Inhaltsverzeichnis

Einleitung 13

I Konzepte

Conny H. Antoni
Gruppenarbeit – mehr als ein Konzept
Darstellung und Vergleich unterschiedlicher Formen der Gruppenarbeit 19
1 Die Renaissance der Gruppenarbeit 19
2 Hintergründe der aktuellen Diskussion 21
3 Konstituierende Merkmale von Gruppenarbeit 24
3.2 Gruppenarbeit als Ergänzung der regulären Arbeitsorganisation 28
3.2.1 Qualitätszirkel 28
3.2.2 Projektgruppen 33
3.3 Gruppenarbeit als Form der regulären Arbeitsorganisation 34
3.3.1 Das Konzept der teilautonomen Arbeitsgruppen 35
3.3.2 Das Konzept der Fertigungsteams 39
3.3.3 Vergleich teilautonomer Arbeitsgruppen mit Fertigungsteams 41
4 Konsequenzen für Forschung und Praxis 45

Winfried Hacker
Arbeitsanalyse zur prospektiven Gestaltung von Gruppenarbeit 49
1 Erwerbsarbeit der Zukunft als Gruppenarbeit – oder besser nicht? . 49
2 Prospektive Arbeitsgestaltung: Voraussetzungen und Vorgehen 50
2.1 Welche Ziele sollte die prospektive Auftragsgestaltung verfolgen? 51
2.2 Die Problematik der Tätigkeitsprojektierung 52
2.3 Auftragsgestaltung als vermitteltes Entwerfen 53
2.4 Tätigkeitsprojektierung als Teil der Organisationsentwicklung .. 56
3 Arbeitsanalyse für Gestaltungszwecke: Das Vier-Stufen-Konzept der Arbeitsanalyse 57
4 Arbeitsanalyse zur Gestaltung von Gruppenarbeit 60
4.1 Gruppenarbeit aus arbeitsanalytischer Sicht: Inhalte und Voraussetzungen 60
4.2 Arbeitsanalyse zur Indikationsermittlung: Überblick 66
4.3 Arbeitsanalyse zur Indentifikation von Gruppenvorteilen bei Leistungen vom Typ des Koordinierens von Funktionen 70
4.4 Arbeitsanalyse zur Identifikation von Gruppenvorteilen bei Leistungen vom Typ des Suchens: Die Arbeitsanalyse als Gruppenprozeß 73

4.5 Arbeitsanalyse zur Indikations- und Präferenzprüfung: Indirekte Effizienzvorteile von Gruppenarbeit 74
4.5.1 Screening-Analyse von Arbeitsplätzen hinsichtlich der Vollständigkeit der Tätigkeiten 76
4.5.2 Arbeitsanalyse beim Herstellen vollständiger Tätigkeiten: Präferenzenprüfung – Umsetzung – Kontrolle 78
5 Zum arbeitsanalytischen Nachweis der Effekte von Gruppenarbeit . 79

Albert Hurtz
Qualifizierung für Gruppenarbeit. Theoretische Konzepte und ihre Umsetzung in der betrieblichen Praxis 81
1 Problemstellung 81
2 Theoretische Ansätze zur Qualifizierung 83
3 Ein Qualifizierungskonzept für Gruppenarbeit 89
4 Erfahrungen bei der Qualifizierung von Mitarbeitern und Führungskräften für die Arbeit in Gruppen 97

Eckhard Eyer
Entlohnung in teilautonomen Arbeitsgruppen 100
1 Problemstellung 100
2 Begriffliche Grundlagen 101
2.1 Teilautonome Arbeitsgruppen (TAG) 101
2.2 Entlohnung 101
2.3 Flexibilität 101
3 Grundentgelt bei Gruppenarbeit 102
3.1 Flexibilität und Lohnkosten 102
3.1.1 Minimale Flexibilität 103
3.1.2 Maximale Flexibilität 103
3.1.3 Optimale Flexibilität 103
3.2 Stellenplan mit optimaler Flexibilität 104
3.3 Bewertung der Arbeitsaufgabe 105
4 Leistungsentgelt bei Gruppenarbeit 105
4.1 Formen des Leistungsentgelts 105
4.2 Zeitlohn mit individueller Leistungszulage und Zusatzprämie als Gruppenprämie 107
4.3 Individuelle Verteilung der Gruppenprämie 108
4.4 Wahl des geeigneten Entlohnungskonzeptes 110
4.5 Durchführung der Leistungsbeurteilung 110
4.6 Vergütung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses 111
5 Fazit 113

Conny H. Antoni
Betriebliche Führungsstruktur im Wandel – Zur Rolle und Funktion von Meistern und Gruppensprechern im Rahmen von Gruppenarbeit 115
1 Problemstellung ... 115
2 Der Meister im Wandel der Arbeitswelt ... 116
3 Veränderungen in der Meisterrolle durch Gruppenarbeit ... 121
3.1 Integration von Führungsaufgaben in teilautonome Arbeitsgruppen ... 121
3.2 Die Aufgaben des Meisters im Rahmen teilautonomer Arbeitsgruppen ... 125
3.3 Die Aufgaben des Meisters im Rahmen von Fertigungsteams ... 130
4 Konsequenzen für die Vorbereitung des Meisters auf Gruppenarbeit 133

II Erfahrungen
A Erfahrungsberichte

Manfred Schlund
Organisations- und Personalentwicklung für Produktionsinseln am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens – ein Erfahrungsbericht ... 139
1 Ausgangssituation zu einer mitarbeiterorientierten, dezentralen Organisationsstrukturierung ... 139
2 Projektvorhaben zur Implementierung dezentraler Produktions- und Organisationsformen ... 140
3 Projektorganisation ... 140
4 Definition und Merkmale des Inselprinzips ... 142
4.1 Fertigungs-, Montage- (Produktionsinseln) und Vertriebsinseln . 142
5 Wechselwirkung zwischen menschengerechter Organisationsform, Produktionstechnologie und Architektur in Gestalt neuer Büro- und Produktionsgebäude ... 143
6 Personal- und Organisationsentwicklung ... 145
6.1 Definition Organisationsentwicklung ... 145
6.2 Definition Personalentwicklung ... 145
6.3 Personal- und Organisationsentwicklung im Projektablauf ... 146
6.3.1 Information, Orientierung und Beteiligung der Mitarbeiter im Projekt ... 146
6.3.2 Personal- und Arbeitsanalysen zur Definition des Organisations- und Personalentwicklungsbedarfs (Konzeptfindungsphase) ... 150
6.3.3 Gestaltung der Arbeitsorganisation in den künftigen Inseln ... 156
6.3.4 Personalbesetzung und Qualifizierungsmaßnahmen ... 156
7 Erfahrungen und Einschätzungen zur Personal- und Organisationsentwicklung ... 162
8 Allgemeine Projekterfahrungen ... 164

Guido Jäckle
Erfahrungen mit Gruppenarbeit in der Wieland-Werke AG 172
1 Einführung 172
2 Das Konzept der Gruppenarbeit der Wieland-Werke AG 174
3 Entgeltsystem 182
3.1 Der Monatsgrundlohn 182
3.2 Persönliche Leistungszulage 183
3.3 Prämie 183
4 Auswirkungen der Einführung von Gruppenarbeit 186
5 Zusammenfassende Diskussion und Ausblick 187

Peter Büth
Erfahrungen mit der Einführung von Produktinseln in der BOGE GmbH 191
1 Ausgangssituation 191
1.1 Entwicklung der Fertigungstechnologie 191
1.2 Das Entlohnungssystem 192
1.3 Die Arbeitsorganisation 192
1.4 Das Forschungsprojekt 195
2 Einführungsstrategie der neuen Arbeitsorganisation 196
3 Integration von indirekten Tätigkeiten in die Produktinsel 198
4 Hierarchiefreies, wertschöpfungs- und qualifikationsorientiertes Entlohnungssystem 203
5 Erfolge und Risiken dieser Organisationsform 204
6 Informations- und Steuerungssysteme 205
7 Auftrags- und bestandsführungsfreie Fertigung 205
8 Ausblick auf die zukünftige Werksstruktur, ... 206

Susanne Göbel
Teilautonome Gruppenarbeit im Rahmen der Werkssegmentierung – ein Pilotprojekt 209
1 Einleitung 209
2 Das Projekt „Werkssegmentierung" 210
3 Das Teilprojekt „Personale Gestaltung" 211
3.1 Ist-Analyse 211
3.2 Ableitung von Maßnahmen 213
3.3 Durchführung der Maßnahmen 214
3.4 Ergebnis 221
4 Resümee 222

Roland Springer
Neue Formen der Arbeitsorganisation – Ursachen, Ziele und aktueller Stand in der Mercedes-Benz AG 225
1 „Ungepufferte Arbeitssysteme" – eine Herausforderung für den Standort Deutschland 225
2 Durch Arbeitsstrukturierung und Arbeitsgestaltung zu mehr Wirtschaftlichkeit 226
3 Veränderte Qualifikationsstrukturen erfordern neue Arbeitsstrukturen 228
4 Motivationsstrategien allein reichen heute nicht mehr aus 229
5 Das gesamte betriebliche Arbeits- und Leistungssystem wird geändert 230
6 Gruppenarbeit wird pilotmäßig erprobt 231
7 Kontinuierliche Verbesserung ist wesentlicher Bestandteil von Gruppenarbeit 233
8 Der Meister als entscheidende Führungskraft 234
9 Von einer engen zu einer flexiblen Koppelung von Leistung und Lohn 236
10 Eine umfassende Arbeitsreform ist in Gang gesetzt 237
11 Mündige Produktionsarbeiter als Multiplikatoren der Gruppenarbeit 238

Reinhard Bartusek
Teilautonome Arbeitsgruppen in der Leiterplattenproduktion 240

II B Empirische Untersuchungen 247

Robert Grob
Erfahrungen mit teilautonomen Arbeitsgruppen in der Siemens AG – Eine empirische Studie 249
1 Ausgangssituation 249
2 Zielsetzung der Untersuchung 249
3 Durchführung 250
4 Untersuchungsergebnisse 251
4.1 Ergebnisse der Stufe 1 251
4.2 Ergebnisse der Stufe 2 254
4.2.1 Struktur des Fragebogens 254
4.2.2 Auswertung „Individuelle Merkmale" 255
4.2.3 Auswertung der „Gruppenmerkmale" 256
4.2.4 Ergebnisse aus Sicht des Werkstattführungspersonals ... 260
4.2.5 Korrelationsanalysen 261
5 Zusammenfassende Diskussion 265

Ute Waidelich und Susanne Scheurer
Gruppenarbeit – die Inflation eines Begriffs. Ein empirischer Vergleich der Auswirkungen unterschiedlicher Arbeitsstrukturen 268
1 Einleitung 268
2 Gruppenarbeit – ein unscharfer Begriff 269
3 Auswirkungen der Gruppenarbeit auf bestimmte Aspekte der Arbeit 270
3.1 Zusammenarbeit 271
3.2 Einstellung zur Arbeit 272
3.3 Soziale Unterstützung 273
3.4 Zusammenfassung 274
4 Randbedingungen der Gruppenarbeit 274
4.1 Taktzeit/Anzahl der Tätigkeiten 274
4.2 Verantwortungsspielraum 275
4.3 Rotationsverhalten 276
4.4 Quantitative und qualitative Über- und Unterforderung 277
4.5 Gruppenarbeit in Abhängigkeit von der Abteilungszugehörigkeit 277
5 Ein weiterer Klassifikationsversuch 278
5.1 Randbedingungen und Erhebungsmodalitäten 278
5.2 Allgemeine Ergebnisse bezüglich der Klassifikation 280
5.3 Effekte vorhandener Gruppenarbeits-Ansätze auf ausgewählte Faktoren 281
6 Zusammenfassende Diskussion 282

Elke Lehnert
Gruppenarbeit in mittleren Industriebetrieben 2285
1 Problemstellung 285
2 Untersuchungsdurchführung 287
3 Ergebnisdarstellung 288
3.1 Beschreibung der untersuchten Betriebe 289
3.2 Verbreitung der Gruppenarbeitskonzepte in den Betrieben 291
3.3 Zusammensetzung der Gruppen 294
3.4 Kompetenzverteilung in den Gruppen 295
3.5 Zielsetzungen von Gruppenarbeit 299
3.6 Gruppenarbeitskonzepte zur Einführung neuer Technologien .. 300
3.7 Positive Auswirkungen 301
3.8 Probleme mit der Gruppenarbeit 302
3.9 Einschätzung der zukünftigen Entwicklung der Gruppenarbeit . 304
4 Schlußbetrachtung und Ausblick 305

Conny H. Antoni, Elke Lehnert und Walter Bungard
Auswirkungen von Einzel- und Gruppenarbeit aus der Sicht beteiligter Mitarbeiterinnen 308
1 Problemstellung 308
2 Beschreibung des Betriebes 309

3 Methodisches Vorgehen 310
4 Ergebnisse 313
4.1 Ergebnisse des Fragebogens zur subjektiven Arbeitsanalyse 313
4.1.1 Handlungsspielraum 316
4.1.2 Qualifikation 316
4.1.3 Soziale Struktur 317
4.1.4 Transparenz 318
4.1.5 Arbeitsbelastung 320
4.2 Beurteilung des Informationsflusses, der Arbeitszufriedenheit und der Zusammenarbeit 321
4.2.1 Informationsfluß 321
4.2.2 Zusammenarbeit mit anderen Bereichen 323
4.2.3 Arbeitszufriedenheit 323
5 Zusammenfassende Diskussion 325

III Perspektiven 331

Walter Bungard
Gruppenarbeit: Konsequenzen für die Personalentwicklung 333
1 Einleitende Bemerkungen 333
2 Gruppenarbeit in der Praxis 334
3 Personalentwicklungs-Aspekte 336
3.1 Entwicklung des Personals zur Einführung von Gruppenarbeit . 337
3.2 Personalentwicklung aufgrund der Einführung von Gruppenarbeit 341
4 Zusammenfassende Diskussion 343

Hans Jörg Bullinger und Manfred Schlund
Gruppenarbeit als Ausgangspunkt für die Entwicklung moderner dezentraler Unternehmen 344
1 Grenzen zentralistischer Organisationskonzepte 344
2 Gruppenarbeit als dezentrales Organisationskonzept 436
3 Problemfelder von Gruppenarbeit 348
4 Konsequenzen für die Planung und Einführung dezentraler Organisationskonzepte 354
4.1 Planung dezentraler Organisationskonzepte 355
4.2 Umsetzung dezentraler Organisationskonzepte 358
5 Chancen und Perspektiven von Gruppenarbeit in dezentralen Organisationskonzepten 360

Literaturverzeichnis 365

Sachregister 375

Autorenverzeichnis 379