieferungszeit (Materiallagerung und -ausgabe) . .	44
Abb. 6.5	Inspektion von Flugzeugteilen	45
Abb. 6.6	Monatliche Überstunden	47
Abb. 6.7	Meßwertverläufe innerhalb der Kontrollgruppen . .	49
Abb. 11.1	Informationsgrundlagen zur Entwicklung einer Bewertungsfunktion	100
Abb. 11.2	Bewertungsfunktionen der Instandsetzungsabteilung .	102
Abb. 13.1	Struktur der Beispielorganisation	114

Tabellen

Tab. 4.1	Beispiel für einen Feedbackbericht: Fertigung von Leiterplatten	31
Tab. 5.1	Prioritäten für Produktivitätsverbesserungen: Fertigung von Leiterplatten	38
Tab. 6.1	Veränderungen von Einstellungsmaßen	50
Tab. 6.2	Subjektive Reaktionen auf das System	51
Tab. 12.1	Feedbackbericht einer hypothetischen Arbeitsgruppe für elektronische Instandhaltungs- und Wartungsaufgaben	107
Tab. 12.2	Prioritäten für eine Produktivitätssteigerung Arbeitsgruppe für elektronische Instandhaltungs- und Wartungsaufgaben	108
Tab. 18.1	Feedback-, Zielvereinbarungs- und Anreizsysteme im Vergleich	178