

Inhaltsverzeichnis

1	Charakterisierung der grundlegenden Problemstellung und der Zielsetzung der Arbeit	1
2	Denotation der Begriffe „Prozeß" und „Störung"	9
2.1	Die Prozeßstruktur als Basis für eine objektorientierte Prozeßanalyse	9
2.2	Störprozesse und ihre Strukturierung	12
2.2.1	Ursprungsbezogene Definition von Störungen	14
2.2.1.1	Bereichsexterne Störungen	17
2.2.1.2	Störungen in den Leistungsbeziehungen zwischen Unternehmen	17
2.2.1.3	Bereichsinterne Störungen	20
2.2.2	Strukturierungsmerkmale der Störungsinterdependenzen	21
2.2.2.1	Richtungseigenschaft von Störungsinterdependenzen	22
2.2.2.2	Reichweiteeigenschaft von Störungsinterdependenzen	23
2.2.2.3	Einfluß der Fertigungsorganisation auf Störungsinterdependenzen	24
2.2.2.4	Ursacheneigenschaft der Störungsinterdependenzen	26
2.2.2.5	Beispiel für eine mögliche Strukturierung von Störungsinterdependenzen	27
2.2.3	Implikationen der Störungsinterdependenzen für die Planung von Störkosten	29
2.2.4	Aufbau einer Abweichungsanalyse für Störungen mit direkt zurechenbaren Störkosten	33
3	Elemente monetärer Anreizsysteme der Unternehmung	40
3.1	Grundsätzliche Lohnformen	44
3.2	Darstellung ausgewählter Lohnformen	46
3.2.1	Prämienlohn	46
3.2.1.1	Darstellung des Prämienlohns	47
3.2.1.2	Beurteilung des Prämienlohns	53
3.2.1.3	Prämienlohn als Instrument zur Prozeßverbesserung	56
3.2.2	Zielbonus	57
3.2.2.1	Darstellung des Zielbonus	58
3.2.2.2	Beurteilung des Zielbonus	63

3.2.2.3 Zielbonus als Instrument zur Prozeßverbesserung	64
3.3 Anreizsystemerweiterungen	66
3.3.1 Betriebliches Vorschlagswesen (BVW)	67
3.3.1.1 Darstellung des betrieblichen Vorschlagswesens	67
3.3.1.2 Beurteilung des betrieblichen Vorschlagswesens	72
3.3.1.3 BVW als Instrument zur Prozeßverbesserung	73
3.3.2 Formen der Mitarbeiterbeteiligung	76
3.3.2.1 Darstellung der Beteiligungsmodelle	77
3.3.2.2 Beurteilung der Mitarbeiterbeteiligung	81
3.3.2.3 Mitarbeiterbeteiligung als Instrument zur Prozeßverbesserung	83
3.4 Zusammenfassung der Grundaussagen für den Systemaufbau	84
4 Ermittlung der Datenbasis für ein Informations- und Entlohnungssystem zur kontinuierlichen Prozeßverbesserung	88
4.1 Beurteilung des bestehenden Entlohnungssystems	88
4.1.1 Darstellung des Entlohnungssystems	89
4.1.2 Schwächen des Konzepts im Bezug auf die Erfüllung der vorgegebenen Zielgrößen	95
4.1.2.1 Qualität	95
4.1.2.2 Termin	97
4.1.2.3 Kosten	98
4.1.2.4 Arbeitszufriedenheit	98
4.2 Die Interdependenzanalyse als Instrument zur Störungsstrukturierung	102
4.2.1 Ziele der Interdependenzanalyse	102
4.2.2 Ablaufschritte und Teilergebnisse der Interdependenzanalyse	105
4.2.2.1 Erhebung der Datenbasis	107
4.2.2.2 Ursprungsbezogene Bestimmung von Störungen	109
4.2.2.3 Bestimmung der störungsspezifischen Informationsbasis	111
4.2.2.4 Analyse der möglichen Folgewirkungen erster und zweiter Ordnung aus der Störung	113
4.2.2.5 Bestimmung einer Störungsrangfolge anhand der störungsspezifisch unterschiedlichen Koordinationsleistungen	114
4.2.2.5.1 Konkretisierung anhand eines Beispiels	114

4.2.2.5.2	Verwendung der Störungsrangfolge zur Gewichtung der Störungen.....	116
4.2.2.5.2.1	Aufbau eines Scoring - Modells	117
4.2.2.5.2.2	Einsatz als Instrument zur Zielvereinbarung	118
4.2.2.5.2.3	Einsatz zur Bestimmung des Korrekturfaktors	119
4.2.2.6	Vorüberlegungen zu den Leistungsgrößen	121
4.2.2.7	Ansätze für Änderungsmaßnahmen zur Termin- und Qualitätssicherung.....	122
4.2.2.8	EDV - gestützte Darstellung der Störungsprozesse.....	124
4.2.2.9	Organisatorische Voraussetzungen für die Funktionsfähigkeit des geplanten Systems	125
4.2.2.9.1	Terminierung von Teilprozessen	126
4.2.2.9.2	Störungsverantwortung und Stellgrößen	127
4.2.2.9.3	Schnittstellenbildung zur kontinuierlichen Datenerfassung und Leistungskontrolle	131
4.2.2.9.4	Gestaltung der Informations- und Kommunikationsbeziehungen.....	132
5	Entwicklung eines differenzierten Prämienlohnkonzeptes.....	136
5.1	Höhe des variablen Lohnanteils bei gegebenem Lohnlinienverlauf.....	137
5.2	Veränderung des Lohnlinienverlaufs unter Berücksichtigung der geänderten variablen Lohnanteile.....	146
5.3	Verknüpfung der Entlohnungsfaktoren	148
5.4	Leistungsabhängige Zahlung übertariflicher Zulagen	154
5.4.1	Bestimmung des Variabilisierungspotentials	154
5.4.2	Bestimmung der neuen Monatslöhne bei 100%-iger Finanzierung des Prämien­differenzbetrags.....	155
5.4.3	Bestimmung der neuen Monatslöhne bei 50%-iger Finanzierung des Prämien­differenzbetrags durch die Stammkräfte.....	157
5.5	Leistungskomponenten des Entlohnungssystems.....	158
5.5.1	Inhaltliche und funktionale Darstellung der prämierbaren Leistungsgrößen.....	158
5.5.1.1	Mitarbeiter - Ebene.....	158
5.5.1.1.1	Individueller Leistungsgrad	158
5.5.1.1.1.1	Inhaltliche Definition.....	158

5.5.1.1.1.2	Funktionale Definition	161
5.5.1.1.2	Gewichtete Fehlerquote	165
5.5.1.1.2.1	Inhaltliche Definition.....	165
5.5.1.1.2.2	Funktionale Definition	171
5.5.1.1.3	Kurzfristig umsetzbare Prozeßverbesserungen.....	178
5.5.1.1.3.1	Inhaltliche Definition.....	178
5.5.1.1.3.2	Funktionale Definition	181
5.5.1.1.4	Funktionale Berechnung des Mitarbeiterentgelts	182
5.5.1.2	Gruppenleiter - Ebene.....	186
5.5.1.2.1	Modifizierter Leistungsgrad	186
5.5.1.2.1.1	Inhaltliche Definition.....	186
5.5.1.2.1.2	Funktionale Definition	189
5.5.1.2.2	Terminerreichungsgrad	190
5.5.1.2.2.1	Inhaltliche Definition.....	190
5.5.1.2.2.2	Funktionale Definition	193
5.5.1.2.3	Prämie für den Störpotentialabbau	194
5.5.1.2.3.1	Inhaltliche Definition.....	194
5.5.1.2.3.2	Funktionale Definition	197
5.5.1.2.4	Kurzfristig umsetzbare Prozeßverbesserungen.....	199
5.5.1.2.4.1	Inhaltliche Definition.....	199
5.5.1.2.4.2	Funktionale Definition	200
5.5.1.2.5	Funktionale Berechnung des Gruppenleiterentgelts	201
5.5.1.3	Schichtleiter - Ebene.....	204
5.5.1.3.1	Terminbezogener Leistungsgrad.....	204
5.5.1.3.1.1	Inhaltliche Definition.....	204
5.5.1.3.1.2	Funktionale Definition	207
5.5.1.3.2	Personalkostenzielabweichung	208
5.5.1.3.2.1	Inhaltliche Definition.....	208
5.5.1.3.2.2	Funktionale Definition	211
5.5.1.3.3	Prämie für den Störpotentialabbau	213
5.5.1.3.3.1	Inhaltliche Definition.....	213
5.5.1.3.3.2	Funktionale Definition	214
5.5.1.3.4	Funktionale Berechnung des Schichtleiterentgelts.....	215

5.5.1.4	Abteilungsleiter - Zielbonus	218
5.5.1.4.1	Steuerung des Störpotentialabbaus durch Zielvereinbarung	219
5.5.1.4.2	Interdependenz zwischen Personalkostenintensität und Zielbonus.....	220
5.5.1.5	Funktionale Darstellung des Zielbonussystems	221
5.5.1.6	Integration von Zeitlohnempfängern in das Entlohnungssystem	225
5.5.1.6.1	Inhaltliche Darstellung	225
5.5.1.6.2	Funktionale Darstellung	227
5.5.2	Kriterien zur Leistungsbeurteilung indirekter Abteilungen	231
5.6	Darstellung des Gesamtmodells	232
5.6.1	Grafische Darstellung des Gesamtmodells.....	232
5.6.2	Funktionale Darstellung des Gesamtmodells.....	234
5.6.2.1	Entwicklung der Gesamtlohnformel der Mitarbeiter	234
5.6.2.2	Entwicklung der Gesamtlohnformel der Gruppenleiter	236
5.6.2.3	Entwicklung der Gesamtlohnformel der Schichtleiter	238
5.6.3	Analyse plausibler Wirkungsketten im Gesamtmodell	240
5.6.4	Mathematische Konkretisierung des Gesamtmodells.....	255
5.6.4.1	Grafische Darstellung der Ausgangssituation.....	255
5.6.4.2	Variablenwerte	256
5.6.4.3	Berechnung der Mitarbeiterprämie.....	263
5.6.4.4	Berechnung der Gruppenleiterprämie.....	264
5.6.4.5	Berechnung der Schichtleiterprämie.....	264
5.6.4.6	Zielbonus.....	265
5.6.5	Modellierung des Modells.....	269
5.6.5.1	Mitarbeiterebene.....	272
5.6.5.1.1	Mitarbeiter: Leistungsgrad	272
5.6.5.1.2	Mitarbeiter: Fehlerquote	274
5.6.5.1.3	Mitarbeiter: Prämie für kurzfristig umsetzbare Prozeßverbesserungen	275
5.6.5.1.4	Mitarbeiter: Prämie und Lohn	276
5.6.5.2	Gruppenleiter - Ebene.....	279
5.6.5.2.1	Gruppenleiter: Terminerreichungsgrad	279
5.6.5.2.2	Gruppenleiter: Zielbonus.....	281

5.6.5.2.3 Gruppenleiter: Prämie für kurzfristig umsetzbare Prozeßverbesserungen	283
5.6.5.2.4 Gruppenleiter: Prämie und Lohn	284
5.6.5.3 Schichtleiter - Ebene.....	286
5.6.5.3.1 Schichtleiter: Terminerreichungsgrad	286
5.6.5.3.2 Schichtleiter: Personalkostenzielabweichung	287
5.6.5.3.3 Schichtleiter: Zielbonus.....	289
5.6.5.3.4 Schichtleiter: Prämie und Lohn	291
5.6.5.4 Abteilungsleiter: Zielbonus.....	294
5.7 Darstellung der Informationsflüsse.....	296
5.8 Überlegungen zur Systemimplementierung.....	300
6Bewertung des Modells	303
Symbolverzeichnis	306
Literaturverzeichnis	329