

Marc Köppen

Effiziente Gruppenarbeit

Leistungsgerecht entlohnen -
wirtschaftlich nachweisen

Wirtschaftsverlag Bachem Köln

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
1 Einführung	13
1.1 Arbeitsorganisation und die Studie des MIT	16
1.2 Japanische Produktionsphilosophien	17
1.2.1 Das Ringi-Verfahren	18
1.2.2 Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß - Kaizen	18
1.2.2.1 Das Konzept	20
1.2.2.2 Die Methodik	23
1.2.2.3 Einführungsstrategien	33
1.2.2.4 Abgrenzung der Vergütungsinstrumente	36
1.2.2.5 Anwendungsfelder	40
1.3 post-lean Entwicklungen	40
2 Zielsysteme	43
2.1 Typische Defizitsituationen	44
2.2 Quantifizierbare Zielkategorien	45
2.3 Unternehmenskultur	49
3 Arbeitspsychologische Beiträge	61
3.1 Theorien der Arbeits- und Leistungsmotivation	61
3.1.1 Maslow	65
3.1.2 Zwei-Faktoren-Modell von Herzberg	66
3.1.3 Das VIE-Modell von Vroom	69
3.1.4 Erwartungsmodell von Porter & Lawler	71
3.1.5 Equity-Theorie von Adams	72
3.1.6 Arbeitsmotivation und Produktivität	73
3.2 Arbeitszufriedenheit	76
3.2.1 Modell von Bruggemann	79
3.2.2 Job-Characteristics-Modell von Hackman und Oldham	80
3.2.3 Modell von Wiswede	81
3.2.4 Empirische Ergebnisse	83
3.2.4.1 Die AEG-Studie: Arbeitsstrukturierungs- maßnahmen	83
3.2.4.2 Arbeitszufriedenheit bei Computerbenutzern	85

	3.2.4.3	Untersuchung von Griffin (1991)	85
	3.2.4.4	Das soziale Vergleichsniveau	86
	3.2.4.5	Das Erfahrungsniveau	86
	3.2.4.6	Das Adaptionsniveau	87
	3.2.5	Messung der Arbeitszufriedenheit	87
3.3		Interaktion in Gruppen	88
	3.3.1	Gruppenformen	89
	3.3.2	Gründe für Gruppen-Interaktionen	89
	3.3.2.1	Gruppendruck	89
	3.3.2.2	Gruppensog	90
3.4		Konflikte in Gruppen	91
	3.4.1	Begriff	91
	3.4.2	Potentiale	91
	3.4.3	Bewältigung	92
3.5		Entscheidungen in Gruppen	93
3.6		Innovation und Kreativität in Gruppen	95
3.7		Frauen in Gruppen	97
4		Planungsmethodik für Gruppenarbeit	101
4.1		Gruppendeterminierte Problemkreise	101
	4.1.1	Einbeziehung höherer Anforderungen	103
	4.1.1.1	Qualität und Qualifizierung	105
	4.1.1.2	Prüftypologie	108
	4.1.2	Anforderungsprofil einer Arbeitsgruppe	108
	4.1.2.1	Aufgabendeterminierte Anforderungen	109
	4.1.2.2	Sozial determinierte Anforderungen	112
	4.1.3	Organisatorische Einbindung der Gruppe	112
	4.1.4	Wahl der Gruppengröße	115
	4.1.4.1	Empirische Daten	115
4.2		Betriebstypologische Implikationen	116
	4.2.1	Organisationsform der Fertigung	117
	4.2.1.1	Baustellenfertigung	117
	4.2.1.2	Werkstattfertigung	118
	4.2.1.3	Gruppenfertigung	119
	4.2.1.4	Fließfertigung	120
	4.2.2	Fertigungsstruktur	120
	4.2.3	Fertigungsart	121
	4.2.3.1	Einzel- und Kleinserienfertigung	121
	4.2.3.2	Serienfertigung	121
	4.2.3.3	Massenfertigung	122
	4.2.4	Streuung der Durchlaufzeit	122
	4.2.4.1	Bei voll beeinflussbaren Abläufen	123

4.2.4.2	Bedingt beeinflussbare Abläufe	124
4.2.4.3	Unbeeinflussbare Abläufe	124
4.2.5	Erzeugnisspektrum	125
4.2.5.1	Erzeugnisse nach Kundenspezifikation	125
4.2.5.2	Typisierte Erzeugnisse mit kunden- spezifischen Varianten	126
4.2.5.3	Standarderzeugnisse	126
4.3	Gruppentypologische Implikationen	126
4.3.1	Handarbeitsplätze	128
4.3.2	Anlagen-Arbeitsplätze	130
4.3.3	Montage-Arbeitsplätze	132
4.4	Kriterienorientiertes Eignungssystem	134
4.4.1	Gruppenreinheit	134
4.4.2	Planung und Steuerung	135
4.4.3	Aufgabenvollständigkeit der Gruppe	135
4.4.4	Räumlich bedingte Kommunikationsmöglichkeiten ..	136
4.4.5	Personalkontinuität	136
4.4.6	Qualität des Feedbacks zur Güte der Arbeit	136
4.4.7	Qualifikationshomogenität	137
4.4.8	Gruppengröße	137
4.5	Vorgehensmodell zur Gestaltung von Gruppenarbeit	138
4.6	Effekte der Gruppenarbeit	142
4.6.1	Ganzzahligkeitseffekt	142
4.6.2	Integrationeffekt	144
4.6.3	risky-shift-Effekt	146
4.6.4	Resignationseffekt	147
4.6.5	Trittbrettfahrer-Effekt	148
4.6.6	Tabellarische Zusammenfassung	149
5	Motivationsgerechte Entgeltdifferenzierung	155
5.1	Klassische Ansätze zur Lohndifferenzierung	159
5.1.1	Arbeitsbewertung	159
5.1.1.1	Summarische Arbeitsbewertung.....	160
5.1.1.2	Analytische Arbeitsbewertung	162
5.1.2	Leistungsabhängige Differenzierung	163
5.1.2.1	Prämienlohn	164
5.1.2.2	Akkordlohn	168
5.1.2.3	Erweiterter Leistungsbegriff	172
5.1.3	Verhaltensabhängige Differenzierung	173
5.1.4	Aufbau und rechtliche Relevanz der Lohnstruktur ...	180
5.2	Lohndifferenzierung bei Gruppenarbeit	181
5.2.1	Parameter einer gruppenorientierten Entlohnung	182

5.2.1.1	Kennzahlen zum Produktivitätsergebnis	184
5.2.1.2	Kennzahl zum Qualitätsergebnis	190
5.2.1.3	Kennzahl zur Betriebsmittelnutzung	190
5.2.1.4	Kennzahl zur Zeiteinsparung	191
5.2.1.5	Kennzahl zum Sachkostenverbrauch	191
5.2.1.6	Wirtschaftliche Gewichtung der Parameter ..	191
5.2.1.7	Aufgabenbezogene Gewichtung der Arbeitsplätze	192
5.2.1.8	Personengebundene Differenzierung	193
5.2.1.9	Einbeziehung des Krankenstandes	193
5.2.2	Zusammensetzung einer gruppenorientierten Entlohnung	194
5.2.3	Leistungsverdichtung bei Gruppenarbeit	195
5.3	Darstellung des Ergebnislohnes	197
5.3.1	Abbildung der wirtschaftlichen Gewichtung	197
5.3.2	Abbildung der aufgabenbezogenen Gewichtung	198
5.3.3	Abbildung der kombinierten Gewichtung	198
5.3.4	Abbildung der lohngruppendifferenzierten Ergebniszulage	199
5.3.5	Ausweis des Leistungsergebnisses	200
5.3.6	Ausweis alternativer Gewichtungen	200
5.4	Ergebnislohn an Handarbeitsplätzen	201
5.5	Ergebnislohn an Anlagenarbeitsplätzen	205
5.5.1	Mehrfach flexibler Ergebnislohn an Anlagen	209
5.6	Ergebnislohn an Montagearbeitsplätzen	216
5.7	Konsequenzen des Ergebnislohnes	217
5.7.1	Gruppenautonome Arbeitszeitflexibilisierung	217
5.7.2	PKZ und Controlling-Planung	218
5.7.3	Wirksamkeit nicht quantifizierter Zielvereinbarungen	221
5.7.4	Pensumlohn bei Gruppenarbeit	224
5.8	Organisatorische Einbindung des Ergebnislohnes	224
6	Wirtschaftlicher Nachweis	227
6.1	Einführung	227
6.2	Entscheidungsorientierte Kostenrechnung	228
6.2.1	Problem der Entscheidungsrelevanz	228
6.2.2	Kriterien für Kostenrechnungs-Systeme	229
6.2.3	Wahl der Kostenparameter	230
6.2.3.1	Leistungsbezugsgrößen	230
6.2.3.2	Fixkosten-Parameter	232
6.2.4	Kostenverläufe in unterbeschäftigten Kapazitäten ...	232
6.2.5	Kostenverläufe in Engpaß-Kapazitäten	234

6.3	Bewertung alternativer Organisationskonzepte	235
6.3.1	Bewertung von Alternativen	235
6.3.2	Sachkosten dezentraler Organisationen	237
6.4	Berechnungsansätze	238
6.4.1	Wirtschaftlichkeitsnachweis für Kategorie A	238
6.4.1.1	Personalkosten	238
6.4.2	Wirtschaftlichkeitsnachweis für Kategorie B	240
6.4.2.1	Personalkosten	240
6.4.2.2	variable Sachkosten	241
6.4.2.3	zusätzliche Deckungsbeiträge	242
6.4.2.4	Qualitätskosten	242
6.4.2.5	wirtschaftliche Gesamtbewertung	243
6.4.3	Wirtschaftlichkeitsnachweis für Kategorie C	246
7	Praxisbeispiel	247
7.1	Gruppenarbeit in der Haushaltsgerätefertigung	247
7.1.1	Ausgangssituation	247
7.1.1.1	Erläuterungen zum Fertigungsbereich	248
7.1.1.2	Gruppenbildung	251
7.1.2	Projektdurchführung	256
7.1.2.1	Lohnparameter und Ergebnismessung	256
7.1.3	wirtschaftlicher Nachweis der Neuorganisation	258
7.2	Methodenvergleich: Toyotismus - klassische AO	258
7.2.1	Ausgangssituation	259
7.2.2	Toyotistische Vorgehensweise	259
7.2.3	Kritische Beurteilung	261
7.2.4	Alternative Vorgehensweise	262
8	Ausblick	265
	Index	267
	Literaturverzeichnis	280