

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis	XV
1. Einführung	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Behandlung des Themas in der Literatur.....	9
1.3 Zielsetzung und Gang der Untersuchung.....	28
2. Konzeptioneller Bezugsrahmen und empirische Basis der Untersuchung	33
2.1 Gruppenkonzepte als Untersuchungsgegenstand.....	33
2.1.1 Entwicklungslinien mitarbeiterorientierter Organisationskonzepte.....	33
2.1.2 Formen und Ausprägungen mitarbeiterorientierter Organisationskonzepte.....	39
2.1.3 Konzeptioneller Bezugsrahmen der Untersuchung.....	47
2.2 Empirische Basis.....	53
2.2.1 Methodik und Datenbasis der empirischen Untersuchung.....	53
2.2.2 Fallstudien zur Einführung von Gruppenarbeit.....	58
3. Strukturelemente zur Einführung von Gruppenorganisationen	111
3.1 Autonomiegrad der Gruppen.....	111
3.2 Organisationsstruktur der Gruppen.....	114
3.3 Führung.....	119
3.4 Selbstcontrolling durch Visualisierung.....	123
3.5 Qualifikation.....	132
3.6 Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß und Betriebliches Vorschlagswesen.....	136
3.7 Entlohnung.....	143
3.8 Strukturtypen der Gruppenorganisation.....	149

4. Prozeßelemente zur Einführung der Gruppenarbeit.....	155
4.1 Zielsysteme	155
4.2 Projektphasen.....	161
4.3 Projektorganisation.....	169
4.4 Unterstützung durch Macht- und Fachpromotoren.....	173
4.5 Unterstützung durch externe Berater und Trainer.....	175
4.6 Informations- und Beteiligungsstrategie	177
4.7 Gruppenentwicklungsprozeß und Qualifizierung.....	180
4.8 Lerntransfer durch gegenseitige Auditierung.....	188
4.9 GENESIS-Workshops	193
4.10 Merkmale erfolgreicher Einführungskonzepte	196
5. Wirkungen von Komponenten der Gruppenorganisation	203
6. Zusammenfassung: Handlungsempfehlungen zur Einführung von Gruppenarbeit.....	215
Literaturverzeichnis	229

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1:	Gegenüberstellung: Traditionelle Organisationskonzepte und mitarbeiterorientierte Organisationskonzepte	2
Abb. 1-2:	Ablauf der Untersuchung	31
Abb. 2-1:	Entwicklungslinien der Arbeitsorganisation	34
Abb. 2-2:	Charakterisierung von Gruppenkonzepten	40
Abb. 2-3:	Abgrenzung von Arbeits- und Problemlösungsgruppen in der Gruppenorganisation	45
Abb. 2-4:	Komponenten des Bezugsrahmens	48
Abb. 2-5:	Lean Management-Konzept	54
Abb. 2-6:	Charakterisierung der befragten Unternehmen	55
Abb. 2-7:	Charakterisierung der Fallstudien.....	57
Abb. 2-8:	Fallstudie 1: Unternehmens- und mitarbeiterbezogene Ziele der Gruppenarbeit	59
Abb. 2-9:	Fallstudie 1: Automobilindustrie.....	64
Abb. 2-10:	Fallstudie 2: Standardablauf zur Einführung und Umsetzung der Teamorganisation.....	66
Abb. 2-11:	Fallstudie 2: Informationsinhalte der Meister- und Gruppen-Workshops.....	68
Abb. 2-12:	Fallstudie 2: Automobilindustrie.....	69
Abb. 2-13:	Fallstudie 3: Automobilindustrie.....	72
Abb. 2-14:	Fallstudie 4: Automobilzulieferindustrie.....	77
Abb. 2-15:	Fallstudie 5: Phasenkonzept Gruppenorganisation ...	79
Abb. 2-16:	Fallstudie 5: Automobilzulieferindustrie.....	82
Abb. 2-17:	Fallstudie 6: Elektronikindustrie	86
Abb. 2-18:	Fallstudie 7: Möbelindustrie.....	90
Abb. 2-19:	Fallstudie 8: Aufgaben des Gruppensprechers	92
Abb. 2-20:	Fallstudie 8: Aufgaben des Segmentleiters	93
Abb. 2-21:	Fallstudie 8: Schulungskonzept.....	94
Abb. 2-22:	Fallstudie 8: Ziele der Gruppe.....	95
Abb. 2-23:	Fallstudie 8: Maschinenbau.....	96
Abb. 2-24:	Fallstudie 9: Auftragsabwicklungszentrum.....	98
Abb. 2-25:	Fallstudie 9: Maschinenbau.....	100

Abb. 2-26:	Fallstudie 10: Vorgehensweise zur Einführung des Auftragsabwicklungszentrums	102
Abb. 2-27:	Fallstudie 10: Maschinenbau	105
Abb. 2-28:	Fallstudie 11: Maschinenbau	109
Abb. 3-1:	Autonomiegrad von permanenten Arbeits- und Problemlösungsgruppen	113
Abb. 3-2:	Aufgaben des Gruppensprechers und Aufgaben des Meisters	118
Abb. 3-3:	Zielvereinbarung in den befragten Unternehmen....	122
Abb. 3-4:	Ziel-/Kenngrößen	124
Abb. 3-5:	Ziel-/Kenngrößen	125
Abb. 3-6:	Visualisierung am Arbeitsplatz durch Informationstafeln	127
Abb. 3-7:	Informationstafel - Beispiel Qualitätssicherung	129
Abb. 3-8:	Ziele der Visualisierung	130
Abb. 3-9:	Anwendungsgrad der Visualisierung und visualisierte Zielgrößen	131
Abb. 3-10:	Veränderung der Anforderungen an die Führungskräfte in der Gruppenorganisation.....	133
Abb. 3-11:	Durchführung von Qualifizierungsprogrammen zur Unterstützung der Gruppenarbeit (n=19)	134
Abb. 3-12:	Autonomiegrad von Problemlösungsgruppen	137
Abb. 3-13:	Gegenüberstellung traditionelles Vorschlagswesen und innovatives Vorschlagswesen.....	139
Abb. 3-14:	Quantitative Wirkungen eines reorganisierten Vorschlagswesens.....	142
Abb. 3-15:	Entlohnung nach Zielvereinbarung/ Bonusermittlung	144
Abb. 3-16:	Entlohnung nach Zielvereinbarung - Zielgrößen	146
Abb. 3-18:	Strukturelemente der Gruppenarbeit	149
Abb. 4-1:	Ziele der Gruppenarbeit.....	156
Abb. 4-2:	Ziele der Gruppenarbeit in den betrachteten Fallstudien	160
Abb. 4-3:	Projektphasen der Einführung von Gruppenarbeit ..	162
Abb. 4-4:	Projektorganisation	170
Abb. 4-5:	Aufgaben des Projektteams	171
Abb. 4-6:	Rolle des Prozeßbegleiters	175

Abb. 4-7:	Informations- und Beteiligungsstrategie	177
Abb. 4-8:	Evolutionärer Gestaltungsansatz: Kontinuierliche und stufenweise Veränderung der Arbeitsorganisation	181
Abb. 4-9:	Qualifizierungsstrategie.....	185
Abb. 4-10:	Auditierungsablauf	190
Abb. 4-11:	Aufbau von GENESIS-Programmen.....	194
Abb. 4-12:	Elemente des Einführungsprozesses.....	197
Abb. 5-1:	Zeit-, Qualitäts- und Produktivitätswirkungen einer Gruppenorganisation	204
Abb. 5-2:	Bedeutung der Motivationsfaktoren in der Gruppenarbeit	206
Abb. 5-3:	Barrieren und Erfolgsfaktoren der Einführung von Gruppenarbeit aus Sicht der Führungskräfte	209
Abb. 5-4:	Einflußfaktoren auf die Erfolgskriterien Umsetzungsgeschwindigkeit, Prozeßqualität, Zielerreichung.....	210