

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XI
Tabellenverzeichnis	XIV
Abkürzungsverzeichnis	XV
1 Problemstellung	1
1.1 Einführung in die Thematik und Aufbau der Arbeit	3
1.2 Zielsetzung der Arbeit	5
1.3 Verlauf der Arbeit und Untersuchungsmethode	12
2 Strategisches Personalmanagement als theoretisches Rahmenkonzept unter der Zielsetzung der Flexibilität	20
2.1 Strategische Unternehmensführung	21
2.1.1 Strategiebegriff und Ansätze	21
2.1.2 Ziele strategischer Unternehmensführung	23
2.1.3 Die Wandlungsfähigkeit als eine Dimension strategischer Unternehmensziele	27
2.2 Strategisches Personalmanagement als Folge des Wandels	31
2.2.1 Wandel vom operativen zum Strategischen Personalmanagement	32
2.2.2 Merkmale eines Strategischen Personalmanagements	34
2.2.3 Konzeptionen des Strategischen Personalmanagements	37
2.2.3.1 Der MICHIGAN-Ansatz	37
2.2.3.2 Der HARVARD-Ansatz	40
2.2.4 Die Rolle des Menschen im Wandel	43
2.2.5 Arbeitsorganisation als ein Instrument zur Beherrschung des Wandels	46

2.3	Flexibilität: eine notwendige Voraussetzung für das Bestehen am Markt	51
2.3.1	Flexibilität als betriebliche Antwort der Wandelanforderung und ihre Konkretisierung	52
2.3.2	Flexibilitätsdimensionen und ihre Ausprägungen	58
2.3.2.1	Die aktuelle Flexibilitätsdimension	58
2.3.2.2	Die potentielle Flexibilitätsdimension	62
2.3.3	Zusammenführung der Flexibilitätsdimensionen	63
2.4	Zusammenfassende Betrachtung	67
3	Zusammenhang von Flexibilität und Arbeitsorganisation	73
3.1	Gruppenarbeit als Kern organisatorischer Veränderungsprozesse	74
3.2	Veränderung der Gruppenarbeit im Zeitverlauf	80
X 3.3	Die Gruppe als Gestaltungsinstrument unternehmerischen Handelns	81
3.3.1	Der Begriff der Gruppenarbeit	82
3.3.2	Konzeptionen von Gruppenarbeit	83
3.3.3	Zielsetzungen der Gruppenarbeit	86
3.4	Gruppenarbeit als ein Instrument der Flexibilisierung	86
3.4.1	Auswirkungen auf die Ausprägungen der aktuellen Flexibilität	89
3.4.2	Auswirkungen auf die Ausprägungen der potentiellen Flexibilität	92
3.4.3	Flexibilitätsvorteile der Gruppenarbeit gegenüber traditionellen Formen der Arbeitsorganisation	94
3.5	Zusammenfassende Bewertung	97
4	Entgeltdifferenzierungen bei Gruppenarbeit	101
4.1	Flexibilisierung des Entgeltsystems	102
4.2	Entwicklungen in der Grundlohndifferenzierung	107
4.2.1	Tendenzen der Bereichsbewertung	108
4.2.2	Ganzheitliche Arbeitsbewertung	110
4.2.3	Qualifikationsorientierte Differenzierung	112

4.3	Entwicklungen in der Leistungsdifferenzierung	114
4.3.1	Zeitlohn	114
4.3.2	Akkordlohn	117
4.3.3	Prämiensysteme	120
4.3.3.1	Prämienentlohnung	120
4.3.3.2	Qualifikationsprämien	122
4.3.3.3	Kombinierte Prämien	126
4.3.4	Zielvereinbarungssysteme	127
4.3.5	Systeme der Mitarbeiterbeteiligung	130
4.4	Individuelle oder kollektive Leistungszuordnung	133
4.5	Zusammenfassende Tendenzen der aktuellen Entgeltssystementwicklung	135
5	Ableitung der Wirkungsvermutungen: Fragen an die Empirie	139
5.1	Möglichkeiten der Unterstützung der intendierten Flexibilitätswirkungen durch das Entgeltssystem	140
5.2	Das Entgeltssystem als Barriere oder Unterstützung für Flexibilität	144
5.2.1	Wirkung der Anforderungsorientierung auf die intendierten Flexibilitätspotentiale der Gruppenarbeit	144
5.2.2	Prämiensysteme als eine zielorientierte Steuerung der potentiellen Flexibilität	148
5.2.3	Förderung der Flexibilität durch Zielvereinbarungen	150
5.2.4	Kollektive Entlohnung zur Unterstützung der potentiellen Flexibilität	152
5.3	Mobilisierung von arbeitsorganisatorischen Flexibilitätspotentialen durch das Entgeltssystem	157

6 Empirische Untersuchung:	
Fallstudien zur Veränderung von Arbeitsorganisation und Entgeltsystem bei ausgewählten Unternehmen der deutschen Metallindustrie	161
6.1 Methodisches Design	162
6.1.1 Fallstudie als Untersuchungsmethode	162
6.1.1.1 Fallstudie als Methode der empirischen Forschung	163
6.1.1.2 Instrumente der Untersuchung	164
6.1.1.3 Form der Auswertung	165
6.1.2 Eingesetzter Interviewleitfaden	168
6.1.3 Auswahl der Fälle	171
6.2 Beschreibung des Untersuchungsfeldes:	
Veränderung der Arbeitsorganisation in den Untersuchungsbetrieben	173
6.2.1 Fall GS: Teamarbeit in der Großserienfertigung	173
6.2.2 Fall KS: Kleinserienfertigung und Gruppenarbeit	178
6.2.3 Fall EF: Neue Formen der Zusammenarbeit in der Einzelfertigung	183
6.3 Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Wandel der Arbeitsorganisation: Realisierung der Flexibilitätsdimensionen durch Gruppenarbeit	189
6.3.1 Angestrebte Flexibilitätsdimensionen der betrachteten Unternehmen	190
6.3.1.1 Unternehmen GS: Ausrichtung an der aktuellen Dimension	190
6.3.1.2 Unternehmen KS: Fokussierung einer Kategorie der aktuellen Dimension	193
6.3.1.3 Unternehmen EF: Verknüpfung von aktueller und potentieller Dimension	195
6.3.2 Zusammenfassende Betrachtung der erreichten Dimensionen der Flexibilität in den untersuchten Betrieben	197
6.4 Fazit: Flexibilität als Herausforderung für Arbeitsorganisation und Entgeltsystem	201

7 Synthese der Elemente des Gegenstandsbereiches: Flexibilität in der Gruppenarbeit und entgeltpolitische Anreize.....	205
7.1 Die Rolle des Entgeltsystems als Instrument zur Beeinflussung der Flexibilität im Rahmen der Gruppenarbeit	206
7.2 Flexibilisierung des Personaleinsatzes durch die gezielte Gestaltung von Entgeltsystemen	210
7.3 Beobachtete Wirkungen des Entgeltsystems auf den Kontext Gruppenarbeit und Flexibilität in drei Unternehmen der Metallindustrie	214
7.3.1 Flexibilitätseffekte der Grundlohndifferenzierung	214
7.3.2 Flexibilitätsdefizite etablierter Entgeltsysteme	219
7.3.3 Zielvereinbarungssystem als strategische Innovation im Entgeltsystem	222
7.3.4 Entgeltsysteme im Spannungsfeld von Individualisierung und Gruppenorientierung	226
7.4 Vergleichende Analyse: Interdependenzen von Gruppenarbeit und Entgeltsystem und die Einbindung in den betrieblichen Kontext	232
8 Schlußbetrachtung	242
Anhang	262
Literaturverzeichnis	269