

Dombrowski, Thomas

Book

Gruppenarbeit und Entgeltsysteme: Ein Beitrag zur Untersuchung der Wirkung von Entgeltsystemen auf die Personaleinsatzflexibilität. Eine Fallstudienuntersuchung

Profession, No. 23

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Dombrowski, Thomas (2000) : Gruppenarbeit und Entgeltsysteme: Ein Beitrag zur Untersuchung der Wirkung von Entgeltsystemen auf die Personaleinsatzflexibilität. Eine Fallstudienuntersuchung, Profession, No. 23, ISBN 3-87988-469-2, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/117364>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Thomas Dombrowski

Gruppenarbeit und Entgeltsysteme

Ein Beitrag zur Untersuchung
der Wirkung von Entgeltsystemen
auf die Personaleinsatzflexibilität

Eine Fallstudienuntersuchung

Profession

Wissenschaftsedition im Rainer Hampp Verlag

München und Mering 2000

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Dombrowski, Thomas

Gruppenarbeit und Entgeltsysteme : ein Beitrag zur Untersuchung der Wirkung von Entgeltsystemen auf die Personaleinsatzflexibilität ; eine Fallstudienuntersuchung / Thomas Dombrowski - München ; Mering : Hampp, 2000

(Profession; Bd. 23)

Zugl.: Hannover, Univ., Diss., 1999

ISBN 3-87988-469-2

Profession. Wissenschaftsedition im Rainer Hampp Verlag: ISSN 1434-6478

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

© 2000 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering

<http://www.hampp.de>

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Vorwort

Bei einer Dissertation handelt es sich um eine Arbeit, die selbständig, ohne die Hilfe Dritter verfaßt worden ist. So oder so ähnlich steht es in den unzähligen Prüfungs- und Dissertationsordnungen der Universitäten. Diesem Passus ist im Prinzip uneingeschränkt zuzustimmen und er hat auch Bestand für diese Arbeit. Dennoch ist es im Grunde nicht möglich eine derartige Arbeit allein zu einem erfolgreichen Ende zu bringen.

So gilt mein Dank als erstes Herrn Prof. Dr. Hans-Gerd Ridder, der mich über den langen Reifungsprozeß hinweg auf dem Weg zur Fertigstellung betreut hat. Er hat es wie kein anderer verstanden, Riffe aufzuzeigen ohne dabei gleich einen konkreten Kurs vorwegzunehmen. Durch die Zusammenarbeit mit ihm hat sich gezeigt, daß der Antrieb zur Fertigstellung einer Dissertation, das damit verbundene tägliche Streben keinem Vorsatz oder Programm entspringen sollte, sondern einem unmittelbarem Bedürfnis. Auch möchte ich Herrn Prof. Dr. Reiner Steffen für die Zweitkorrektur der Arbeit danken und Herrn Prof. Dr. Udo Müller für den Vorsitz der Prüfungskommission.

Des weiteren möchte ich Herrn Prof. Dr. Rainer Janisch danken, der durch die „leichtfertige“ Einstellung meiner Person als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der FH Brandenburg erst meinen Weg in die wissenschaftlichen Bahn gelenkt hat und damit einen der Grundsteine für Anfang und Ende dieser Arbeit gelegt hat.

Da es sich bei der vorliegenden Arbeit um eine Fallstudienuntersuchung handelt, geht der Dank an die Vertreter der untersuchten Unternehmen, ohne deren Hilfs- und Auskunftsbereitschaft die Arbeit ihrer Basis entzogen worden wäre.

Zu danken ist auch Herrn Prof. Dr. Michael Stobernack, der mit seiner ständigen Wettbereitschaft und wechselnden Einsätzen die Arbeit in jede ihrer Phasen begleitet hat. Auch Herrn Prof. Wolfgang Greife möchte ich danken, der durch seine konstruktiven Diskussionsbeiträge, wie über den Sinn einer Dissertation und das Leben ohne die Beendigung derselben, entscheidend zur moralischen Festigung des Probanden beigetragen hat. Auch Herrn Prof. Ulrich Brasche sei Dank gesagt für die nächtlichen Gespräche z.B. über die Aussagekraft von Überschriften und Titeln.

Dann möchte ich nicht vergessen Dr. Peter Jansen zu danken für seine unermüdliche Bereitschaft, sich stunden- bzw. tagelangen Diskussionen mit mir zu unterziehen, die die Arbeit nicht gerade unwesentlich vorangetrieben haben. Das Ergebnis dieser Auseinandersetzungen waren unter anderen sehr kreative „Bildbeiträge“, von denen leider nur wenige Eingang in die Arbeit finden konnten.

Auch die Mitstreiterinnen und Mitstreiter des Doktorandenkolloquiums sind zu nennen, die bei den vielen Sitzungen in den Jahren durch ihre vielen Fragen immer wieder auf ein Neues ihr Interesse an meiner Arbeit bekundet haben.

Auch danke ich Herrn Dipl.-Ök. Thomas König, der durch sein unnachgiebiges Beharren zu einer nicht unerheblichen Reduzierung meiner „Lieblingsworte“ in der Arbeit beigetragen hat. Ebenso sei Herrn Dr. Friedel Ahlers an dieser Stelle gedankt, der sich durch Diskussionen versucht hat, aus einigen Ungereimtheiten einen Reim zu machen.

Insbesondere möchte ich Frau Birgit Wegener danken, die sich von Anfang an bemüht hat, dem Fehlerteufel Einhalt zu gebieten, aber nicht mit meiner Kreativität bei der Neuschöpfung von Worten gerechnet hat. Auch Frau Dipl.-Ök. Kirstin Höxter gilt an dieser Stelle Dank, da sie versucht hat, durch schnelle Korrekturen den Prozeß der Fertigstellung der Arbeit zu beschleunigen, sich aber letztlich dann doch vor die Gewißheit gestellt sah, daß Gut Ding Weile braucht. Vergessen möchte ich nicht Frau Simone Friedrich-Meier und Herrn Dipl.-Inf. Jörg Meier, die mir an manchem Wochenende das Netz wieder bringen durften.

Wolfsburg, im März 2000

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 |
| 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 | Prämientelohnung | 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 Entgeltsystementwicklung | 135 |
| 5 | Ableitung der Wirkungsvermutungen: Fragen an die Empirie | 139 |
| 5.1 | Möglichkeiten der Unterstützung der intendierten Flexibilitätswirkungen durch das Entgeltsystem | 140 |
| 5.2 | Das Entgeltsystem 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 Entgeltsystem | 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 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abb. 1-1: Bedeutung einzelner Faktoren für die Einführung neuer Arbeitsstrukturen | 7 |
| Abb. 1-2: Schematische Darstellung des zugrunde liegendes Forschungsfeldes | 12 |
| Abb. 1-3: Gang der Arbeit | 14 |
| Abb. 2-1: Struktur des Kapitels 2 | 20 |
| Abb. 2-2: Die Wettbewerbsstrategien nach PORTER | 25 |
| Abb. 2-3: Ressourcen- und wettbewerbsorientiertes Management und ihr jeweiliges Bezugssystem | 28 |
| Abb. 2-4: Wettbewerbsvorteile durch die Nutzung der Humanressource | 30 |
| Abb. 2-5: Reaktive Wirkungskette des traditionellen Personalmanagements | 32 |
| Abb. 2-6: Integration von Unternehmensstrategie, Unternehmens- struktur und HRM | 38 |
| Abb. 2-7: Der Human Resource Cycle | 39 |
| Abb. 2-8: System der Personalpolitiken nach dem HARVARD-Ansatz | 41 |
| Abb. 2-9: Der HARVARD-Ansatz | 41 |
| Abb. 2-10: Die Ableitung der personalwirtschaftlichen Instrumente im Rahmen des SPM | 48 |
| Abb. 2-11: Unterschiedliche Flexibilitätsanforderungen im Zeitverlauf | 55 |
| Abb. 2-12: Spannungsverhältnis des Bedarfs und der Nutzung von Flexibilität | 57 |
| Abb. 2-13: Flexibilitätsdimensionen in ihren Ausprägungen | 58 |
| Abb. 2-14: Verzögerungszeit bei Flexibilitätsmaßnahmen | 61 |
| Abb. 2-15: Erste Konkretisierung des Untersuchungsfeldes | 69 |
| Abb. 2-16: Die Flexibilitätsdimensionen im betrachteten Untersuchungskontext | 71 |
| Abb. 3-1: Struktur des Kapitels 3 | 74 |

| | |
|--|-----|
| Abb. 3-2: Veränderung der organisatorischen Gliederung im Sinne des Business Reengineering | 75 |
| Abb. 3-3: Merkmale von Gruppenarbeit | 83 |
| Abb. 3-4: Wirkung der Gruppenarbeit auf die Flexibilitätdimensionen | 88 |
| Abb. 3-5: Zweite Konkretisierung des Untersuchungsfeldes | 99 |
| | |
| Abb. 4-1: Struktur des Kapitels 4 | 101 |
| Abb. 4-2: Dimensionen der betrieblichen Entgeltflexibilität | 105 |
| Abb. 4-3: Möglichkeiten zur Entgeltssystemflexibilisierung differenziert nach dem Entlohnungsprinzip | 107 |
| Abb. 4-4: Veränderung der Anforderungsbewertung hin zu Funktionsbildern | 111 |
| Abb. 4-5: Entwicklung der Entgeltssysteme in der Metall- und Elektroindustrie in der Bundesrepublik Deutschland für die alten Bundesländer | 118 |
| Abb. 4-6: Zuordnung der Gruppenaufgabe bei der AUDI AG | 125 |
| Abb. 4-7: Zielbildungsprozeß zur Operationalisierung von Mitarbeiterzielen | 128 |
| Abb. 4-8: Mögliche Formen der Mitarbeiterbeteiligung im Überblick | 131 |
| Abb. 4-9: Leistungsbezogene Entgeltbestandteile vor und nach Einführung der Gruppenarbeit | 135 |
| Abb. 4-10: Dritte Konkretisierung des Untersuchungsfeldes | 137 |
| | |
| Abb. 5-1: Struktur des Kapitels 5 | 139 |
| Abb. 5-2: Wirkungssystem von Gruppenarbeit und Flexibilität unter Beachtung des Entgeltsystems | 141 |
| Abb. 5-3: Synchronisierung der unterschiedlichen Leistungsniveaus | 142 |
| Abb. 5-4: Übersicht der Wirkungsvermutungen | 159 |
| | |
| Abb. 6-1: Struktur des Kapitels 6 | 161 |
| Abb. 6-2: Exemplarische Zuordnung von Wirkungsvermutungen und Fragestellungen | 169 |
| Abb. 6-3: Fragen des Interviewleitfadens | 170 |

| | |
|--|-----|
| Abb. 6-4: Struktur der Fallbeschreibung | 173 |
| Abb. 6-5: Zielsetzung der Gruppenarbeit im Unternehmen GS | 174 |
| Abb. 6-6: Layout des Fertigungsbereichs „Boden hinten“ | 176 |
| Abb. 6-7: Entgeltniveau und Arbeitssysteme im betrachteten Fertigungsbereich | 178 |
| Abb. 6-8: Alte Fertigungsstruktur im Unternehmen KS | 180 |
| Abb. 6-9: Neue Fertigungsstruktur im Unternehmen KS | 181 |
| Abb. 6-10: Veränderung des Entgeltsystems im Unternehmen KS | 182 |
| Abb. 6-11: Wesenszüge der Neuen Formen der Zusammenarbeit | 184 |
| Abb. 6-12: Alte Arbeitsorganisation im Bereich der Schaltschrankfertigung | 185 |
| Abb. 6-13: Neue Arbeitsorganisation in der Schaltschrankfertigung | 186 |
| Abb. 6-14: Vergleich des Aufbau des alten und des neuen Entgeltsystems | 187 |
| Abb. 6-15: Struktur des Kapitels 6.3 | 190 |
| | |
| Abb. 7-1: Struktur des Kapitels 7 | 205 |
| Abb. 7-2: Beispiel für ein Bewertungskriterium einer zielorientierten Zulage | 225 |
| Abb. 7-3: Hierarchiestufen vor und nach der Einführung der NFZ | 235 |
| | |
| Abb. 8-1: Betrachtetes Untersuchungsfeld | 242 |
| Abb. 8-2: Komponenten eines idealtypischen Entgeltsystems bei Gruppenarbeit zur Realisierung der Flexibilitätsdimensionen | 258 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|--|-----|
| Tab. 2-1: Unterschiede zwischen traditionellem Personalmanagement und HRM | 33 |
| Tab. 2-2: Instrumente des HARVARD- und MICHIGAN-Ansatzes | 46 |
| Tab. 2-3: Indikatoren zur Bestimmung der Flexibilitätsdimension | 67 |
| Tab. 3-1: Zusammenfassende Darstellung der Charakteristika der angesprochenen Ansätze | 79 |
| Tab. 3-2: Entwicklung der Gruppenarbeit im Zeitverlauf | 81 |
| Tab. 3-3: Merkmale verschiedener Gruppenkonzepte in der Produktion | 85 |
| Tab. 3-4: Wirkung der Gruppenarbeit auf die Flexibilität | 98 |
| Tab. 4-1: Beispiel für eine Weiterbildungs- und Qualifikations-Bewertung bei KARMANN | 124 |
| Tab. 4-2: Veränderung der Gewichtung relevanter Eingruppierungs-Faktoren bei der AUDI AG | 124 |
| Tab. 6-1: Charakterisierende Parameter der ausgewählten Fälle | 172 |
| Tab. 6-2: Indirekte Tätigkeiten in den betrachteten Unternehmen | 192 |
| Tab. 6-3: Flexibilitätsausprägungen in den einzelnen Unternehmen | 199 |
| Tab. 6-4: Informationen zu den einzelnen Wirkungsvermutungen in den untersuchten Unternehmen | 204 |
| Tab. 8-1: Wirkungsvermutungen im Überblick | 248 |
| Tab. 8-2: Flexibilitätsdimensionen in ihrer Abweichung | 250 |
| Tab. 8-3: Gegenüberstellung von Wirkungsvermutung und Wirkungszusammenhang | 251 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|-----------|--|
| Abb. | Abbildung |
| AFA | Arbeitsausschuß für Arbeitsstudien |
| Aufl. | Auflage |
| AS | Arbeitssystem |
| AT-Zulage | außertarifliche Zulage |
| AV | Arbeitsvorbereitung |
| AWF | Ausschuß für Wirtschaftliche Fertigung e.V. |
| Bd. | Band |
| BetrVG | Betriebsverfassungsgesetz |
| BFuP | Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis |
| BMA | Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung |
| BR | Betriebsrat |
| BV | Betriebsvereinbarung |
| bzgl. | bezüglich |
| bzw. | beziehungsweise |
| ca. | circa |
| CAD | Computer Aided Design |
| CIM | Computer Integrated Manufacturing |
| CNC | Computerized Numerical Control |
| DBW | Die Betriebswirtschaft |
| ders. | derselbe |
| d.h. | das heißt |
| DGFP | Deutsche Gesellschaft für Personalführung |
| EF | Einzelfertigung |
| EG | Europäische Gemeinschaft |
| EHB | ElektroHängeBahn |
| EHG | Elektrohängebahn |
| erw. | erweiterte |
| et al. | et aliter (und andere) |
| etc. | et cetera |
| evtl. | eventuell |
| f. | folgende |
| ff. | fort folgende |

| | |
|----------|--|
| FFS | Flexiblen Fertigungssystem |
| FB/IE | Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering |
| FÜZ | Freiwillige Übertarifliche Zulage |
| ggf. | gegebenenfalls |
| GS | Großserie |
| GuV | Gewinn- und Verlustrechnung |
| H. | Heft |
| HBM | Harvard Business Manager |
| HBR | Harvard Business Review |
| Hervorh. | Hervorhebung |
| HRM | Human Resource Management |
| Hrsg. | Herausgeber |
| IfaA | Institut für angewandte Arbeitswissenschaften |
| i.d.R. | in der Regel |
| i.e.S. | im engeren Sinne |
| incl. | inklusive |
| insb. | insbesondere |
| iwd | Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft |
| i.w.S. | im weitesten Sinne |
| Jg. | Jahrgang |
| JIT | Just-in-time |
| Kap. | Kapitel |
| KS | Kleinserie |
| KVP | Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß |
| LG | Lohngruppe |
| LGRTV | Lohn- und Gehaltsrahmentarifvertrag |
| LODI | Tarifvertrag zur Lohndifferenzierung |
| LRP | Long Range Planning |
| MA | Mitarbeiter |
| MIT | Massachusetts Institute of Technology |
| MittAB | Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung |
| NC | Numerical Control |
| NFZ | Neue Formen der Zusammenarbeit |
| Nr. | Nummer |
| No. | number |
| Org. | Original |
| o.J. | ohne Jahresangabe |
| o.O. | ohne Ort |
| PEPPER | Promotion of Employee Participation in Profits an Enterprise Results |
| Pkw | Personenkraftwagen |

| | |
|-----------|--|
| REFA | Reichsausschuß für Arbeitszeitermittlung |
| rev. | revidierte |
| S. | Seite |
| s.o. | siehe oben |
| Sofi | Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen |
| sog. | sogenannt |
| Sp. | Spalte |
| SPM | Strategisches Personalmanagement |
| s.u. | siehe unten |
| Tab. | Tabelle |
| TAG | Teilautonome Arbeitsgruppe |
| TQM | Total Quality Management |
| u.a. | unter anderem (im Text), und andere im Literaturverzeichnis |
| unv. | unveränderte |
| usw. | und so weiter |
| u.U. | unter Umständen |
| v. | von |
| VDI-Z | Zeitschrift des Vereins Deutscher Ingenieure für Maschinenbau und Metallverarbeitung |
| verb. | verbesserte |
| Verf. | Verfasser |
| Vgl. | vergleiche |
| Vol. | Volume |
| WiSt | Wirtschaftswissenschaftliches Studium |
| WISU | Das Wirtschaftliche Studium |
| WSI-Mitt. | Mitteilungen des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts des DGB |
| z. B. | zum Beispiel |
| ZfB | Zeitschrift für Betriebswirtschaft |
| ZfbF | Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung |
| ZfhF | Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung |
| zfo | Zeitschrift Führung und Organisation |
| ZfP | Zeitschrift für Personalforschung |
| ZOG | Zielorientierte Gruppenzulage |
| Zsb. | Zusammenbau |
| z.T. | zum Teil |

Teil I: EINFÜHRUNG

1 Problemstellung

Das Marktgeschehen wird aus Unternehmensperspektive immer unübersichtlicher. Ein Grund liegt darin, daß der Verkäufermarkt sich in Richtung eines Käufermarktes¹ verändert und ein modifiziertes Aktionsmuster erfordert. Das Agieren von Unternehmen in einer dynamischen Umwelt stellt dabei grundsätzlich nichts Neues dar.² Was sich geändert hat, ist das Erscheinungsbild des Wandels, das es erforderlich werden läßt, Verhaltensmuster zu entwickeln, die mit den traditionellen Reaktionsmustern der Unternehmen nur noch relativ wenig gemein haben. Angesichts der zunehmenden Komplexität der Märkte sind Langzeitprognosen und Langzeitplanungen kaum noch möglich. Sicher ist nur, daß Unternehmen sich in die Lage versetzen müssen, schnell und flexibel auf Veränderungen reagieren zu können. Sie müssen der Normalität des Wandels Rechnung tragen. „So gerät die Fähigkeit, sich fortlaufend mit neuen Anforderungen auseinanderzusetzen, immer mehr zu dem kritischen Erfolgsfaktor, der letztlich über den Bestand einer Organisation entscheidet“.³ Die Fähigkeit zum Wandel kristallisiert sich als kritischer Erfolgsfaktor heraus. Die interne Wandlungsfähigkeit muß ein Reaktionsmuster beinhalten, mit dem einerseits der externen Wandelanforderung Rechnung getragen und andererseits die interne Dynamik des Wandels beschleunigt werden kann.

Organisatorische Veränderungen, wie Lean Production, Total Quality Management oder Business Reengineering, gelten seit Anfang der 90er Jahre als Mittel zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit.⁴ Es zeichnet sich in diesem Zusammenhang aber immer mehr ab, daß der Erfolg dieser auf erhöhte Effektivität ausgerichteten Maßnahmen nicht allein durch diese zu realisieren ist, sondern von anderen Komponenten wie beispielsweise dem Entgeltsystem beeinflusst werden. Bei der Betrachtung dieser „Einzelmaßnahmen“ zeigt sich, daß die Frage nach innerorganisatorischen Funktionsvoraussetzungen vielfach vernachlässigt worden ist.

In der vorliegenden Arbeit soll dieser Zusammenhang beispielhaft anhand der Wechselwirkungen, die zwischen der Arbeitsorganisation und dem Entgeltsystem bestehen, untersucht werden. Ausgehend von der Einschätzung, daß die Gruppenarbeit die Flexibilität und die Reaktionsfähigkeit der Unternehmen absichern soll, wird der

¹ Vgl. Hammer, M./Champy, J., 1994, S. 30; Kaune, A., 1996, S. 2.

² Vgl. z.B. Schumpeter, J. A., 1931, S. 99 f.; Meffert, H., 1969, S. 779; Steinle, C., 1985.

³ Schreyögg, G./Noss, C., 1995, S. 170.

⁴ Vgl. z.B. Womack, J. P. u.a., 1990; Hammer, M./Champy, J., 1994; Hammer, M., 1997; Krings, K./Luczak, H., 1997; Zink, K. J., 1998.

Frage nachgegangen, ob sich das Ausmaß erzielbarer Flexibilitätssteigerungen durch ein angepaßtes Entgeltsystem steigern läßt.

Gruppenarbeit erscheint dabei als Mittel zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, weil diese Form der Arbeitsorganisation ein Instrument zur Verbesserung der Reaktionsfähigkeit des Unternehmens darstellt: es versetzt das Unternehmen in die Lage, schneller auf Marktschwankungen reagieren zu können. Die Philosophie der Gruppenarbeit stößt auf eine breite Resonanz, aber bei der Umsetzung werden konkrete Probleme der Einpassung in etablierte Strukturen der Unternehmen sichtbar. Hier zeigt sich auf der einen Seite, daß der Zusammenhang von Gruppenarbeit und Entgeltsystem von den Protagonisten der Gruppenarbeit kaum thematisiert wurde.⁵ Auf der anderen Seite ist in der umfangreichen Literatur über Entgeltsysteme zwar der Zusammenhang zwischen etablierten tayloristischen Formen der Arbeitsorganisation und dem darauf abgestimmten Entgeltsystem thematisiert, aber gezielte Ansätze eines auf die Gruppenarbeit bezogenen Entgeltsystems befinden sich erst in der Anfangsphase.⁶

Weder in der wissenschaftlichen Literatur noch in der betrieblichen Praxis bestehen klare Vorstellungen über eine flexibilitätsorientierte Kombination dieser beiden Instrumente. Vielmehr zeigt sich, daß unterschiedliche Entgeltsysteme für ähnliche bis identische Formen der Arbeitsorganisation empfohlen bzw. angewandt werden.⁷

Wie gezeigt, sind die Unternehmen im Kontext des Wandels zunehmend gefordert, ihre Reaktionsfähigkeit zu verbessern. Dabei stellen die Arbeitsorganisation und das Entgeltsystem wichtige Ansatzpunkte des Strategischen Personalmanagements dar (Abschnitt 1.1).⁸ Diese Wirkungszusammenhänge sind in der Wissenschaft bisher weitgehend ausgeblendet worden. Das Ziel der Arbeit besteht darin, einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke zu leisten (Abschnitt 1.2). Ausgehend von theoretischen Analysen wird dabei insbesondere das Instrument der empirischen Fallstudie eingesetzt (Abschnitt 1.3).

⁵ Vgl. z.B. Siegel, K., 1996, S. 39 f.; Lang, J. M., 1998, S. 1 ff.

⁶ Vgl. Nadler, L., 1997; Bergmann, R., 1998; Lang, J. M., 1998.

⁷ Vgl. z.B. Kaiser, J., 1993; Schmierl, K., 1995; Gosmann, R./Heinz, K., 1996; Nadler, L., 1997; Giesecking, O. u.a., 1998; Ueberschaer, N., 1998.

⁸ Die Bezeichnung Strategisches Personalmanagement und Human Resource Management werden häufig synonym verwendet (vgl. z.B. Conrad, P., 1991; Elsik, W., 1992; Ridder, H.-G., 1994; Steahle, W. H., 1999), was auch auf diese Arbeit zutrifft.

1.1 Einführung in die Thematik und Aufbau der Arbeit

Seit Veröffentlichung der MIT-Studie über *die Maschine, die die Welt revolutionierte*,⁹ ist der technologische Fortschritt in Teilbereichen demystifiziert worden. Während in den 70er Jahren die High-Tech-Orientierung als Schlüsselfaktor für die Absicherung und die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit angesehen worden war, hat sich nunmehr der Akzent auf Fragen der Produktions- und Arbeitsorganisation verschoben. Die konsequente Automatisierung - die noch das Leitbild der bekannten Halle 54 von VW gewesen ist - hat angesichts einer steigenden Ungewißheit des Marktes und einer Relativierung technischer Flexibilitätspotentiale offensichtlich an Attraktivität verloren.

Wenn heute die Reaktionsfähigkeit der Unternehmen mit dem Ziel verbessert werden soll, möglichst schnell auf qualitative und quantitative Veränderungen der Nachfrage zu reagieren, wird insbesondere in Deutschland versucht, traditionelle Stärken des Standortes bei der Realisierung neuer Produktionskonzepte zu nutzen. Eine flexible Qualitätsproduktion, die auf den Einsatz von Facharbeitern gestützt ist, wird mit arbeitsorganisatorischen Leitbildern der Lean Production vernetzt. Das handlungsleitende Paradigma lautet nunmehr:

Der Markt erfordert eine flexible Produktionsorganisation. Gruppenarbeit leistet einen arbeitsorganisatorischen Beitrag zur Flexibilisierung.

Idealbilder der Gruppenarbeit basieren auf der Vorstellung, daß in Zukunft die Industrial Engineers nicht mehr den Einzelarbeitsplatz im Detail gestalten, sondern eine kollektive Funktion definieren, deren Ausführung einer Gruppe bzw. einem Team übertragen wird. Bei der Aushandlung von Lohn-Leistungskompromissen verschiebt sich damit der Akzent vom Individuum zur Gruppe. Die Gruppenleistung gerät perspektivisch zum Bezugspunkt der Lohnbestimmung.

In der aktuellen Übergangsphase konkurrieren verschiedene Gruppenarbeitskonzepte miteinander.¹⁰ In Anlehnung an die teilautonomen Arbeitsgruppen, die in den 70er Jahren durch das Modell Volvo inspiriert worden waren, werden Konzeptionen entwickelt, die einen deutlichen Akzent auf die Polyvalenz und die Aufgabenrotation setzen. Der einzelne Arbeitnehmer soll im Idealfall so qualifiziert werden, daß er alle Arbeitsplätze innerhalb einer Gruppe ausüben kann. Gleichzeitig soll er in die Lage versetzt werden, neue Aufgaben zu erfüllen, die in die Gruppe integriert werden. Das Interesse konzentriert sich hier auf indirekte Tätigkeiten, wie z.B. Qualitätssicherung und Instandhaltung.

Wenn nun Einzelarbeitsplätze und Tätigkeiten innerhalb eines Gruppenbereichs unterschiedlich eingestuft sind, stellt sich die Frage, wie Arbeitnehmer, die verschiedene Arbeitsplätze einnehmen, entlohnt werden sollen. Hier ist zu vermuten, daß das

⁹ Vgl. Womack, J. P. u.a., 1990.

¹⁰ Vgl. z.B. Bullinger, H.-J./Warnecke, H. J., 1996; Krings, K./Luczak, H., 1997; Reiß, M., 1997b; Knauth, P./Wollert, A., 1998; Springer, R., 1999.

Entgeltsystem eine ausschlaggebende Rolle für das Ausmaß der Realisierung von arbeitsorganisatorischen Flexibilitätspotentialen spielt.

In der vorliegenden Arbeit, die sich maßgeblich auf drei Fallstudien in der Metallindustrie stützt, soll der Frage nachgegangen werden, ob in den Betrieben bzw. Unternehmen mit der Veränderung der Arbeitsorganisation eine gezielte Veränderung des Entgeltsystems verbunden ist. Anhand der vergleichenden Analyse von drei Unternehmen ist darüber hinaus zu überprüfen, ob sich in der aktuellen Praxis bereits Lösungsansätze erkennen lassen, in denen das Entgeltsystem ein effizientes Mittel zur Förderung der Personaleinsatzflexibilität darstellt. Die Fragestellungen der Empirie leiten sich dabei aus den theoretischen Betrachtungen ab.

Im Teil I der Arbeit werden sekundäranalytisch Ansätze aufbereitet, mit denen die aktuellen Ausrichtungen der Organisations- und Entgeltsystementwicklung interpretiert werden. Hier ist insbesondere zu überprüfen, welche Flexibilitätspotentiale bei den Mitarbeitern vermutet und wie diese erschlossen werden können bzw. sollen.

Aus den theoretischen Betrachtungen werden Wirkungsvermutungen abgeleitet, die den inhaltlichen Zusammenhang des arbeitsorganisatorischen Wandels unter der Zielsetzung der Flexibilität und der Ausgestaltung von Entgeltsystemen synthetisierend zusammenfassen. Den exemplarischen Bezugspunkt liefert dabei die Einführung der Gruppenarbeit.

Im Teil II werden die Wirkungsvermutungen in erkenntnisleitende Fragestellungen der Empirie umgesetzt, um so dem Gegenstand angepaßte Forschungsinstrumente zu entwickeln. Die Entwicklung der Forschungsinstrumente stellt auf die Überprüfung des der Arbeit zugrundeliegenden Leitgedankens ab:

Der arbeitsorganisatorische Wandel kann die intendierten Flexibilisierungsziele nur realisieren, wenn er durch ein mit den neuen Arbeitsstrukturierungsmerkmalen korrespondierendem Entgeltsystem flankiert wird.

Mit diesem Leitgedanken wird ein forschungspolitisches Neuland betreten; denn die vorliegende Literatur zur Gruppenarbeit zeichnet sich dadurch aus, daß die Entgeltdimension weitestgehend vernachlässigt wird.¹¹

Anschließend werden sukzessive die drei Fallstudien präsentiert, um die Haltbarkeit der entwickelten Wirkungsvermutungen zu prüfen. Für jedes einzelne Unternehmen wird dargestellt, wie innovative Formen der Arbeitsorganisation und Neuorientierungen der innerbetrieblichen Entgeltsysteme aussehen. Untersucht werden dabei Unternehmen einer Branche (Metallindustrie), die entweder im Bereich der Großserienfertigung, der Kleinserienfertigung oder der Einzelfertigung angesiedelt sind. Aus

¹¹ Ansätze zur Berücksichtigung des Entgeltsystems bei Gruppenarbeit finden sich beispielsweise bei Lurse, K./IfaA, 1997; Nadler, L., 1997; Bergmann, R., 1998; Eschmann, S./Eyer, E., 1999. Hier erfolgt allerdings primär ein summarischer Vergleich. Das heißt, es werden die Häufigkeitsverteilungen der vorgefundenen Entgeltsysteme bei Gruppenarbeit aufbereitet. Eine Untersuchung der Wirkungsweise des Entgeltsystems auf die intendierten Zielsetzungen, die durch die Gruppenarbeit zu erreichen versucht werden, erfolgt nur sekundär.

dem anschließenden Fallstudienvergleich werden Schlußfolgerungen abgeleitet, die zu einer Beurteilung der unterschiedlichen Entwicklungspfade der Entgeltsysteme führen, wobei das zentrale Beurteilungskriterium aus der Frage resultiert: Welchen Beitrag leisten praktizierte Entgeltsysteme zur Mobilisierung von arbeitsorganisatorischen Flexibilitätpotentialen?

In Teil III werden die Ergebnisse zusammengefaßt, wobei ausgehend von den empirischen Fallstudien zunächst einmal vergleichend gezeigt wird, wie in den untersuchten Betrieben die Gruppenarbeit als Instrument zur Steigerung der Flexibilität eingesetzt wird. Hier ist darzustellen, inwieweit theoretische Flexibilitätpotentiale in der Praxis unter- bzw. überboten wurden. Unter Rückbezug auf die Wirkungsvermutungen ist aufzuzeigen, welchen Einfluß dabei das jeweilige Entgeltsystem besitzt. Die Wirkungsvermutungen sind hier zu Aussagen über Wirkungszusammenhänge zu verdichten, die zunächst einmal für die Untersuchungsbetriebe gültig sind. Werden diese als Indikatoren herangezogen, so können sich hieraus verallgemeinernde Schlußfolgerungen ergeben, aus denen sich ein idealtypisches Muster von Entgeltstrukturen ableiten läßt.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Das Ziel der Arbeit besteht darin, aufzuzeigen, welche Interdependenzen zwischen den Instrumenten Arbeitsorganisation und Entgeltsystem unter dem Gesichtspunkt der Flexibilität bestehen. Dabei wird überprüft, ob sich das Entgeltsystem als Ansatz zur Mobilisierung von Flexibilitätpotentialen der Gruppenarbeit nutzen läßt.

Im folgenden ist eingangs aufzuzeigen, welchen Stellenwert Flexibilität in der Diskussion zur Anpassungsfähigkeit der Unternehmen an den situativen Kontext findet. Darauf basierend erfolgt die Darstellung der organisatorischen Konzepte, mit deren Hilfe die Realisierung der Wandelanforderungen angestrebt wird. Aus unternehmerischer Sicht geht es darum, gegenwärtig Organisationsmuster zu entwickeln, die es in der näheren Zukunft ermöglichen, schnell auf Veränderungen im Marktgeschehen zu reagieren.

Der Typus des prognostizierten Wandels erfordert nicht nur eine schnell umrüstbare Produktionstechnik. Mehr denn je sind organisatorische Ansätze erforderlich, die das Flexibilitätpotential der Mitarbeiter nutzen können. In diesem Sinne ist das Personalmanagement gefordert, einen Beitrag zur Strategieentwicklung zu leisten; denn „Mensch und Arbeit im Betrieb sind das Betätigungsfeld von Personal-Wesen, Personal-Management bzw. Personalwirtschaft.“¹² Traditionell ist es das Personalmanagement, das sich mit dieser Thematik auseinandersetzt. Es gilt somit darzustellen, inwieweit sich aus dieser Sichtweise Veränderungen in bezug auf das Personalmanagement ergeben. Als letztes ist die Bedeutung des Entgeltsystems aufzuzeigen, um auf diese Weise die Forschungslücke zu spezifizieren.

¹² Kolb, M., 1989, S. 206.

Da die Unternehmen in einem zunehmend komplexer werdenden Umfeld agieren und der Wandel keine Ausnahmeerscheinung in der Existenz der Unternehmung darstellt, muß diese somit die Bereitschaft zur Veränderung beinhalten. Die Unternehmung muß folglich den Wandel als einen Bestandteil der Unternehmensprozesse implementieren. Die Potentiale zur Begegnung des Wandels werden damit zu einem zentralen Erfolgsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Die Größe, mit der versucht wird, dieser Wandelanforderung gerecht zu werden, ist die Flexibilität.¹³ Sie wird allgemein als die Fähigkeit zur Anpassung an verschiedene Bedingungskonstellationen verstanden. Flexibilität stellt die interne Interpretation der externen Wandelanforderung dar.

Im Rahmen der Auseinandersetzung mit außerbetrieblichen Veränderungsprozessen sind es vorwiegend die organisatorischen Konzepte gewesen, die zur Disposition gestellt wurden. Insbesondere durch das Erscheinen der MIT-Studie ist die Diskussion über die wettbewerbsfähigste Form der Arbeits- und Produktionsorganisation neu entfacht worden. Bei dieser wird unterstellt, daß es unabhängig von Standorten und Industriezweigen möglich ist, *einen* besten Weg zu definieren.¹⁴ Ähnliches gilt für das Konzept des Business Reengineering, das es den Unternehmen ermöglichen soll, durch ein fundamentales Überdenken und ein radikales Redesign der Organisation den Veränderungen der sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen besser gerecht zu werden.¹⁵ Zentrales arbeitsorganisatorisches Element dieser Konzeptionen bildet die Gruppen- respektive Teamarbeit. „Gruppen- bzw. Teamarbeit wird spätestens seit Anfang der neunziger Jahre als ein [...] Patentrezept angesehen“¹⁶, mit dem es gelingen soll, den veränderten Marktanforderungen gerecht zu werden.

Das Ziel teamorientierter Organisationsstrukturen ist es, den veränderten Anforderungen des Käufermarktes nach kürzeren Lieferzeiten und einer höheren Variantenvielfalt nachzukommen. „Je nachdem in welchen Bereichen [...] Teamarbeit eingeführt wurde, werden schwerpunktmäßig unterschiedliche Effekte wirksam“.¹⁷ Der Arbeit liegt eine Fokussierung auf den Bereich der Produktion zugrunde. Die Gruppenarbeit soll dabei „[...] als mehr oder weniger durchgängiges Organisationskonzept die Produktivität steigern, indem sie die vom Taylorismus-Fordismus verschütteten menschlichen Ressourcen mobilisiert.“¹⁸ Der Anstoß zur Änderung der Arbeitsorganisation - zu Gunsten der Gruppenarbeit - wird nicht selten am Problem eines

¹³ Vgl. z.B. Meffert, H., 1969; Pauli, J., 1987; Greife, W., 1990; Klimecki, R. G u.a., 1993; Janssen, H., 1997.

¹⁴ Vgl. Womack, J. P. u.a., 1992.

¹⁵ Vgl. Hammer, M./Champy, J., 1994; Perlit, M. u.a., 1996; Hammer, M., 1997. „An die Stelle der herkömmlichen Planung, Kontrolle und Wachstumssteuerung müssen Schnelligkeit, Innovation, Flexibilität, Qualität, Service und Kosteneffizienz treten. [...] Business Reengineering ist die einzige Lösung (Hammer, M./Champy, J., 1994, S. 28).“

¹⁶ Antoni, C. H., 1996, S. 1.

¹⁷ Senft, S./Kohlgrüber, M., 1997, S. 110.

¹⁸ Seitz, D., 1993, S. 33.

unbefriedigenden Materialflusses und zu langen Durchlaufzeiten festgemacht.¹⁹ Werden die Intentionen, die zur Einführung der Gruppenarbeit geführt haben, zusammengefaßt, dann ist hervorzuheben, daß die Steigerung der Flexibilität des Unternehmens hierbei einen hohen Stellenwert einnimmt.²⁰ Eine Studie aus dem Jahr 1996, deren Ergebnisse in der nachfolgenden Grafik dargestellt sind, belegt noch einmal deutlich, daß Flexibilität auch in anderen europäischen Ländern als ein herausragender Grund für die Veränderung der Arbeitsorganisation hin zu einer Teamorganisation angesehen wird.²¹

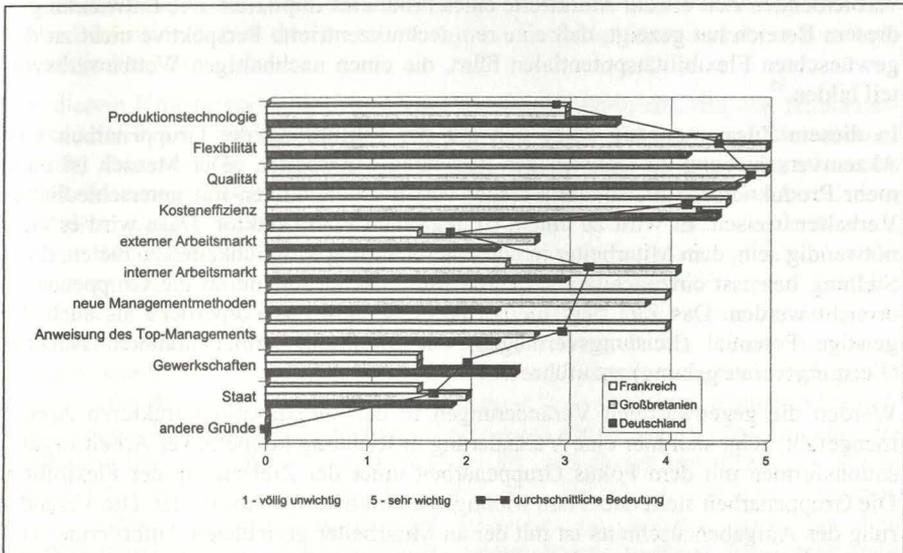


Abb. 1-1: Bedeutung einzelner Faktoren für die Einführung neuer Arbeitsstrukturen
(Quelle: Jansen, P., 1997, S. 7/XVI)²²

In der Diskussion zur Gewährleistung der Flexibilität des betrieblichen Leistungserstellungsprozesses hat die technische Komponente lange Zeit eine zentrale Rolle eingenommen.²³ Entscheidend für den strategischen Wert derartig technologisch

¹⁹ Vgl. Eyer, E., 1990, S. 16 ff.; Senft, S./Kohlgrüber, M., 1997, S. 111.

²⁰ Vgl. z.B. Beisheim, M. u.a., 1991, S. 39; Wilhelm, B., 1992, S. 28; Antoni, C. H./Eyer, E., 1993, S. 108; Berggren, Ch., 1993, S. 65; Eyer, E., 1993a, S. 1; Reichel, F.-G./Cmiel, H.-G., 1994, S. 44; Rose, H., 1995, S. 170.

²¹ Um in der beschriebenen Umwelt als Unternehmen bestehen zu können, bedarf es neben der Zielsetzung der Flexibilität zu deren Realisierung einen ebenso flexiblen Faktor.

²² In dieser Studie sind fünf Automobilhersteller an 12 Standorten in drei verschiedenen Ländern hinsichtlich der Ursachen und Barrieren bei der Umsetzung von Gruppenarbeit untersucht worden.

²³ Vgl. Krell, G./Ortmann, G., 1984, S. 331; Staudt, E., 1984, S. 200, 210; Staudt, E., 1985, S. 141; Brödner, P., 1989, S. 27; Köhler, A., 1995, S. 182.

bedingter Flexibilitätpotentiale ist, inwieweit dadurch eine Wettbewerbsposition erreicht, erhalten oder erweitert werden kann. Da es sich bei diesem Wettbewerbsvorteil um ein Wissen handelt, das in Form von Technik vorliegt, die von Wettbewerbern imitiert oder substituiert werden kann, handelt es sich lediglich um einen temporären Vorsprung. Dies wird auch deutlich, wenn die Geschwindigkeit des technologischen Wandels herangezogen wird.²⁴ Dieser ist dadurch gekennzeichnet, daß die Lebensdauer der Produkte, bedingt durch die schnelleren Zyklen der Produktinnovationen, immer kürzer wird, was gleichzeitig auch eine Verkürzung der verbleibenden Zeit bis zur Marktreife eines Produktes impliziert. Die Entwicklung in diesem Bereich hat gezeigt, daß eine rein technikzentrierte Perspektive nicht zu den gewünschten Flexibilitätpotentialen führt, die einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil bilden.²⁵

In diesem Zusammenhang zeigt sich mit der Einführung der Gruppenarbeit eine Akzentverschiebung zu Gunsten der Ressource Mitarbeiter. „Der Mensch ist nicht mehr Produktionsfaktor, sondern Träger von Entscheidungen mit unterschiedlichen Verhaltensweisen. Er wird zu einem strategischen Erfolgsfaktor. Dazu wird es auch notwendig sein, dem Mitarbeiter in der Unternehmung Möglichkeiten zu bieten, diese Stellung bewusst einzunehmen“.²⁶ Diese Möglichkeit soll durch die Gruppenarbeit erreicht werden. Das Ziel liegt hierbei darin, sowohl das körperliche als auch das geistige Potential (Leistungsvermögen) der Mitarbeiter einer breiteren Nutzung (Leistungsverausgabung) zuzuführen.

Werden die gegenwärtigen Veränderungen in den Organisationsstrukturen zusammengefaßt, zeigt sich hier eine Veränderung in Richtung kooperativer Arbeitsorganisationsformen mit dem Fokus Gruppenarbeit unter der Zielsetzung der Flexibilität. Die Gruppenarbeit stellt dabei den wichtigsten praktizierten Ansatz dar. Die Veränderung des Aufgabenzuschnitts ist mit der an Mitarbeiter gerichteten Anforderung verbunden,²⁷ ihren Beitrag zur Bewältigung der gestellten Aufgabe zu erbringen. Aufgrund der dabei abverlangten Flexibilität erscheint der Mitarbeiter als Schlüsselfaktor.²⁸ Die menschliche Ressource bildet aber noch keinen Wettbewerbsvorteil per se, sondern stellt lediglich einen relativen Vorteil dar. Zu einem Wettbewerbsvorteil wird die Humanressource erst durch ein entsprechendes Management.²⁹

Der Akteur, der sich im unternehmerischen Kontext klassischerweise mit dieser Thematik auseinandersetzt, ist das Personalmanagement. Hier sind es vor allem die

²⁴ So betrachtet BLEICHER insbesondere die Tatsache der Beschleunigung des Wandels als den zentralen Aspekt der Umweltveränderungen (vgl. Bleicher, K., 1989, S. 24 ff.).

²⁵ Vgl. Bullinger, H. J./Traut, L., 1986, S. 7, 9 f.; Kern, H./Schumann, M., 1990, S. 160 f.; Kistner, K.-P. / Steven, M. 1991, S. 14, 17; Polzer, M., 1995, S. 152; Brödner, P., 1996, S. 34 f.; Janssen, H., 1997, S. 136 f.

²⁶ Ergenzinger, R., 1993, S. 21 und im weiteren S. 185 ff.; ähnlich auch DGFP, 1996, S. 209.

²⁷ Die Gruppe ist zunehmend als eine Art „black box“ mit einer gemeinsamen Aufgabe zu verstehen.

²⁸ Vgl. z.B. Fürstenberg, F., 1987, S. 65; Buller, P. E., 1994, S. 134; Hauke, Chr., 1995, S. 211.

²⁹ Vgl. Krulis-Randa, J. S., 1997, S. 133.

Besonderheiten der Bezugsgröße Flexibilität, die eine Veränderung in der Perspektive eines traditionell verstandenen Personalmanagements erfordern.³⁰ Über die traditionellen Aufgaben hinausgehend, ist nunmehr der Bedeutungsgehalt der Flexibilität zu analysieren und zu operationalisieren. Nur im Vergleich zu irgend etwas oder mit irgend etwas hat das Attribut *flexibel* eine Bedeutung. Flexibilität ist eine relative und keine absolute Größe. Darüber hinaus beinhaltet die Flexibilität zwei Dimensionen: Einerseits geht es darum, Flexibilitätspotentiale langfristig zu planen und auszubauen. Andererseits müssen vorhandene Flexibilitätspotentiale schnell mobilisiert werden können. Der Begriff der Flexibilität beinhaltet somit eine strategische und eine taktische Dimension. Sie ist damit gleichzeitig eine Langfriststrategie und ein kurzfristiges taktisches Mittel.

Vor diesem Hintergrund bedarf es eines Personalmanagements, das den Humanressourcen die ihnen zukommende hohe Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmens beimißt. Des weiteren muß es in der Lage sein, Veränderungen von relevanten Unternehmensumweltvariablen zu internalisieren und eine strategische Orientierung beinhalten. Gerade weil Flexibilität darüber hinaus keinen Selbstzweck darstellt, sondern ökonomischen Überlegungen zugänglich sein muß und gleichzeitig die Bedeutung des Mitarbeiters für diese Größe herausgestellt wurde, kann sich das Strategische Personalmanagement als ein integrativer Ansatz der Personalwirtschaftslehre erweisen. Hier wird der Mitarbeiter im Sinne einer Human *Ressource* gesehen, womit der wirtschaftlichen Seite Rechnung getragen ist. Gleichzeitig wird aber auch die Bedeutung des Mitarbeiters für den Erfolg des Unternehmens erkannt.³¹ Das Strategische Personalmanagement könnte somit einen Ansatz darstellen, der die Integration von Flexibilitätstrachtungen in der geforderten ganzheitlichen Weise ermöglicht. Dies gerade auch im Hinblick darauf, daß Flexibilität kein Phänomen eines einzelnen betriebswirtschaftlichen Bereiches ist, sondern diese aus dem Gesamtkontext der einzelnen Bereiche des Unternehmens resultiert. Flexibilität stellt sich nicht von außen ein. Sie wird von außen gefordert und das Unternehmen hat sich darauf immer wieder auf ein Neues einzustellen.

Die Beweggründe, die zur Einführung veränderter Formen der Arbeitsorganisation geführt haben, liegen zusammenfassend darin, in Abkehr vom tayloristischen Prinzip der starren Trennung von Arbeitsplanung und Arbeitsausführung ein arbeitsorganisatorisches Instrument zur proaktiven Begegnung der externen Wandelanforderungen zu besitzen. Die Verschiebung der zwischen Arbeitsplanung und Arbeitsausführung bestehenden Grenzen ermöglicht es, einer Arbeitsgruppe die Aufgabe zu übertragen und ihre Arbeit gruppenintern entsprechend den jeweiligen Anforderungen zu planen. Idealtypisch betrachtet, regelt die Gruppe den internen Arbeitseinsatz selbst. Der

³⁰ Vielleicht sind es gerade diese Besonderheiten, die MARR/KÖTTING zu der Feststellung bewegen haben, daß für personalwirtschaftliche Fragestellungen bis heute kein geschlossenes theoretisches Konzept existiert, das es erlauben würde, Flexibilitätstrachtungen zu integrieren (vgl. Marr, R./Kötting, M., 1993, S. 216).

³¹ Vgl. z.B. Krulis-Randa, J. S., 1987; Staehle, W. H., 1989; Steinmann H./Schreyögg, G., 1993.

lohn- und leistungspolitische Bezugsrahmen der einzelnen Arbeitnehmer löst sich damit vom Einzelarbeitsplatz. Aber genau auf diesen ist die Lohnstruktur zugeschnitten, die in der Phase der tayloristisch-fordistischen Arbeitsorganisation entwickelt wurde. Für die zugrunde liegende Lohnstruktur sind vor allem zwei Merkmale zur Lohnfindung entscheidend: die Anforderungen, die aus dem konkreten Arbeitsplatz resultieren und die individuell erbrachte Leistung.

Nun wird der zentrale Vorteil der Gruppenarbeit in erweiterten Aufgabenzuschnitten gesehen, die u.a. die Personaleinsatzflexibilität innerhalb der Gruppe erhöhen.³² Damit ist zu fragen:

Können Entgeltsysteme, die auf arbeitsplatzbezogene Anforderungen zugeschnitten sind, die Realisierung der Personaleinsatzflexibilität flankieren? Oder ist nicht vielmehr nach Formen von Entgeltsystemen zu suchen, die sich von dem engen Bezug auf den Einzelarbeitsplatz lösen?

Diese Schnittstelle zwischen der Arbeitsorganisation - exemplarische der Gruppenarbeit - und dem Entgeltsystem markiert die zu untersuchende Forschungslücke. Sowohl das thematische Feld der Arbeitsorganisation als auch das der Entgeltsystematik erweisen sich als von der Literatur sehr weit durchdrungene Gebiete.³³ Es finden sich aber nur punktuell im Bereich der Arbeitsorganisation Referenzen zur Entgeltproblematik. So weist beispielsweise RIDDER im Rahmen der Lean Production-Diskussion darauf hin, daß die Frage, wie die Entlohnungsstrukturen der Zukunft aussehen, noch weitgehend ungeklärt ist.³⁴ Ähnliches ist im Rahmen der Entgeltthematik zu konstatieren. Auch hier wird nur punktuell auf die Gruppenarbeit Bezug genommen. So stellt z.B. LANG et. al. im Rahmen der Gruppenarbeit als zu regelnde Größen die Eingruppierung, den Entlohnungsgrundsatz und die Entlohnungsmethode fest.³⁵

In jüngster Zeit kann allerdings in der Literatur eine gewisse Übereinstimmung dahingehend festgestellt werden, daß vor dem Hintergrund der Veränderung der relevanten Unternehmensumwelt und der damit verbundenen Änderung der Arbeitsorganisation auch eine kritische Überprüfung traditioneller Entgeltformen nicht ausbleiben kann.³⁶ Vielmehr wird konstatiert, daß „ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Gelingen von Gruppenarbeit [...] das Entgeltsystem“³⁷ darstellt und daß „ohne eine

³² Vgl. Beisheim, M. u.a., 1991, S. 39.

³³ Exemplarische seien hier benannt für den Bereich Gruppenarbeit: Binkelmann, P. u.a., 1993; Antoni, C. H., 1994; Bullinger, H.-J./Warnecke, H. J., 1996 und für die Entgeltbetrachtung: Böhrs, H., 1959; Paasche, J., 1978; Schettgen, P., 1996.

³⁴ Vgl. Ridder, H.-G., 1993, S. 23 f.; ähnlich auch Antoni, C. H., 1994, S. 14; ders., 1995, S. 31 f.

³⁵ Vgl. Lang u.a., 1990, S. 221. Auch bei WEBER wird in den einzelnen Beiträgen nur sporadisch auf die Arbeitsorganisation Bezug genommen (vgl. Weber, W., 1993).

³⁶ Vgl. z.B. Fremmer, H., 1995, S. 62; Panholzer, P., 1995, S. 99; Svoboda, K., 1995, S. 65.

³⁷ Krings, K./Ruhnau, J., 1996, S. 23. Leider wurde hierbei versäumt, darauf zu verweisen, welches Entgeltsystem für eine erfolgreiche Durchführung von Gruppenarbeit als geeignet erscheint.

angemessene Regelung der Entgeltstrukturen [...] derartige Konzepte zum Scheitern verurteilt³⁸ sind. Dieser Aufgabe stellt sich die vorliegende Arbeit.

Einen Bezugspunkt bildet hier die Literatur zur Entgeltgestaltung. Mit Blick auf die Gruppenarbeit zeichnet sich diese durch ein sehr differenziertes Bild aus.³⁹ Hier finden sich Vorschläge, die dahingehend tendieren, daß sich das Entgelt auch weiterhin aus einem nach den Anforderungen der Tätigkeit differenzierten Grundlohn und einem individuellen Leistungsentgelt zusammensetzen sollte.⁴⁰ Andere Empfehlungen neigen zu Gruppenprämien⁴¹ in Form einer Anlagen-Nutzenprämie⁴² oder zu Lohnsystemen nach erwarteter Leistung, wie beispielsweise einem Vertragslohn oder einem Festlohn mit geplanter Tagesleistung.⁴³ Es finden sich ebenfalls Ansätze für ein Prämienlohnsystem mit einer Orientierung an der Einhaltung von Planzeiten auf der Basis der Eingruppierung nach vorhandenen Qualifikationen der Mitarbeiter und der Gruppenleistung.⁴⁴

Alle genannten Entgeltssysteme dienen in diesem Kontext mehr oder weniger dem Ziel eines flexibleren Einsatzes der Mitarbeiter.⁴⁵ Die Konzepte der Entgeltssystemgestaltung zeichnen sich allerdings *nicht* durch ein einheitliches Bild aus.⁴⁶ Vielmehr werden die Schwerpunkte der Entgeltbestimmung von Unternehmen zu Unternehmen ganz unterschiedlich gesetzt. Eine gemeinsame Tendenz besteht lediglich darin, daß traditionelle Entgeltssysteme modifiziert werden. Wie dann diese Modifikation letztlich aussieht, ist zum großen Teil unternehmensspezifisch geprägt.⁴⁷

Sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis werden verschiedene Varianten zur Diskussion gestellt bzw. erprobt. Von einem „one best way“, wie er für die Konzeption der Gruppenarbeit propagiert wird,⁴⁸ kann hierbei bisher nicht gesprochen werden. Ob sich hier allgemeingültige Aussagen entwickeln lassen, ist in der vorliegenden Arbeit zu prüfen. Die Konsequenz, die sich aus den Ausführungen für die vorliegende Arbeit ableitet, ist eine systematische Betrachtung der Interdependenzen von Arbeitsorganisation und Entgeltsystem.

Aus der einleitenden Thematisierung des Spannungsfeldes von Flexibilität, Arbeitsorganisation und Entgeltsystem ergibt sich das in der Abbildung 1-2 dargestellte

³⁸ Skrotzki, R., 1992, S. 188. Vgl. ähnlich auch Kötter, W., 1993, S. 307. Trotz dieser Konformität ist bei der Umsetzung kein einheitlicher Tenor zu erkennen.

³⁹ Vgl. z.B. Namuth, M., 1992, S. 36; Kaiser, J., 1993, S. 300 ff.; Schmierl, K., 1995, S. 152 ff.; Gosmann, R./Heinz, K., 1996, S. 26 ff.

⁴⁰ Vgl. Siebel, F. W., 1989, S. 3 ff., 7, 9 f.; Eyer, E., 1990, S. 11 ff.

⁴¹ Vgl. Baisch, G., 1986, S. 149.

⁴² Vgl. Greißel, T./Lewandrowski, H., 1989, S. 46.

⁴³ Vgl. Zander, E., 1986, S. 148; Tondorf, K., 1993, S. 45 ff.

⁴⁴ Vgl. Skrotzki, R., 1992, S. 198 f.; Eckardstein, D.v., 1993, S. 174 ff.

⁴⁵ Vgl. z.B. Skrotzki, R., 1992, S. 192 f.

⁴⁶ Vgl. z.B. die verschiedenen Entgeltmodelle bei Eckardstein, D.v., 1995; Gosmann, R./Heinz, K., 1996, S. 26.

⁴⁷ Vgl. Eckardstein, D. v., 1995, S. 33 ff.

⁴⁸ Vgl. z.B. Gerst, D. u.a., 1995, S. 39 ff.; Jansen, P./Jürgens, U., 1999, S. 1.

Untersuchungsfeld, das im folgenden Abschnitt durch die Beschreibung des Ablaufs der Arbeit seine Konkretisierung erfährt.

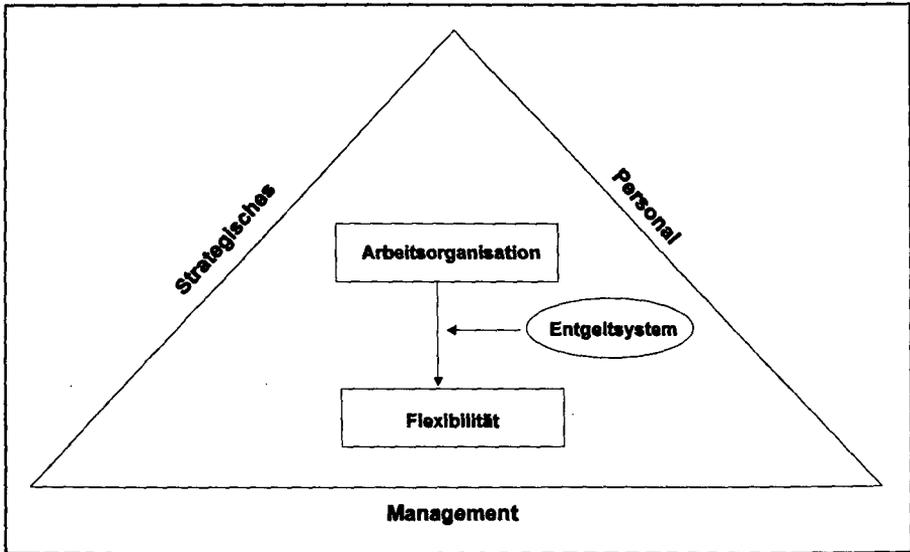


Abb. 1-2: Schematische Darstellung des zugrunde liegenden Forschungsfeldes

1.3 Verlauf der Arbeit und Untersuchungsmethode

Werden die Publikationen, die sich in der Literatur mit der Problematik der Entgeltgestaltung bei Gruppenarbeit beschäftigen, zusammengefaßt, ist folgendes festzuhalten: Die Arbeiten setzen sich zum einen mit motivationalen Aspekten auseinander⁴⁹ oder es werden die Tendenzen der Entgeltentwicklung nachgezeichnet.⁵⁰ Zum anderen finden sich Veröffentlichungen, die sich der Thematik in einer generellen Perspektive nähern und aus der Gruppenarbeit Anforderungen für ein Entgeltsystem abzuleiten versuchen.⁵¹ Dabei werden diese Elemente hinsichtlich ihrer Wirkung auf die Gruppenarbeit kaum reflektiert. Auch wenn in der Literatur von einem engen Bezug zwischen Gruppenarbeit und Entgelt ausgegangen wird, gibt es nur vereinzelt Aussagen über die Wirkungszusammenhänge, die unterstellt werden. An dieser Stelle setzt die vorliegende Arbeit ihren Schwerpunkt (siehe Abb. 1-2).

Es wird folglich von einem engen Bezug zwischen Gruppenarbeit und Entgeltsystem ausgegangen. Vor diesem Hintergrund kann das Entgeltsystem als ein Instrument angesehen werden, das indirekt zu einer Erhöhung der Flexibilität oder doch zu-

⁴⁹ Vgl. Bergmann, R., 1998; Lang, J. M., 1998.

⁵⁰ Vgl. Lurse, K./IfaA, 1997; Eschmann, S./Eyer, E., 1999

⁵¹ Vgl. z.B. Tondorf, K., 1994; Eckardstein, D. v./Janes, A., 1995; Siegel, K., 1996; Nadler, L., 1997; Lang, J. M., 1998.

mindest zu einer Erhöhung des Flexibilitätpotentials beitragen kann. Damit kann die Arbeitsorganisation die Grundlage für eine höhere Flexibilität bilden. Ob die Arbeitsorganisation aber tatsächlich zu einer Basis derselben wird, ist abhängig davon, wie mit dieser Voraussetzung umgegangen wird. Des weiteren wird die Herstellung einer langfristig tragbaren Verknüpfung der drei genannten Elemente (Arbeitsorganisation, Flexibilität, Entgeltsystem) als Aufgabe des Strategischen Personalmanagements betrachtet.

Das in Abbildung 1-2 aufgezeigte Untersuchungsfeld wird in Teil I der Arbeit präzisiert. Vor diesem Hintergrund werden Wirkungsvermutungen ausformuliert, die als Bezugspunkt für die Entwicklung von Fragestellungen für die empirischen Fallstudien dienen. Vier Ausgangsfragestellungen strukturieren den Gang der Untersuchung, aber nicht die Darstellung der Ergebnisse (siehe Abbildung 1-3):

Ausgangsfrage 1:

Kann mit einer Veränderung der Arbeitsorganisation hin zur Gruppenarbeit das Ziel der Flexibilität erreicht werden?

Ausgangsfrage 2:

Kann das Entgeltsystem das Erreichen des Ziels der Flexibilität unterstützen?

Ausgangsfrage 3:

Ergeben sich aus der Kombination von Arbeitsorganisation und Entgeltsystem Synergien oder Konflikte?

Ausgangsfrage 4:

Ist eine Einbindung der Maßnahmen zur Veränderung von Arbeitsorganisation und Entgeltsystem in einen Gesamtkontext notwendig?

Die Frage vier bildet die übergeordnete Leitfrage. In Kapitel 2 wird die Notwendigkeit eines Wandels im Personalmanagement dargestellt, wobei abzuleiten ist, warum strategische Ansätze das traditionelle Handlungsfeld von operativen Ansätzen ergänzen. Den Bezugspunkt von Strategien bilden Leitbilder, mit denen die zukünftige Rolle der Unternehmensmitarbeiter fixiert wird. Der explizite oder implizite Bezug auf diese Leitbilder mündet in die Entwicklung neuer Formen der Arbeitsorganisation. Der verbesserte Einsatz der menschlichen Arbeitskraft (Nutzung von körperlichen und geistigen Fähigkeiten) erscheint dabei als Mittel. Basierend auf diesen Ausführungen wird im weiteren die Rolle des Mitarbeiters für den Prozeß des Wandels aufgezeigt, bevor das Instrument der Arbeitsorganisation zur Realisierung der Zielsetzung Wandelfähigkeit herausgearbeitet wird.

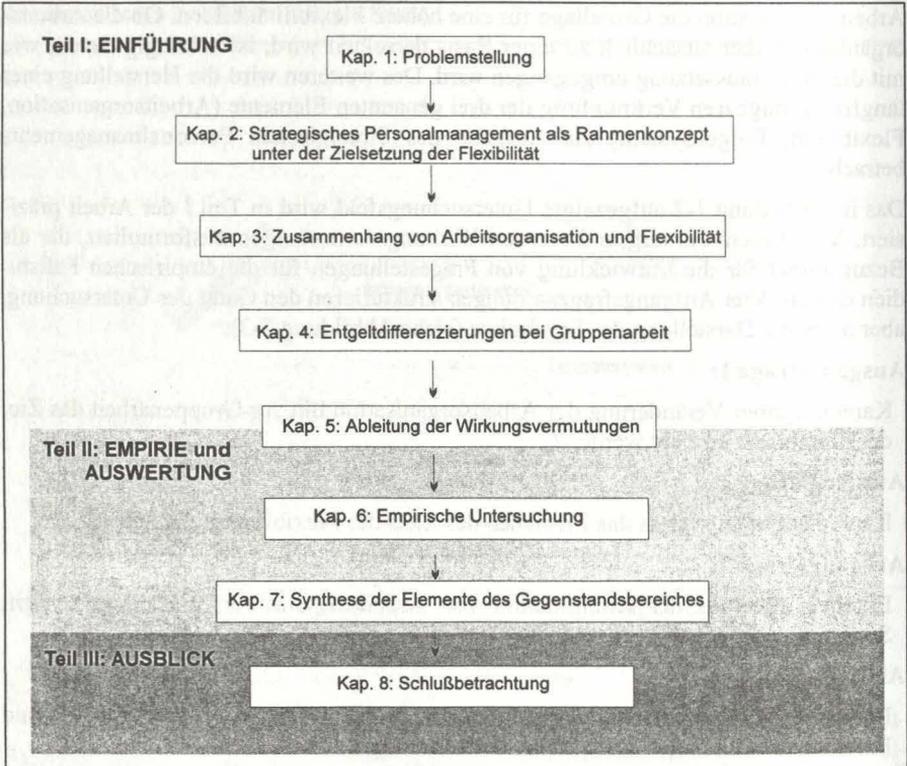


Abb. 1-3: Gang der Arbeit

Die terminologische Spezifizierungen dessen, was unter dem Begriff Flexibilität zu verstehen ist, erweist sich als sehr weitreichend. Diese Begriffsvielfalt resultiert nicht zuletzt aus den unterschiedlichen Zielsetzungen, die mit dem jeweiligen Untersuchungsfokus verfolgt werden. Daher ist es unerlässlich, den der Arbeit zugrunde liegenden Flexibilitätsbegriff zu definieren. Unter Berücksichtigung der jeweiligen Zielsetzungen ergeben sich Begriffsbildungen der „potentiellen“ und der „aktuellen“ Flexibilität, die im weiteren Verlauf der Arbeit verwendet werden. Das Ziel von Kapitel 2 ist es somit, auf der einen Seite das Strategische Personalmanagement als Rahmen für die aufgezeigte Fragestellung herauszuarbeiten. Auf der anderen Seite soll die Zielgröße Flexibilität im Sinne der Operationalisierbarkeit eine stärkere Differenzierung erfahren.

In Kapitel 3 wird eingangs eine geraffte Darstellung der verschiedenen Gruppenarbeitsansätze präsentiert.⁵² Dabei gilt das Augenmerk der Frage, welche Zielsetzungen in verschiedenen Zeitabschnitten mit der Gruppenarbeit verfolgt wurden. Hier ist aufzuzeigen, daß die Orientierung an Flexibilitätszielen des Unternehmens erst jüngeren Datums ist. Auf dieser Basis wird der für diese Arbeit relevante Begriff der Gruppenarbeit herauskristallisiert. Des weiteren wird sekundäranalytisch herausgearbeitet, welche Flexibilitätswirkungen durch diese Form der Arbeitsorganisation erzeugt werden können. Die Zuordnung erfolgt hier anhand der in Kapitel 2 entwickelten Begriffe der potentiellen und der aktuellen Flexibilität. Es ist damit die Frage zu beantworten: Führt eine Arbeitsorganisation, die den Mitarbeitern größere Entscheidungs- und Handlungsfreiräume einräumt, zu einer höheren Flexibilität, wie sie die Wettbewerbssituation fordert?

Wie dargelegt, zeichnet sich die Diskussion über mögliche Entgeltmethoden bei Gruppenarbeit durch eine große Heterogenität aus. In Kapitel 4 wird dieser Dialog nachgezeichnet, wobei die im Rahmen der Gruppenarbeit erwähnten Entgeltsysteme unter ihrer spezifischen Zielsetzung diskutiert werden.⁵³ Besondere Bedeutung wird dabei dem Aspekt der individuellen und der kollektiven Leistungszuordnung gewidmet, die bei leistungsorientierten Lohnsystemen die Eckpunkte des vorstellbaren Kontinuums verschiedenartiger Regelungen darstellen. Das Ziel von Kapitel 4 ist es, darzustellen, welche Entgeltsysteme im Rahmen der Gruppenarbeit diskutiert werden, um so gegenwärtige Trends aufzuzeigen.

In Kapitel 5 werden die Wirkungsvermutungen zu den spezifizierten Entgeltsystemen abgeleitet, die sich gegenwärtig als Tendenz sowohl in der Literatur als auch in der betrieblichen Praxis abzeichnen.⁵⁴ Das Kapitel 5 endet mit einer resümierenden Einschätzung hinsichtlich der unterstützenden Funktion, die die aufgeführten Entgeltsysteme in bezug auf die durch die Arbeitsorganisation intendierten Flexibilitätswirkungen besitzen.

Die einführenden Erläuterungen haben bereits gezeigt, daß eine Stärke des Strategischen Personalmanagements darin liegt, daß es diesem gelingt, externe Umweltveränderungen in entsprechende Anforderungen hinsichtlich der Faktorkombinationen umzusetzen, auf die mit personalwirtschaftlichen Instrumenten zu reagieren ist. Dieser konzeptionellen Eignung steht allerdings eine gewisse Diskrepanz hinsichtlich der Ebene der Konkretisierung gegenüber. Da sich die Entwicklung der relevanten Umwelt für jedes Unternehmen differenziert darstellt, ist die Umsetzung dieser Rahmenanforderungen in einer konkreten Handlungsweise unternehmensspezifisch

⁵² Dem Kapitel liegt die Ausgangsfrage 1 zugrunde: Kann mit einer Veränderung der Arbeitsorganisation hin zur Gruppenarbeit das Ziel der Flexibilität erreicht werden?

⁵³ Damit liegt dem Kapitel 4 vom Prinzip her die Ausgangsfrage 2 zugrunde: Kann das Entgeltsystem das Erreichen des Ziels der Flexibilität unterstützen? Diese Frage wird in Kapitel 5 einer weiteren Konkretisierung zugeführt.

⁵⁴ In Kapitel 5 wird der Ausgangsfrage 3 nachgegangen: Ergeben sich aus der Kombination von Arbeitsorganisation und Entgeltsystem Synergien oder Konflikte?

zu beantworten. Das auf diese Weise eingegrenzte theoretische Forschungsfeld (siehe Abb. 1-2) wird nun seinerseits angewandt auf ein ebenso eingegrenztes empirisches Untersuchungsfeld. In diesem erfolgt die empirische Erhebung der Wirkung von Arbeitsorganisation und Flexibilität unter der Berücksichtigung der intervenierenden Variablen Entgeltsystem. Die empirische Untersuchung im Teil II der Arbeit dient der argumentativen Stützung und hat explorativen Charakter.⁵⁵ Die Untersuchungsmethode einer explorativen Fallstudienuntersuchung ist gewählt worden, da zu der identifizierten Forschungslücke bisher nur unspezifische Kenntnisse vorliegen.

Als Hauptkritikpunkt der quantitativen Theorie und der gleichzeitigen Begründung für die Verwendung der Arbeit zugrunde liegenden qualitativen Sozialforschung wird angeführt,⁵⁶ daß soziale Phänomene nicht außerhalb der Individuen existieren, sondern durch Interpretationen von Gesellschaftsmitgliedern konstruiert werden. Daraus erklärt sich unter anderem auch die Tatsache, daß soziale Sachverhalte nicht für sich objektiv sind, sondern ihr Bedeutungsinhalt nur aus der jeweiligen Situation heraus zu interpretieren ist. Das begründet folglich auch die Tatsache, daß quantitative Methoden soziales Handeln nicht umfassend abbilden, sondern möglicherweise bestimmte Bedeutungen von Handlungen lediglich unterstellen. Dies gilt um so stärker, als daß durch die vorab aufgestellten und zu testenden Hypothesen den Handelnden eine unterstellte Absicht unter Umständen aufoktroiert wird.⁵⁷

Durch diesen hypothesentestenden Charakter der quantitativen Sozialforschung, die sich in Erhebungsmethoden wie der des standardisierten Fragebogens manifestiert, wird der Blickwinkel auf einige ausschnitthaft erfaßte Variablen verengt, ohne dabei der Komplexität der Gesamtsituation gerecht zu werden. Im Gegensatz zur quantitativen Sozialforschung versteht sich die qualitative Sozialforschung „[...] nicht als hypothesenprüfendes, sondern als *hypothesengenerierendes* Verfahren“.⁵⁸

„Wie sich für den Historiker die Quellen nie von sich selbst verstehen, gibt es für den Sozialwissenschaftler keine Daten an und für sich: Sie bedürfen der Interpretation“.⁵⁹ So führt auch eine Beschreibung ohne ein bestimmtes Erklärungsziel regelmäßig zu einem Sammelsurium von Daten, die in ihrem Aussagewert gegen Null konvergieren. Das bedeutet für die Fallstudienuntersuchung, daß hier ein gewisses Vorverständnis notwendig ist, was gleichzeitig nicht unreflektiert hinsichtlich der Erfassung und der Interpretation bleibt. Das heißt weiterhin, um sinnvolle Aussagen über einen möglichen Zusammenhang der aufgezeigten personalpolitischen Instrumente treffen zu können, ist es notwendig, aus dem theoretischen Rahmen heraus Fragen zu

⁵⁵ Vgl. Becker, F. G., 1993, S. 117.

⁵⁶ Vgl. Girtler, R., 1984, S. 26; Lamnek, S. 1995a, S. 7f.

⁵⁷ Vgl. Girtler, R., 1984, S. 171.

⁵⁸ Lamnek, S., 1995a, S. 23 (Hervorheb. im Org.). MAYRING bezeichnet die Hypothesenfindung als den klassischen Bereich qualitativer Forschung. Vgl. Mayring, Ph., 1995, S. 20. Ähnlich auch Alemann, H. v./Ortlieb, P., 1975, S. 163.

⁵⁹ Atteslander, P., 1993, S. 9.

generieren, die zu einer Erschließung des aufgezeigten Untersuchungsfeldes führen.⁶⁰ Dieses Vorverständnis wird in der Erschließung des theoretischen Rahmens deutlich.⁶¹

Durch die Fallstudien wird nun dieses theoretische Vorverständnis durch die zunehmende Berücksichtigung eines empirischen Wissens weiterentwickelt. Die Zielsetzungen bzw. Intentionen, die bei den Partialbetrachtungen bestanden haben, müssen auch hier wieder Beachtung finden. Darüber hinaus - und gerade hier liegt der Schwerpunkt der Fallstudien - ist zum einen zu prüfen, ob sich diese Intentionen, die den einzelnen Innovationen zugrunde lagen, in den betrachteten Unternehmen wiederfinden, und zum anderen, ob sie sich durch die Zusammenführung beider Instrumente geändert haben.

Die in den Wirkungsvermutungen des Kapitels 5 dargestellten Zusammenhänge werden durch den empirischen Prozeß bestätigt, widerlegt oder relativiert, indem systematisch nach Beobachtungsaussagen gesucht wird, die entweder diesen Annahmen entsprechen oder aber widersprechen. Diese systematische Suche bzw. das Herausarbeiten von Wirkungsvermutungen ist bereits in der theoretischen Analyse des Untersuchungsgegenstandes angelegt. Die theoretischen Partialbetrachtungen dienen quasi als „Hintergrundvermutung“, deren Aufgabe nicht zuletzt darin besteht, die Merkmale und Bedingungen aufzuzeigen, die in die Untersuchung miteinzubeziehen sind. Das „[...] Vorwissen kann nun durch die qualitative Analyse systematisiert, angereichert und gegebenenfalls korrigiert werden.“⁶² Ohne die Konstruktion eines theoretischen Rahmens und einer flankierenden Dokumentenanalyse ist es im Grunde nicht möglich, widersprüchliche Explikationen der Interviewten zu erkennen und durch ein entsprechendes Nachfragen weiter zu explorieren.

Für den qualitativen Ansatz sprechen im wesentlichen zwei Gründe:

1. Bei der Einführung oder Durchsetzung der Flexibilität im aufgezeigten Kontext handelt es sich um einen Prozeß, der innerhalb des Unternehmens durch die Interaktion unterschiedlicher Individuen beeinflußt wird. Um diesen Prozeß zu verstehen, ist es deshalb notwendig, mit den Betroffenen selbst in Interaktion zu treten.
2. Da sich keine allgemein anerkannte Theorie ermitteln läßt, die zu dem aufgezeigten Problemfeld dezidierte Aussagen treffen würde, ist unter diesem Gesichtspunkt auch eine Ableitung entsprechend gestützter Hypothesen nicht möglich. Es ist vielmehr zu versuchen, durch eine Ausgangsfragestellung und eine Problemspezifikation sich dem ausgewählten Forschungsfokus zu nähern.

Als empirische Zielsetzung der Arbeit kann festgehalten werden, *daß mit Hilfe der Fallstudien eine gegenstandsbezogene Konkretisierung des theoretischen Rahmens*

⁶⁰ Vgl. Kap. 6 dieser Arbeit.

⁶¹ Teil I dieser Arbeit. MAYRING bezeichnet das Offenlegen des Vorverständnisses des Forschers als eine der Säulen der qualitativen Sozialforschung (vgl. Mayring, Ph., 1996, S. 18).

⁶² Witzel, A., 1982, S. 115.

und der aufgestellten Wirkungsvermutungen unter der aufgezeigten Fragestellung angestrebt wird.

Hierzu werden in Kapitel 6 die drei untersuchten Unternehmen dargestellt. Um dem komplexen Sachverhalt des Untersuchungsobjektes gerecht zu werden, sind Methoden der qualitativen Sozialforschung eingesetzt worden. Dabei wird sowohl die Untersuchungsmethode als auch das Untersuchungsfeld präsentiert. Die Konzentration auf eine Branche ist methodisch begründet. Angestrebt ist die Reduzierung der Komplexität der Untersuchung durch die Betrachtung eines Untersuchungsfeldes, in dem die Zahl gemeinsamer Kontextvariablen relativ hoch liegt. Den Idealfall würden hier Betriebe darstellen, die sich nur in ihren Entgeltsystemen unterscheiden, weil dann eine kausale Zuordnung Entgeltsystem und Flexibilitätsgrad der Arbeitsorganisation möglich wäre.⁶³

Dieser Idealfall trifft auf die Realität der drei Untersuchungsbetriebe, deren zentrale Merkmale in Kapitel 6.2 hervorgehoben werden, nicht zu, was bei der Ausformulierung empirisch gestützter Aussagen zu beachten ist. Das Ziel von Kapitel 6 besteht neben der selektiven Darstellung der Besonderheiten des Einzelfalls in einer Synthese der Untersuchungsergebnisse, die Gemeinsamkeiten hinsichtlich der Zielsetzung der Flexibilität aufzuzeigen.

Diese Ausführungen bilden die Grundlage für eine tiefergehende Analyse der Wirkungsvermutung bzw. Interpretation der Ergebnisse, die Gegenstand des Kapitels 7 sind. Die Auswertung konzentriert sich dabei auf die Frage, ob die theoretisch abgeleiteten Wirkungsvermutungen durch empirische Ergebnisse abgesichert werden können. Dabei wird dem situativen Kontext (unternehmensinternes und unternehmensexternes Umfeld), in dem Unternehmen die Gruppenarbeit einführen, Rechnung getragen.⁶⁴ Das Kapitel 7 schließt mit einer vergleichenden Analyse. Sie konzentriert sich auf die Gegenüberstellung der im Feld vorgefundenen Ansätze, mit denen Gruppenarbeit und Entgeltsysteme verknüpft werden. Das Ziel ist es hierbei, zum einen die Notwendigkeit der Abstimmung von Gruppenarbeit und Entgeltsystem herauszustellen und zum anderen, deren erforderliche Betrachtung in einer betrieblichen Gesamtsicht zu verdeutlichen.

In Kapitel 8 ist zu überprüfen, welche verallgemeinerungsfähigen Aussagen und welche theoretischen Schlußfolgen aus der Untersuchung abgeleitet werden können. Die Frage nach der Verallgemeinerungsfähigkeit von Aussagen, die auf wenigen Fällen beruhen, beantwortete YIN beispielsweise wie folgt: „The short answer is that case studies, like experiments, are generalizable to the theoretical propositions and not to populations or universes. In this sense, the case study, like the experiment,

⁶³ Bei der Auswahl der Unternehmen ist folglich versucht worden, möglichst viele gemeinsame Kontextvariablen bei gleichzeitiger Streuung der Untersuchungsvariablen zu realisieren, um die Facetten der aufgezeigten Tendenzen der Entgeltsystementwicklung innerhalb der Fallstudien erfassen zu können.

⁶⁴ Im Rahmen dieser Fragestellung dienen die Fallstudien sowohl zur argumentativen Stützung als auch zur Weiterentwicklung des eingangs aufgestellten Problemgegenstands.

does not represent a 'sample', and the investigator's goal is to expand and generalize theories (analytic generalization) and not to enumerate frequencies (statistical generalization).⁶⁵ Dieser Aussage ist insofern zuzustimmen, als daß eine Untersuchung, die auf Fallstudien beruht, weniger auf die zahlenmäßige Verteilung bestimmter Merkmale abzielt als vielmehr auf die Erkenntnis wesentlicher und typischer Zusammenhänge, unabhängig davon, wie häufig derartige Merkmalsausprägungen vorkommen.

In Anlehnung an diese Aussage gilt es zunächst, wesentliche und typische Zusammenhänge herauszuarbeiten, wobei die statistische Signifikanz nicht überprüfbar ist. Mit Blick auf die Wirkungsvermutungen wird geprüft, ob sich in der Praxis Muster von Abhängigkeiten zeigen, aus denen sich ein Bild über Wirkungszusammenhänge ableiten läßt.

Dort, wo dies möglich ist, wird der Versuch unternommen, Trendaussagen zu generieren, die bei der Entwicklung und Ausgestaltung neuer Entgeltsysteme eine gewisse Handlungsrelevanz haben.

⁶⁵ Yin, R. K., 1987, S. 21.

2 Strategisches Personalmanagement als theoretisches Rahmenkonzept unter der Zielsetzung der Flexibilität

Dem strategischen Management liegt eine umfassende Orientierung zu Grunde, es bezieht das gesamte Unternehmen in seiner Relation zur Umwelt in die Betrachtungsweise mit ein. Um einen entsprechenden Bezugsrahmen für den Untersuchungsgegenstand zu konstruieren, liegt es nahe, in diesem Bereich nach Konzepten zu suchen, die Anknüpfungspunkte bieten und eine Einordnung der Fragestellung ermöglichen.

Wie bereits eingangs erwähnt, wird der Mitarbeiter zunehmend als ein wesentlicher Faktor für eine erfolgreiche Strategieimplementierung erachtet.¹ Wenn folglich die Mitarbeiter als eine essentielle Erfolgsgröße zur Begründung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils angesehen werden, ist hiermit ein Personalmanagement angesprochen, das mit seinen Instrumenten diese Zielsetzung nachhaltig unterstützt.

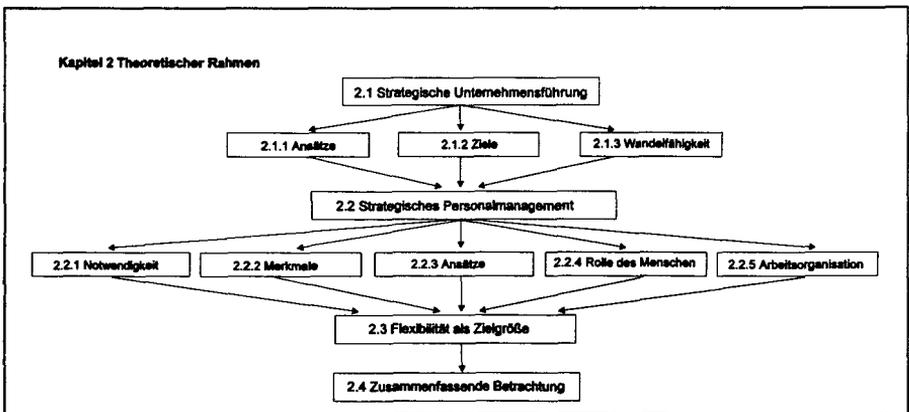


Abb. 2-1: Struktur des Kapitels 2

Vor diesem Hintergrund wird im folgenden zunächst die Notwendigkeit einer strategischen Ausrichtung des Unternehmens herausgearbeitet. In einem ersten Schritt wird hierzu der Strategiebegriff geklärt, an den sich die Darstellung möglicher strategischer Ziele anschließt, bevor auf die Besonderheit der Wandelfähigkeit eingegangen wird (siehe Abb. 2-1).

Auf der Basis der aus dem Unternehmenskontext abgeleiteten Wandelfähigkeit wird zunächst dargestellt, warum eine Veränderung vom traditionellen zum strategischen Personalmanagement notwendig ist, woran sich eine Beschreibung der wesentlichen Merkmale eines SPM anschließt. Basierend auf diesen werden, ausgehend vom

¹ Vgl. z.B. Hilb, M., 1997b; Remer, A., 1997; Wilkens, U., 1998.

MICHIGAN-Ansatz² und HARVARD-Ansatz,³ die Rolle des Mitarbeiters für den Prozeß des Wandels dargestellt, bevor das Instrument der Arbeitsorganisation zur Realisierung der Zielsetzung Wandelfähigkeit herausgearbeitet wird.

Gegenstand des Abschnitts 2.3 ist die Spezifizierung des Flexibilitätsbegriffs als die betriebliche Umsetzung der externen Wandelanforderung, der den nachfolgenden Kapiteln als Zielgröße dient. Das Kapitel schließt mit einer zusammenfassenden Betrachtung, in der die Interdependenzen zwischen den noch zu identifizierenden Flexibilitätsdimensionen und dem Human Resource Management mit seinen Instrumenten dargelegt werden, um auf dieser Basis die für die weitere Untersuchung relevanten Fragen zu formulieren.

2.1 Strategische Unternehmensführung

Der ökonomische und gesellschaftliche Kontext, in dem Unternehmen ihre Entscheidungen zu treffen haben, ist durch eine zunehmende Differenzierung und damit erhöhte Unsicherheit der Märkte gekennzeichnet.⁴ Das Verhalten muß, bedingt durch die Veränderung des Umfeldes des Wettbewerbs einer Branche, auch zu neuen oder zumindest modifizierten Strategien führen.⁵ Die Frage, die sich anschließt, ist die, was sich eigentlich hinter dem Begriff Strategie verbirgt. Der Eindruck von WÄCHTER, „[...] daß mit dem Begriff „Strategie“ recht locker umgegangen wird“,⁶ kann insofern nachvollzogen werden, als fast jede Unternehmensfunktion mit dem Adjektiv „strategisch“ versehen worden ist.⁷ Im folgenden wird zunächst dem Strategiebegriff nachgegangen, bevor mögliche Unternehmensziele herauskristallisiert und die Notwendigkeit der Wandelfähigkeit für einen langfristigen Erfolg der Unternehmen und die hierfür notwendigen Bedingungen herausgearbeitet werden.

2.1.1 Strategiebegriff und Ansätze

Trotz der Fülle der Veröffentlichungen - oder gerade deswegen - zum Thema Strategie, differiert das Verständnis hinsichtlich der Begriffsbestimmung in der betriebswirtschaftlichen Literatur erheblich voneinander. „Eine einwandfreie und erschöpfende Definition für Strategie gibt es nicht und wird sich auch kaum finden lassen,

² Vgl. Tichy, N. M., u.a., 1982; Devanna, M. A., u.a., 1984.

³ Vgl. Beer, M. u.a., 1985.

⁴ Vgl. Hofer, C. W./Schendel, D., 1978, S. 3 f.; Meffert, H., 1985, S. 121 f.; Bühner, R., 1989, S. 223; Ansoff, H. I./McDonnell, E. J., 1990, S. 4 ff.

⁵ Insbesondere die Arbeiten von PORTER verbinden die Strategie mit dem Wettbewerb, wonach sich deren Erfolg erst unter den entsprechenden Bedingungen des Wettbewerbs herauskristallisiert. Vgl. Porter, M. E, 1992a; 1992b.

⁶ Wächter, H., 1992, S. 325.

⁷ MEFFERT verwendet beispielsweise die Begriffe strategische Planung, strategisches Marketing, strategischer Vertrieb, strategisches Informationssystem, strategisches Public Relation etc. (vgl. Meffert, H., 1988 und hier die jeweiligen Kapitel). Für den Bereich Controlling vgl. z.B. Steinle, C., 1998, S. 341 ff.

weil in der Praxis Strategie und Aktionspläne vielfach ineinander übergreifen und sich dauernd zwingend beeinflussen.“⁸ So wird der Terminus „strategisch“ im Bereich der Planung beispielsweise synonym mit langfristiger Planung verwendet.⁹ Das erscheint allerdings nicht ausreichend, weil bereits bei der Bestimmung dessen, was unter langfristig zu verstehen ist, die unterschiedlichsten Zeithorizonte angegeben werden könnten. Die geradezu inflationäre Verwendung dieser Vokabel scheint die Vermutung von SCHOLZ zu bestätigen, daß diese „[...]“ überwiegend zur Charakterisierung von ‘beachtenswert und wichtig’, also offenbar ohne eigenständige, konzeptionelle Bedeutung“¹⁰ verwendet wird.

Die Abgrenzung des Strategiebegriffes kann durch verschiedene Ansätze erfolgen, ohne daß diese zwangsläufig zum gleichen Ergebnis führen, also weiterhin eine Mehrdeutigkeit bestehen bleibt. So kann hierunter das Ergebnis eines Planungsprozesses verstanden werden, der zukünftigen Handlungen als Richtlinie dienen soll. In diesem Sinne ist eine Strategie „[...] a deliberate conscious set of guidelines that determines decisions into the future.“¹¹ Insbesondere die Begriffsspezifizierungen von ANSOFF und CHANDLER¹² stehen für diesen systematischen und geplanten Strategieterminus. Die Strategie ist damit „[...] the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.“¹³ Daneben existiert ein weitergefaßter Strategiebegriff, der von MINTZBERG als „a pattern in a stream of decisions“¹⁴ bezeichnet wird.

Beide Begriffsauffassungen, d.h. sowohl die intendierte als auch die emergente Interpretation, werden in dieser Arbeit verwendet. Es ist davon auszugehen, daß ausschließlich geplante Strategien genau so selten anzunehmen sind wie rein emergente. Trotz dieser ersten Verortung bleibt der Strategiebegriff weiterhin sehr diffus und wenig operational. So lassen sich sowohl die Ziele und Inhalte als auch die Objekte des strategischen Handelns erst dann eingrenzen, wenn eine derartige Spezifizierung vorliegt.

Nach SCHOLZ zeichnet sich ein strategisches Verhalten durch drei Merkmale aus:¹⁵

- Erstens durch die **Potentialorientierung**, durch die eine Ausrichtung von Planung und Maßnahmen auf die zentralen Erfolgspotentiale des Unternehmens stattfindet. Die in der aktuelleren Managementliteratur angeführte Konzentration auf Kern-

⁸ Hinterhuber, H. H., 1996, S. 18.

⁹ Vgl. Mössner, G. U., 1982, S. 18; Krulis-Randa, J. S., 1987, S. 4.

¹⁰ Scholz, Chr., 1982, S. 979.

¹¹ Mintzberg, H., 1978, S. 935.

¹² Vgl. Chandler, A. D. jr., 1962, S. 383 ff.; Ansoff, H. I./McDonnell, E. J., 1990, S. XV.

¹³ Chandler, A. D., jr., 1962, S. 13.

¹⁴ Mintzberg, H., 1978, S. 935 (Hervorh. im Org.); vgl. auch Schreyögg, G., 1984, S. 148 ff.

¹⁵ Vgl. Scholz, Chr., 1987, S. 32-61; ders. 1997, S. 47-54.

kompetenzen ist hierunter zu subsumieren.¹⁶ Dabei ist eine Konzentration auf aktuelle Leistungen nicht ausreichend, sondern auch die in Zukunft zu verwendenden Potentiale sind mit einzubeziehen. Wobei die Potentialorientierung entweder synergetisch erfolgen kann, d.h. daß die gesamte Organisation in ihrer Wechselwirkung zur Umwelt betrachtet wird, oder aber singulär, wenn eine Konzentration auf wichtige Teilbereiche oder -funktionen erfolgt.¹⁷

- Zweitens durch die **Komplexitätsreduktion**, die sich auf das methodische Vorgehen bezieht und die gezielte Reduzierung auf als relevant erachtete Einheiten betont.¹⁸
- Drittens schließlich durch eine **Aktionsorientierung**, die sich durch eine frühzeitige und handlungsorientierte Vorbereitung auf die Zukunft auszeichnet. Dieses kann sich durch geplant reaktives oder proaktives Verhalten auszeichnen.¹⁹

Neben diesen drei signifikanten Punkten wird als viertes die Festsetzung von Kriterien und Standards angeführt, mit denen der Erfolg einer Strategie gemessen werden kann.²⁰ Es genügt folglich nicht, die Vorteilhaftigkeit bzw. den Nutzen einer Strategie allein aus heutiger Sicht nach deren Auswirkung auf den Zielerreichungsgrad zu beurteilen. Vielmehr muß darüber hinaus die zukünftige Reaktionsfähigkeit mit in die Bewertung einbezogen werden.

Trotz der bereits angedeuteten Vielschichtigkeit des Strategiebegriffs läßt sich ein gemeinsamer Bedeutungsinhalt herauskristallisieren, der sich durch folgende Definition bestimmen läßt:

„Strategie ist der Entwurf und die Durchführung eines **Gesamtkonzepts** zur Erreichung einer **Zielposition** in Auseinandersetzung mit dem **Wettbewerb**.“²¹

Zunächst einmal handelt es sich bei einem strategischen Vorgehen um ein zielbezogenes. Damit ist nicht festgelegt, auf welcher Hierarchieebene strategische Entscheidungen getroffen werden. Es wird vielmehr davon ausgegangen, daß dies zunächst einmal grundsätzlich auf keine Ebene beschränkt ist. Vor diesem Hintergrund ist die Frage zu beantworten, was strategische Ziele für eine Unternehmung darstellen können bzw. wie diese abzuleiten sind.

2.1.2 Ziele strategischer Unternehmensführung

Innerhalb der Unternehmung können die Kriterien für ein strategisches Handeln prinzipiell auf alle Zielbereiche angewendet werden, was nicht zuletzt zu der eingangs

¹⁶ Vgl. z.B. Strasmann, J./Schüller, A., 1996 und die hier enthaltenden Beiträge; Steinle, C./Bruch, H., 1997.

¹⁷ Vgl. ähnlich auch Hinterhuber, H. H., 1996, S. 19.

¹⁸ Vgl. Knyphausen-Aufsess, D. z., 1995, S. 334 ff.; Hinterhuber, H. H., 1996, S. 20.

¹⁹ Vgl. Scholz, Chr., 1997, S. 50 f.

²⁰ Vgl. Hinterhuber, H. H., 1996, S. 22.

²¹ Hansmann, K.-W., 1997, S. 31.

angesprochenen inflationären Verwendung des Adjektivs „strategisch“ geführt hat. Aus der umfassenden Orientierung, die der Strategie zugrundeliegt und die das gesamte Unternehmen in seinem Bezug zur Umwelt in die Betrachtungsweise mit einbezieht, ist ein entsprechendes Rahmenkonzept für den Untersuchungsgegenstand zu konstruieren. In diesem Bereich ist daher nach Konzepten zu suchen, die Anknüpfungspunkte bieten und eine Implementierung der Fragestellung ermöglichen. Eine dieser Konzeptionen, die als Ausgangsbasis für die weitere Analyse und letztlich Fokussierung der Problemstellung dienen kann, ist die vertikale Differenzierung von Strategien innerhalb eines Unternehmens nach HOFER und SCHENDEL.²² Danach sind grundsätzlich drei Strategietypen zu unterscheiden:

corporate strategies (Unternehmensstrategien)

Diese Strategien legen zum einen fest bzw. dienen der Spezifizierung der Geschäftsfelder, in denen das Unternehmen tätig ist, und zum anderen zeigen sie, wie die Ressourcen zwischen den einzelnen Geschäftsfeldern verteilt werden.²³

business strategies (Betriebs- oder Geschäftsfeldstrategien)

Hier wird festgelegt, wie in der jeweiligen Branche bzw. auf dem jeweiligen Markt der Wettbewerb zu führen ist, d.h. in welcher Art und Weise sich das Unternehmen in den einzelnen Geschäftsfeldern verhalten soll.²⁴

functional area strategies (Funktionsbereichs-Strategien)

Diese Strategien betreffen einzelne Funktionsbereiche des Unternehmens, wie z.B. Produktion, Logistik, Marketing oder Personal. Jeder dieser Bereiche verfügt über bestimmte Erfolgspotentiale, die entsprechend zur Zielerreichung eingesetzt werden können.²⁵

Auf diesen Ebenen werden Ziele formuliert, die noch einmal in ökonomische und soziale Ziele differenziert werden können.²⁶ Unabhängig aber davon, welcher Kategorie die Ziele im einzelnen zuzuordnen sind, der Versuch ihrer Realisierung geschieht unter der Voraussetzung erwerbswirtschaftlicher Rahmenbedingungen, entweder direkt zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit oder aber unter deren Beachtung. Dabei ist es nicht möglich, ein Standardzielsystem zu formulieren, das für alle Unternehmen gleichermaßen Gültigkeit besitzt. Allerdings kann unter der Annahme, daß das primäre Ziel der Unternehmen darin besteht, Wettbewerbsvorteile

²² Vgl. Hofer, C.W./Schendel, D., 1978, S. 27 ff.; Emans, H., 1988, S. 109 ff.; Hahn, D., 1997, S. 38 ff.; Staehle, W. H., 1999, S. 601 ff., 766 ff.

²³ „What set of businesses should we be in?“ (Hofer, C.W./Schendel, D., 1978, S. 27).

²⁴ „How to compete in a particular industry or product/market segment?“ (Hofer, C.W./Schendel, D., 1978, S. 27).

²⁵ „The principal focus of strategy is on the maximization of resource productivity.“ (Hofer, C.W./Schendel, D., 1978, S. 29).

²⁶ Vgl. z.B. Marr, R./Stitzel, M., 1979, S. 72 ff. Bei HEINEN erfolgt eine Differenzierung der Zieldimensionen, die grob in strikt ökonomische und soziale eingeteilt werden kann (vgl. Heinen, E., 1976, 59 ff., 80 f.).

zu nutzen, um ihre Stellung am Markt zu behaupten oder auszubauen, auf drei grundsätzliche - von PORTER entwickelte - Wettbewerbsstrategien rekurriert werden. An diesen kann die Bedeutung der Möglichkeit zur Realisierung der Wandelfähigkeit bzw. Flexibilität herausgearbeitet werden (siehe Abb. 2-2).²⁷

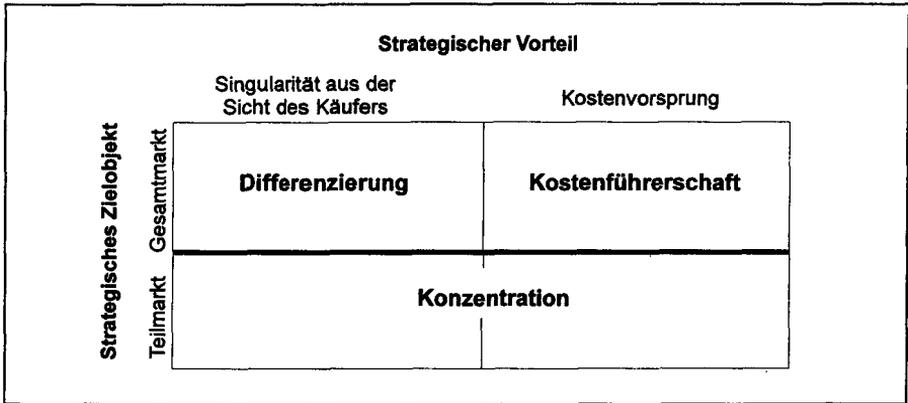


Abb. 2-2: Die Wettbewerbsstrategien nach PORTER
(Quelle: in Anlehnung an Porter, M. E., 1992a, S. 67)

Die in der Abbildung dargestellte Strategiedifferenzierung kann als eine von PORTER entwickelte strategische Grundkonzeption verstanden werden. Danach impliziert die Strategie der Kostenführerschaft eine sukzessive Reduzierung aller Kosten, um durch eine Preisführerschaft eine dominante Position am Markt zu erreichen. Die Differenzierungsstrategie fokussiert darauf, durch die eine mögliche Einzigartigkeit, z.B. in Qualität und Service und durch qualitativ herausragende Produkte, eine exponierte Marktposition zu realisieren. Die Strategie der Konzentration schließlich verdichtet die Unternehmensaktivitäten auf ein einziges Segment, um so eine führende Position zu erreichen.

Das Ziel der jeweils verfolgten Strategie ist es somit, auf unterschiedliche Arten Wettbewerbsvorteile gegenüber den Mitbewerbern zu erzielen.²⁸ Das impliziert wiederum, daß marktrelevante Stärken zu fördern sind, um auch in der Zukunft gegenüber den Konkurrenten überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen. Die erfolgreiche Umsetzung der jeweiligen Strategie setzt allerdings ein gewisses Maß an Unsicherheit voraus. Wird der Argumentation der Markttheorie gefolgt, so ist eine Abgrenzung gegenüber anderen Unternehmen nur dadurch möglich, daß unvollständige Informationen vorliegen. Bei einem Vorliegen vollkommener Information sind

²⁷ Vgl. Porter, M. E., 1992a, S. 62 ff.

²⁸ Kritisch zu dem Ansatz von PORTER äußert sich MEFFERT, da ein Unternehmen sich demnach für die konsequente Verfolgung einer dieser Wettbewerbsstrategien entscheiden muß (vgl. Porter, M. E., 1992a, S. 71 ff.). Kombinationen einer Kosten- und Differenzierungsorientierung würden demnach zu hohen Verlusten führen (vgl. Meffert, H., 1994, S. 115 f.).

die Unternehmen nicht in der Lage, eine Produzentenrente zu erzielen, da die Mitbewerber diesen Wettbewerbsvorteil sofort antizipieren würden. Gerade bei der Differenzierungsstrategie wird versucht, in der Perception des Kunden eine gewisse Einmaligkeit des Produktes zu erzeugen. Der Versuch, die Realisierung dieser Strategie durch eine stärkere Kundenorientierung zu erreichen, kann nicht ohne Folgen für die Produktion bleiben.

So wird diese Orientierung an den Kundenwünschen die Notwendigkeit der Beherrschbarkeit einer größeren Variantenzahl implizieren. Das bedeutet allerdings gleichzeitig auch kleinere Losgrößen, bei höherer Teilvielfalt und einer steigenden Zahl von Umrüstvorgängen. Damit wird deutlich, daß eine kundenzentrierte Fertigung die Tendenz zur Kostensteigerung in sich trägt und zu einem Spannungsverhältnis von Kostenführerschaft und Differenzierung führen kann.²⁹

Es wird weiterhin deutlich, daß die zunehmende Dynamik und Komplexität der Wettbewerbsbedingungen sowohl die Chancen für eine Differenzierung erhöhen als auch die damit einhergehenden Risiken. Die Risiken dieser Strategie bestehen darin, daß der Auf- und Ausbau einer derartigen Erfolgsposition auf der Entwicklung und Pflege entsprechender Erfolgspotentiale basiert.

Die Orientierung an den Unternehmensstärken beinhaltet ein Binden von Ressourcen, was eine dominante Stellung im Wettbewerb erst ermöglicht. Durch diese Mittelbindung - die für die Realisierung der relativen Stärken des Unternehmens nützlich erscheinen - werden andere Möglichkeiten aufgeblendet, was gleichzeitig ein Verzicht auf weitere Optionen darstellt. Die Erfolgspotentiale erhalten damit einen janusköpfigen Charakter. Sie sollen auf der einen Seite schwer kopierbar sein, was in der Regel mit einem gewissen Aufwand verbunden ist. Dies führt auf der anderen Seite aber auch zu einer schweren Korrigierbarkeit der einmal eingeschlagenen Richtung. „Bei zunehmender Umfeldveränderung und damit verbundener Unsicherheit über ihre Erfolgswirksamkeit entsteht deshalb ein kaum kalkulierbares Gefahrenpotential.“³⁰ Die vermeintlichen Erfolgspotentiale können somit aufgrund steigender Dynamik und Komplexität zu Risikopotentialen werden.³¹ Um diesem Risiko besser begegnen zu können, ist eine Implementierung eines gewissen Maßes an

²⁹ Vgl. Porter, M. E., 1992a, S. 75 f.

³⁰ Klimecki, R. G./Gmür, M., 1997, S. 208.

³¹ Unter Komplexität versteht beispielsweise SCHOLZ eine Variablen-, Ausprägungs- und Interdependenzvielfalt sowie eine Langfristigkeit als abnehmende Konstanz in Folge sich ausdehnender Planungshorizonte (vgl. Scholz, Chr., 1987, S. 36 f.). HAUSCHILDT beginnt seine Ausführungen zur Bestimmung der Komplexität damit, „daß die Verwendung des Begriffes Komplex nur noch mit dem Adjektiv komplex zu belegen ist“ (Hauschildt, J., 1990, S. 132). Resümierend ist festzustellen, daß keine einheitliche Nomenklatur des Begriffes der Komplexität existiert. Es kann allerdings im Sinne eines kleinsten gemeinsamen Nenners festgehalten werden, daß die Komplexität eines Sachverhalts aus der Anzahl der hierfür zu berücksichtigen Elemente sowie der Anzahl und dem Grad der Differenziertheit der Beziehungen, die zwischen diesen im Zeitverlauf bestehen, resultiert (vgl. z.B. auch Fisch, R./Wolf, M. F., 1990, S. 13; Malik, F., 1996, S. 184 ff.).

Flexibilität bzw. eines Potentials notwendig, um die Wandelanforderungen der Umwelt realisieren zu können.

2.1.3 Die Wandlungsfähigkeit als eine Dimension strategischer Unternehmensziele

„Wandel repräsentiert nicht mehr den ‚exotischen‘ Sondervorgang, sondern eine häufig auftretende *Regelerscheinung*.“³² Wird dieses Verständnis vom Wandel zugrunde gelegt, nach dem eine Unternehmung im Normalfall mit einem solchen konfrontiert wird, erscheinen die weiteren Forderungen als logische Konsequenz. Eine Unternehmung muß folglich in der Lage sein, aus sich selbst heraus den Wandel zu bewältigen, da dieser vielfach keinen Sonderfall, sondern die Regel in der Existenz eines Unternehmens darstellt. Die Unternehmung muß somit die Bereitschaft zur Veränderung beinhalten, d.h. sie muß den Wandel als einen Bestandteil der Unternehmensprozesse implementieren.³³ Die Potentiale zur Begegnung des Wandels werden damit zu einem zentralen Erfolgsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und für die Realisierung einer führenden Position gegenüber der Konkurrenz.

Die oben aufgezeigten Wettbewerbsstrategien von PORTER, die von einer externen Orientierung geprägt sind, können nicht in jedem Fall den Erfolg eines Unternehmens im Vergleich zu einem anderen erklären.³⁴ Neben dieser eher exogenen Betrachtung, d.h. auf das unternehmerische Umfeld ausgerichteten Strategien, müssen weitere endogene auf die internen Ressourcen wirksame Strategien vorliegen. Die Ressourcenpotentiale bilden die Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung der Markt- und Produktstrategien. Dies impliziert einen Übergang von einer Außen- zu einer Innenorientierung. Basierend auf diesen Überlegungen betonen die Vertreter des ressourcenorientierten Managements, daß der Erfolg von Unternehmen u.a. auf den internen Ressourcen basiert.³⁵ Für strategische Entscheidungen ist somit nicht allein die Konkurrenzsituation zu beachten und zu analysieren, sondern auch das Stärken-Schwächen-Profil der unternehmensinternen Ressourcen (siehe Abb. 2-3).³⁶

³² Reiß, M., 1997a, S. 7 (Hervorh. im Org.).

³³ Vgl. zum Wandel z.B. bereits Steinle, C., 1985.

³⁴ Vgl. z.B. Knyphausen-Aufsess, D. z., 1993, S. 772 ff.

³⁵ Vgl. Wernerfelt, B., 1984; Barney, J. B., 1991; Peteraf, M. A., 1993; Bamberger, I./Wrona, Th., 1996a; Penrose, E., 1996.

³⁶ Vgl. Barney, J. B., 1991, S. 100; Ciupka, D., 1991, S. 8.

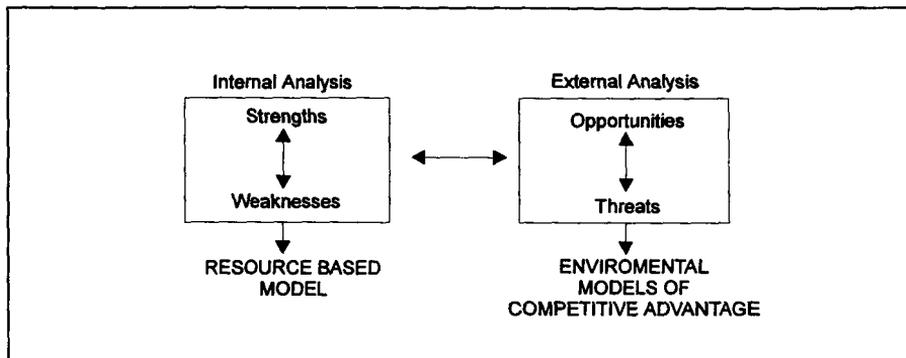


Abb. 2-3: Ressourcen- und wettbewerbsorientiertes Management und ihr jeweiliges Bezugssystem (Quelle: Barney, J. B., 1991, S. 100)

Der Ressourcenbegriff selbst wird in der Literatur sehr unterschiedlich verwendet.³⁷ WERNERFELT beispielsweise faßt den Begriff der Ressource sehr weit. „By a resource is meant anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm. More formally, a firm’s resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firm [...]“.³⁸ BARNEY hingegen differenziert unter dem Aspekt der Implementierung von effizienz- und effektivitätssteigernden Strategien drei Gruppen von Ressourcen:³⁹

- physische Ressourcen,
- humane Ressourcen und
- organisationale Ressourcen.

Der Schwerpunkt der Literatur liegt unter dem Gesichtspunkt der Wertschöpfung, der Seltenheit, der begrenzten Imitierbarkeit und Nicht-Substituierbarkeit als konstituierende Merkmale strategischer Ressourcen, in der Herausarbeitung der intangiblen Ressourcen als Erfolgsfaktoren für das Unternehmen. Im Gegensatz zu früheren Ansätzen⁴⁰ liegt die Akzentuierung der neueren Literatur eindeutig in diesem Bereich. Zu diesen Faktoren sind insbesondere die mit dem Mitarbeiter in Verbindung stehenden Fähigkeiten und Kenntnisse zu zählen.⁴¹ BAMBERGER und WRONA betonen des weiteren die Abnutzbarkeit der Ressourcen.⁴² Die Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens werden demnach um so dauerhafter sein, je geringer sich die

³⁷ Vgl. z.B. Bamberger, I./Wrona, Th., 1996a, S. 132 ff.; Penrose, E., 1996, S. 24 f.; Staehle, W. H., 1999, S. 792 ff.

³⁸ Wernerfelt, B., 1984, S. 172.

³⁹ Vgl. Barney, J. B., 1991, S. 101.

⁴⁰ Vgl. Penrose, E., 1996 (Nachdruck der Aufl. von 1959); Albach, H., 1978, S. 709 ff.

⁴¹ Vgl. z.B. Brödner, P., 1988, S. 28 f.; Hall, R., 1992, S. 136 f., 139; Hartz, P., 1996, S. 44.

⁴² Vgl. Bamberger, I./Wrona, Th., 1996a, S. 135; Bamberger, I./Wrona, Th., 1996b, S. 387.

Ressource bei ihrer Verwendung abnutzt.⁴³ Mehr noch, es besteht die Möglichkeit, daß die intangiblen Ressourcen durch ihren Gebrauch an Wert zunehmen. LAY betont vor dem Hintergrund der Entwicklungstendenzen der Produktionstechniken, daß sich der langfristige Markterfolg eines Unternehmens in seinem Produktions- und Herstellungswissen manifestiert.⁴⁴ Diese Faktoren spiegeln sich aber nicht nur in Lizenzen und Patenten wider, sondern auch im Wissen der Mitarbeiter. Der Mensch mit seinen Erfahrungen und seinen Kenntnissen stellt einen schwer imitierbaren Bestandteil des Unternehmens dar und damit - aus der Sicht des Ressourcenmanagements - einen wesentlichen Faktor für dessen langfristigen und dauerhaften Erfolg.⁴⁵ Einige Autoren gehen bei ihrer Beurteilung sogar so weit, daß sie den internen Ressourcen hinsichtlich der Entwicklungsmöglichkeiten eines Unternehmens eine größere Bedeutung beimessen als den externen Bedingungen. „Looking at diversified firms as portfolios of resources rather than portfolios of products given a different and perhaps richer perspective on their growth prospects.“⁴⁶

Unter der Humanressource ist das geistige und körperliche Potential der Mitarbeiter eines Unternehmens zu verstehen. Damit ist nicht nur das konkret genutzte, sondern auch das latent vorhandene Potential gemeint. Das Problem bei den internen Ressourcen eines Unternehmens besteht allerdings darin, daß etwas nur zu bewerten ist, wenn es bekannt ist; wenn es aber bekannt ist, dann stellt es keinen Wert mehr dar, da es auch kopiert werden kann. Daß die Humanressourcen die Basis für einen langfristigen Wettbewerbsvorteil bilden können, haben WRIGHT u.a. an einem Beispiel, das in Abbildung 2-4 visualisiert ist, sehr anschaulich verdeutlicht.⁴⁷

Es sei eine Situation angenommen, in der zwei Unternehmen A und B auf einem Markt miteinander konkurrieren. Das Unternehmen A zeichnet sich gegenüber B dadurch aus, daß es über hoch qualifizierte und engagierte Mitarbeiter verfügt, was gleichzeitig auch die Quelle seines Wettbewerbsvorteils bildet (Situation t_0).

Zum Zeitpunkt t_1 setzt das Unternehmen B eine neue Technologie ein, die sich durch eine höhere Produktivität auszeichnet. Da davon auszugehen ist, daß der Einsatz der neuen Technologie nicht ohne Reibungsverluste möglich ist, wird der Wettbewerbsvorteil nicht sofort voll wirksam, sondern steigt erst im Verlaufe der Zeit an, bis er in t_2 sein Maximum erreicht.

Ist die Technologie des Unternehmens B zu imitieren - was anzunehmen ist, wenn diese über den Markt erworben wurde - dann ist davon auszugehen, daß auch das Unternehmen A diese einsetzen wird. Hierdurch wird der Wettbewerbsvorteil des Unternehmens B im Zeitverlauf geringer .

⁴³ Dies gilt im gleichen Maße auch für mögliche Flexibilitätspotentiale, die unter Abschnitt 2.4.5.2 dieser Arbeit dargestellt werden.

⁴⁴ Vgl. Lay, G., 1989, S. 104 f.

⁴⁵ Vgl. u.a. Staehle, W. H., 1988, S. 578; Simon, H., 1989, S. 89 f.; Brödner, P., 1996, S. 29, 41 f.; Hartz, P., 1996, S. 44 ff.; Lehner, F., 1996, S. 9.

⁴⁶ Wernerfelt, B., 1984, S. 178.

⁴⁷ Vgl. Wright, P. M., u.a., 1994a, S. 312.

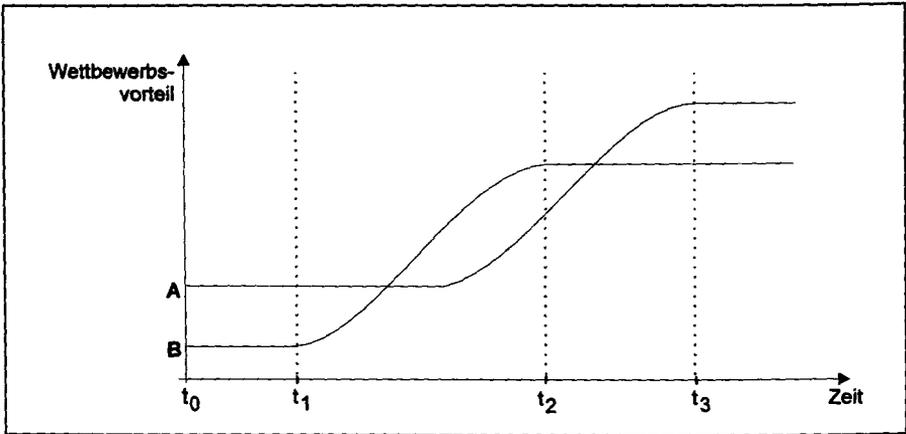


Abb. 2-4: Wettbewerbsvorteile durch die Nutzung der Humanressource
(Quelle: eigene Darstellung)

Im Punkt t_3 ist die Ausgangssituation wieder hergestellt. Das Unternehmen A zeichnet sich gegenüber B durch einen Wettbewerbsvorteil aus, der sich aus seinen Humanressourcen begründet.

Das Beispiel macht deutlich, daß ein Wettbewerbsvorteil, der mit Hilfe von imitierbarer Technik erreicht wurde, nicht als dauerhaft angenommen werden kann. Mehr noch, aufgrund der besseren Ausstattung des Unternehmens A mit Humanressourcen kann davon ausgegangen werden, daß die Implementierung der neuen Technologie schneller gelingt als im Vergleich zu Unternehmen B. Hierdurch könnte der zeitliche Wettbewerbsvorteil noch geringer ausfallen.

Ob die notwendige Wandelfähigkeit des Unternehmens allein durch den Einsatz von moderner Technologie erreicht werden kann, ist aus den geschilderten Gründen zu bezweifeln. Sicherlich trägt sie dazu bei, das angestrebte Ziel zu erreichen; damit es aber tatsächlich realisiert werden kann, bedarf es der Ressource Mensch. Bei den eingesetzten Technologien wird schrittweise eine Angleichung eintreten, so daß diese langfristig keinen Wettbewerbsvorteil darstellen können. Entwicklungen in diesem Bereich sichern dem Unternehmen nur einen temporären Vorteil. Die Konkurrenz wird derartige Entwicklungen binnen kurzer Zeit adaptieren, so daß der sicherlich nicht zu unterschätzende Zeitvorteil gegen Null konvergiert.⁴⁸

Weiterhin ist der situative Kontext der Unternehmen in die Betrachtungen mit einzu beziehen: Dieser zeichnet sich - u.a. begründet durch die zunehmende Internationalisierung und Globalisierung der Märkte - durch eine Zunahme der relevanten Umweltvariablen aus, die sich zusätzlich nicht nur sehr dynamisch, sondern darüber

⁴⁸ Vgl. z.B. Williams, J. R./Novak, R. S., 1990, S. 134; Wright, P. M., u.a., 1994a, S. 312f.; Warnecke, H.-J., 1997, S. 3 ff.

hinaus auch unregelmäßig oder sprunghaft entwickeln. Um in einer derartig beschriebenen Umwelt als Unternehmen bestehen zu können, bedarf es der geschilderten Wandelfähigkeit und eines ebenso flexiblen Faktors, der dieses Ziel gewährleisten kann.

Das Ressourcenmanagement gewinnt seine Bedeutung für eine Personalorientierung zur Realisierung der Wandelfähigkeit daraus, daß die intangiblen Ressourcen vielfach ihren Ausdruck in Fähigkeiten der Mitarbeiter finden. Dabei ist ein Personalmanagement anzuwenden, das die Humanressource unter strategischen Gesichtspunkten fördert. Es darf nicht allein als ein abgeleitetes Management angesehen werden, sondern als ein originäres, das eigene Erfolgspotentiale aufbaut. Findet lediglich eine operative Ausrichtung des Personalmanagements statt,⁴⁹ so ist dieses durch eine situative Ausrichtung gekennzeichnet, was letztlich dazu führt, daß das Unternehmen Umweltveränderungen nur reaktiv und nicht proaktiv begegnen kann.

2.2 Strategisches Personalmanagement als Folge des Wandels

In unterschiedlichen Veröffentlichungen wird immer wieder darauf hingewiesen, daß sich der Mitarbeiter zunehmend als ein Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche Strategieimplementierung erweist.⁵⁰ Wenn die Humanressource als eine Erfolgsdeterminante für die Gewährleistung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils angesehen wird, bedarf es eines entsprechenden Personalmanagements, das diese Zielsetzung mit seinen Instrumenten unterstützt und fördert.

Dem Wandel unternehmensseitig begegnen zu können, stellt nur ein Ziel eines strategischen Zielbündels dar.⁵¹ Innerhalb dieses Zielkomplexes bedürfen die Ziele einer Ausrichtung an einer einheitlichen Unternehmensphilosophie, damit das Finalziel der Existenzsicherung⁵² durch das Zusammen- bzw. Nichtzusammenspiel der einzelnen Ziele nicht konterkariert wird. Für den Personalbereich gilt es, wie für die Unternehmung als Ganzes, das ausgewiesene strategische Ziel der Flexibilität zu erreichen. Und ebenso gilt es, diese Zielerreichung in einem bestimmten unternehmensphilosophischen Kontext zu erreichen. Neben dem Ziel der Flexibilität können für diesen Bereich andere Ziele wie Kostenoptimierung, anforderungsgerechte Deckung des Personalbedarfs oder sozialpolitische Zielsetzungen ebenfalls relevant sein. Diese Ziele bedürfen, um nicht einen gegenläufigen Effekt zu bewirken, einer bestimmten Abstimmung bzw. Harmonisierung. Als ein derartiger personalpolitischer Kontext soll hierbei das Human Resource Management gelten.⁵³ Ausgehend von dieser Über-

⁴⁹ Vgl. zur Notwendigkeit einer strategischen Ausrichtung des Personalmanagements Conrad, P., 1991.

⁵⁰ Vgl. z.B. Laukamm, T., 1992, S. 82 f.; Krulis-Randa, J. S., 1993, S. 18; Buller, P. E., 1994, S. 134; Remer, A., 1997, S. 399 ff.

⁵¹ Vgl. Kolb, M., 1989, S. 210.

⁵² Vgl. Staehle, W. H., 1994, S. 414.

⁵³ Die Bezeichnung strategisches Personalmanagement und Human Resource Management werden häufig synonym verwendet.

legung wird zunächst dargestellt, warum ein Wandel vom operativen zum strategischen Personalmanagement stattfinden muß (Punkt 2.2.1) und was die Merkmale eines solchen sind (Punkt 2.2.2). Daran schließt sich die Beschreibung von zwei Konzeptionen des SPM an (Punkt 2.2.3), auf deren Basis zum einen die Rolle des Mitarbeiters im Wandel herausgearbeitet wird (Punkt 2.2.4) und zum anderen die Bedeutung des Instruments Arbeitsorganisation (Punkt 2.2.5). Das Kapitel schließt mit der Darstellung der Flexibilität als strategische Schlüsselgröße, der externen Wandelanforderung zu begegnen und gleichsam als die unternehmensinterne Übersetzung der geforderten Wandelfähigkeit von Unternehmen (Punkt 2.3/2.4).

2.2.1 Wandel vom operativen zum Strategischen Personalmanagement

Die Begründung für ein SPM ergibt sich aus den Anforderungen, die zunehmend auf die Unternehmungen zukommen und sich auf unterschiedliche Umweltszenarien stützen, die von einer zunehmenden Geschwindigkeit bei der Veränderung der unternehmensrelevanten Umwelt ausgehen.⁵⁴ „Der Wandel in der unternehmerischen Umwelt zwingt zum strategischen Denken und Verhalten in einer intensiven Wettbewerbssituation mit unvorhersehbaren wirtschaftlichen Entwicklungen.“⁵⁵ Im folgenden gilt es somit aufzuzeigen, daß ein traditionell verstandenes Personalmanagement nicht ausreicht, um den Anforderungen des Marktes in bezug auf die abgeleitete Wandelfähigkeit der Unternehmen gerecht zu werden. Es muß vielmehr eine Umorientierung hin zu einem strategischen Personalmanagement stattfinden, um die personenbezogenen Erfolgspotentiale erschließen zu können.

Die traditionelle Personalarbeit zeichnet sich vornehmlich durch eine kurzfristige, reaktive Orientierung aus, wie sie in der Wirkungskette in Abb. 2-5 zum Ausdruck kommt. Sie stellt darüber hinaus zumeist eine Folgeplanung von Absatz-, Produktions- und Investitionsplänen dar und läßt eine Integration in andere Teilpläne vermissen.⁵⁶

Technik \Rightarrow Arbeitsinhalt \Rightarrow Arbeitsorganisation \Rightarrow Qualifikationsanforderungen \Rightarrow Qualifizierung

Abb. 2-5: Reaktive Wirkungskette des traditionellen Personalmanagements
(Quelle: eigene Darstellung)

⁵⁴ Vgl. z.B. Fombrun, Ch. J., 1984, S. 11 f.; Staehle, W. H., 1988, S. 578; Conrad, P., 1991, S. 413 ff.; Wright, P. M., u.a., 1994b, S. 339. Siehe zur Problematik der Zunahme der Umweltdynamik auch die Ausführungen des Kap. 1 dieser Arbeit.

⁵⁵ Bereits Krulis-Randa, J. S., 1987, S. 3 f. Vgl. auch Laukamm, T., 1992, S. 79 f.; Wunderer, R./Arx, S. v., 1998, S. 24 f.

⁵⁶ Vgl. Staehle, W. H., 1988, S. 577; Ackermann, K.-F., 1989, S. 8; Bullinger, H.-J., 1989, S. 49 f.; Weber, W., 1989, S. 5 f.

Einem derartigen Personalmanagement ist die Unsicherheit inhärent, zu einem Engpaßfaktor bzw. zu einer Schwachstelle des Unternehmens zu werden, da es lediglich auf einen Wandel - insbesondere in technischer Hinsicht - *reagiert*, indem es versucht, die Personalressourcen in qualitativer sowie in quantitativer Sicht anzupassen. Da sich aber die Daten der Vergangenheit nicht einfach in die Zukunft extrapolieren lassen, wird die Prognostizierbarkeit relevanter Größen immer schwieriger und auch ein operativ verstandenes Personalmanagement zunehmend kritischer.

Es bedarf vielmehr einer situationsgerechten Unternehmenspolitik, an der sich die Aktivitäten der Unternehmung ausrichten können. Das heißt für das Personalmanagement, daß es durch eine konzeptionelle Gesamtsicht geprägt sein muß, da sich nur auf diese Weise langfristige Erfolgspotentiale entwickeln lassen. Diese strategische Orientierung des Personalmanagements kann daraus resultieren, daß es sich derivativ nach den Unternehmensstrategien ausrichtet oder daß Elemente des Personalmanagements strategische Erfolgspotentiale bilden und somit die Unternehmensstrategie beeinflussen. Personalmanagement wird damit zu einem intergrativen Bestandteil der Unternehmenspolitik. Die Unterscheidung zwischen dem traditionellen Personalmanagement und dem Human Resource Management kann vereinfachend anhand bestimmter Kriterien (Ziele, Zeitbezug institutionelle Verantwortung etc.) vorgenommen werden, wie in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.⁵⁷

| Personalmanagement | HRM |
|---|---|
| kurzfristig/reaktiv/ad hoc | langfristig/proaktiv/strategisch |
| Personalmanagement als reaktive Folgeplanung anderer Unternehmensbereiche. | Personalmanagement als integrativer Bestandteil der Unternehmensstrategie. |
| Operative Funktionen werden durch Spezialisten wahrgenommen. | Die Personalverantwortung wird stärker in das Linienmanagement integriert, wobei dieses von Personalspezialisten Unterstützung erfährt. |
| Die Personalpolitik steht unter der Zielsetzung der Kostenminimierung, wobei die Mitarbeiter vornehmlich als Kostenfaktoren angesehen werden. | Durch das HRM wird eine Nutzenmaximierung der Humanressourcen angestrebt und die <i>Humanressourcen</i> werden als Investition angesehen. |
| Grundorientierung: tendenziell verwaltend | Grundorientierung: unternehmerisch |

Tab. 2-1: Unterschiede zwischen traditionellem Personalmanagement und HRM
(Quelle: eigene Darstellung)

In der Gegenüberstellung zeigt sich der Zuwachs an Bedeutung, dem das HRM und mit ihm den Mitarbeitern für den Erfolg des Unternehmens gegenüber dem traditionellen Personalmanagement eingeräumt wird. Zurückzuführen ist dies auf die veränderten Umwelтанforderungen, die ihre Konkretisierung für das Unternehmen in der

⁵⁷ Vgl. Ackermann, K.-F., 1985, S. 357; Guest, D. E., 1987, S. 507; Torrington, D., 1989, S. 60, 66; Krulis-Randa, J. S., 1991, S. 38; Scholz, Chr., 1994a, S. 43.

Fähigkeit zum Wandel finden. Nicht zuletzt daraus ergibt sich der langfristige und zugleich proaktiv ausgerichtete Aktionshorizont des HRM. Vor diesem Hintergrund erscheint es berechtigt, von einer Rekonzeptualisierung des Personalmanagements zu sprechen.⁵⁸

Das spezifisch Neue gegenüber dem traditionellen Personalmanagement oder der herkömmlichen Personalplanung besteht nach STAEHLE „in der systematischen Integration bislang getrennt gehandhabter Personalbeschaffungs- und -entwicklungsmaßnahmen sowie deren Einbindung in Strategie- und Strukturentscheidungen aus einer General Management-Perspektive.“⁵⁹ Das allgemeine Ziel des Personalmanagements, und dieses ändert sich auch unter strategischen Gesichtspunkten nicht, ist die Versorgung des Unternehmens mit der erforderlichen menschlichen Arbeitsleistung. Was sich allerdings aus einer personalstrategischen Perspektive verändert, ist die Intention, mit der die Personalbereitstellung erfolgt. Es ist nicht mehr allein der quantitative Aspekt, sondern vielmehr der qualitative, d.h. inwieweit das Potential der Mitarbeiter einen Beitrag zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens leisten kann.

Die Notwendigkeit eines SPM resultiert somit aus zwei Gründen: zum einen ist es der externe Problemdruck in Form des geforderten Wandels und zum anderen sind es die Mitarbeiter, die identifiziert sind als der kritische Erfolgsfaktor, der zur Realisierung der Anforderung und damit zum Wettbewerbsvorteils des Unternehmens führen kann.⁶⁰ „Das Problemdruck-Argument verweist auf zunehmende betriebsexterne und betriebsinterne Umweltturbulenzen, z.B. auf ökonomische, technologische, soziologische und rechtlich-politische Änderungen, die oftmals strategische und/oder strukturelle Anpassungsmaßnahmen erforderlich machen. Daraus ergeben sich erhöhte Anforderungen an das Personalmanagement mit der Folge, daß die Leistungsfähigkeit der konventionellen Personalverwaltung und kurzfristigen Personalplanung mit dem Schwerpunkt auf das Tagesgeschäft und auf operativ-taktischen Reaktionen nicht mehr ausreicht.“⁶¹

Die Aufgabe des SPM besteht zusammenfassend darin, die Ausrichtung auf ein-dimensionale Problemlösungen zu überwinden. Inwieweit die konzeptionellen Ansätze des HRM dies realisieren und die genannten Kriterien aufgreifen, ist Gegenstand der folgenden Ausführungen.

2.2.2 Merkmale eines Strategischen Personalmanagements

Die Bestimmung der Merkmale eines SPM beinhaltet gleichzeitig die grundsätzliche Frage, was unter SPM zu verstehen ist. „Eine einheitliche, allgemein akzeptierte

⁵⁸ Vgl. Ridder, H.-G., 1996, S. 267 f.

⁵⁹ Staehle, W. H., 1989, S. 388; auch Übersicht bei Ridder, H.-G., 1996, S. 267; Oechsler, W. A., 1998, S. 240 ff.

⁶⁰ Vgl. z.B. Krulis-Randa, J., 1989, S. 218 f.

⁶¹ Ackermann, K.-F., 1991b, S. 464.

Definition des SPM hat sich bislang weder in der Wissenschaft noch in der Unternehmenspraxis durchsetzen können.⁶² Auch in der neueren Literatur finden sich unterschiedliche Definitionen dieses Sachverhaltes, was sowohl für das deutschsprachige als auch angloamerikanische Schrifttum gilt.⁶³ Weiter oben wurde bereits auf die Unterschiede zwischen einem traditionell verstandenen Personalmanagement und einem SPM eingegangen, womit allerdings noch nach wie vor die Frage nach dem Spezifischen dieses Ansatzes zu beantworten ist.

In dieser Arbeit wird keine vollständige Durchdringung des „Strategie-Theorien-Dschungels“⁶⁴ angestrebt. Dies ist im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich und auch nicht notwendig. Es geht vielmehr darum aufzuzeigen, wie das Personalmanagement in den Kontext der Strategiebildung und Umsetzung eingebunden ist, und wo die Personalstrategien im Strategiekontext ihren Platz einnehmen. Auf diese Weise wird der Rahmen für die operative Ebene geschaffen, in dem zum einen die Auswirkungen der Strategien zu untersuchen sind und zum anderen die Wirkung, welche die Umsetzung u.U. auf die ursprüngliche Strategie besitzt. Das SPM vollzieht sich im Kontext des strategischen Managements, so daß die Bedeutung des ersten aus der Zweckbestimmung des letzteren abgeleitet werden kann.

Strategisches Management „will proceed side by side toward an integrated approach which balances growth ambitions against resource availabilities, and which matches external strategies to internal capabilities“.⁶⁵ Das bedeutet, daß allgemein unter einem strategischen Management das „Management der System-Umweltbeziehungen“⁶⁶ zu verstehen ist. Es umfaßt „jene Maßnahmen, die langfristig die Entwicklung des Unternehmens bestimmen“⁶⁷ unter der Prämisse, „den Bestand und die Rentabilität der Unternehmung dauerhaft sicherzustellen [...]“.⁶⁸ Vor dem Hintergrund dieser Begriffsbestimmung eines strategischen Managements muß es die Aufgabe eines SPM sein, diejenigen Engpaßpotentiale zu ermitteln, die die Entwicklung der Unternehmung behindern könnten, weil sie nicht in dem entsprechenden qualitativen wie quantitativen Umfang vorhanden sind, um entsprechende Maßnahmen zu initiieren. Funktion des SPM ist es folglich, die Humanressourcen des Unternehmens zu sichern und weiterzuentwickeln, damit sie nicht zu einem Engpaßfaktor werden.

Der Anspruch des Human Resource Managements besteht darin, daß alle mit dem Faktor Arbeit in Verbindung stehenden Entscheidungen und Handlungen, also die im gewählten Kontext einzusetzenden Instrumente (sog. Human Resource Activities⁶⁹),

⁶² Ackermann, K.-F., 1991a, S. 17.

⁶³ Vgl. z.B. Pieper, R., 1990, S. 18 f.; Ackermann, K.-F. 1991a, S. 18; Drumm, H. J., 1992, S. 471 f.; Wright, P. M./McMahan, G. C., 1992, S. 297 f., 311 ff.; Weibrecht, H./Fischer, S., 1993, S. 180; Hilb, M., 1997a, S. 12 f.

⁶⁴ Klaus, P., 1987, S. 50.

⁶⁵ Ansoff, H. I., 1978, S. 13.

⁶⁶ Staehle, W. H., 1994, S. 573.

⁶⁷ Kirsch, W./Grebenc, H., 1986, S. 33.

⁶⁸ Steinmann H./Schreyögg, G., 1993, S. 150.

⁶⁹ Vgl. z.B. Staehle, W. H., 1989, S. 388.

die den Faktor Arbeit betreffen, mit der Unternehmensstrategie abzustimmen sind. Daneben betrachtet das HRM, gemäß der Humankapitaltheorie, die Arbeit als einen Aktivposten (Aktivum), dessen Wert es zu erhalten und zu steigern gilt. Demgegenüber wird nach der traditionellen Auffassung Arbeit lediglich als Kostenfaktor in der GuV behandelt.

Durch das SPM wird somit zum einen gewährleistet, daß eine Anpassung der Unternehmung an die Marktveränderungen stattfinden kann, und zum anderen können auf diese Weise Potentiale generiert werden, die eine Wandlungsfähigkeit gewährleisten. Das wesentliche Charakteristikum einer Strategie und somit auch von Personalstrategien ist die vorausschauende Betrachtung von Einflußgrößen und die Ausrichtung der Maßnahmenplanung auf die Gesamtheit der unternehmerischen Aktionsparameter - personalpolitische Aktionsparameter - unter Berücksichtigung der gegenseitigen Verflechtungen und der Beeinflussung der Einzelmaßnahmen. Allerdings weist bereits MINTZBERG darauf hin: „[...] the strategy-maker may *formulate* his strategy through a conscious process before he makes specific decisions, or a strategy may *from* gradually, perhaps unintentionally, as he makes decisions one by one.“⁷⁰ Dies kann insbesondere für den Personalbereich angenommen werden, in dem ungeplante oder vielleicht auch unbeabsichtigte Strategien nicht selten anzutreffen sein dürften.⁷¹ Ein SPM kann somit auch dann existieren, wenn keine explizit vorhandenen Unternehmensstrategien vorliegen. In diesem Fall wird der Funktionsbereich des SPM dahingehend erweitert, daß es auch eine strategiegenerierende Rolle einnehmen kann.

Ganz allgemein kann das SPM als ein System von mittel- bis langfristig ausgerichteten Leitlinien für den Einsatz des personalpolitischen Instrumentariums unter der Beachtung der Kontextfaktoren, d.h. die auf die Unternehmung einwirkenden Einflußgrößen verstanden werden, mit der Maßgabe, ein gegebenes Zielsystem in einem möglichst hohen Maße zu realisieren. Dabei ist die Planung der Maßnahmen nicht auf einzelne Instrumente ausgerichtet, sondern bezieht sich auf die Gesamtheit der personalpolitischen Instrumente. Des weiteren ist festzuhalten, daß vor dem Hintergrund der z.T. turbulenten Umweltentwicklungen es das primäre Ziel des SPM sein muß, die personellen Voraussetzungen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung zu schaffen.

Zur Konkretisierung und gleichzeitig Einschränkung der allgemeinen SPM-Konzeption werden im folgendem zwei konkrete Ansätze des HRM geschildert, um so die entscheidenden Elemente in bezug auf die Fähigkeit zum Wandel gemäß der einzelnen Konzeptionen herauszuarbeiten.

⁷⁰ Mintzberg, H., 1978, S. 935 (Hervorh. im Org.).

⁷¹ „Only a handful of U.S. organizations approach human resources management in any systematic way at the strategic level“ (Devanna, M.A., u.a., 1981, S. 54) Auch WILCOCK hält hinsichtlich des abgestimmten Einsatzes der einzelnen Instrumente bzw. Personalpolitiken fest: „How often companies set up excellent training schemes and facilities and yet totally neglect their salary structure [...]“ (Wilcock, S., 1971, S. 42).

2.2.3 Konzeptionen des Strategischen Personalmanagements

Einschränkend ist zu erwähnen, daß nicht *der* Human Resource-Ansatz existiert, sondern eine Reihe unterschiedlicher Human Resource-Management-Konzeptionen. Der gemeinsame Grundtenor der Ansätze besteht darin, daß der Mitarbeiter als Erfolgsfaktor anzusehen ist, den es gezielt zu fördern gilt. Gemeinsam ist auch die Einschätzung der koordinativen Funktion des HRM, die dazu beiträgt, daß die unterschiedlichen Unternehmenspolitiken in sich und gegenüber der dynamischen Entwicklung der Einflußgrößen und den vielfältigen Interdependenzen des Unternehmens konsistent sind.⁷² Als weiteres Charakteristikum des HRM kann die strategische Ausrichtung gelten, die allerdings von Ansatz zu Ansatz unterschiedlich stark betont wird.⁷³ Nachfolgend werden zwei klassische Ansätze des HRM dargestellt, der MICHIGAN-Ansatz⁷⁴ und der HARVARD-Ansatz.⁷⁵

2.2.3.1 Der MICHIGAN-Ansatz

Die unterschiedlichen Varianten des SPM zeichnen sich zum einen durch die Gemeinsamkeit aus, daß sie die Kombination von Unternehmensstrategie und personalwirtschaftlichen Entscheidungen als konstituierendes Merkmal beinhalten. Zum anderen versuchen die Ansätze des SPM, den Zusammenhang von Arbeitsleistung und den Unternehmenszielen zu konstruieren und die unterstützende Funktion der personalpolitischen Instrumente zu eruieren. Damit verbunden ist ein weiterer zentraler Inhalt des SPM: die gezielte Förderung des Mitarbeiters.⁷⁶ Dahinter verbirgt sich gleichzeitig die Vorstellung von den Potentialen, die eine Person mitbringt und die hinsichtlich der Zielerreichung benötigt werden. Auch wenn, wie eingangs angedeutet, nicht nur *eine* Konzeption eines „Strategischen Personalmanagements“ existiert, sondern eine Reihe unterschiedlicher Personalmanagementansätze vorliegen, haben sich der MICHIGAN-Ansatz und HARVARD-Ansatz als besonders relevant herausgebildet.⁷⁷ Das wesentliche Unterscheidungskriterium liegt hierbei in der Betonung der Dominanz der Unternehmensstrategie.⁷⁸ So sieht der MICHIGAN-Ansatz das primäre Ziel in einer integrativen Verknüpfung von Unternehmensstrategie, Organisationsstruktur und Human Resource Management, wobei der ersten

⁷² Vgl. z.B. Krulis-Randa, J. S., 1987; Drumm, H. J., 1992, S. 471 ff.; Staehle, W. H., 1994, S. 736 ff.

⁷³ Vgl. z. B. Fombrun, Ch., 1984; Ciupka, D., 1991, S. 12 ff.; Liebel, H. J./Oechler, W. A., 1994, S. 12 ff.; Gaugler, E./Weber, A., 1995, S. 6.

⁷⁴ Vgl. Tichy, N. M., u.a., 1982; Devanna, M. A., u.a., 1984.

⁷⁵ Vgl. Beer, M. u.a., 1985.

⁷⁶ Vgl. Gaugler, E./Weber, A., 1995, S. 5.

⁷⁷ Vgl. z.B. Hendry, C./Pettigrew, A., 1990, S. 21; Weibrecht, H./Fischer, S., 1993, S. 180 ff.; Garnjost, P./Wächter, H., 1996, S. 792 ff.

⁷⁸ Vgl. Tichy, N. M. u.a., 1982; Fombrun, Ch., u.a., 1984; Beer, M. u.a., 1985; Krulis-Randa, J. S., 1987; Laukamm, T., 1992, S. 81 f.

Komponente eine prävalente Rolle zuerkannt wird (siehe Abb. 2-6).⁷⁹ Im Mittelpunkt steht dabei das Erreichen eines „fit“ zwischen den drei Komponenten, das gleichzeitig auch als das zentrale Problem apostrophiert wird. „The fundamental strategic management problem is to keep the strategy, structure and the human resource dimensions of the organization in direct alignment.“⁸⁰

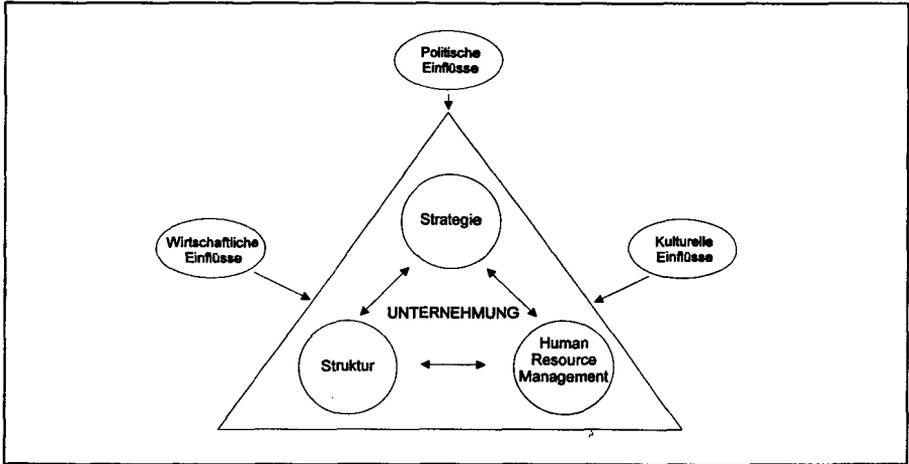


Abb. 2-6: Integration von Unternehmensstrategie, Unternehmensstruktur und HRM
(Quelle: in Anlehnung an Tichy, N. M., u.a., 1982, S. 48)

Die Betonung der zeitlichen Priorität der Unternehmensstrategie gegenüber den anderen beiden Elementen führt dazu, daß die Personalstrategie als eine funktionale, d.h. abgeleitete Strategie, anzusehen ist. Durch das Unterstreichen der Wechselbeziehungen zwischen den drei Größen können Entscheidungen sowohl über die Unternehmensstrategie als auch deren Organisationsstruktur nur unter Berücksichtigung der Komponente Personal getroffen werden. „Im strategischen Personalmanagement werden Erfolgspotentiale der Mitarbeiter simultan mit Strategie- und Strukturentscheidungen verknüpft.“⁸¹

Auf der Grundlage dieser Integration des Personalmanagements werden gemäß des MICHIGAN-Ansatzes vier Teilbereiche unterschieden (siehe Abb. 2-7). Die Leistung bildet gleichzeitig das Ziel respektive Ergebnis der vier Funktionen.⁸² Hierbei soll die Leistung der Mitarbeiter durch die anderen Elemente positiv verstärkt werden.

⁷⁹ Vgl. Tichy, N. M. u.a., 1982, S. 48 f. Der MICHIGAN-Ansatz wurde in den 80iger Jahren als Konzept eines strategischen Human Resource Management an der University of Michigan entwickelt.

⁸⁰ Tichy, N. M. u.a., 1982, S. 35.

⁸¹ Oechsler, W. A., 1998, S. 248.

⁸² Vgl. Devanna, M.A., u.a., 1984, S. 41.

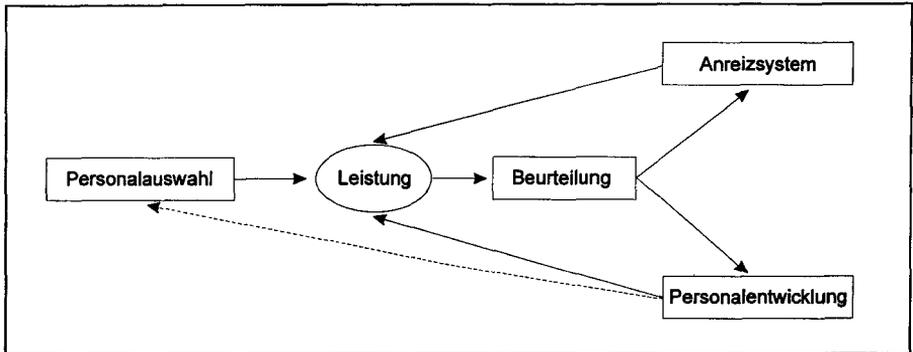


Abb. 2-7: Der Human Resource Cycle
(Quelle: in Anlehnung an Fombrun, Ch. J., u.a., 1984, S. 41)

Diese Teilfunktionen werden basierend auf den strategischen Vorgaben abgestimmt und bedürfen der inhaltlichen Bestimmung. Wie diese Ausgestaltung in der konkreten Umsetzung aussieht, darüber existieren nur allgemeine Aussagen.⁸³ „Die Strategie definiert also gewissermaßen ein strategisches Anforderungsprofil, das die Personalwirtschaft funktionsbezogen erfüllen soll.“⁸⁴ Die Basis für die Ausgangsfragestellung der Untersuchung⁸⁵ bildet der instrumentelle Bereich des HRM. Die Frage, inwieweit das HRM integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie oder dieser nachgelagert ist, ist für die Untersuchung nicht von unmittelbarem Interesse. Allerdings kann dieser Aspekt insbesondere unter der Zielsetzung der Flexibilität nicht gänzlich vernachlässigt werden.

„Das Planungskonzept ‘Personal folgt Strategie’ geht nämlich von der irrigen Annahme aus, daß das zur erfolgreichen Strategieimplementation erforderliche Humanpotential (kurzfristig) beschaffbar oder zu entwickeln sei. Diese Annahme erweist sich in der Praxis als wenig realistisch - gerade die Ressource Personal erfordert eine langfristige Betrachtung - und ist mit eine Ursache für das Scheitern anspruchsvoller Strategien.“⁸⁶ Vor diesem Hintergrund ist es naheliegend, den Weg der Strategieentwicklung entgegengesetzt zu definieren. Ein derartiges Vorgehen würde das Humanpotential zur Ausgangsbasis für die Entwicklung der Unternehmensstrategien machen. SCHOLZ kritisiert hierbei allerdings, daß ein derartiges Vorgehen den strategischen Optionsraum der Unternehmen einschränken würde.⁸⁷

Der Einsatz der Instrumente, die dem Unternehmen zur Verfügung stehen, ist nicht zuletzt abhängig von den jeweiligen Zielen des Unternehmens. Diesen Zielen soll im Idealfall eine Strategie zugrunde liegen, mit deren Hilfe eben die ausgewählten Ziele

⁸³ Vgl. z.B. Ciupka, D., 1991, S. 19.

⁸⁴ Steinmann, H., u.a., 1989, S. 5 (im Org. teilw. hervorg.).

⁸⁵ „Welcher Zusammenhang besteht zwischen Arbeitsorganisation und Entgeltsystem?“

⁸⁶ Staehle, W. H., 1989, S. 394.

⁸⁷ Vgl. Scholz, Chr., 1994a, S. 52.

zu erreichen sind. Welche Instrumente das Unternehmen einsetzt, um die entsprechenden Ziele zu erreichen, ist damit abhängig von der jeweiligen Strategie. Diese Abhängigkeit ist aber bilateral. Der Versuch der Zielerreichung mit einer bestimmten Strategie bedingt unter Umständen ganz konkrete Instrumente und schließt wiederum von der Konzeption her andere aus. Der Einsatz definierter Instrumente ist aber nur bei einer expliziten Strategie sinnvoll. Sollte dem Unternehmen als Resultat des Zusammenspiels bestimmter Kontextfaktoren nur ein eingeschränktes Instrumentenspektrum zur Verfügung stehen, kann sich aus diesem situativen Zwang eine bestimmte Strategie ergeben. Für die Zielsetzung der Wandelfähigkeit bleibt festzuhalten, daß das SPM zum Teil eigene Strategien zu deren Umsetzung zu entwickeln hat. Insbesondere für einen langfristigen Erhalt dieser Flexibilität gilt es, Potentiale der Mitarbeiter zu identifizieren und zu fördern, gleichzeitig mögliche zukünftige Kundenanforderungen zu identifizieren und in ein kundenspezifisches Potential der Humanressource umzusetzen. Erfolgt dies nur reaktiv, d.h. in Form der konkreten Umsetzung der Unternehmensstrategie, kann nur bedingt ein proaktives Verhalten der Unternehmung konstatiert werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß der MICHIGAN-Ansatz eine strategische Ausrichtung des Personalmanagements propagiert. Damit ist die Zielsetzung, Potential zu entwickeln, das es ermöglicht, dem Wandel der Unternehmensumwelt zu begegnen, grundsätzlich auch in einem proaktiven Sinn zu verstehen. Durch die nachgelagerte Funktion des Personalmanagements kann bei der Realisierung eine Akzentverschiebung eintreten, so daß die angestrebte Flexibilisierung zu einer Anpassungsfähigkeit im Sinne der Unternehmensstrategie wird. Es gilt aber Eigenschaften aufzubauen, die diese Fähigkeiten auf die Dynamik der Umweltbedingungen transferieren. Um dies umfassend zu gewährleisten, ist die Personalstrategie als ein Teil der Unternehmensstrategie anzusehen, als ein Bestandteil eines integrativen Gesamtsystems.

2.2.3.2 Der HARVARD-Ansatz

Im Gegensatz zum MICHIGAN-Ansatz, der sich vorrangig mit der Implementierung von Strategien befaßt, betont der HARVARD-Ansatz primär die General Management - Perspektive, wobei hier vier HRM-Politikfelder herausgestellt werden:⁸⁸

- Mitarbeiterbeteiligung,
- Personalebewegungen (Personalbeschaffung, -einsatz und -entlassung),
- Belohnungssystem,
- Arbeitsorganisation,

deren Entwicklung sich durch das HRM im organisatorischen Gesamtkontext vollzieht. Resultierend aus der Bedeutung, die dem Mitarbeiter innerhalb der Organisation durch das HRM zugesprochen wird, steht die Partizipation der Mitarbeiter im

⁸⁸ Vgl. Beer, M., u.a., 1985, S. 17.

Mittelpunkt der Betrachtung der Politiken dieses Ansatzes (siehe auch Abb. 2-8).⁸⁹ Sie ist damit die zentrale Perspektive, die bei der Ausgestaltung der anderen Elemente zu berücksichtigen ist. Vor diesem Hintergrund findet folglich die Partizipation in der Gestaltung der anderen Instrumente ihre Berücksichtigung und ihren Ausdruck. Daß sie dennoch als eine eigenständige Personalpolitik verortet wird, resultiert aus der Tatsache, daß die anderen drei Instrumente keinen umfassenden Einblick in die Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeiter in einer Unternehmung gewährleisten. Für den gewählten Untersuchungsfokus findet dieser Teilbereich der Personalpolitik in den anderen Instrumenten hinreichend Berücksichtigung, so daß davon ausgegangen werden kann, daß diese die Partizipation direkt bzw. indirekt implizieren.

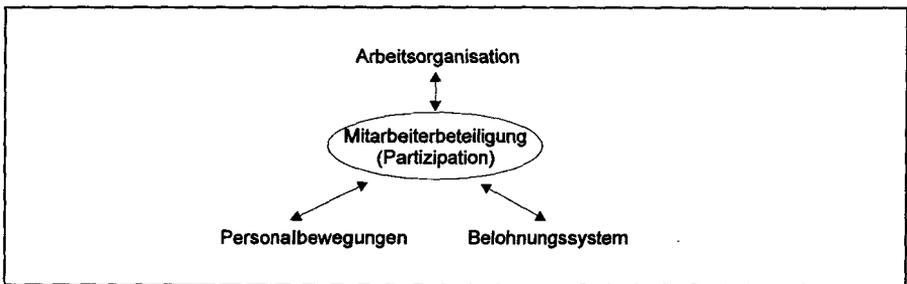


Abb. 2-8: System der Personalpolitiken nach dem HARVARD-Ansatz
(Quelle: in Anlehnung an Beer, M., 1985, S. 12; Weibrecht, H./Fischer, S., 1993, S. 185)

Die Konzeption des Ansatzes geht allerdings nicht nur davon aus, daß die Politikfelder durch die Interessen der Organisationsteilnehmer und situativen Einflüsse indoktriniert werden, sondern daß die Resultate der Politikfelder ihrerseits Auswirkungen auf Organisationsteilnehmer wie situative Faktoren besitzen (siehe Abb. 2-9). Somit ist eine monokausale Explikation des Personalmanagements aus den situativen Kontextfaktoren in der Regel nicht möglich, sondern es sind auch im weiteren Sinne institutionelle Bedingungen zu berücksichtigen.

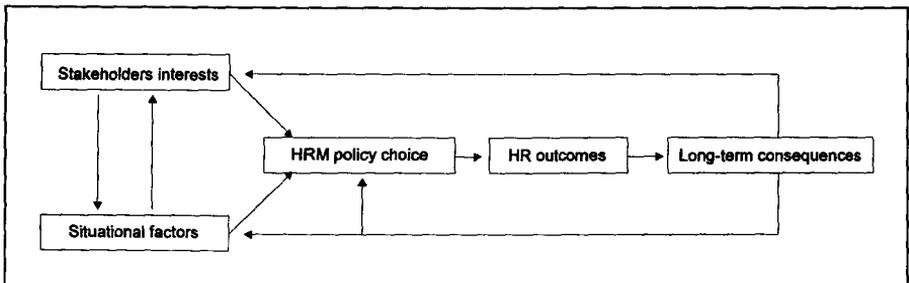


Abb. 2-9: Der HARVARD-Ansatz
(Quelle: Beer, M u.a., 1985, S. 17)

⁸⁹ Vgl. Beer, M., u.a., 1985, S. 11 f.; Storey, J., 1992, S. 255.

Insbesondere ist hervorzuheben, daß ohne eine Berücksichtigung der Interessen der Organisationssteilnehmer (Aktionäre, Management, Arbeitnehmergruppen etc.), die ihre Ansprüche innerhalb des Unternehmens durchzusetzen versuchen, ein Erreichen der angestrebten Ziele nur bedingt oder mit erheblichen Schwierigkeiten zu realisieren ist.

„Eine zentrale Aufgabe des HRM besteht in der integrativen Abstimmung der vier Politikfelder sowohl untereinander als auch mit der Unternehmensstrategie.“⁹⁰ STAEHLE konstatiert, daß diese Politikfelder in sich konsistent sein müssen, was bedeutet, daß Veränderungen der Einflußgrößen Modifikationen z.B. in der Entlohnungs- und Arbeitsstrukturierungspolitik erfordern.⁹¹ Wie allerdings diese Veränderungen aussehen sollen, dazu werden keine Aussagen getroffen. Festzuhalten ist, daß der HARVARD-Ansatz davon ausgeht, daß kein „one best way“ des HRM existiert. Diese Einschränkung schließt aber nicht aus, daß hinsichtlich der Zielsetzung der Flexibilität eine Kombination der Personalpolitiken existiert, die unter den gegebenen Bedingungen zu einer besseren Zielerreichung führt als eine andere.

Im HARVARD-Ansatz erhält die Unternehmensstrategie keinen inhaltlichen und zeitlichen Vorrang wie im MICHIGAN-Ansatz. Vielmehr bildet diese nur einen von mehreren situativen Faktoren, womit die personalpolitischen Aktivitäten gleichsam als Folge und Ursache für strategische Entscheidungen anzusehen sind.⁹²

„Die besondere Leistung des strategischen Personalmanagements besteht nun darin, daß über den Strategiebegriff Veränderungen der Umwelt systematisch in die Faktorkombinationen überführt werden und gleichzeitig auf den personalwirtschaftlichen Bereich bezogen werden.“⁹³ Der Mitarbeiter wird dabei als ein „Reservoir einer Vielzahl potentieller Fähigkeiten“⁹⁴ angesehen, den es durch das Management zu identifizieren und weiterzuentwickeln gilt.

Das SPM bildet somit einen konzeptionellen Rahmen, der zum einen die Umwelteinflüsse als Kontextbedingungen berücksichtigt und zum anderen dem Mitarbeiter als Humanressource eine entscheidende Bedeutung als Wettbewerbsfaktor einräumt. Das SPM dient zusammenfassend im Rahmen der Unternehmensstrategie primär zur Steigerung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und - im Rahmen der Untersuchung - zur Erreichung der Zielsetzung der Flexibilität. „Die strategischen Ziele der Unternehmung können aber - wie alle ihre Ziele - nicht anders als durch die Einbringung von Arbeitsleistungen durch ihre Mitarbeiter erreicht werden.“⁹⁵ Das bedeutet - und dieser Bereich des HRM ist für die Untersuchung relevant -, es ist der Frage nachzugehen, wie bzw. welchen Beitrag die Arbeitsleistung zur Erreichung der Unternehmensziele leisten kann. Im weiteren wird der Frage nachgegangen, inwie-

⁹⁰ Staehle, W. H., 1988, S. 582.

⁹¹ Vgl. Staehle, W. H., 1988, S. 583; Gaugler, E./Weber, A., 1995, S. 7.

⁹² Vgl. Staehle, W. H., 1999, S. 791.

⁹³ Ridder, H.-G., 1994, S. 44.

⁹⁴ Staehle, W. H., 1994, S. 745.

⁹⁵ Lattmann, C., 1987, S. 26.

weit die Mitarbeiter tatsächlich als Potential zur Beherrschung der Wandelanforderungen angesehen werden können.

2.2.4 Die Rolle des Menschen im Wandel

Das Erreichen unternehmerischer Ziele vollzieht sich im betrieblichen Leistungsprozeß durch die Kombination von Faktoren. Vor diesem Hintergrund ist auch der Einsatz der menschlichen Arbeit nicht als Selbstzweck anzusehen, sondern wird an seinem Beitrag zur Erreichung dieser Ziele gemessen. Es ist somit der Frage nachzugehen, inwieweit der Mensch zur Realisierung des Ziels der Wandelfähigkeit beitragen kann und inwieweit er als kritischer Erfolgsfaktor anzusehen ist.

Vor dem Hintergrund der obigen Ausführungen und der Betonung der intangiblen Ressourcen als eine Voraussetzung für ein erfolgreiches Bestehen im Wettbewerb kann eine technozentrische Vorgehensweise in Form einer Nachahmung bzw. Abbildung menschlicher Tätigkeiten in technischen Artefakten nicht den gewünschten strategischen Wettbewerbsvorteil erzielen. Gelingt es beispielsweise, die qualifizierte Arbeit von Facharbeitern in einer technischen Lösung abzubilden, so ist dieses kopierbar, und der vermeintliche Wettbewerbsvorteil wird von den Wettbewerbern adaptiert (siehe Abb. 2-4).⁹⁶ Das Ziel der Wandelfähigkeit allein durch den vermehrten Einsatz von Technik erreichen zu wollen, erscheint damit als nicht aussichtsreich. Vielmehr zeigt sich, daß sich beispielsweise bei dem Einsatz von CIM der gewünschte Erfolg erst durch die entsprechenden Humanressourcen einstellt.⁹⁷

Die Akzentuierung einer technozentrierten Lösung zur Begegnung der Anforderungen des Wandels kann vor dem Hintergrund, daß Flexibilität keine eigene Strategie darstellt, sondern als eine Eigenschaftsdimension einer Strategie anzusehen ist, nicht ausreichend sein. Wird als oberstes Ziel die Existenzsicherung des Unternehmens angenommen, dann hat die Flexibilität diesbezüglich eine unterstützende Funktion. Wird weiterhin „[...] die Fähigkeit, sich fortlaufend mit neuen Anforderungen auseinanderzusetzen, immer mehr zum kritischen Erfolgsfaktor, der letztlich über den Bestand einer Organisation entscheidet“⁹⁸, dann ist damit auch die Kontrastierung zu anderen Unternehmen verbunden. Diese kann sich aber nicht in technischen Anlagen manifestieren, die sich in ihrer Funktionalität - und somit auch hinsichtlich ihres Flexibilitätspotentials - nur in Nuancen unterscheiden.⁹⁹ Auf diese Tatsache weist bereits GUTENBERG hin:

„Nun besitzt aber die menschliche Arbeit ähnlich den maschinellen Anlagen den Charakter eines Potentialfaktors. Sie kann in gewissen Grenzen mehr oder weniger intensiv benutzt werden. Diese Tatsache ist überhaupt die Voraussetzung dafür, daß

⁹⁶ Vgl. z.B. auch Hohmann, R./Sommer, S., 1996, S. 176 ff.

⁹⁷ Vgl. Bullinger, H. J., 1989, S. 49; Janssen, H., 1997, S. 157 f.

⁹⁸ Schreyögg, G./Noss, Chr., 1995, S. 170.

⁹⁹ Siehe Abschnitt 2.1.3 dieser Arbeit.

sich ein Betrieb intensitätsmäßig anpassen kann.“¹⁰⁰ Das bedeutet, Wandelfähigkeit ist nur erreichbar, wenn sowohl der eine als auch der andere Faktor entsprechende Möglichkeiten aufweist.

Bei dieser Betrachtungsweise wird nicht nur die funktionale Flexibilität des Menschen in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt, die er als Arbeitsperson im Montageprozeß aufgrund seines Bewegungsapparates, seiner taktilen und sensomotorischen Ausstattung mitbringt,¹⁰¹ sondern darüber hinaus auch die kognitiven Fähigkeiten hervorgehoben. Dies resultiert nicht zuletzt aus der Tatsache, daß die Notwendigkeit der Veränderung der Produktion durch den dispositiven Faktor wahrgenommen und entsprechend umgesetzt wird. GUTENBERG spricht in diesem Zusammenhang von der alternativen Substitution, welches ein Regulativ darstellt, mit dessen Hilfe versucht wird, eine neue Produktion aufzubauen.¹⁰² Er konstatiert weiter, daß der Anteil der dispositiven Arbeit auf den unteren organisatorischen Einheiten abnimmt.¹⁰³ Die derzeitige Entwicklung zeigt allerdings, daß der untersten Ebene - der produktiven Einheit - größere Befugnis bei der Leitung und Lenkung betrieblicher Prozesse zugestanden wird.

Vor dem Hintergrund, daß die Möglichkeit der Wandelfähigkeit zur langfristigen Existenzsicherung des Unternehmens beitragen soll, ist auf den Ausbau von reversiblen und intangiblen Ressourcen zu achten.¹⁰⁴ Das heißt, je höher der Anteil von reversiblen und intangiblen Ressourcen ist, desto höher sind die Potentiale für eine erfolgreiche Begegnung des Wandels einzuschätzen. Damit stellt sich die Frage, was dieses Potential darstellt.

Dieses wird in der Qualifikation der Mitarbeiter gesehen,¹⁰⁵ wobei der Begriff der Qualifikation in der Literatur keine einheitliche Verwendung findet.¹⁰⁶ Bei der Bestimmung dessen, was den Menschen letztlich zu dieser entscheidenden Erfolgsgröße werden läßt, wird mit Begriffen wie extrafunktionale, polyvalente oder hybride Qualifikationen, mit Schlüsselqualifikationen oder Metaqualifikation operiert, die sich allesamt durch ein hohes Abstraktionsniveau auszeichnen. Allen gemeinsam ist, daß sie dem Unternehmen u.a. zur Realisierung der Wandelanforderungen in Form der Verwirklichung der angestrebten Ziele bei unvorherzusehenden Umweltambiguitäten durch die Veränderung von Produktions- und Leistungsprogramm dienen. Woran allerdings die Qualifikationstypen im einzelnen konkret festzumachen sind, bleibt relativ vage. So wird beispielsweise bei der Metaqualifikation davon ausge-

¹⁰⁰ Gutenberg, E., 1983, S. 337.

¹⁰¹ Wobei damit gleichzeitig auch unterstellt wird, daß ein noch so sophistiziertes technisches Hilfsmittel die Flexibilität der Mitarbeiter eines Unternehmens nicht ersetzen kann.

¹⁰² Vgl. Gutenberg, E., 1983, S. 403.

¹⁰³ Vgl. Gutenberg, E., 1983, S. 3.

¹⁰⁴ Siehe auch Abschnitt 2.1.3 dieser Arbeit.

¹⁰⁵ Vgl. Brandes, H., 1980, S. 21 f.; Schanz, G., 1992, S. 260 ff.

¹⁰⁶ Vgl. Schleucher, H./Maskow, J., 1983, S. 139; Flöck, G., 1989, S. 15 ff.; Schneider, H., 1994, S. 69 ff.

gangen, „dass es bestimmte Fähigkeiten gibt, die von (beinahe) jeder beliebigen Aufgabe in der Unternehmung erfordert werden, unabhängig vom Produkt, vom Standort der Unternehmung und vom Funktionsbereich.“¹⁰⁷ Woran dieser Qualifikationstyp allerdings im einzelnen festzumachen ist, findet keine Erläuterung. Lediglich, daß es sich um fachübergreifende, intellektuelle Qualifikationen handelt, wie z.B. „Problemlösungskompetenz, die Fähigkeit, komplexe Situationen zu analysieren und zu strukturieren, Kreativität sowie die Fähigkeit, neue Zusammenhänge schnell zu erfassen.“¹⁰⁸

Zunächst einmal ist die Qualifizierung von Mitarbeitern nur für Anforderungen möglich, die bestimmt werden können. Das wiederum setzt voraus, daß der Eintritt von Situationen, die diese erfordern, vorhersehbar ist. Nun wird betont, daß die Unternehmen, um wettbewerbsfähig sein zu können, in der Lage sein müssen, auch auf unvorhersehbare Ereignisse zu reagieren,¹⁰⁹ da gerade hier das Potential begründet liegt, den Wandel nicht lediglich als Risiko zu begreifen, sondern vielmehr als Chance, seine Position zu verbessern. Daraus folgt allerdings, daß keine dezidierten Qualifikationsanforderungen abgeleitet werden können, weil die Anforderungen nicht präzise zu formulieren sind. Als logische Konsequenz können daher die aufgeführten Qualifikationsbegriffe bezeichnet werden, die alle die Fähigkeit beschreiben, derartige Wandlungsprozesse durchführen zu können.

Wird darüber hinaus der These gefolgt, daß die Geschwindigkeit der Obsoleszenz der Qualifikation mit der Nähe zur konkreten Aufgabe zunimmt,¹¹⁰ stützt dies den Ansatz, daß das Potential für eine Wandelfähigkeit des Unternehmens vornehmlich in den extrafunktionalen Qualifikationen der Mitarbeiter begründet ist. Diese Vermutung erhärtet sich darüber hinaus noch weiter, wenn davon ausgegangen wird, daß mit der eingangs erwähnten Zunahme der Umweltdynamik auch die funktionalen Anforderungen einem ständigen Wandel unterworfen sind, weil die externen Erfordernisse nicht ohne Wirkung auf die internen Prozesse bleiben. Hier nehmen die extrafunktionalen Qualifikationen insofern eine zentrale Rolle ein, als daß sie aufgrund der Transferqualität den Erwerb von neuen funktionalen Qualifikationen erleichtern und damit beschleunigen.¹¹¹

Die Ressource Mensch wird damit nicht nur zu einem wesentlichen Bestandteil dieser Veränderungsprozesse, sie ist gleichsam auch der kritische Erfolgsfaktor, der über Erfolg oder Mißerfolg entscheidet. „Menschliche Ressourcen bieten den relativen Vorteil [...], aber zum Wettbewerbsvorteil werden sie erst durch das *Management* der Human Resources.“¹¹² Um dies zu gewährleisten, wird vom SPM betont, daß dieses

¹⁰⁷ Klimecki, R. G., u.a., 1993, S. 65. Vgl. auch Dahrendorf, R., 1956, S. 552 ff., Kern H./Schumann, M., 1985, S. 71 f.; Dostal, W., 1986, S. 176; Beck, H., 1993, S. 13 f.

¹⁰⁸ Klimecki, R. G., u.a., 1993, S. 65.

¹⁰⁹ Vgl. Janssen, H., 1997; Klimecki, R. G. / Gmür, M., 1997.

¹¹⁰ Vgl. Mertens, D., 1974, S. 39; Nagel, K., 1994, S. 31 f.; Kalbinos, A., 1995, S. 76.

¹¹¹ Vgl. Dostal, W., 1987, S. 560; Grefte, W., 1990, S. 166.

¹¹² Krulis-Randa, J. S., 1997, S. 133 (Hervor. im Org.).

nicht mehr länger nur aus weitgehend isoliert betrachteten personalpolitischen Teilfunktionen und Konzepten bestehen darf, die nicht mit einer Gesamtkonzeption verwoben sind. Zur Realisierung dieser integrativen Zielsetzung und mit ihr der Betonung der menschlichen Ressource bietet das SPM verschiedene Instrumente an. Diese Instrumente, die sich zum einen durch eine strategische Orientierung auszeichnen und zum anderen aber auch durch eine Ausrichtung an den aktuellen, d.h. kurzfristig kritischen Erfolgsfaktoren, müssen der Ressource Mensch entsprechend den Anforderungen des Wandels Gestaltungsspielräume gewähren. Inwieweit dies gelingt bzw. welches Instrument sich hierfür als besonders geeignet erweist, ist nachfolgend thematisiert.

2.2.5 Arbeitsorganisation als ein Instrument zur Beherrschung des Wandels

In der Regel kann einem Problem bzw. einer Anforderung, die durch eine bestimmte Umweltkonstellation an das Unternehmen herangetragen bzw. in dieses hineingetragen wird, durch verschiedene Maßnahmen begegnet werden. Innerhalb des HARVARD-Ansatzes werden - wie aufgezeigt - vier Personalpolitikfelder genannt, durch deren Ausgestaltung die Unternehmung den Veränderungen begegnen kann. Beim MICHIGAN-Ansatz hingegen bildet die Leistung die abhängige Variable (siehe Abb. 2-7), auf die die generischen Teilfunktionen auszurichten sind. Durch den theoretischen Bezugsrahmen werden somit die Instrumente, mit denen eine Umsetzung der anzustrebenden Zielsetzung erreicht werden soll, auf jeweils vier pro Ansatz reduziert (siehe Tab. 2-2).

| HARVARD-Ansatz | MICHIGAN-Ansatz |
|--|------------------------------|
| Mitarbeiterbeteiligung | Personalentwicklung |
| Personalbewegungen (Personalbeschaffung, -einsatz und -entlassung) | Personalauswahl |
| Belohnungssystem | Anreiz- und Belohnungssystem |
| Arbeitsorganisation | Personalbeurteilung |

Tab. 2-2: Instrumente des HARVARD- und MICHIGAN-Ansatzes
(Quelle: eigene Darstellung)

Diese Instrumente respektive Politiken zeichnen sich z.T. durch gemeinsame Intentionen aus, die sich nicht allein in der Zielsetzung manifestieren, die Arbeitsleistung der Mitarbeiter entsprechend der strategischen Zielsetzung zu steigern. So werden in beiden Ansätzen das Anreiz- bzw. Belohnungssystem genannt, dessen Ziel es ist, die Mitarbeiter zur Erreichung der strategischen Ziele zu motivieren und für deren Erreichen entsprechend zu entlohnen. Eine ähnliche Übereinstimmung ist für die Instrumente der Personalbewegung und Personalauswahl zu konstatieren. Letztere beinhaltet die Gestaltung eines Systems zur Planung des Personalbedarfs sowie der

Steuerung der Personalbewegung. Auch hier lassen sich folglich gewisse Gemeinsamkeiten in der Bedeutung der Instrumente feststellen.

Die „Beurteilung“ bildet im MICHIGAN-Ansatz „the key to an effective human resource system,“¹¹³ wobei dieses u.a. als Basis für ein Entgeltsystem angesehen werden kann.¹¹⁴ Damit verkörpert ein bestehendes Entgeltsystem gleichzeitig bestimmte Beurteilungsmodalitäten. Auch die Effektivität der Personalentwicklung ist nicht zuletzt abhängig von der vorherrschenden Arbeitsorganisation. Schränkt doch die Arbeitsorganisation durch restriktive Bestimmungen die faktischen Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter ein, so ist dies zugleich als Restriktion für die Personalentwicklungsmöglichkeiten zu bewerten.¹¹⁵

Vor diesem Hintergrund erscheint es konsequenter, von einer beispielhaften Auswahl von Grundfunktionen eines HRM zu sprechen.¹¹⁶ Das bedeutet nicht, daß die aufgezeigten Instrumente keine Relevanz für die Zielerreichung besitzen, denn das ist in den Ansätzen deutlich gemacht worden; es heißt aber gleichzeitig auch nicht, daß nicht auch andere Instrumente eine strategische Relevanz besitzen können. Für den hier gewählten Untersuchungsfokus sind - schon bedingt durch die Fragestellung - zwei Instrumente relevant: die *Arbeitsorganisation* und das *Entgeltsystem*. Die Bedeutung dieser beiden Instrumente läßt sich auch hinsichtlich der Zielsetzung der Wandelfähigkeit des Unternehmens beispielhaft im Kontext des HARVARD-Ansatzes ableiten. Die der Arbeit zugrunde liegende Sicht eines SPM mit den dazugehörigen Instrumenten ist zusammenfassend in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

Die Konzentration auf die beiden identifizierten Instrumente (siehe Abb. 2-10) kann zunächst damit begründet werden, daß diese die anderen beiden Instrumente implizit in der jeweiligen Ausgestaltung enthalten.¹¹⁷ Gerade am Instrument des Entgeltsystems wird besonders eindrucksvoll deutlich, welche synergetischen Effekte auf andere Instrumente ausgehen. So hat dieses Auswirkungen auf die Personalentwicklung, indem ein attraktives Entgeltniveau für die Gewinnung neuer und qualifizierter Mitarbeiter förderlich ist. Auch kann durch ein anforderungs- und leistungsgerechtes Entgeltsystem und einer entsprechenden Vergleichslohnhöhe die Bleibeentscheidung von Mitarbeitern positiv beeinflusst werden. Ähnlich verhält es sich mit der Arbeitsorganisation und der Personalentwicklung. Wenn die Mitarbeiter bereit sind, eine

¹¹³ Devanna, M. A. u.a., 1984, S. 46.

¹¹⁴ Vgl. Devanna, M. A. u.a., 1984, S. 47 f.

¹¹⁵ DEVANNA u.a. weisen darauf hin, daß die Leistung auch von anderen Komponenten, wie der Arbeitsorganisation oder der formalen Struktur der Unternehmung, abhängig ist (vgl. Devanna, M. A., 1984, S. 41 f.). Auch die Verwendung des Begriffs der „Beurteilung“, die als Schlüsselkomponente bezeichnet wird, ist nicht unbedingt eindeutig. So wird der Begriff der Leistungsbeurteilung in der Literatur teilweise vergangenheitsorientiert interpretiert, während die Potentialbeurteilung als zukunftsorientiert angesehen wird (vgl. Wenk, M., 1993, S. 9 ff., insb. S. 12).

¹¹⁶ Vgl. z.B. Ridder, H.-G., 1996, S. 274 f.

¹¹⁷ Auf die Partizipation und inwieweit sie durch die Gestaltung der beiden genannten Instrumente berücksichtigt wird, ist bereits weiter oben eingegangen worden.

entsprechend abgeforderte Leistung zu erbringen, dann sind hierfür die entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen. Eine entsprechende Arbeitsorganisation kann somit dazu beitragen, die Motivation und Identifikation der Mitarbeiter zu erhöhen und zu einer Vermeidung respektive Reduzierung von innerer Kündigung führen. Damit zeigt sich, daß sowohl der Übergang von Entgeltsystem und Personalentwicklung als auch der von Arbeitsorganisation und Personalentwicklung fließend sind.

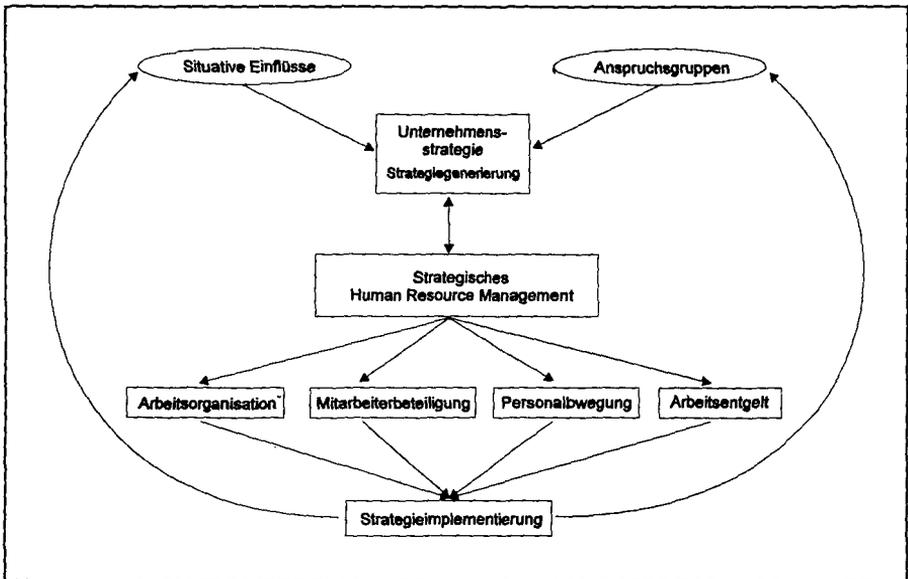


Abb. 2-10: Die Ableitung der personalwirtschaftlichen Instrumente im Rahmen des SPM (Quelle: eigene Darstellung)

Werden die Hauptziele herangezogen, die mit Hilfe der Entgeltgestaltung ganz allgemein angestrebt werden, so sind dies die Einflußnahme auf die Beitragsentscheidung vorhandener und Eintrittsentscheidung neuer Mitarbeiter, die Förderung der Bleibeentscheidung und Arbeitszufriedenheit.¹¹⁸ Anhand dieser Aufzählung ist

¹¹⁸ Vgl. Ackermann, K.-F., 1993, Sp. 2632.

bereits zu erkennen, daß mit der Entgeltpolitik ganz entscheidend auf den „Fluß der Arbeitskräfte“ eingewirkt wird.¹¹⁹

Die Arbeitsorganisation wird im Rahmen des HRM als eine bedeutende Determinante angesehen, um bestimmte Leistungsergebnisse erzielen zu können, was nicht zuletzt auch in der Aufnahme der vier zentralen Politikfelder des HARVARD-Ansatzes seinen Ausdruck findet.¹²⁰ Das ist insofern nachzuvollziehen, als daß das Arbeitsergebnis von dem Handeln der Akteure abhängig ist und dieses durch die Möglichkeiten der Arbeitsorganisation beeinflusst wird.

Es genügt hierbei nicht, auf tradierte Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen der traditionellen Formen der Arbeitsorganisation zurückzugreifen, deren Ergebnis sich in einer Auflistung von Vorteilen wie hohe Produktivität bei hohem Output, leichte Ersetzbarkeit der Arbeitskräfte, hohe Transparenz des Fertigungsablaufs und damit verbunden eine hohe Kontrollmöglichkeit durch das Management etc. manifestiert. Diese Vorteile sind es sicherlich, die es nicht rechtfertigen würden, von einer durchgängigen Krise des Taylorismus zu sprechen. Diese Wirtschaftlichkeitsbewertung reicht unter dem Gesichtspunkt der veränderten Zielsetzungen nicht aus, sondern eine Bewertung hat auch unter dem Aspekt der Wandelfähigkeit zu erfolgen. Wird die Arbeitsorganisation dabei ganz allgemein als eine Mensch-Maschine-Kombination angesehen, so besteht der Sinn des Einsatzes der Technik demnach nicht darin, den Menschen zu substituieren, sondern vor dem Gesichtspunkt der Flexibilität vielmehr darin, neue Handlungsanweisungen zu ermöglichen, um so die Voraussetzungen zu schaffen, neuartige Aufgaben bewältigen zu können; denn „Flexibilität wird schließlich nicht durch den massiven Einsatz flexibler Technologien erreicht, sondern nur durch qualifizierte Aneignung und kompetenten Gebrauch der flexiblen Technologien durch die Beschäftigten.“¹²¹

In der Abb. 2-9 - in der der HARVARD-Ansatz visualisiert ist - finden im Original unter den HR Outcomes die sogenannten vier „C“ Erwähnung: Commitment, Competence, Cost effectiveness und Congruence.¹²² Ähnliche Ziele formulieren auch

¹¹⁹ Insbesondere die Personalrekrutierung und -entlassung erzeugt den Eindruck, daß die Wandelfähigkeit über das Instrument „Personalbewegung“ erreicht werden könnte. Teilweise wird in diesem Zusammenhang von numerischer Flexibilität gesprochen, die über kurzzeitige Verträge realisiert wird (vgl. Garnjost, P./Wächter, H., 1996, S. 801). Eine derartige Politik setzt voraus, daß das entsprechende Mitarbeiterpotential auf dem Arbeitsmarkt in entsprechender Qualität und Quantität verfügbar ist. Von einer derartigen Voraussetzung geht beispielsweise eine strategische Personalplanung aus, die das Personal zwar grundsätzlich als Engpaßfaktor anerkennt, dieses Problem aber bei rechtzeitiger Planung als grundsätzlich beherrschbar ansieht (vgl. z.B. Odiome, G. S., 1984, S. 288 ff.; Ackermann, K.-F., 1991a, S. 25). Vor dem Hintergrund, daß die Wandelfähigkeit des Unternehmens u.a. aus der Heterogenität der Humanressource resultiert, ist es fraglich, ob durch diese Politik ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil realisiert werden kann.

¹²⁰ Vgl. Beer, M., u.a., 1985, S. 569; Wächter, H., 1992, S. 328.

¹²¹ Wobbe-Ohlenburg, W., 1985, S. 132.

¹²² Vgl. Beer, M., u.a., 1985, S. 20.

andere Autoren wie beispielsweise EVANS¹²³ oder GUEST,¹²⁴ der ebenfalls vier interdependente Zielkategorien aufführt, wobei explizit die Flexibilität genannt wird. Diese erfordert neben flexiblen Organisations- und Arbeitsstrukturen, die sich durch eine Vermeidung bürokratischer und hierarchischer Strukturen auszeichnen, die Bereitschaft und Fähigkeit der Mitarbeiter, sich selbst flexibel zu zeigen, d.h. verschiedene Aufgaben wahrzunehmen.¹²⁵

Nach BEER u.a. ist dafür eine Arbeitsorganisation anzustreben, die „[...] tended to define jobs broadly, rotate employees through many jobs, pay for skills mastered, emphasize self or peer supervision, assign whole tasks to teams, remove status differentials and emphasize egalitarianism, and allow substantial employee influence and participation.“¹²⁶ Daß trotz dieser Forderung bzw. Empfehlung davon ausgegangen wird, daß kein „one best way“ existiert, beruht auf der zentralen Aufgabe des HRM, der integrativen Abstimmung der vier Politikfelder.¹²⁷ Zur Lösung dieser Aufgabe bestehen nach BEER u.a. drei mögliche Ansätze: Bürokratie (Mitarbeiter als Untergebener), Markt (Mitarbeiter als Arbeitnehmer) und Clan (Mitarbeiter als Organisationsmitglied).¹²⁸ Je nach Form der interaktiven Abstimmung beinhaltet dies bestimmte Gestaltungsparameter der einzelnen HRM-Politikfelder. Dennoch impliziert diese Aussage, daß eine Abstimmung der Instrumente vorliegen muß, um einen möglichst hohen Wirkungsgrad bei der Zielerreichung gewährleisten zu können, womit auch die Ausgestaltung des Entgeltsystems angesprochen ist.

Insbesondere steht aber seit Beginn der 90er Jahre die Veränderung der Arbeitsorganisation hin zur Gruppenarbeit im Zentrum unternehmerischer Strategien. In der Abkehr vom tayloristischen Prinzip der starren Trennung von Arbeitsplanung und -ausführung soll erreicht werden, daß die Mitarbeiter ihr Produktionswissen zur kontinuierlichen Verbesserung, zur Steigerung der Produktivität oder allgemeiner zur Beherrschung der veränderten Wettbewerbsbedingungen einbringen. Gruppenarbeit, Beteiligung, KVP und Lean Production sind Konzeptionen, die stärker auf dezentrale Strukturen fokussieren und oft die Bildung von Cost- und Profit-Centern verfolgen.¹²⁹

Der strategische Ansatzpunkt liegt hierbei in den Potentialen der Mitarbeiter, die in ihrem individuellen Leistungsvermögen verortet sind und durch den Einsatz der Arbeitsorganisation freigesetzt werden sollen. Vor dem Hintergrund der Wandelanforderungen sind dies vor allem latent vorhandene Kenntnisse und Fähigkeiten, die allgemeine Leistungsreserven mit einschließen, wie z.B. die Fähigkeit, die geforderten Arbeitsverrichtungen auch unter hohen Tempoanforderungen durchführen zu

¹²³ Vgl. Evans, P. A. L., 1986, S. 150 ff.

¹²⁴ Vgl. Guest, D. E., 1987, S. 511 ff. Vgl. auch Oechsler, W. A., 1998.

¹²⁵ Vgl. Guest, D. E., 1987, S. 514; Wunderer, R./Arx, S. v., 1998, S. 38.

¹²⁶ Beer, M., u.a., 1985, S. 591 f.

¹²⁷ Vgl. Beer, M., u.a., 1985, S. 663 f.; Staehle, W. H., 1988, S. 582; Staehle, W. H., 1999, S. 791.

¹²⁸ Vgl. Beer, M., u.a., 1985, S. 669.

¹²⁹ Vgl. z.B. Bosch, G, 1995; Seel, C., 1995, S. 153 ff.; Hirzel, M., 1996, S. 13 ff.; Eckardstein, D. v. u.a., 1999, Kap. C.

können. Das heißt nicht, daß allein die funktionalen Kenntnisse und Fähigkeiten die Grundlage der Wandelfähigkeit bilden, sondern darüber hinaus sind es die allgemeinen kognitiven und sozialen Kompetenzen des Menschen. Neben der Aktivierung der dem Menschen eigenen Vielseitigkeit, sind auch deren Entscheidungsfähigkeit bei Eintreten von unvorhergesehenen Situationen - die durch logische Induktion erfolgt -¹³⁰ durch die Arbeitsorganisation zu fördern.

Die Ausführungen dürfen aber nicht zu der Schlußfolgerung verleiten, daß die Wandelfähigkeit des Leistungserstellungsprozesses identisch ist mit der Flexibilität der Mitarbeiter. Sie ist davon beeinflusst, ist aber nicht mit dieser gleichzusetzen. Daß dies nicht so ist und auch nicht so sein kann, verdeutlicht das SPM. Die Effizienz des Faktors Arbeit ist nicht allein von dessen Beschaffenheit oder der Arbeitsorganisation abhängig. Es ist ja gerade ein Ziel des SPM, die Kompatibilität der einzelnen Politikfelder zu untersuchen und aufzuzeigen.¹³¹

Die Ausführungen sollten deutlich gemacht haben, daß die Instrumente Arbeitsorganisation und Entgeltsystem die anderen beiden z.T. implizieren und diese somit indirekt berücksichtigt werden. So wird beispielsweise eine sorgfältig durchgeführte Mitarbeiterauswahl nicht zu dem gewünschten Erfolg führen, wenn die Arbeitsorganisation nicht so gestaltet ist, daß die Fähigkeiten des Mitarbeiters auch zur Anwendung kommen können.

Die Arbeitsorganisation ist als dasjenige Instrument identifiziert, mit dem die externen Wandelanforderungen des Unternehmens zu realisieren versucht werden. Die Arbeitsorganisation geht daher als unabhängige Variable in den Untersuchungskontext ein. Dabei erfordert das Ziel der langfristigen Existenzsicherung der Unternehmung unter den Bedingungen der externen Dynamik einer internen Entsprechung. Flexibilität bildet hier die unternehmensinterne Interpretation bzw. Umsetzung der externen Wandelanforderungen. Der Begriff der Flexibilität selbst kann unterschiedliche Ausdifferenzierungen erfahren, die von der jeweiligen Problemidentifizierung abhängen. Welche Flexibilitätsspezifizierung dieser Untersuchung zugrunde liegt, wird nachfolgend thematisiert.

2.3 Flexibilität: eine notwendige Voraussetzung für das Bestehen am Markt

Flexibilität stellt eine ähnlich diffuse Größe dar wie die Wandelanforderung, deren Konkretisierung aus dem jeweils bestehenden Problemfokus resultiert. Allgemein wird unter Flexibilität die Fähigkeit zur Anpassung an verschiedene Bedingungskonstellationen verstanden. Werden die Aussagen der Literatur zusammengefaßt und am Untersuchungsgegenstand reflektiert,¹³² so soll unter Flexibilität im folgenden

¹³⁰ Vgl. bereits Hackstein, R., 1977, S. 248.

¹³¹ Vgl. Beer, M., u.a., 1985, S. 668 ff.

¹³² Vgl. z.B. Meffert, H., 1969, S. 784; Altrogge, G., 1979, Sp. 605; Hamel, W., 1985, S. 377; Hillmer, H.-J., 1987, S. 10 f.; Pauli, J., 1987, S. 12; Greife, W., 1990, S. 74; Bosch, G., 1995, S. 2.

sowohl eine reaktive als auch eine proaktive, d.h. präventive Anpassungsfähigkeit des Unternehmens hinsichtlich der Veränderung inner- und außerbetrieblicher Bedingungen verstanden werden. Das bedeutet, daß die Maßnahmen zur Flexibilitätssteigerung sowohl der Sicherung bestehender Zielvorstellungen dienen, als auch zur Wahrung von Handlungsspielräumen und somit zu einer Steigerung des ursprünglichen Zielniveaus beitragen sollen.

Die Untersuchung von betriebswirtschaftlichen Beiträgen bezüglich der Flexibilitätsdiskussion zeigt, daß hier sehr unterschiedliche Vorstellungen hinsichtlich des Flexibilitätsbegriffes vorherrschend sind. Die terminologischen Spezifizierungen reichen von Anpassung bzw. Anpassungsfähigkeit, Elastizität, Fungibilität über Mobilität, Varietät, Variabilität bis hin zu tautologischen Termini wie „flexible Anpassung“¹³³ oder „Flexibilität der Anpassung“.¹³⁴ Diese Begriffsvielfalt resultiert nicht zuletzt aus den unterschiedlichen Zielsetzungen, die mit dem jeweiligen Untersuchungsfokus verfolgt werden, wodurch jeweils nur Teilaspekte eines sehr vielschichtigen Flexibilitätsphänomens in den Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses gestellt werden.

Vor diesem Hintergrund erfolgt im weiteren eine Begriffsexplikation des Terminus Flexibilität der zugrundeliegenden Arbeit (Punkt 2.3.1) auf deren Basis die zwei identifizierten Flexibilitätsdimensionen näher erläutert werden (Punkt 2.3.2). Der Abschnitt 2.3 schließt mit einer Deduktion, in der die beiden Dimensionen hinsichtlich ihrer Parameter operationalisiert werden (Punkt 2.3.3).

2.3.1 Flexibilität als betriebliche Antwort der Wandelanforderung und ihre Konkretisierung

Die betriebswirtschaftliche Literatur hat sich in den letzten Jahrzehnten immer wieder mit der Thematik der Flexibilität des Unternehmens oder ihren Teilbereichen auseinandergesetzt.¹³⁵ Allerdings hat sich hierbei kein allgemein anerkanntes Flexibilitätsverständnis in der betriebswirtschaftlichen Literatur oder gar eine umfassende betriebswirtschaftliche Theorie der Flexibilität herausgebildet, sondern es herrscht vielmehr eine Vielzahl unterschiedlichster Auffassungen vor.¹³⁶ Je nach Erkennt-

¹³³ Agthe, K., 1963, S. 119.

¹³⁴ Lücke, W., 1974, S. 718.

¹³⁵ Vgl. u.a. Kalvermann, W., 1931; Zachert, H.-K., 1949; Riebel, P., 1954; Meffert, H., 1969, 1985; Jacob, H., 1974, 1990; Ansoff, H. I., 1981; Kolb, M., 1992; Bosch, G., 1995; Janssen, H., 1997.

¹³⁶ Die wichtigsten Entwicklungsrichtungen theoretischer Flexibilitätsaussagen der Betriebswirtschaftslehre sind dabei in den *organisationstheoretischen Ansätzen* (vgl. z.B. Kosiol, E., 1973; Kieser, A., 1981; Probst, G. J. B., 1992; Malik, F., 1996), den *kosten- und produktionstheoretischen Ansätzen* (vgl. z.B. Gutenberg, E., 1983; Heinen, E., 1983; Steffen, R., 1993; Pierer, H. v., 1995) sowie in den *entscheidungstheoretischen Ansätzen* (vgl. z.B. Mellwig, W., 1972; Jacob, H., 1974; Mössner, G. U., 1982; Laux, H., 1995) zu sehen.

nisinteresse werden entsprechende erklärungstheoretische oder gestaltungsorientierte Implikationen abgeleitet, um die entsprechenden Sachverhalte abzubilden.

Allen Ansätzen gemeinsam ist, daß diese auf unterschiedliche Weise versuchen, Bedingungen zu formulieren, die die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens gewährleisten sollen. An dieser Stelle soll nicht unterschieden werden, ob es sich bei dem Terminus der „Reaktionsfähigkeit“ lediglich um ein Reagieren oder auch um ein Agieren im Sinne des aktiven Gestaltens handelt. Konsens besteht weiterhin darin, daß eine Flexibilitätsbetrachtung den Eintritt von Veränderungen - unabhängig davon, ob sie unvorhersehbar oder vorhersehbar gewesen sind - und das Vorliegen von Entscheidungs- oder Handlungsspielräumen mit einschließt.

Um Flexibilität zu erreichen, bedarf es folglich bestimmter Voraussetzungen:

1. Es müssen ungenutzte Ressourcen, d.h. Potential vorhanden sein, und
2. es muß weiterhin ein Handlungsspielraum existieren, damit diese umgesetzt werden können.¹³⁷

Die Forderung nach Flexibilität der Unternehmung ist darauf gerichtet, das gesamte Unternehmen in die Lage zu versetzen, auf veränderte Umweltbedingungen entsprechend zu reagieren. Die unterschiedlichen Flexibilitätspotentiale sind hierfür im Rahmen eines unternehmerischen Gesamtkonzeptes auf den entsprechenden Bedarf an Flexibilität abzustimmen. „Die interne Flexibilität der Unternehmen läßt sich nicht durch isolierte Veränderungen lediglich der Arbeitsorganisation in den Betrieben oder der Lohnsysteme erhöhen.“¹³⁸ Dieser Einschätzung ist insofern zu folgen, als daß Flexibilitätsanforderungen im Grunde an alle wesentlichen betrieblichen Unternehmensbereiche zu stellen sind. Eine Betrachtung von Einzelflexibilitäten könnte dazu führen, daß die Interdependenzen, die zwischen den Unternehmensfunktionen bestehen, übersehen werden, was zur Folge haben kann, daß sich einzelne Flexibilitätssteigerungsmaßnahmen gegenseitig negieren. Auf der anderen Seite stellt die Flexibilität ein derartig vieldimensionales und vielschichtiges Problem dar, das eine integrierende Betrachtung und Bewertung wenig erfolgversprechend erscheint und insofern für den gewählten Kontext ungeeignet ist.¹³⁹

Die Flexibilität ist ein gedankliches Konstrukt, das sich durch Messungen und Beobachtungen nicht als Ganzes, sondern nur in Teilbereichen erfassen läßt. Es bestehen daher grundsätzliche Schwierigkeiten, den Grad der Flexibilität einer Unternehmung zu beurteilen. In der vorliegenden Arbeit wird daher nicht versucht, die Flexibilität eines Unternehmens als solches zu beurteilen. Vielmehr konzentriert sich die Betrachtung auf den Produktionsbereich als den zentralen Ort der betrieb-

¹³⁷ Als ungenutzte Ressourcen wurden die Mitarbeiter identifiziert und als handlungsspielraum-begründendes Konstrukt die Arbeitsorganisation.

¹³⁸ Bosch, G., 1995, S. 5.

¹³⁹ Vgl. zur Problematik der Betrachtungseingrenzung z.B. bereits Kalveram, W., 1931, S. 707.

lichen Leistungserstellung, der durch das Zusammenwirken der Produktionsfaktoren menschliche Arbeitsleistung, Betriebsmittel und Werkstoffe gekennzeichnet ist.¹⁴⁰

Die unterschiedlichen Konzepte, die in diesem Bereich zur Differenzierung der Flexibilität aufgezeigt werden, zeichnen sich durch mindestens eine Gemeinsamkeit aus, die in ihrer zeitlichen Ausprägung begründet liegt.¹⁴¹ Die kurzfristige Flexibilität ist demnach dadurch gekennzeichnet, daß latente Flexibilitätsoptionen schnell für eine intensitätsmäßige, zeitliche und quantitative Anpassung des bestehenden und gleichbleibenden Produktionsapparates mobilisiert werden können.¹⁴²

Die mittel- bis langfristige Flexibilität zeichnet sich entsprechend dadurch aus, daß hier Instrumente ausgewählt und Maßnahmen ergriffen werden, die es ermöglichen sollen, auf zukünftige Veränderungen zu reagieren. Im Produktionsbereich könnte sich dies z.B. durch neue Investitionen, Einstellungen von Personal oder durch Desinvestitionen und Entlassungen ausdrücken, aber auch durch die Veränderung der Produktgestaltung.¹⁴³ Die einzelnen Flexibilitätsdimensionen sind dabei nicht unabhängig voneinander zu betrachten, sondern vielmehr als ein iterativer Prozeß anzusehen, dessen einzelne Stufen aufeinander aufbauen.

Mit dieser zeitlichen Differenzierung ist gleichzeitig auch eine Vorhersehbarkeit von Veränderungen im Unternehmenskontext verbunden. So findet sich bereits bei EPPINK eine Dreiteilung hinsichtlich des umweltinduzierten Flexibilitätsbedarfs in „operational, competitive and strategic enviromental change“.¹⁴⁴ Mit der operativen Komponente wird nach EPPINK eine vorübergehende und für das Unternehmen vertraute Anpassung verbunden. Wettbewerbsbedingte Modifikationen führen hingegen zu einer Veränderung der Marktposition, und strategische Flexibilitätsbedarfe sind schließlich mit einem hohen Maß an Ungewißheit verbunden.

Die Unterscheidung der Flexibilitätsdimensionen erfolgt gleichsam über den inhaltlichen als auch zeitlichen Aspekt, der sich nicht zuletzt in der Genauigkeit der Wahrnehmung von relevanten Veränderungen im Zeitverlauf ausdrückt. Der Grad der Ungewißheit steigt von der operativen über die competitive bis zur strategischen Flexibilität von gering über mittel bis hoch an. In der nachfolgenden Abbildung sind diese Differenzierungen zusammenfassend dargestellt.

¹⁴⁰ Vgl. Gutenberg, E., 1983, S. 2.

¹⁴¹ Vgl. z.B. Jacob, H., 1974, S. 322; Meffert, H./Wagner, H., 1985, S. 11 ff.; Jacob, H., 1990, S. 19 f.; Klimecki, R. G. u.a., 1993, S. 23; Janssen, H., 1997.

¹⁴² Vgl. Altrogge, G., 1979, Sp. 605 f.; Gutenberg, E., 1983, S. 354 ff., 371 f.

¹⁴³ Vgl. Altrogge, G., 1979, Sp. 605 f.; Hillmer, H.-J., 1987, S. 38; Kaluza, B., 1993, Sp. 1174.

¹⁴⁴ Eppink, D. J., 1978, S. 10. Diese Kategorisierung läßt sich analog auch auf interne Veränderungen anwenden. Eine ähnliche Spezifizierung der Flexibilitätsdimension findet sich auch bei KLIMECKI et. al., die ebenfalls nach der Vorhersehbarkeit von Veränderungen eine Untergliederung in eine operative, strategische und normative Flexibilität vornehmen (vgl. Klimecki, R. G. u.a., 1993, S. 23).

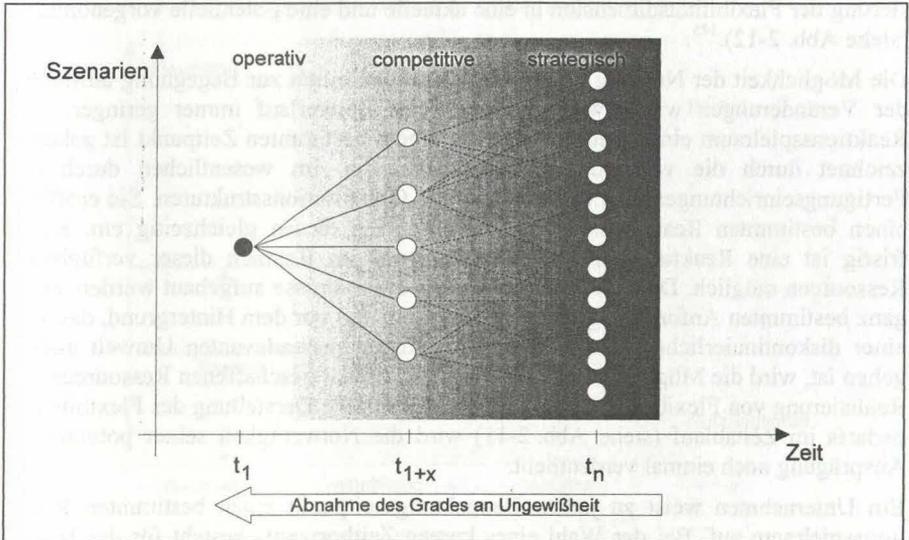


Abb. 2-11: Unterschiedliche Flexibilitätsanforderungen im Zeitverlauf
(Quelle: eigene Darstellung)

Demnach gibt es zum Zeitpunkt t_n verschiedene Umweltzustände, die als möglich und für das Unternehmen als relevant erachtet werden. Im Zeitverlauf erfolgt eine immer stärkere Konkretisierung der relevanten Szenarien (t_{1+x}), bis sich schließlich ein konkretes Szenario abzeichnet (t_1), auf das entsprechend reagiert werden kann.

Zusammenfassend ist im Hinblick auf die Einteilungsversuche festzuhalten, daß die einzelnen Stufen nicht immer einwandfrei gegeneinander abgegrenzt werden können. Vielmehr verschwimmen insbesondere die Differenzierungen von „taktischer“ und „strategischer“ Stufe. Wann der Übergang von t_{1+x} zu t_n vorliegt, wird nicht immer zweifelsfrei zu begründen sein. Diese Unschärfe ist auch bei der Unterscheidung von Wettbewerbs- und strategischer Flexibilität zu konstatieren. So wird die Fähigkeit der Unternehmen zur Anpassung an qualitative Veränderungen auf Märkten von der Fähigkeit zur Anpassung an schwer vorhersehbare Umweltveränderungen generell kaum zu unterscheiden sein. Es wird vielmehr nur im Einzelfall möglich sein, zu bestimmen, wann eine qualitative Veränderung eine derartige Form annimmt, daß von einer novativen Größe gesprochen werden kann. Um Anhaltspunkte für eine Messung bzw. Bestimmung von Flexibilitätsindikatoren zu erhalten, wird eine Polari-

sierung der Flexibilitätsdimension in eine aktuelle und eine potentielle vorgenommen (siehe Abb. 2-12).¹⁴⁵

Die Möglichkeit der Nutzung der vorhandenen Flexibilität zur Begegnung auftretender Veränderungen wird - wie dargestellt - im Zeitverlauf immer geringer. Der Reaktionsspielraum eines Unternehmens zu einem bestimmten Zeitpunkt ist gekennzeichnet durch die vorhandenen Kapazitäten, d.h. im wesentlichen durch die Fertigungseinrichtungen, das Personal und die Organisationsstrukturen. Sie eröffnen einen bestimmten Reaktionsspielraum und grenzen diesen gleichzeitig ein. Kurzfristig ist eine Reaktion auf Veränderungen nur im Rahmen dieser verfügbaren Ressourcen möglich. Da die Kapazitäten unter der Prämisse aufgebaut wurden, einer ganz bestimmten Anforderung gerecht zu werden, und vor dem Hintergrund, daß von einer diskontinuierlichen Entwicklung der unternehmensrelevanten Umwelt auszugehen ist, wird die Möglichkeit der Nutzung der einmal geschaffenen Ressourcen zur Realisierung von Flexibilität immer geringer. Durch die Darstellung des Flexibilitätsbedarfs im Zeitablauf (siehe Abb. 2-11) wird die Notwendigkeit seiner potentiellen Ausprägung noch einmal verdeutlicht.

Ein Unternehmen weist zu jedem Betrachtungszeitpunkt einen bestimmten Reaktionsspielraum auf. Bei der Wahl eines kurzen Zeithorizonts besteht für das Unternehmen eine gewisse Planungssicherheit, die es diesem ermöglicht, mit dem vorhandenen Potential auf Störungen zu reagieren. Je größer jedoch der Betrachtungsraum gewählt wird, desto höher wird der Unsicherheitsfaktor betrieblicher Entscheidungen. Die Erweiterung des Zeithorizonts korreliert dabei negativ mit der Voraussicht bzw. Planbarkeit von Ereignissen. Es ist folglich nicht möglich, die Art und den Zeitpunkt zukünftiger Ereignisse zu bestimmen, was gleichzeitig mit einem bestimmten Maß an Ungewißheit hinsichtlich des potentiellen Flexibilitätsbedarfs verbunden ist: „the organization has no specific experience and therefore no routine answer ready to tackle this strange change.“¹⁴⁶ Es ist daher notwendig, über ein adäquates Potential an sogenannter ungerichteter Flexibilität zu verfügen.¹⁴⁷

¹⁴⁵ Für die hier aufgeführte potentielle Flexibilitätsdimension findet sich in der Literatur auch der Terminus der strategischen Flexibilität (vgl. z.B. Eppink D. J., 1978; Harrigan, K. R., 1980; Aaker, D. A./ Mascarenhas, B., 1984; Harrigan, K. R., 1985, insb. Kap. I; Klimecki, R. G. u.a., 1993, S. 23; Janssen, H., 1997, S. 42). Wie aber die Ausführungen im folgenden zeigen werden, ist der Begriff „potentiell“ für diese Flexibilitätsdimension zutreffender, weil er die inhaltliche Spezifizierung dieser besser widerspiegelt. Nicht zuletzt auch deswegen findet der Begriff „potentiell“ hier Verwendung, um den Passus des strategischen nicht noch zusätzlich zu überfrachten. Das heißt aber gleichzeitig auch, daß die Termini der potentiellen und strategischen Flexibilität ähnliche Befindlichkeiten zum Ausdruck bringen.

¹⁴⁶ Bereits Eppink, D. J., 1978, S. 10; ähnlich auch Klimecki, R. G. u.a., 1993; Suarez, F. F. u.a., 1996.

¹⁴⁷ Beispiele für ungerichtete Flexibilität sind die Schaffung einer ausreichenden Liquidität und eines ausreichenden Innovationspotentials etc. (vgl. Mössner, G. U., 1982, S. 90 f.; Hillmer, H.-J., 1987, S. 158).

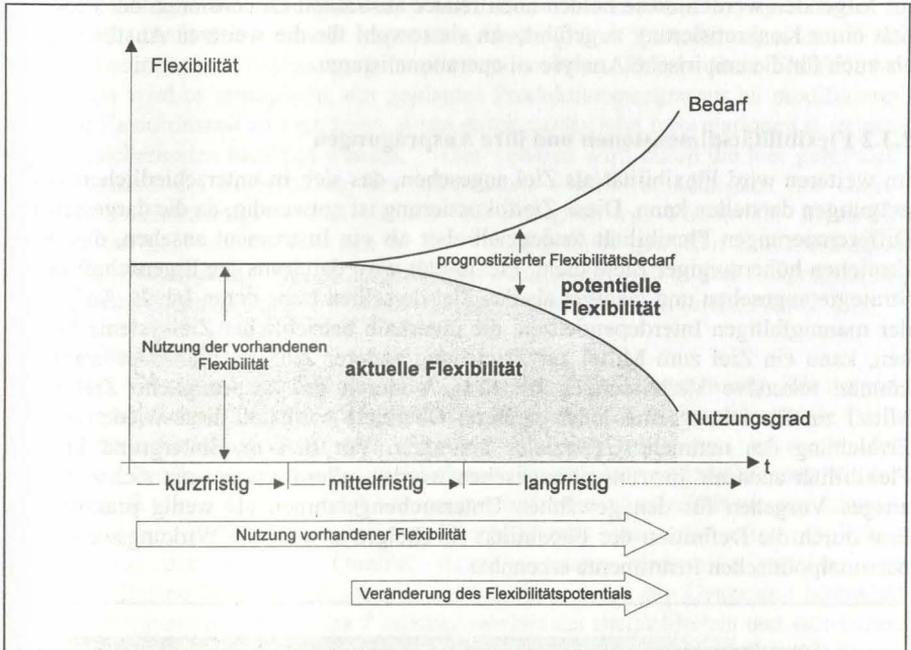


Abb. 2-12: Spannungsverhältnis des Bedarfs und der Nutzung von Flexibilität
 (Quelle: in Anlehnung an Eversheim, W./Schäfer, W., 1980, S. 235 und Mössner, G. U., 1982, S. 90)

Die Anforderungen für den konkreten Bedarf an aktueller Flexibilität können aus dem gegenwärtigen Wettbewerb abgeleitet werden. Dieses genutzte Potential wird sich allerdings im Zeitverlauf hinsichtlich seiner Flexibilitätseigenschaften immer weiter entwerten, da sich der Wettbewerb verändert, nicht aber das Potential (siehe Abb. 2-12). Das bedeutet, daß der Bedarf an - aus heutiger Sicht - potentieller Flexibilität im Zeitverlauf ansteigen wird.

Wie die Ausführungen gezeigt haben, ist die aktuelle Flexibilitätsdimension dadurch gekennzeichnet, daß ein konkreter Stimulus besteht, auf den mit einem vorhandenen Potential primär reagiert wird, und die sich daher weniger durch eine proaktive Seite auszeichnet. Die bestehende Flexibilität dient folglich in erster Linie der Sicherung der gegenwärtigen Marktposition, kann aber auch zu einer Veränderung derselben beitragen. Die potentielle Flexibilitätsdimension hingegen bezieht sich auf den Bereich, der dazu dient, die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens aufrecht zu erhalten und Chancen, die sich am Markt bieten, aktiv wahrzunehmen. Der prognostizierte Bedarf dient somit zum Aufbau von Potentialen, die es dem Unternehmen ermöglichen sollen, sich an verschiedene Szenarien anzupassen.

Im folgenden werden diese beiden noch relativ abstrakten Dimensionen der Flexibilität einer Konkretisierung zugeführt, um sie sowohl für die weiteren Ausführungen als auch für die empirische Analyse zu operationalisieren.

2.3.2 Flexibilitätsdimensionen und ihre Ausprägungen

Im weiteren wird Flexibilität als Ziel angesehen, das sich in unterschiedlichen Ausprägungen darstellen kann. Diese Zielfokussierung ist notwendig, da die dargestellten Differenzierungen Flexibilität tendenziell eher als ein Instrument ansehen, das dem Erreichen höherrangiger Ziele dient. Flexibilität wird damit als die Eigenschaft einer Strategie angesehen und weniger als das Ziel derselben bzw. deren Inhalt. Aufgrund der mannigfaltigen Interdependenzen, die innerhalb betrieblicher Zielsysteme bestehen, kann ein Ziel zum Mittel zur Erreichung anderer Ziele werden. Des weiteren können rekursive Verbindungen bestehen, wodurch das ursprüngliche Ziel zum Mittel zur Erreichung eines oder mehrerer Oberziele wird und diese wiederum zur Erreichung des nunmehr Unterzieles beitragen. Vor diesem Hintergrund könnte Flexibilität auch als Instrument angesehen werden, allerdings erweist sich ein derartiges Vorgehen für den gewählten Untersuchungsrahmen als wenig praktikabel. Erst durch die Definition der Flexibilität als Zielgröße wird die Wirkungsweise der personalpolitischen Instrumente erkennbar.

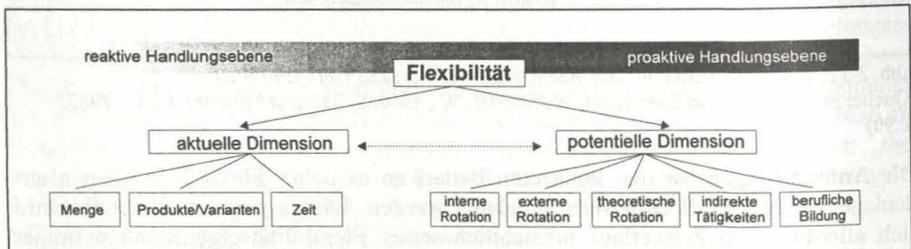


Abb. 2-13: Flexibilitätsdimensionen in ihren Ausprägungen
(Quelle: eigene Darstellung)

Basierend auf den beiden herausgearbeiteten Flexibilitätsdimensionen werden die angesprochenen Ausprägungen präzisiert (siehe Abb. 2-13).¹⁴⁸ Zielsetzung ist es dabei gleichzeitig auch, die Fragestellung einer empirischen Untersuchung zugänglich zu machen, was eine Konkretisierung der Flexibilität impliziert.

2.3.2.1 Die aktuelle Flexibilitätsdimension

Das Ziel der aktuellen Flexibilitätsdimension besteht vornehmlich darin, kurzfristigen Anforderungen gerecht zu werden. Durch sie wird der aktuell vorhandene Ressour-

¹⁴⁸ Die Abbildung 2-13 bildet dabei implizit die inhaltliche Systematik der beiden nachfolgenden Punkte ab.

cen- und Fähigkeitsbestand genutzt, um auf diese Weise Handlungsspielräume zu realisieren, durch die in einem begrenzten Umfang den Veränderungen der Wettbewerbsbedingungen Rechnung getragen werden kann. Durch diese Flexibilitätsdimension wird es ermöglicht, ein geplantes Produktionsprogramm zu modifizieren oder die Reaktionszeit zu verkürzen, wenn durch zusätzliche Informationen stochastische Unsicherheiten beseitigt werden.¹⁴⁹ Des Weiteren wird durch die hier geschaffenen Potentiale die Entwicklung der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beeinträchtigt. Inwieweit sich die Fähigkeit zur Flexibilität weiterentwickelt, ist nicht zuletzt von den in der Vergangenheit getroffenen Entscheidungen abhängig. Die aktuelle Flexibilitätsdimension manifestiert sich in drei Ausprägungen, die im weiteren kurz skizziert werden: Menge, Produkt und Zeit (siehe Abb. 2-13).

Mengenausprägung

Bei dieser Ausprägung handelt es sich um eine quantitative Komponente. Die Anpassung an Marktschwankungen erfolgt hier über die Variation der Produktmenge. Diese Flexibilitätsanforderung kann sich darin äußern, daß mit einem schwankenden Bestand an Produktionsfaktoren eine bestimmte Produktmenge gewährleistet werden soll oder daß schwankende Produktionsmengenanforderungen erfüllt werden können. Bei der separaten Betrachtung dieser Flexibilitätsart kann von einer möglichen Veränderung der Art und Qualität dieser Leistung abstrahiert werden. Die unterschiedlichen Produktionsvolumen werden dabei durch die Dauer und Intensität der Beschäftigung und durch das Zusammenwirken der menschlichen und sachlichen Produktionsfaktoren, im Grunde also der Arbeitsorganisation, beeinflusst.¹⁵⁰ Durch die Variation der drei Faktoren lassen sich Veränderungen in der Mengenleistung erzielen.

Die quantitative Komponente der Flexibilität manifestiert sich folglich zusammenfassend in der Möglichkeit, die Produktionsmengen im Hinblick auf die Anforderungen der jeweiligen Marktsituation variieren zu können. Allerdings kann die Flexibilität hinsichtlich der Mengenschwankungen nur eine der möglichen und erforderlichen Reaktionen eines Unternehmens darstellen. Daneben gilt es, ebenfalls eine ausreichende Flexibilität bezüglich der Typenvielfalt zu gewährleisten. Das heißt, daß die Fertigungsstruktur so ausgerichtet sein muß, daß die Mitarbeiter bei gleichem zeitlichen Arbeitsaufwand unterschiedliche Produkttypen und -varianten ökonomisch und qualitativ einwandfrei fertigen können.

Produktausprägung

Mit dieser Ausprägung ist die qualitative Komponente der Flexibilität angesprochen. In ihr kommt die Fähigkeit eines Unternehmens zum Ausdruck, „ein breites Produktspektrum mit unterschiedlichen kundenspezifischen Varianten herstellen zu können.“¹⁵¹ Die Flexibilität bezüglich der Typenvielfalt bedeutet in ihrer letztend-

¹⁴⁹ Vgl. Janssen, H., 1997, S. 126.

¹⁵⁰ Vgl. Riebel, P., 1954, S. 9 ff., 113 f.

¹⁵¹ Lay, G., 1989, S. 99.

lichen Zielsetzung, daß bei einem gleichbleibenden Volumen an Fertigungsstunden unterschiedliche Produkttypen und -varianten wirtschaftlich und qualitativ einwandfrei gefertigt werden können.¹⁵²

Des weiteren ist zu beachten, daß sich die qualitative Flexibilitätskomponente sehr schnell in eine quantitative überführen läßt, indem ein entsprechender Lageraufbau mit unterschiedlichen Varianten und Produkten forciert wird. Schon aufgrund der Tatsache, daß die Flexibilität nicht losgelöst von anderen Unternehmenszielen betrachtet werden darf, soll von dieser Variante der Flexibilitätssteigerung an dieser Stelle abgesehen werden.¹⁵³ Die Höhe der Bestände und Reserven kann im Gegenteil als ein Indiz für die Inflexibilität des Produktionssystems gewertet werden. Das bedeutet, daß diese um so größer sein müssen, je starrer das System ist, um auf Einflüsse von innen und außen rechtzeitig reagieren zu können.

Resümierend ist festzuhalten, daß durch diese Flexibilitätskategorie die Fähigkeit abgebildet wird, der Wettbewerbsforderung nach kürzeren Produktlebenszyklen und einer kundenspezifischeren Fertigung Rechnung zu tragen. Die qualitative Ausprägung des Leistungserstellungsprozesses selbst kann sich zum einen in der Anpassungsfähigkeit der einzelnen Produktionsmittel und -kräfte manifestieren und zum anderen in deren Zusammenwirken, d.h. letztlich in der Arbeitsorganisation.¹⁵⁴

Zeitausprägung

Bei allen Flexibilitätsmaßnahmen gilt es zu berücksichtigen, daß deren Nutzen gegen Null konvergiert, wenn sie nicht innerhalb einer bestimmten Zeitspanne wirken.¹⁵⁵ Im Mittelpunkt des Interesses steht folglich die Geschwindigkeit, mit der der eingetretene Bedarf an Flexibilität gedeckt werden kann. Die Qualität eines Flexibilitätsprozesses bestimmt sich nicht zuletzt aus der Dynamik der an ihm beteiligten Elemente. In der Regel liegt zwischen Eintritt des Flexibilitätsbedarfs und der Wirkung der Flexibilitätsmaßnahme eine Zeitspanne, die als Verzögerungszeit bezeichnet wird (siehe Abb. 2-14).¹⁵⁶

¹⁵² Bei KNESEBECK findet darüber hinaus eine sogenannte Auslastungsflexibilität Erwähnung (vgl. Knesebeck, J.-H. v.d., 1983, S. 141 f.). Unter dieser ist das Ziel zu verstehen, auch bei wechselnden Anteilen von Produkten und Produktgruppen eine gleichmäßige Auslastung zu erreichen. Ein derartig umrissenes Flexibilitätsproblem wird in diesem Zusammenhang als Folge einer erreichten qualitativen Flexibilität angesehen und unter dieser subsumiert. Ist es einem Unternehmen gelungen, unterschiedliche Produkte und Variationen zu fertigen, stellt sich als zweites die Frage, wie eine gleich verteilte Auslastung der unterschiedlichen Produktionsbereiche zu erreichen ist.

¹⁵³ Vgl. kritisch zur Möglichkeit der Flexibilisierung durch Lagerhaltung auch Grob, R., 1986, S. 17 ff.; Eidenmüller, B., 1987, S. 247.

¹⁵⁴ Eine andere Interpretation der qualitativen Flexibilität beschreibt SCHANZ, der allerdings von einer inputorientierten Betrachtungsweise ausgeht und diese in einer polyvalenten Ausbildung der Mitarbeiter verwirklicht sieht (vgl. Schanz, G., 1994, S. 292).

¹⁵⁵ Vgl. Hopfmann, L., 1989, S. 40 f.

¹⁵⁶ Vgl. Grochla, E., u.a., 1977, S. 77; Reichwald, R./Behrbohm, P., 1983, S. 839; Behrbohm, P., 1985.

Jede Verzögerung der Reaktion hinsichtlich des Einsatzes der Flexibilitätsmaßnahmen über den Bedarfszeitpunkt hinaus - der im Idealfall mit der Wirkung der Maßnahme zusammenfällt - reduziert infolgedessen die Wahrscheinlichkeit für einen erfolgreichen Abschluß des Flexibilitätsprozesses.

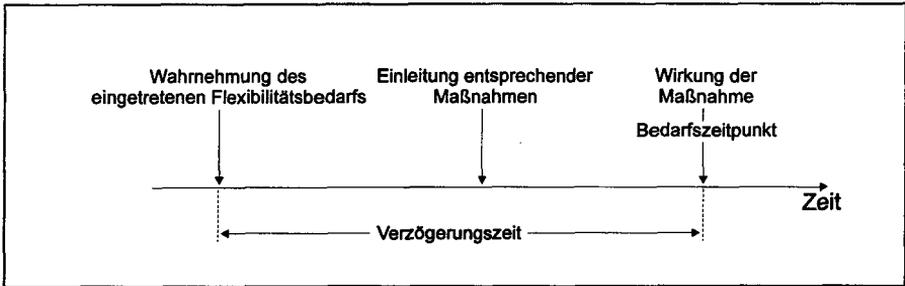


Abb. 2-14: Verzögerungszeit bei Flexibilitätsmaßnahmen
(Quelle: in Anlehnung an Reichwald, R./Behrbohm, P., 1983, S. 839)

Eine zeitliche Flexibilität ist folglich dann gegeben, wenn es einem Betrieb gelingt, seine Leistung zum erforderlichen Zeitpunkt und innerhalb einer ausreichenden Zeitspanne an veränderte Aufgaben anzupassen. Die zeitliche Flexibilitätsausprägung kann ihren Ausdruck beispielsweise darin finden, daß es einem Unternehmen möglich ist, die Zeiten, in denen ein Produkt gefertigt wird, variieren zu können. Sie kann sich aber auch in den Zeiten manifestieren, die für eine Umstellung der Produktion von einem Teil auf ein anderes in einem vorgegebenen Teilespektrum notwendig sind.¹⁵⁷

Die größtmögliche zeitliche Flexibilität ist folglich dann gegeben, wenn die Leistungsfähigkeit des Betriebes augenblicklich veränderbar ist, im Idealfalle also bei einer unendlich kurzen Umstellungsdauer. Gleichwohl muß aber berücksichtigt werden, daß die zeitliche Ausprägung dadurch eingeschränkt werden kann, daß die Produktion in einer bestimmten zeitlichen Reihenfolge oder bestimmte Produktionsabläufe chronologisch erfolgen müssen.

Daß zwischen den einzelnen Flexibilitätsausprägungen Interdependenzen bestehen, wird nicht zuletzt bei der Kombination von Zeit- und Produktflexibilität deutlich, die sich in Forderungen der Unternehmenspraxis manifestiert, wonach bei der Produkterneuerung und Anpassung von Artikeln hinsichtlich der sich verändernden Kundenwünsche möglichst *schnell* zu reagieren ist.¹⁵⁸ Gleiches gilt im potenzierten Maße für die nachfolgend dargestellte Flexibilitätsdimension.

¹⁵⁷ Vgl. Lay, G., 1989, S. 100; Diekmann, A., 1992, S. 18.

¹⁵⁸ Vgl. Hirschmann, R. G., 1985, S. 150; Meffert, H., 1985, S. 132.

2.3.2.2 Die potentielle Flexibilitätsdimension

„Über diese Art der flexiblen Anpassung ist bislang noch relativ wenig gearbeitet worden. Eine quantitative Erfassung und Darstellung der hier bestehenden Wirkungszusammenhänge ist schwierig und oft unmöglich.“¹⁵⁹ So wird dieser Begriff in der Literatur nicht einheitlich verwendet, was auch für den Flexibilitätsbegriff selbst gilt.¹⁶⁰ Deshalb soll zunächst eine genauere Bestimmung dieser Flexibilitätsdimension erfolgen, bevor mögliche Indikatoren näher analysiert werden.

Der Ansicht, daß für den Grad der Flexibilität nur das Erfordernis nach Anpassung ein Maßstab sein kann und nicht die Variabilität als solche,¹⁶¹ ist nur bedingt zu folgen. Sie hat Gültigkeit im Hinblick auf die zuvor herausgearbeiteten aktuellen Ausprägungen, deren Notwendigkeit sich aus einer konkreten oder doch zumindest als wahrscheinlich geltenden Entwicklung antizipieren läßt. Für die potentielle Flexibilitätsdimension eines Unternehmens reicht eine derartige Sichtweise nicht aus. Eine potentielle Flexibilität ist ohne ein bestimmtes Maß an aktueller Flexibilität - die als Basis für diese angesehen werden kann - nicht denkbar. Die potentielle Dimension ist aber umfassender als die bisher dargestellten Ausprägungen. Sie beinhaltet diese, doch würde die Summe dieser Flexibilitätskategorien nicht genügen, um die potentielle Dimension in ausreichendem Maße zu verifizieren. Die potentielle Flexibilitätsdimension eines Unternehmens kommt vielmehr in der Fähigkeit zum Ausdruck, die es diesem ermöglicht, die angestrebten Unternehmensziele in einer dynamischen Umwelt zu erreichen.¹⁶² Die ergebnisorientierten bzw. aktuellen Flexibilitätsausprägungen spiegeln somit den reaktiven Teil der eingangs aufgestellten Begriffsbestimmung der Flexibilität wider (siehe Abb. 2-13). Soll hingegen auch die aktive, mitgestaltende Komponente der Flexibilität betrachtet werden, so ist damit die potentielle Flexibilitätsdimension angesprochen.

Hier zeigt sich deutlich, daß sich diese Dimension durch einen höheren Grad der Abstraktionsfähigkeit auszeichnet. Sie ist weniger an konkreten outputorientierten Größen zu quantifizieren, als vielmehr durch Potentiale, die eine Flexibilität begründen können. Das bedeutet, daß eine Basis geschaffen wird, um zukünftigen, heute noch nicht zu identifizierenden Entwicklungen potentiell besser gegenüberzutreten zu können. Um dies zu erreichen, kann sich eine inputorientierte Betrachtung der Flexibilität als hilfreich erweisen. Es ist folglich zu fragen, welche Faktoren bzw. Bedingungskonstellationen gegeben sein müssen, damit von einem derartigen Potential ausgegangen werden kann.

In diesem Zusammenhang kann eine Differenzierung von HORVÁTH und MAYER in reversible und irreversible Flexibilitätspotentiale herangezogen werden, die erste

¹⁵⁹ Jacob, H., 1990, S. 57.

¹⁶⁰ Vgl. z.B. Eppink, D.J., 1978, S. 9ff.; Harrigan, K.R., 1980, S. 165ff.; Aacker, D.A./Mascarenhas, B., 1984, S. 74 ff.; Janssen, H., 1997, S. 40 ff.

¹⁶¹ Vgl. z.B. Riebel, P., 1954; Lemke, S., 1995; Uittenweiler, U., 1995.

¹⁶² Vgl. Aaker, D. A./Mascarenhas, B., 1984, S. 76; Jacob, H., 1990, S. 57; Gerwin, D. 1993, S. 395.

Hinweise für die Realisierbarkeit von Unternehmensstrategien bietet.¹⁶³ Irreversible Potentiale gehen demnach bei ihrer Nutzung verloren (z.B. Finanzreserven), während die reversiblen bei ihrer Inanspruchnahme erhalten bleiben (z.B. Ausbildungsniveau der Mitarbeiter). Je höher folglich die unternehmenskontextspezifische Umweltdynamik ist, desto eher werden die irreversiblen Potentiale dem Unternehmen nicht mehr ausreichend Flexibilität verschaffen können. Es müßte somit aus strategischen Gesichtspunkten ein Auf- bzw. Ausbau der reversiblen Flexibilitätspotentiale erfolgen. Bei diesen Überlegungen ist allerdings auch die wirtschaftliche Seite zu beachten, so daß die für das Unternehmen sinnvolle Flexibilität auch ökonomische Determinanten zu beachten hat.

Wie die Ausführungen gezeigt haben, soll die potentielle Flexibilität primär dem Ziel dienen, den langfristigen Erfolg eines Unternehmens zu sichern, d.h. mit anderen Worten seine Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten oder zu verbessern. Daß hierfür selbstverständlich auch der kurzfristige Erfolg - begründet durch die aktuelle Flexibilitätsdimension - entscheidend ist, ist nicht zu bestreiten. Er bildet die Basis für die weiteren Entwicklungsmöglichkeiten. Allerdings sollte auch deutlich geworden sein, daß eine Konzentration auf den kurzfristigen Erfolg und mithin eine Fortschreibung der Potentiale, die für seine Realisierung eingesetzt worden sind, nicht zu einer lang anhaltenden Wettbewerbsstärke führen kann. Langfristig wird ein Unternehmen immer mit der Möglichkeit konfrontiert, daß der erreichte Wettbewerbsvorteil erodiert, dies um so mehr, wenn der Erfolg auf Faktoren beruht, die durch Wettbewerber relativ leicht adaptiert werden können. Auf diesen Zusammenhang ist bereits in Abschnitt 2.2.4 hingewiesen worden und ebenso auf die Bedeutung der Humanressource zur Begründung dieses Erfolgs. Zugleich ist deutlich geworden, welche Relevanz die Potentiale der Mitarbeiter für die Realisierung der Wandelbarkeit besitzen. Da die Flexibilität die unternehmensinterne Interpretation der externen Wandelanforderung darstellt, wird hier auch die Bedeutung der Humanressource zur Realisierung der potentiellen Dimension deutlich. Welche Mitarbeiterpotentiale dieses letztlich sein können, ist bereits verschiedentlich aufgezeigt worden und ist nachfolgend zusammenfassend dargestellt; ebenso wie die arbeitsorganisatorischen Maßnahmen, durch die ein solches Potential gefördert wird.

2.3.3 Zusammenführung der Flexibilitätsdimensionen

Wie bereits angedeutet, besteht eine Besonderheit der Flexibilität darin, daß die Bezeichnung eines Unternehmens als „flexibel“ im Grunde keinen Aussagegehalt besitzt. Diese Feststellung reicht nicht aus, um die Flexibilität zu charakterisieren. Vielmehr bedarf es der konkreten Inbeziehungsetzung zu den faktischen Veränderungen, auf die das Unternehmen reagieren soll. Erst durch dieses Beziehungsgefüge erfährt die Flexibilität eine Spezifizierung. Werden zwei Produktionsverfahren in bezug auf ihre Flexibilität miteinander verglichen und zeichnet sich das eine durch

¹⁶³ Vgl. Horváth, P./Mayer, R., 1986, S. 75.

eine höhere mengenmäßige Belastungsfähigkeit aus, das andere durch die Möglichkeit zur Berücksichtigung einer größeren Variantenvielfalt, ist eine Aussage darüber, welches Verfahren flexibler ist, erst dann zu treffen, wenn diese zu der Art der Änderung der Produktionsaufgaben in Beziehung gesetzt wird. Das bedeutet gleichzeitig aber auch, daß ein Flexibilitätsproblem erst dann auftritt bzw. transparent wird, wenn ein Spannungsverhältnis zwischen einem festgestellten Flexibilitätsbedarf und einem Flexibilitätsangebot entsteht.

In bezug auf die Beurteilung des Nutzens von Flexibilität finden sich in der Literatur unterschiedliche Kennzahlen, die je nach Erkenntnisinteresse eine entsprechende Ausprägung erfahren.¹⁶⁴ In der vorliegenden Untersuchung wird bei der aktuellen Flexibilität von einer Ergebnisorientierung ausgegangen, was eine Identifizierung und letztlich auch Bewertung von Indikatoren vereinfacht.

Ein Indikator für die *quantitative Ausprägung* stellt der Umgang mit den Stückzahlenschwankungen dar. Die Möglichkeit der Anpassung an veränderte Bedingungen im Absatzbereich hinsichtlich der minimalen und maximalen Ausprägung zu einem bestimmten Zeitpunkt wäre ein Indiz für die vorhandene Flexibilität.¹⁶⁵ Um darüber hinaus Aussagen bezüglich einer Veränderung der Flexibilität treffen zu können, ist der Vergleich der Ausbringungsmengen zu zwei unterschiedlichen Zeitpunkten erforderlich.

Ein Merkmal für die *qualitative Ausprägung* bildet eine hohe Typen- und Variantenvielfalt. Die bestehende Veränderungsfähigkeit wird demnach über das gegenwärtige Sortimentenspektrum bestimmt. Hier ist es ebenfalls notwendig, für entsprechende Aussagen einen Vergleichsmaßstab beispielsweise einer früheren Periode heranzuziehen.

Als ein Indikator für die *zeitliche Ausprägung* der aktuellen Flexibilitätsdimension können die Auftrags-Durchlaufzeiten herangezogen werden.¹⁶⁶ In ihnen manifestiert sich demnach die Reaktionsgeschwindigkeit der Unternehmen in bezug auf die wahrgenommenen Impulse aus der Umwelt. Je kürzer folglich diese Durchlaufzeiten sind, desto besser ist es dem Unternehmen gelungen, die entsprechenden Impulse in einen ergebniswirksamen Output zu transferieren. Weitere Orientierungspunkte für diese zeitliche Ausprägung sind z.B. die Termintreue oder niedrige Materialbestände bei gleichzeitigem Vorliegen eines hohen Auslastungsgrades.¹⁶⁷

Bei der potentiellen Flexibilitätsdimension ist die Identifizierung eines quantitativen Maßstabs nur sehr schwer möglich. Flexibilität ist ein dynamisches Phänomen, dessen Wirkungsmechanismen sich, wie eingangs beschrieben, erst im Wechselspiel mit der Umwelt im Zeitverlauf ergeben. Wird nun die Frage gestellt, was ein Unter-

¹⁶⁴ Vgl. z.B. Jacob, H., 1974, S. 322 ff.; Eversheim, W./Schäfer, F.-W., 1980, S. 229 ff.; Uttenweiler, U., 1995, S. 104 ff.

¹⁶⁵ Vgl. Altrogge, G., 1979, Sp. 608.

¹⁶⁶ Vgl. Eidenmüller, B., 1987, S. 239.

¹⁶⁷ Vgl. Lay, G., 1989, S. 100.

nehmen in die Lage versetzt, im Sinne des zugrundeliegenden Flexibilitätsverständnisses zu handeln, so ist es die Fähigkeit, sich schnell und möglichst ohne Reibungsverluste von bisherigen Verfahrensweisen zu lösen und auf andere Verfahrensweisen einzustellen. Wird diese Fähigkeit auf die Mitarbeiter transferiert, so beinhaltet dies, nach der oben dargelegten Bestimmung der extrafunktionalen Qualifikation, die Fähigkeit zur Abstraktion, zur Analyse der Kausalbeziehungen, um das eigene Arbeitsverhalten entsprechend anzupassen und die notwendigen neuen Kenntnisse schnell zu antizipieren und entsprechend umzusetzen. Ob derartige Fähigkeiten bei den Mitarbeitern vorherrschen, kann in letzter Konsequenz nur dann festgestellt werden, wenn eine Veränderung des Unternehmens notwendig wird und die entsprechenden Veränderungen schnell und reibungslos durchgeführt werden konnten. Um aber neben dieser ex post Betrachtung auch ex ante Hinweise auf ein betreffendes Potential der Mitarbeiter zu erhalten, können verschiedene Kriterien herangezogen werden, die als Indikatoren - oder etwas vorsichtiger benannt - zumindest als Indizien fungieren.

Wie bereits ausgeführt, basiert die potentielle auf der aktuellen Flexibilität. Wird dieses Verhältnis analog auf die Qualifikation angewandt, so basiert die Qualifikation der Mitarbeiter, die für die potentielle Flexibilität notwendig ist, auf der, die für die aktuelle Dimension erforderlich ist. Das bedeutet dann, daß die Mitarbeiter weiterhin über entsprechende funktionale Qualifikationen verfügen müssen. Da die Flexibilität nicht als ein reiner Selbstzweck angesehen werden kann, sondern einer ökonomischen Argumentation zugänglich sein muß, gilt dies in gleichem Maße auch für die Qualifikation. Hier kann der traditionellen Einteilung der industriellen Berufe gefolgt werden, wonach Facharbeiter, Angelernte und Ungelernte zu unterscheiden sind. Danach nimmt der Grad sowohl an funktionaler als auch an extrafunktionaler Qualifikation von Facharbeiter über den Angelernten hin zum Ungelernten stetig ab.¹⁶⁸ An dieser Stelle ist noch einmal auf die Obsoleszenz der beruflichen Ausbildung hinzuweisen. Wonach folglich der formale Ausbildungsstand als ein Indikator herangezogen werden kann.

Neben diesen formalen, über den Bildungsweg dokumentierten Qualifikationen kann als weiteres das Aufgabenspektrum der Mitarbeiter als Indiz gewertet werden. Konkret heißt dies, inwieweit der Aufgabenbereich Tätigkeiten beinhaltet, die mit der direkten Durchführung der Arbeitsaufgabe traditionell nicht in unmittelbarem Zusammenhang stehen. Hiermit in unmittelbarem Kontext steht die Möglichkeit oder Notwendigkeit einer internen bzw. externen Rotation, die sich in Verbindung mit der Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation ergibt.¹⁶⁹

¹⁶⁸ Vgl. Dahrendorf, R., 1956, S. 554 ff.; Eckardstein, D. v./Greife, W., 1988, S. 9; Greife, W., 1990, S. 42 f.

¹⁶⁹ Mit der Rotation wird in gewisser Weise die Substituierbarkeit von Ressourcen, d.h. hier der Möglichkeit der Stellvertretung bei dem Faktor Personal angesprochen, wodurch ein positiver Effekt für die potentielle Flexibilitätsdimension zu erwarten ist.

Ein Indiz für das Potential im Umgang mit Wandelprozessen ist in der internen Rotation innerhalb der Gruppe bzw. des Arbeitssystems zu sehen. In diesem relativ begrenzten Bereich manifestieren sich die Wandlungen, die das Unternehmen als Ganzes erfährt, für den Mitarbeiter unmittelbar. Er ist - je nach Strukturierung - mehrmals täglich mit einer konkreten Wandlungsanforderung konfrontiert, die eine entsprechende Flexibilität bei dem Mitarbeiter abfordert.¹⁷⁰

Ein weiteres und gleichsam stärkeres Indiz für die potentielle Flexibilitätsdimension stellt die externe Rotation dar. Hier zeigt der Mitarbeiter, daß er bereit und in der Lage ist, Aufgaben zu übernehmen, die nicht in seinem unmittelbaren Arbeitsumfeld liegen. Der Mitarbeiter muß sich in andere Aufgaben einarbeiten, sich gleichzeitig aber auch mit anderen Mitarbeitern auseinandersetzen.

Mit diesen beiden Formen der Rotation sind gleichzeitig auch die Überschußqualifikationen angesprochen, d.h. jene funktionalen Qualifikationen, die für Arbeitsaufgaben benötigt werden, die aber vom Mitarbeiter zur Zeit nicht ausgeführt werden. Dadurch ist in gewisser Weise die theoretische Möglichkeit zum Arbeitsplatzwechsel aufgrund des vorherrschenden Qualifikationsspektrums der Mitarbeiter angesprochen: die theoretische Rotation.¹⁷¹ In ihr kommt das funktionale Potential zum Ausdruck, das der Mitarbeiter besitzt und das zur Rotation eingesetzt werden kann, das aber aktuell aufgrund der Arbeitsaufgabe nicht abgefordert wird. Diese Kennzahl dient der Beurteilung der Personaleinsatzflexibilität und berücksichtigt dabei insbesondere auch die unterschiedlichen Qualifikationen der Mitarbeiter. Zur Bestimmung dieser Größe werden die vom Mitarbeiter beherrschten Tätigkeiten zu den möglichen Tätigkeiten, die vom Mitarbeiter auszuführen wären, ins Verhältnis gesetzt.

Als weiteres ist die Übernahme von i.w.S. indirekten Tätigkeiten aufzuführen. Wird der Aufgabenbereich der Mitarbeiter dahingehend erweitert, daß zu diesem auch ehemals indirekte bzw. vor- und nachgelagerte und dispositive Tätigkeiten wie Materialbereitstellung, Wartung, Instandhaltung, Urlaubsplanung etc. zu zählen sind, so ist bei einer erfolgreichen Realisierung von einem Potential bzw. Reservoir für die potentielle Flexibilitätsdimension auszugehen. Der Mitarbeiter zeigt hierbei, daß er in der Lage ist, mit Anforderungen umzugehen, die ihm bisher völlig fremd gewesen sind, d.h. auch keine funktionale Verwandtschaft zu seiner originären Tätigkeit aufweisen wie bei der externen Rotation.

Zusammenfassend ergeben sich damit für die aktuelle und die potentielle Flexibilitätsdimension die in der Tabelle dargestellten operationalisierten Indikatoren.

¹⁷⁰ Aufgrund der Tatsache, daß der Mitarbeiter sich in verschiedene Arbeitsaufgaben einarbeiten muß, sich also mit diesen auseinandersetzt, ist davon auszugehen, daß damit auch eine höhere geistige Beweglichkeit verbunden ist. Diese Beweglichkeit bildet die Basis für die Möglichkeit eines problemadäquaten Verhaltens, wenn Ereignisse eintreten, die nicht aus den Fertigungs-routinen resultieren. Damit kann die Rotation als ein Indiz für ein Reservoir an potentieller Flexibilität gewertet werden.

¹⁷¹ Vgl. Eversheim, W./Schäfer, F.-W., 1980, S. 230 ff.; Uttenweiler, U., 1995, S. 104 ff.

| Flexibilitätsdimension | Indikator / approximative Variable | Ausprägung |
|------------------------|--|---|
| aktuell | Menge | Stückzahlenschwankungen (von - bis) hoch / mittel / gering |
| | Variante / Produkte | Varianten- bzw. Produktvielfalt (hoch / mittel / gering) |
| | Zeit | Durchlaufzeiten (hoch / mittel / gering) Umrüstzeiten (hoch / mittel / gering) Termintreue (hoch / mittel / gering) Nacharbeit (hoch / mittel / gering) Ausschuß (hoch / mittel / gering) |
| potentiell | interne Rotation | (hoch / mittel / gering) |
| | externe Rotation | (hoch / mittel / gering) |
| | theoretische Rotation | beherrschte Tätigkeiten mögliche Tätigkeiten |
| | zusätzliche „indirekte“ Tätigkeiten | viel / mittel / wenig |
| | berufliche Bildung | formaler Ausbildungsstand |

Tab. 2-3: Indikatoren zur Bestimmung der Flexibilitätsdimension

(Quelle: eigene Darstellung)

Einer vorschnellen Schlußfolgerung, daß ein Unternehmen um so besser den Veränderungen der Umwelt gerecht wird, je flexibler sich die jeweilige Ausprägung erweist, ist entgegenzuhalten, daß es sich hierbei um eine undifferenzierte Anpassung an die Umwelt handelt. Das bedeutet, eine Maximierung der Flexibilität kann nicht uneingeschränkt als Ziel angenommen werden. Das bereits auch schon aus dem Grund nicht, als daß zwischen dem Nutzen und den damit in Verbindung stehenden Kosten abzuwägen ist.¹⁷²

2.4 Zusammenfassende Betrachtung

Die Ausführungen haben gezeigt, daß sich die Flexibilität eines Unternehmens nicht nur als evident, sondern gleichzeitig auch als problematisch erweist. Nicht zuletzt die Intensivierung des Wettbewerbsdrucks und die Veränderungen im Konsumentenverhalten haben dazu geführt, daß die Unternehmen die externen Wandelanforderungen internalisiert haben. Eine Kundenorientierung bedeutet, nach Möglichkeit schnell und gleichzeitig auch möglichst umfassend auf die Wünsche der Kunden eingehen zu können. Durch die Vielzahl der Kunden ist damit auch eine Vielzahl der Wünsche

¹⁷² Vgl. zu dieser Thematik z.B. Reichwald, R./Behrbohm, P., 1983, S. 840 f.; Horváth, P./Mayer, R., 1986, S. 70 ff.; Greife, W., 1990, S. 78; Kaluza, B., 1993, Sp. 1180.

und damit denkbaren Reaktionsvarianten verbunden. Das Erreichen des Ziels der Kundenorientierung impliziert somit eine Steigerung der Flexibilität. Je kürzer dabei die Zeit von der Artikulation des Bedarfs des Kunden bis zu seiner Realisierung ist, desto höher ist die Flexibilität des Unternehmens einzustufen.

Wird Flexibilität als das angesehen, was ein Unternehmen in die Lage versetzt, rechtzeitig auf veränderte Umwelteinflüsse zu reagieren und erfolgreich in diesen neuen Rahmenbedingungen ihr wirtschaftliches Potential zu erhalten, dann wird Flexibilität zu einem „strategischen Imperativ“.¹⁷³ Sie darf allerdings nicht gleichgesetzt werden mit Ad-hoc-Management oder Improvisation aufgrund einer fehlenden strategischen Ausrichtung der Unternehmung. Flexibilität besitzt vielmehr „[...] den Stellenwert einer relativ überdauernden Leitidee; sie stellt einen bewußt gesetzten, längerfristig gültigen Wert dar und ist nicht als kurzfristige Modeerscheinung zu interpretieren.“¹⁷⁴ Flexibilität wird somit zu einem integralen Bestandteil der Unternehmung, sie dient zur Schaffung und Sicherung von Handlungsspielräumen und zur Wahrnehmung von Chancen. Allerdings existiert Flexibilität nur hinsichtlich bestimmter Parameter, die in entsprechenden Zielvorgaben fixiert werden, was bedeutet, daß sie ziel- und situationsabhängig ist.

Zusammenfassend läßt sich der dieser Arbeit zugrundeliegende Flexibilitätsbegriff wie folgt festhalten:

Flexibilität stellt die unternehmensinterne Interpretation der externen Wandelanforderungen dar. Sie zeichnet sich durch eine reaktive und eine proaktive Handlungsebene aus, die sich in zwei Flexibilitätsdimensionen aufspalten: die aktuelle und die potentielle Dimension, bei deren Realisierung die Humanresource eine Schlüsselfunktion einnimmt. Damit verbunden ist gleichzeitig eine präventive Anpassungsfähigkeit des Unternehmens hinsichtlich der Veränderung inner- und außerbetrieblicher Bedingungen.

Vor diesem Hintergrund kann eine erste Präzisierung des in Kapitel 1 dargestellten Untersuchungsfeldes vorgenommen werden (siehe Abb. 2-15).¹⁷⁵ Es ist somit im folgenden nicht mehr länger nach der allgemeinen Flexibilitätswirkung des identifizierten Instruments Arbeitsorganisation zu fragen, sondern nach dessen differenzierter Wirkungsweise.

¹⁷³ Vgl. Suarez, F. F. u.a., 1996, S. 37 f.

¹⁷⁴ Kolb, M., 1989, S. 214.

¹⁷⁵ Vgl. hierzu die Abbildung 1-2 im Kapitel 1.

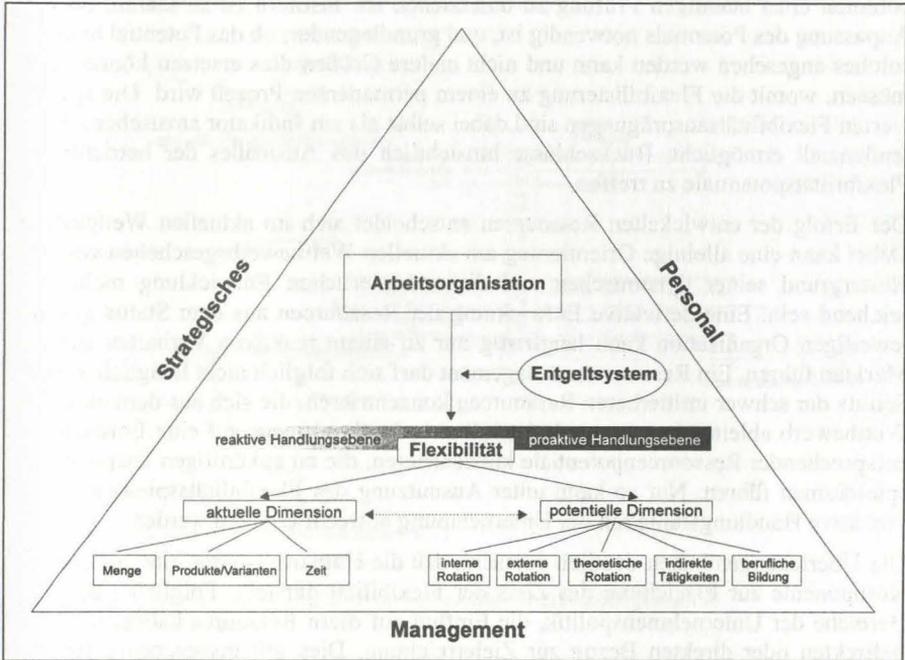


Abb. 2-15: Erste Konkretisierung des Untersuchungsfeldes
(Quelle: eigene Darstellung)

Erfolgte in den Flexibilitätsbetrachtungen vornehmlich eine Fokussierung auf den Bereich der Produktion, so erweist sich die Fähigkeit eines Unternehmens, sich in einem verschärften Wettbewerb zu bewähren und sich nicht von einer ökonomischen Krise gefährden zu lassen, „als eine multiple Funktion eines hinreichend flexiblen Personaleinsatzes, einer ausreichenden Ausstattung mit Risikokapital und einer innovationsfähigen Unternehmensführung.“¹⁷⁶ Dem Unternehmen stehen folglich unterschiedliche Instrumentarien zur Verfügung, die separat, kombiniert oder ergänzend eingesetzt werden können. Darüber hinaus müssen sie aber - um das gewünschte Ziel zu erreichen - neben einer inneren Koordinierung auch bei einer separaten Anwendung in einem erweiterten Fokus harmonisiert werden. Ziel muß es neben einer Synchronisation der zu beeinflussenden internen und nicht zu beeinflussenden externen Umweltparameter des Unternehmens auch sein, eine darüber hinausgehende Initiative zu generieren, die die Umwelt in gewissen Grenzen beeinflussbar macht.

Die Indikatoren der Flexibilitätsdimensionen sind - wie die anderen Teilbereiche des Unternehmens auch - in einer dynamischen Umwelt einem permanenten Veränderungsprozeß unterworfen. Das hat zur Folge, daß das vorhandene Flexibilitäts-

¹⁷⁶ So bereits Gaugler, E., 1985, S. 27; ähnlich auch Remer, A., 1997, S. 399 ff.

potential einer ständigen Prüfung zu unterziehen ist. Insofern ist zu klären, ob eine Anpassung des Potentials notwendig ist, und grundlegender, ob das Potential noch als solches angesehen werden kann und nicht andere Größen dies ersetzen können oder müssen, womit die Flexibilisierung zu einem permanenten Prozeß wird. Die spezifizierten Flexibilitätsausprägungen sind dabei selbst als ein Indikator anzusehen, der es tendenziell ermöglicht, Rückschlüsse hinsichtlich des Ausmaßes der betrieblichen Flexibilitätspotentiale zu treffen.

Der Erfolg der entwickelten Ressourcen entscheidet sich im aktuellen Wettbewerb. Dabei kann eine alleinige Orientierung am aktuellen Wettbewerbsgeschehen vor dem Hintergrund seiner dynamischen und diskontinuierlichen Entwicklung nicht ausreichend sein. Eine derivative Entwicklung der Ressourcen aus dem Status quo der jeweiligen Organisation kann langfristig nur zu einem reaktiven Verhalten auf den Märkten führen. Ein Ressourcenmanagement darf sich folglich nicht lediglich auf den Schutz der schwer imitierbaren Ressourcen konzentrieren, die sich aus dem aktuellen Wettbewerb ableiten lassen, sondern muß sich darüber hinaus auf eine Entwicklung entsprechender Ressourcenpotentiale konzentrieren, die zu zukünftigen Dispositionsspielräumen führen. Nur so kann unter Ausnutzung des Flexibilitätsspielraums eine proaktive Handlungsfähigkeit der Unternehmung aufrecht erhalten werden.

Die Überlegungen haben deutlich gemacht, daß die Humanressource eine bedeutende Komponente zur Erreichung des Ziels der Flexibilität darstellt. Folglich stehen die Bereiche der Unternehmenspolitik, die Einfluß auf diese Ressource haben, in einem indirekten oder direkten Bezug zur Zielerreichung. Dies gilt insbesondere für diejenige Unternehmenspolitik, die von ihrer Ausrichtung explizit die Humanressource zu ihrem Gegenstand gemacht hat: das SPM. Für die von diesem eingesetzten Instrumente gilt, daß diese das Ziel haben, die Fähigkeiten und Talente der Mitarbeiter nicht nur zu aktivieren, sondern im Sinne der strategischen Zielsetzung zu entwickeln. Für die Instrumente bedeutet das nichts anderes, als daß eine Konsistenz dieser in zweifacher Weise vorherrschen muß. Zum einen müssen diese konsistent hinsichtlich der entwickelten Zielsetzung sein, und zum anderen müssen die Instrumente untereinander konsistent sein, da sonst Reibungsverluste auftreten, die eine Zielerreichung erschweren oder verhindern. Wenn beispielsweise ein Entgeltsystem so gestaltet ist, daß es die Flexibilität der Mitarbeiter fördert, aber mit einer Arbeitsorganisationsstruktur gekoppelt ist, die die geforderte Flexibilität behindert, so ist die entsprechende Konsistenz der Instrumente nicht gegeben. Wie die Verbindung des strategischen Personalmanagements mit seinen Instrumenten hinsichtlich der Flexibilitätsdimensionen zu betrachten ist und welche Rolle es dabei im Unternehmenskontext einnimmt, ist zusammenfassend in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

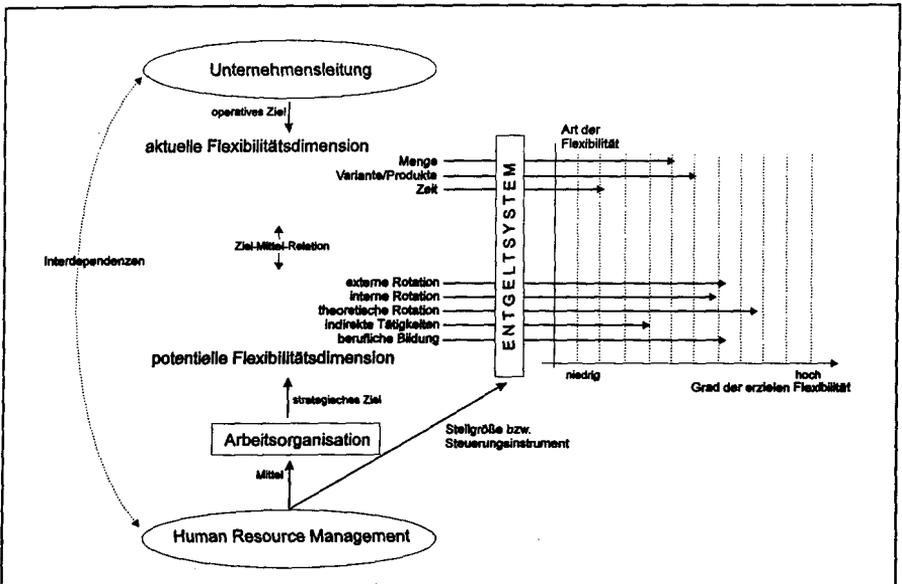


Abb. 2-16: Die Flexibilitätsdimensionen im betrachteten Untersuchungskontext
(Quelle: eigene Darstellung)

Die Unternehmensleitung interpretiert die gegebenen Wandelanforderungen der Umwelt im Sinne der aktuellen Flexibilitätsdimension. Das kann beispielsweise bedeuten, daß auf veränderte Kundenwünsche mit einer entsprechenden Produkt- oder Variantenvielfalt zu reagieren ist. Das Ziel ist es somit, eine Steigerung der aktuellen Flexibilitätsdimension zu erreichen. Wie dargestellt, bestehen zwischen der Unternehmensleitung und dem HRM wechselseitige Interdependenzen. Vor dem Hintergrund, daß der Mitarbeiter als Aktivum angesehen wird, dem bei der internen Umsetzung der externen Wandelanforderung eine Schlüsselfunktion eingeräumt wird,¹⁷⁷ ist hiermit das HRM angesprochen, in dessen Fokus alle mit dem Faktor Arbeit in Verbindung stehenden Entscheidungen und Handlungen stehen. Das Ziel der Unternehmensleitung, aktuell flexibel zu sein, erfordert seitens des HRM eine entsprechende Umsetzungsstrategie. Um folglich das Ziel der Unternehmensleitung realisieren zu können, müssen vom HRM Handlungsmöglichkeiten geschaffen werden, d.h. es ist durch arbeitsorganisatorische Maßnahmen ein latentes Potential aufzubauen. Dieses gilt es dann, bei Bedarf zu mobilisieren. Für die Mobilisierung wird das Entgeltssystem als Stellgröße eingesetzt.

¹⁷⁷ Vgl. z.B. Laukamm, T., 1992, S. 82 f.; Krulis-Randa, J. S., 1993, S. 18; Buller, P. E., 1994, S. 134; Dubs, R., 1997, S. 18 ff.

Das HRM sieht seinerseits die potentielle Flexibilitätsdimension als das primäre Ziel, da insbesondere hier die Fähigkeiten der Mitarbeiter im Mittelpunkt stehen. Darauf, daß zwischen den beiden Flexibilitätsdimensionen wechselseitige Abhängigkeiten existieren, ist bereits hingewiesen worden, so daß an dieser Stelle hierauf nicht mehr vertiefend eingegangen wird. Durch diese Interdependenzen wirkt die Realisierung der potentiellen Dimension tendenziell positiv auf das Ziel der Unternehmensleitung, die aktuelle Dimension. Durch die Realisierung des strategischen Ziels der Steigerung der potentiellen Flexibilitätsdimension, wird dieses gleichsam zu einem Mittel der Verwirklichung der operativen Ziele der Unternehmensleitung.

Das HRM sieht dabei die Arbeitsorganisation als das Mittel an, seine Zielsetzung zu erreichen. Das Entgeltsystem kann in diesem Kontext als Stellgröße bzw. Steuerungsinstrument angesehen werden, durch das die Stärke der Ausprägungen der einzelnen Indikatoren der Flexibilitätsdimension zu beeinflussen ist (siehe Abb. 2-16).

Das Ziel des Entgeltsystems im Rahmen des SPM ist es insbesondere, den Fokus von einer vornehmlich kurzfristig orientierten Handlungsweise auf eine langfristige und strategische zu lenken. Die Problematik, die sich in diesem Zusammenhang ergibt, ist die der Beurteilung der strategischen Erfolgsgrößen. Diese treten, wenn, dann erst nach einem längeren - teilweise mehrjährigem - Zeitraum ein und sind auch erst dann in ihrem vollen Umfang zu erschließen und zu bewerten. „The reward system should provide balanced support to short-term and long-term strategic goals.“¹⁷⁸ Was hinsichtlich der Flexibilität bedeutet, daß sowohl die aktuelle als auch die potentielle Dimension im Entgeltsystem Berücksichtigung finden müssen. Die besondere Schwierigkeit besteht - neben der Meßbarkeit der Flexibilität - darin, daß die strategischen Zielsetzungen nicht zugunsten der operativen Erfolge vernachlässigt werden, da letztere einfacher zu bestimmen sind; dabei ist eine strategisch orientierte Aktivierung des Mitarbeiterpotentials ohne ein entsprechendes Anreizsystem nicht zu verwirklichen. Wenn folglich die menschliche Leistung in ihren verschiedenen Facetten für den Leistungserstellungsprozeß benötigt wird, liegt es nahe, einem Entgeltsystem ebenfalls einen mehrdimensionalen Leistungsbegriff zugrunde zu legen. Das Entgeltsystem kann dabei nicht mehr als eine isolierte Gegenleistung des Unternehmens für eine isoliert abverlangte Einzelleistung eines Mitarbeiters angesehen werden.

Für das weitere Vorgehen stellen sich somit zwei Fragen, die im Verlauf der Arbeit zu beantworten sind:

1. Führt eine Arbeitsorganisation, die den Mitarbeiter größere Entscheidungs- und Handlungsfreiräume einräumt zu einer höheren Flexibilität, wie sie durch die Wettbewerbssituation gefordert ist (Kapitel 3)?
2. Welche Rolle nimmt das Entgeltsystem in seinen spezifischen Ausprägungen für die Flexibilität ein, d.h. welchen Einfluß hat dieses auf das Wirkungsgefüge „Arbeitsorganisation – Flexibilität“ (Kapitel 4)?

¹⁷⁸ Tichy, N. M., 1982, S. 54.

3 Zusammenhang von Flexibilität und Arbeitsorganisation

Seit Beginn der 90er Jahre steht die Veränderung der Arbeitsorganisation hin zur Gruppenarbeit im Zentrum unternehmerischer Strategien. Die unterschiedlichen Einflußfaktoren wie kürzere Produktlebenszyklen, eine höhere Typen- und Variantenvielfalt, steigende Konkurrenz und die Zunahme der Produktkomplexität unterstreichen noch einmal die bereits eingangs aufgestellte Forderung nach mehr Flexibilität. Dies gilt in diesem Zusammenhang insbesondere für den Produktionsbereich, in dem Flexibilität zu einem strategischen Erfolgsfaktor werden kann, wenn die hohe Kapitalintensität in diesem Bereich berücksichtigt wird.¹ In Abkehr vom tayloristischen Prinzip der starren Trennung von Arbeitsplanung und Arbeitsausführung sollen die Mitarbeiter ihr Produktionswissen zur Steigerung der Produktivität und der kontinuierlichen Verbesserung einbringen. KVP, Process Reengineering und Lean Production sind neue Produktionskonzepte, die einen stärkeren Fokus auf dezentrale Strukturen legen und Formen von Gruppen- oder Teamarbeit beinhalten und zudem die Bildung von Cost-Centern verfolgen. Bei der Betrachtung der Beweggründe, die zur Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation geführt haben, ist hervorzuheben, daß die Steigerung der Flexibilität des Unternehmens hierbei einen hohen Stellenwert einnimmt. Gruppenarbeit ist ausgemacht als arbeitsorganisatorisches Instrument zur Überwindung der Grenzen des Taylorismus, um den externen Flexibilitätsanforderungen proaktiv begegnen zu können.

Vor diesem Hintergrund wird zunächst in Abschnitt 3.1 dargestellt, welche organisatorischen Konzepte aktuell in der Literatur auszumachen sind und inwieweit Gruppenarbeit den Kern dieser bildet. Der positive Grundtenor hinsichtlich der Gruppenarbeit könnte zunächst den Eindruck vermitteln, daß es sich bei dieser um ein einheitliches Konstrukt handelt. Daß dies nicht so ist, sondern sowohl Unterschiede in der historischen Sicht als auch in der jeweiligen Ausgestaltung bestehen, wird in Punkt 3.2 deutlich herausgestellt. Dieses sehr differenzierte Erscheinungsbild der Gruppenarbeit macht es erforderlich, eine nähere Begriffsexegese vorzunehmen (Abschnitt 3.3), um dann die Gruppenarbeit in Punkt 3.4 hinsichtlich der in Kapitel 2 erarbeiteten Flexibilitätskategorien zu untersuchen. Das Kapitel endet in Abschnitt 3.5 mit einer abschließenden Betrachtung, in der sowohl die Stärken als auch die Schwächen der Gruppenarbeit zusammengefaßt werden und die Notwendigkeit einer Kontextbetrachtung herausgestellt wird (siehe Abb. 3-1).

¹ Vgl. bereits Wildemann, H., 1986, S. 338, 353 ff.

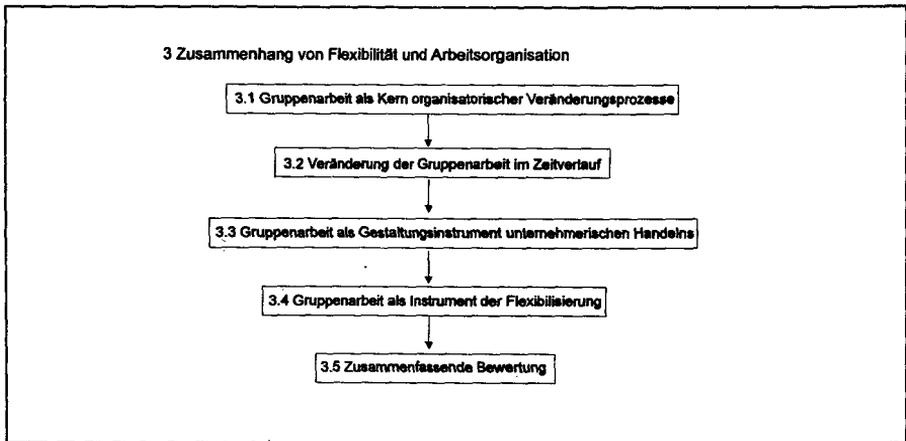


Abb. 3-1: Struktur des Kapitels 3

3.1 Gruppenarbeit als Kern organisatorischer Veränderungsprozesse

Die Notwendigkeit der organisatorischen Veränderung zur Begegnung des Wandels wurde bereits angesprochen und auch, daß sich der Wandel nicht für alle Unternehmen in gleicher Weise darstellt. Nicht zuletzt aus dieser Diversität resultiert, daß sich verschiedene Konzeptionen herausgebildet haben, um den Anforderungen des Marktes besser begegnen zu können. Ohne den Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben, werden nachfolgend die wesentlichen Trends dieses Change Managements dargestellt. Ziel ist es dabei, die Auswirkung auf die Organisation - speziell die Arbeitsorganisation - herauszukristallisieren. Business Reengineering, Lean Management, TQM und die Lernende Organisation zeichnen sich unter anderem dadurch aus, daß hierfür keine einheitlichen Definitionen vorliegen, was nicht zuletzt darauf zurückzuführen ist, daß in der betrieblichen Praxis die verschiedensten Interpretationen dieser Konzepte vorliegen, so daß sowohl in der Literatur als auch in der Praxis Überschneidungen bei der inhaltlichen Bestimmung fast unvermeidlich sind.²

a) Business Reengineering

Das Business Reengineering stellt einen Ansatz dar, der konsequent auf die Geschäftsprozesse des Unternehmens ausgerichtet ist und das alle bestehenden

² Vgl. z.B. Bullinger, H.-J./Warnecke, H. J., 1996 und die dort enthaltenen Beiträge; Hoben, H., 1997; Krings, K./Luczak, H., 1997; Reiß, M., 1997b; Knauth, P./Wollert, A., 1998, insb. Kap. 5.2

Strukturen und Prozesse fundamental in Frage stellt.³ Es handelt sich um einen radikalen Wechsel von einer funktionalen Gliederung des Unternehmens hin zu einer prozeßorientierten. Ziel ist es dabei, die Wertschöpfungsprozesse innerhalb des Unternehmens zu identifizieren und unter der Prämisse der uneingeschränkten Kundenfokussierung zu optimieren und zu implementieren (siehe Abb. 3-2)

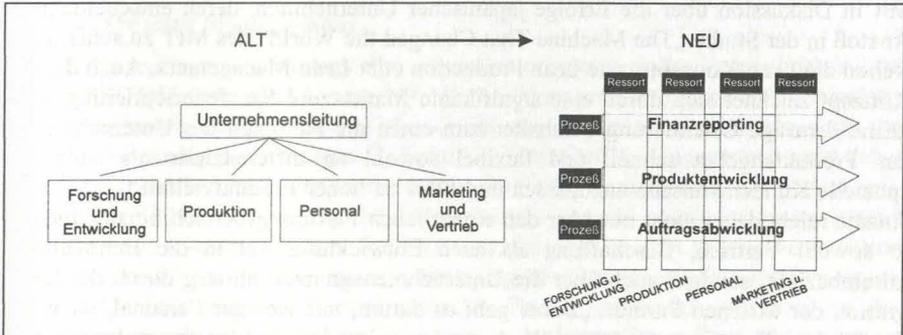


Abb. 3-2: Veränderung der organisatorischen Gliederung im Sinne des Business Reengineering (Quelle: eigene Darstellung)

Ein weiteres charakteristisches Merkmal dieses Ansatzes ist neben seiner Prozeß- und Kundenorientierung seine Ganzheitlichkeit. Es handelt sich um eine funktionsübergreifende Optimierung der Wertschöpfungsprozesse und nicht der von Teilprozesse oder der von einzelnen Bereiche, womit gleichzeitig auch deren Interdependenzen berücksichtigt werden, weshalb auch von Business *Process* Reengineering gesprochen wird.⁴ Dadurch, daß es sich bei diesem Ansatz nicht um einen inkrementellen Verbesserungsprozeß handelt, wird ein konsequenter Top-down-Ansatz propagiert, da auch die elementarsten Prozesse in Frage zu stellen sind.⁵

Ein weiteres wesentliches Merkmal des Business Reengineering ist die Installation sogenannter Prozeßteams.⁶ Durch die Zusammenfassung der Mitarbeiter, die einen bestimmten Prozeß im Unternehmen durchführen, zu derartigen Teams erfolgt eine Loslösung von einer funktionsorientierten Organisationsstruktur. Durch diese Maßnahme wird eine Gruppe von Mitarbeiter kombiniert, „die durch die Organisations-

³ „Business Reengineering bedeutet, daß man sich ein ganz leeres Blatt Papier vornimmt. Es bedeutet, die konventionellen Weisheiten und die tradierten Annahmen der Vergangenheit über Bord zu werfen. Business Reengineering bedeutet, eine neue Struktur für die Unternehmensprozesse zu finden, die den Strukturen vergangener Zeiten wenig oder gar nicht ähnelt. Im Grunde geht es beim Business Reengineering um die Umkehr der Industriellen Revolution. [...] Die Tradition zählt nicht, Business Reengineering ist ein neuer Anfang (Hammer, M./Champy, J., 1994, S. 70).“

⁴ Vgl. Nippa, M., 1996, S. 61 ff.; Gerhard, T., 1997, S. 105.

⁵ Reiß, M., 1997b, S. 36.

⁶ Vgl. Hammer, M./Champy, J., 1994, S. 90 ff.; Scholz, R./Vrohling, A., 1994, S. 31.

struktur künstlich zerrissen wurde.“⁷ Hiermit verbunden ist für HAMMER und CHAMPY gleichzeitig auch, daß die Teammitglieder bevollmächtigt sein müssen, die bei der Durchführung ihrer Aufgabe anstehenden Entscheidungen selbst zu treffen.⁸

b) Lean Management

Mit in Diskussion über die Erfolge japanischer Unternehmen, deren entscheidender Anstoß in der Studie „The Machine That Changed the World“ des MIT zu sehen ist,⁹ stehen die Lean-Konzepte, wie Lean Production oder Lean Management. Auch dieses Konzept zeichnet sich durch eine signifikante Markt- und Kundenorientierung aus. „Eine derartige Orientierung beinhaltet zum einen die Fähigkeit des Unternehmens, das Produktangebot schnell und flexibel sowohl an differenzierte als auch an spezielle Kundenwünsche anzupassen und führt zu hoher Produktvielfalt [...]“.¹⁰ Der Ansatz reicht dabei nicht nur über den eigentlichen Fertigungsbereich hinaus, indem er sowohl Vertrieb, Beschaffung als auch Entwicklung mit in die Betrachtung miteinbezieht, sondern auch über die Unternehmensgrenzen hinweg durch die Integration der externen Partner. „Dabei geht es darum, mit weniger Personal, weniger Produktionsfläche, weniger in Werkzeugen gebundenen Mitteln und weniger Entwicklungszeit trotzdem marktgängige Produkte herzustellen. Durch die Generalisierung wurde aus der Lean Production das Lean Management als globale Philosophie.“¹¹ Zielsetzungen sind ganz allgemein eine Erhöhung der Qualität von Produkten und Prozessen, der Produktvielfalt und der Zufriedenheit der Mitarbeiter bei gleichzeitiger Reduzierung der Kosten. Erreicht wird dies bei dem schlanken Unternehmen durch die Kombination der „Vorteile der handwerklichen Fertigung und der Massenproduktion, während es die hohen Kosten der ersteren und die Starrheit der letzteren vermeidet.“¹²

Das wesentliche Element eines schlanken Unternehmens ist eine zielgerichtete Einbeziehung der Mitarbeiter in den Problemlösungsprozeß.¹³ Um diese zu gewährleisten, kann als ein Wesensmerkmal die Teamorganisation angeführt werden. Sie bildet in diesem Konzept die dominierende Arbeitsform. Ziel ist es, eine stärkere Dezentralisierung der Verantwortung zu erreichen und so eine Verkürzung der Informationswege und Reduzierung von Schnittstellen bei gleichzeitiger Erhöhung des Engagements der Mitarbeiter zu gewährleisten. Damit verbunden ist ein weiteres Merkmal von Lean Production, der kontinuierliche Verbesserungsprozeß im Sinne

⁷ Hammer, M./Champy, J., 1994, S. 91.

⁸ Vgl. Hammer, M./Champy, J., 1994, S. 96 ff.

⁹ Vgl. Womack, J. P. u.a., 1990.

¹⁰ Schmitz, U., 1995, S. 17. Vgl. auch Womack, J. P. u.a., 1992, S. 19 ff.

¹¹ Scholz, Chr., 1994b, S. 180.

¹² Womack, J. P. u.a., 1992, S. 19.

¹³ Vgl. z.B. Bullinger, H.-J./Niemeier, J., 1992, S. 159 f.; Frieling, E., 1992, S. 166.

des KAIZEN.¹⁴ Hier erfolgt eine permanente, überwiegend im operativen Bereich stattfindende graduelle Verbesserung, die durch die Mitarbeiter der Gruppe durchgeführt wird. Um dieses Prinzip erfolgreich umsetzen zu können, ist ein permanenter und offener Informationsaustausch zwischen den Organisationsmitgliedern erforderlich.

c) Total Quality Management

„TQM is a management strategy that requires a company-wide systems approach to quality.“¹⁵ TQM stellt danach ein ganzheitliches Management System zur Einbindung aller Mitarbeiter dar, mit dem Ziel, sowohl die Geschäftsprozesse als auch die Produkte beständig zu verbessern.¹⁶ „Total“ in Total Quality Management steht dabei für eine flächendeckende Verankerung von Qualitätsverantwortung in allen organisatorischen Einheiten.¹⁷ Geprägt ist das Konzept – obwohl unternehmensumfassend angelegt – vom Qualitätsdenken. Qualität wird hier nicht als rein technische Funktion angesehen und ist nicht in einer expliziten Organisationseinheit fest implementiert, sondern Qualität wird als ein systematischer Prozeß verstanden, der sich auf das gesamte Unternehmen bezieht. Im Gegensatz zu herkömmlichen Qualitätskonzepten, die sich in der Regel auf Produkte respektive deren Qualitätsprüfung beschränken, wird beim TQM somit von einem unternehmensweiten Qualitätsverständnis ausgegangen, das sämtliche Prozesse, Strukturen und Produkte erfaßt. Jeder Mitarbeiter begreift sich hierbei als ein Lieferant für externe als auch interne Kunden, denen ein bestimmtes Produkt in einer festgesetzten Qualität zu liefern ist. Als Kunden sind somit auch die in der Wertschöpfungskette nachgelagerten internen Organisationseinheiten zu verstehen.

Die Charakteristika des TQM sind neben seiner dargestellten Kunden- und Prozeßorientierung und der Permanenz dieses Prozesses die Teamarbeit.¹⁸ Die Mitarbeiter in der Gruppe übernehmen die Verantwortung für einen bestimmten Arbeitsabschnitt oder Prozeß. Mit der Teamarbeit ist die Zielsetzung verbunden, eine Reduzierung der Schnittstellen zu erzielen, da diese ein latentes Risiko für die Qualität darstellen.¹⁹ Jedes Gruppenmitglied wird durch die konsequente Qualitätsorientierung auf diese Weise zu einem „Quasi-Mitarbeiter“ des Qualitätswesens.

d) Lernendes Unternehmen

„Die ständig steigende Geschwindigkeit des Wandels und die daraus resultierende Notwendigkeit, sich in einer komplexer werdenden Umwelt zu orientieren, machen

¹⁴ Vgl. Imai, M., 1993, S. 24 ff., 57 ff.; Steinbeck, H.-H., 1994, S. 33 ff.; Reiß, M., 1997b, S. 54 ff.

¹⁵ Starr, M., 1996, S. 114.

¹⁶ Vgl. z.B. Schmalzl, B./Schröder, J., 1998.

¹⁷ Vgl. Reiß, M., 1997b, S. 59.

¹⁸ Vgl. Spitzly, J. N., 1997, S. 36 ff.; Doleschal, R., 1998, S. 94 ff.; Zink, K. J., 1998, S. 20 ff.

¹⁹ Vgl. Köppen, M., 1997, S. 107 f.

Lernen zu einer absoluten Priorität.“²⁰ Die Unternehmen sind immer stärker darauf angewiesen, daß ihre Mitglieder beispielsweise Veränderungen in den Kundenanforderungen, bei Technologien und Qualifikationsanforderungen oder im Wettbewerbskontext allgemein schnell identifizieren und dieses Wissen den anderen Mitarbeitern aktiv zur Diskussion anbieten. Auf diese Weise kann eine kooperative und auf die unternehmerischen Ziele fokussierte Abstimmung erfolgen. Dieser Prozeß wird als die zentrale Fähigkeit für eine anhaltende Leistungsfähigkeit eines Unternehmens angesehen und mit dem Begriff der Lernenden Organisation verbunden.²¹

„Selbstverständlich ist die Lernfähigkeit einer Organisation von der Menge und der Qualität des Wissens der Einzelpersonen über organisationsrelevante Aktionen und ihre Wirkungen in der gegebenen Umwelt abhängig; dieser Schatz kann aber nur gehoben werden, wenn er 'entprivatisiert', sozial zugänglich gemacht wird.“²² Es ist hierbei nicht allein das Wissen eines Unternehmens, das über die Wettbewerbsfähigkeit entscheidet, es ist ebenso die Fähigkeit, dieses Wissen zügig in kundenrelevante Lösungen umzusetzen. Es ist folglich nicht die Summe des persönlichen individuellen Wissens der Mitarbeiter allein, die es rechtfertigen würden, von einer Lernenden Organisation zu sprechen. Die Resultate des individuellen Wissens sind vielmehr auf eine höhere Ebene des Unternehmens zu transferieren. Nur wenn dieses Wissen kollektiv verfügbar ist, kann organisationales Lernen möglich sein. Dabei sind zum einen „effektive Organisationsstrukturen [...] die Voraussetzung, um individuelle Fähigkeiten und individuelles Lernen zum Wohle des Unternehmens zu verbessern.“²³ Zum anderen ist die Kommunikation eine weitere entscheidende Voraussetzung. Ohne diese ist es weder möglich, daß das individuelle Wissen der Unternehmung verfügbar gemacht werden, noch daß eine kollektive Argumentationsbasis stattfinden kann. Gruppenarbeit kann hier den Raum für eine höhere Vielfalt potentieller Verknüpfungen schaffen. Diese Vernetzung erleichtert den Wissensaustausch unter den Mitarbeitern und führt zu einer Transferierung des Wissens auf eine organisatorische Ebene. „Durch den Wandel der gemeinsam geteilten Werte und Annahmen oder auch kognitiven Karten [...] kommt es zum organisationalen Lernen.“²⁴

Damit organisationales Lernen stattfinden kann, müssen zwei wesentliche Voraussetzungen vorhanden sein:²⁵ Es muß die individuelle Bereitschaft vorhanden sein, das persönliche Wissen in die Organisation einzubringen und es müssen durch die Organisation die entsprechenden Strukturen geschaffen werden, die diese Bereitwilligkeit unterstützt respektive fördert.

²⁰ Probst, G. J. B./Büchel, B. S. T., 1994, S.V. Vgl. auch Wildemann, H., 1995, S. 4.

²¹ Vgl. Sommerlatte, T., 1997, S. 273 ff.

²² Reber, G., 1989, Sp. 966.

²³ Schuhmann, W., 1997, S. 8.

²⁴ Probst, G. J. B./Büchel, B. S. T., 1994, S. 65.

²⁵ Vgl. z.B. Probst, G. J. B./Büchel, B. S. T., 1994, S. 65 f.; Gerhard, T., 1997, S. 219 f.

Die dargestellten Konzepte sind sicherlich nicht die einzigen, die im Rahmen der Veränderung der Wettbewerbsbedingungen als mögliche Reaktionen seitens der Unternehmen diskutiert werden. Sie bilden aber die in der Literatur am zahlreichsten reflektierten und gleichzeitig auch umfassendsten Konzeptionen eines Change Managements.²⁶ Ansätze wie der kontinuierliche Verbesserungsprozeß (KVP) dienen zwar ebenfalls dazu eine, permanente Weiterentwicklung zu erreichen, allerdings soll hiermit eine Verbesserung mit kurzfristig meßbaren Erfolgen erzielt werden. Es handelt sich hierbei um die Optimierung einzelner Produkte oder Prozesse in kleinen Schritten nach dem japanischen Vorbild des KAIZEN-Prinzips. Eine Veränderung der Unternehmenskultur wie beim TQM ist hiermit nicht zwangsläufig verbunden. Der Kontinuierliche Verbesserungsprozeß stellt für sich allein keine eigenständige Konzeption dar, sondern ist – wie dargestellt – quasi als Instrument eingebettet in einen umfassenderen Ansatz. In Tabelle 3-1 sind die vorgestellten Ansätze zusammenfassend dargestellt.

| Konzepte Charakteristik | Reengineering | Lean Management | TQM | Lernende Organisation |
|--------------------------------------|--|---|--|--|
| Zielsetzung | Radikaler Bruch mit dem Bestehenden zur Suche nach neuen Modellen der Organisation | Kontinuierliche Vermeidung der Verschwendung von Zeit, Material und Arbeitskraft | inkrementelle Verbesserung der Strukturen / Prozesse | Erhöhung / Verbesserung der organisatorischen Wissensbasis |
| Methodische Merkmale | Radikalität | Permanente Durchführung | Permanente Durchführung | Permanente Durchführung |
| arbeitsorganisatorische Basis | Team-/ Gruppenarbeit | Team-/ Gruppenarbeit | Team-/ Gruppenarbeit | Individuum / Transformation auf Team/Gruppe |
| konzeptionelle Merkmale | <ul style="list-style-type: none"> • Prozeß- und Kundenorientierung • Kernprozesse | <ul style="list-style-type: none"> • Prozeß- und Kundenorientierung • Sämtliche Unternehmensprozesse • Outsourcing | <ul style="list-style-type: none"> • Prozeß- und Kundenorientierung • Sämtliche Unternehmensprozesse • Verändertes Qualitätsverständnis | <ul style="list-style-type: none"> • Prozeß- und Kundenorientierung • Orientierung auf immaterielle Aktiva |

Tab. 3-1: Zusammenfassende Darstellung der Charakteristika der angesprochenen Ansätze (Quelle: eigene Darstellung)

Die Tabelle zeigt noch einmal, daß die Gruppen- respektive Teamarbeit das zentrale arbeitsorganisatorische Element der dargestellten Konzeptionen bildet. „Gruppen-

²⁶ Vgl. z.B. Gerhard, T., 1997; Reiß, M., 1997a.

bzw. Teamarbeit wird spätestens seit Anfang der neunziger Jahre als ein [...] Patentrezept angesehen²⁷ mit dem es gelingen soll, den veränderten Marktanforderungen gerecht zu werden. Alle vorgestellten Ansätze stellen nicht nur die konventionelle hierarchische Struktur der Unternehmung in Frage, sondern auch die tayloristische Arbeitsorganisation. Die Ausführungen haben gezeigt, daß ein wesentliches Organisationsmerkmal der verschiedenen Ansätze die Gruppen- bzw. Teamarbeit darstellt. Obwohl die Gruppenarbeit in ein weitreichenderes Konzept eingebunden ist, bildet sie scheinbar den Kristallisationskeim für weitreichende Veränderungen. Dies könnte die Schlußfolgerung nahe legen, daß es sich hierbei um eine einheitliche organisatorische Konzeption handelt. So wie sich die Ansätze selbst in ihren Zielsetzungen unterscheiden, existieren diese Unterschiede auch bei den Konzeptionen der Gruppenarbeit, was sich insbesondere in der historischen Entwicklung widerspiegelt. Darüber hinaus zeigen sich aber auch bei der Abgrenzung des Gruppenbegriffs Differenzierungen. Beides ist Gegenstand der nachfolgenden Betrachtungen.

3.2 Veränderung der Gruppenarbeit im Zeitverlauf

Seit Beginn der 90er Jahre ist in der deutschen Industrie eine verstärkte Tendenz zur Einführung der Gruppenarbeit zu verzeichnen. Dabei stellt die Diskussion über Gruppenarbeit und deren Wirkung kein neues Phänomen dar, sondern reicht bis zu den Anfängen dieses Jahrhunderts zurück.²⁸ Allerdings haben sich im Zeitverlauf sowohl die Konzeptionen verändert, als auch die mit der Gruppenarbeit verfolgten Zielsetzungen. Während in den 70er Jahren der Anstoß für die Initiierung der Gruppenarbeit in der Humanisierungsdebatte zu sehen gewesen ist²⁹ und die Verbesserung der Arbeitssituation der Mitarbeiter zum Ziel hatte, ist der Fokus gegenwärtig einer stärker ökonomischen Ausrichtung gewichen. Während in den 80er Jahren eine stärkere technikorientierte Debatte im Rahmen der Rationalisierungsstrategien im Mittelpunkt stand und die Gruppenarbeit einen temporärer Charakter aufwies³⁰ (z.B. in Form von Qualitätszirkeln), ist es heute die Dauerhaftigkeit, die die eingeführten Gruppen auszeichnet. Stark vereinfachend ist die Entwicklung von Teamkonzepten im Zeitverlauf in Tabelle 3-2 visualisiert.

²⁷ Antoni, C. H., 1996, S. 1.

²⁸ Vgl. z.B. die Darstellungen von Antoni, C., 1996, S. 1 f.; Becker, K., 1996, S. 15 f.; Nadler, L., 1997, S. 49 ff.

²⁹ Vgl. z.B. Ulich, E., u.a., 1973; Kreikebaum, H./Herbert, K.-J., 1988.

³⁰ Antoni, C. H., 1990.

| Zeitraum | Orientierung | Förderer | Kontext | vorherrschendes Paradigma |
|------------|----------------------------------|---------------------------------------|---|---|
| 70er Jahre | soziotechnisch orientiert | Gewerkschaften / staatliche Programme | Personalbedarf, hohe Absentismus- und Fluktuationsraten | Anpassung der Technik an den Menschen |
| 80er Jahre | technikinduziert | Management / staatliche Programme | neue Technologien | Anpassung der menschlichen Qualifikationen an die technischen Anforderungen |
| 90er Jahre | betriebswirtschaftlich induziert | Management | hohe Arbeitslosigkeit, hohe Anforderungen an Qualität und Variantenvielfalt, Absatzschwankungen | bessere Nutzung der Kenntnisse und des Flexibilitätspotentials des Menschen |

Tab. 3-2: Entwicklung der Gruppenarbeit im Zeitverlauf
(Quelle: in Anlehnung an Jansen, P., 1997, S. 6/XVI)

Bei der Betrachtung der unterschiedlichen Konzeptionen zeigt sich deutlich ein Trend hin zu einer stärker betriebswirtschaftlichen Orientierung, die in einer effizienteren Nutzung der Humanressourcen mündet. Vor diesem Hintergrund und in bezug auf die Ausführungen zur Flexibilität ergibt sich aus dem in der Tabelle aufgezeigten Paradigma im Rahmen der Gruppenarbeit eine stärkere Bedeutung der Personalmanagementinstrumente. Die Veränderung der Paradigmen im Zeitverlauf gibt des weiteren auch einen ersten Hinweis darauf, daß sich hinter dem Begriff Gruppen- bzw. Teamarbeit eine Vielzahl zum Teil sehr unterschiedlicher Konzeptionen verbergen, auf deren jeweiligen Basis sehr differenzierte Wirkungen auf die angestrebten Ziele zu erwarten sind. Diese vorherrschende Intransparenz macht es erforderlich, die Gruppenarbeit näher zu spezifizieren.

3.3 Die Gruppe als Gestaltungsinstrument unternehmerischen Handelns

Gruppenarbeit wird als das organisatorische Gestaltungsinstrument angesehen, dem die Möglichkeit inhärent ist, sowohl den ökonomischen Notwendigkeiten als auch den veränderten Ansprüchen der Mitarbeiter gleichermaßen gerecht zu werden.³¹ Die geradezu inflationäre Verwendung des Begriffs der „Gruppenarbeit“, verbunden mit einer sehr differierenden inhaltlichen Spezifizierung, macht es allerdings erforderlich, den in dieser Arbeit verwendeten Terminus der Gruppenarbeit näher zu bestimmen. Dabei soll hier nicht die breitgefächerte Diskussion der Einführung von Gruppen-

³¹ Vgl. Binkelmann, P., u.a., 1993, S. 19 f.; Antoni, C. H., 1994, S. 13; Becker, K., 1996, S. 9

arbeit gänzlich nachvollzogen werden, sondern charakteristische Merkmale von Gruppenarbeit herausgearbeitet werden, die dann in einer problemzentrierten Darstellung münden, in der die Zielsetzungen von Gruppenarbeit wiedergegeben sind.³²

3.3.1 Der Begriff der Gruppenarbeit

Als erster Schritt zur Abgrenzung des Gruppenarbeitsbegriffs werden im folgenden nur feste, als institutionelle Einheiten verstandene Gruppen subsumiert. Episodische Ansätze wie z.B. Qualitätszirkel, Projektgruppen oder ähnliche Konzepte,³³ bei denen sich die Mitglieder regelmäßig zu einer Problemerküerung treffen, aber weiterhin an Einzelarbeitsplätzen tätig sind, sollen hierbei nicht unter den Begriff der Gruppenarbeit gefaßt werden. Diese Unterscheidung nach den Kriterien der zeitlichen Zusammenarbeit und der organisatorischen Implementierung kann als ein Minimalkonsens verstanden werden, bevor eine weitere Präzisierung vorzunehmen ist.³⁴

Gruppen- und Einzelarbeit stellen die beiden Pendanten einer Form der Arbeitsorganisation dar, die beide auf Dauer angelegt sind und sich als ein Teil der Primärorganisation präsentieren. Es liegt somit nahe, aus ihrer Gegenüberstellung eine nähere Konkretisierung der Gruppenarbeit vornehmen zu können. KERN/SCHUMANN spezifizieren den Unterschied von Einzel- und Gruppenarbeit in folgender Weise: „Gruppenarbeit ist im Unterschied zur Einzelarbeit dadurch bestimmt, daß eine Arbeitsaufgabe von mehreren Arbeitern gemeinsam erledigt wird, wobei die verschiedenen Tätigkeiten unmittelbar aufeinander bezogen und zeitlich eng miteinander verknüpft sind.“³⁵ Elementares Kennzeichen von Gruppenarbeit ist folglich das Zusammenwirken mehrerer Mitarbeiter an einem Arbeitsinhalt. ANTONI filtert weitere Merkmale aus der Literatur heraus, die zur Abgrenzung von Gruppenarbeit anzuführen sind und in Abb. 3-3 dargestellt werden.³⁶

Es ist somit im weiteren davon auszugehen, daß Gruppenarbeit dann vorliegt, wenn mehrere Mitarbeiter auf Dauer in einer räumlich und organisatorisch abgegrenzten Produktionseinheit in gemeinsamer Verantwortung eine weitgehend geschlossene Aufgabe erfüllen, die sich in weitere voneinander abhängige Teilaufgaben differenzieren läßt. Dabei ist von einem sozialen Zusammenhang auszugehen, der sich nicht

³² Vgl. zur Definition des Terminus Gruppe z.B. Schein, E. H., 1980, S. 108 f.; Rosenstiel, L. v., 1992, S. 260 f.; Gebert, D./Rosenstiel, L. v., 1996, 127 f.

³³ Vgl. z.B. Munchus, G., 1983, S. 255; Breisig, Th., 1990, insb. Kap. 1.4; Antoni, C. H., 1994, S. 28 ff.; Senft, S./Kohlgrüber, M., 1997, S. 106 ff.

³⁴ Im folgenden wird der Begriff Gruppen- oder Teamarbeit synonym verwendet. Ausführlicher mit dem Teambegriff beschäftigt sich beispielsweise WIENDIECK (vgl. Wiendieck, W., 1992, Sp. 2375 ff.).

³⁵ Kern, H./Schumann, M., bereits in ihrer ersten Untersuchung 1970, S. 118. Die gemeinsame Aufgabenstellung wird auch von anderen Autoren hervorgehoben (vgl. z.B. Alioth, A./Ulrich, E., 1983, S. 316; REFA, 1991, S. 209).

³⁶ Vgl. Antoni, C. H., 1994, S. 24 ff.; ähnlich auch Schanz, G., 1996, S. 189 f.; Krings, K./Luczak, H., 1997, Kap. 5.3; Bergmann, R., 1998, S. 32 ff.

zuletzt in einer direkten Kommunikation äußert. Des weiteren ist die Gruppenarbeit durch das Vorliegen von job rotation, job enlargement und job enrichment gekennzeichnet. In der Regel ist damit das Teammitglied nicht nur in der Lage, mehrere strukturell verschiedenartige Teilaufgaben durchzuführen (z.B. Dispositions- und Kontrollaufgaben), sondern darüber hinaus findet ein wiederkehrender Wechsel der Aufgaben statt, was gleichzeitig einen gewissen Tätigkeitsspielraum impliziert.

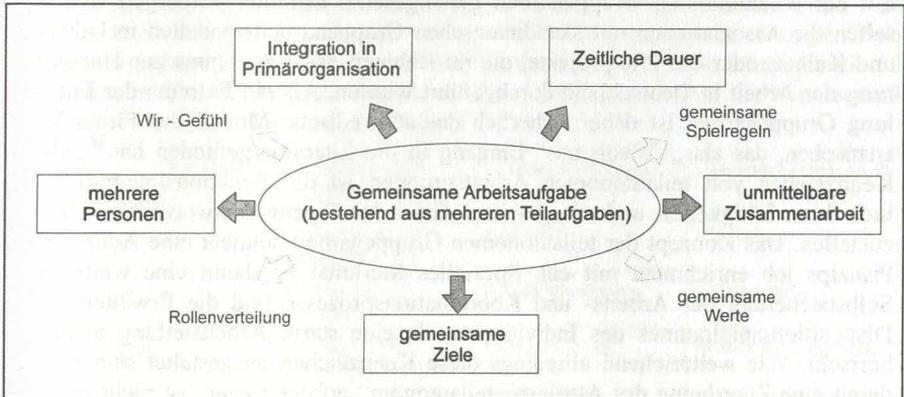


Abb. 3-3: Merkmale von Gruppenarbeit
(Quelle: in Anlehnung an Antoni, C. H., 1994, S. 25 - leicht modifiziert -)

Die Gruppenarbeit in der industriellen Produktion ist hinsichtlich ihres konkreten Erscheinungsbildes auch bei Zugrundelegen der gezeigten Begriffsbestimmung noch immer sehr unterschiedlich. Sehr schnell ersichtlich wird dies daran, daß der Gruppenarbeit keine spezielle Fertigungsstruktur zugrunde liegt und prinzipiell jede Produktionsstruktur Anwendung finden kann.³⁷

3.3.2 Konzeptionen von Gruppenarbeit

Nachdem der Begriff der Gruppenarbeit grundsätzlich bestimmt worden ist, beinhalten die nachfolgenden Ausführungen vor allem die Abgrenzung unterschiedlicher Formen der Gruppenarbeit, die in der Produktion vorzufinden sind sowie die Darstellung charakteristische Vor- und Nachteile. Notwendig wird diese Vorgehensweise vor dem Hintergrund der Zielsetzungen, die mit der Gruppenarbeit verfolgt werden, da erstens davon auszugehen ist, daß nicht hinter jeder Konzeption die gleichen Ziele stehen bzw. mit der gleichen Priorität verfolgt werden und zweitens die jeweilige Wirkung auf die Ziele unterschiedlich einzustufen ist. Es geht dabei nicht darum, alle Facetten betrieblicher Varianten von Gruppenarbeit hinsichtlich ihrer Zielwirkung nachzuzeichnen. Vielmehr sollen die in der Literatur primär vor-

³⁷ Vgl. zur Beschreibung des Fließprinzips als bestimmte Strukturierungsform eines Produktionsprozesses Steffen, R., 1977, S. 21 ff.

zufindenden Grundkonzeptionen dargestellt werden. Als Pendant stehen sich hierbei die teilautonome Gruppenarbeit und die Lean Gruppen japanischer Prägung gegenüber. Die Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland in den 90er Jahren bildet hierbei eine Möglichkeit, die zwischen diesen beiden Varianten zu verankern ist.

Der Begriff der Gruppenarbeit wird - wie bereits angedeutet - in der Literatur unterschiedlich bestimmt, in verschiedenen Zusammenhängen verwendet und nicht selten mit der teilautonomen Gruppenarbeit gleichgesetzt. Dahinter verbergen sich nicht selten die Assoziationen mit skandinavischen Gruppenarbeitsmodellen in Uddevalla und Kalmar oder die Pilotprojekte, die im Rahmen des Programms zur Humanisierung der Arbeit in Deutschland durchgeführt wurden. Als ein Extrema der Entwicklung Gruppenarbeit ist dabei sicherlich das schwedische Modell der Firma Volvo anzusehen, das als „Volvoismus“ Eingang in die Literatur gefunden hat.³⁸ Als ein Kennzeichen von teilautonomen Arbeitsgruppen ist die Funktionsintegration von indirekten Tätigkeiten und ein gewisser Grad der Eigenverantwortlichkeit herauszustellen. Das Konzept der teilautonomen Gruppenarbeit schließt eine Adaption des Prinzips job enrichment mit ein. Spezielles Merkmal ist damit eine weitgehende Selbststeuerung der Arbeits- und Koordinationsprozesse und die Erweiterung des Dispositionsspielraumes des Individuums, da eine starre Arbeitsteilung nicht vorherrscht. Wie weitreichend allerdings diese Kennzeichen ausgestaltet sein müssen, damit eine Zuordnung des Attributs „teilautonom“ erfolgen kann, ist nicht zweifelsfrei geklärt. Die terminologische Abgrenzung der Gruppe hinsichtlich ihres Autonomiegrades soll an aber dieser Stelle nicht weiter vertieft werden.³⁹

Als ein wesentliches Merkmal der teilautonomen Arbeitsgruppe wird eine Abkehr von der Fließfertigung hin zu einer Boxenfertigung bzw. zu Fertigungsinseln angesehen.⁴⁰ Das bedeutet nicht, daß Gruppenarbeit nicht auch bei einer Fließfertigung möglich ist. Insbesondere die Gruppenarbeit japanischer Prägung ist durch die Beibehaltung der kurzzyklischen und arbeitsteiligen Fließbandarbeit gekennzeichnet; sie stellt das andere Extrem einer möglichen Form der Gruppenarbeit dar.⁴¹ Die taktgebundene Fließfertigung bleibt weiterhin zentrales Merkmal. Durch die Fließfertigung und eine weitgehende Reduzierung von Puffern in Folge der just-in-time-Fertigung besteht eine technische Abhängigkeit der einzelnen Arbeitsstationen und der damit verbundene Zwang zu störungsfreien Abläufen. Das Fließband wird in Bandabschnitte unterteilt denen jeweils eine Gruppe von ca. 10 Mitarbeiter zugeordnet ist, die innerhalb dieses Abschnitts zwischen den verschiedenen Arbeitsstationen

³⁸ In diesen Modellversuchen wurden von den Arbeitsgruppen in einer Größe von acht bis zehn Personen sämtliche zur Montage gehörenden Arbeiten, von der lackierten Karosserie bis hin zum Testlauf des fertigen Fahrzeugs, ausgeführt (vgl. Porschlegel, H., 1990, S. 16 ff.).

³⁹ Vgl. z.B. Bihl, G., 1973, S. 14 ff.; 49 ff.; Kern, R., 1993, S. 536 ff.; Antoni, C. H., 1994, S. 24 ff.

⁴⁰ Vgl. z.B. Antoni C. H., 1994, S. 38.

⁴¹ Vgl. z.B. Jürgens, U. u.a., 1989, S. 39 ff.; Berggren, C., 1991, S. 30 ff.; Antoni, C. H., 1994, S. 39 ff.; Eissing, G., 1995, S. 31 ff.; Köppen, M., 1997, S. 94 f.

rotieren. Die Arbeitsumfänge überschreiten in der Regel nicht die 20 Minuten Grenze, wobei die Tätigkeitsvielfalt in diesem Konzept bewusst niedrig gehalten wird. Auf diese Weise wird das selbständige Aufdecken ineffektiver Abläufe durch die Mitarbeiter vereinfacht, die dann durch Erörterung der Verbesserung in Gruppengesprächen einer Optimierung zuzuführen sind.

Der sich in Deutschland abzeichnende Weg der Gruppenarbeit kann als eine Synthese der ökonomischen Aspekte der japanischen Fertigungsteams und der Humanzentrierung der TAG angesehen werden.⁴² Die jeweilige betriebspezifische Variante ist dabei durch unterschiedliche Kombinationen der Gestaltungsmerkmale der extremen Positionen gekennzeichnet. Zusammenfassend sind die Unterschiede respektive Gemeinsamkeiten in der Tabelle 3-3 dargestellt.

| Konzepte Charakteristika | Teilautonome Arbeitsgruppe | Gruppenarbeits-synthese | Gruppenarbeit nach Lean-Konzept |
|---|---|---|---|
| Produktionsprinzip | Boxenfertigung / Fertigungsinsel | Fließband | Fließband |
| Arbeitsweise | Arbeitsteilung bestimmbar | Arbeiterweiterung | Arbeitsteilung |
| Autonomiegrad | Individuelle und kollektive Freiheitsgrade | Individuelle und kollektive Freiheitsgrade | Arbeitstandardisierung |
| Grad der technischen Autonomie | Fertigungsflexibilisierung (technische Teilautonomie) | Fertigungstechnische Abhängigkeit | Sequentielle Abhängigkeit |
| Qualifikation | Reprofessionalisierung | Multi-skilling | Multi-skilling |
| Fertigungsbereitschaft | Materialpuffer zur Entkopplung von Subsystemen | Reduzierung der Materialpuffer im Sinne von JIT | JIT-Fertigung nach Null-Fehler-Prinzip |
| Aufgabenintegration | Integration direkter und indirekter Aufgaben mit geringer geistiger Anforderung | Integration direkter und indirekter Aufgaben | Integration direkter und indirekter auch anspruchsvoller Aufgaben wie Planungs- und Dispositionstätigkeiten |
| Zielsetzung | Reine Konzentration auf Unternehmensziele | Verfolgung betriebswirtschaftlicher Größen unter Beachtung der Interessen der Mitarbeiter | Interessenausgleich zwischen Mitarbeiter- u. Unternehmenszielen |
| Leistungsanforderung | Unbegrenzter Leistungsdruck, keine Leistungsgrenzen nach oben | Vereinbarte Leistungsgrenzen | Vereinbarte Leistungsgrenzen |

Tab. 3-3: Merkmale verschiedener Gruppenkonzepte in der Produktion

(Quelle: in Anlehnung an Buttler, F., 1992, S. 438 f.; Antoni, C.H., 1994, S. 41; Kaune, A., 1996, S. 5)

⁴² Vgl. Buttler, F., 1992, S. 436 ff.; Henseler, H., 1992, S. 144 f.

Der in der Tabelle dargestellte Weg der Synthese von TAG und japanischen Fertigungsteams versucht, die Merkmale der handwerklichen Fertigung mit den Vorteilen der Massenfertigung zu kombinieren. „Vom Handwerk stammen das hohe Maß an Flexibilität sowie die hohe Qualifikation der Mitarbeiter – von der Massenfertigung am Fließband werden Vorzüge wie schnelle Durchlaufzeiten und geringe Stückkosten übernommen.“⁴³ Weitere Vorteile, die der Gruppenarbeit zugesprochen werden, ergeben sich unmittelbar aus der Situation, die zu einer intensiven Diskussion dieser Thematik geführt hat. Die Wettbewerbskrise der europäischen Wirtschaft, insbesondere der Automobilindustrie Anfang der 90er Jahre, die ihre Kanalisierung in der MIT-Studie fand, führte dazu, alternative Organisationsmuster der Fertigung zu erwägen. Die Vorteile verbinden sich mit den Zielen, die mit der Gruppenarbeit verfolgt werden, und sind somit Gegenstand des nachfolgenden Gliederungspunktes. Die Nachteile des Konzepts der Gruppenarbeit sind an dieser Stelle nur zusammenfassend erwähnt, da sie für den weiteren Verlauf der Arbeit nur von sekundärem Interesse sind. Mögliche negative Aspekte können sich zum einen im sozialen Bereich z.B. in Form eines erhöhten Gruppendrucks und sozioemotionalen Zwängen ergeben. Zum anderen sind zusätzliche Investitionskosten, hervorgerufen durch Qualifizierung und Umgestaltung der Arbeitsplätze, anzuführen.⁴⁴

3.3.3 Zielsetzungen der Gruppenarbeit

Das Ziel teamorientierter Organisationsstrukturen ist es zunächst einmal, den veränderten Anforderungen des Käufermarktes nach kürzeren Lieferzeiten und einer höheren Variantenvielfalt nachzukommen. „Je nachdem in welchen Bereichen [...] Teamarbeit eingeführt wurde, werden schwerpunktmäßig unterschiedliche Effekte wirksam.“⁴⁵ Der Arbeit liegt vor dem Hintergrund der empirischen Ausrichtung eine Fokussierung auf den Bereich der Produktion zugrunde. Die Gruppenarbeit soll hier „[...] als mehr oder weniger durchgängiges Organisationskonzept die Produktivität steigern, indem sie die vom Taylorismus-Fordismus verschütteten menschlichen Ressourcen mobilisiert.“⁴⁶ Der Anstoß zur Änderung der Arbeitsorganisation - zu Gunsten der Gruppenarbeit - wird nicht selten am Problem eines unbefriedigenden Materialflusses und zu langer Durchlaufzeiten festgemacht.⁴⁷ Die Intentionen zur Veränderung können aus den allgemeinen Unternehmenszielen abgeleitet werden, wie beispielsweise das Erreichen eines hohen Outputs, geringerer Gemeinkosten und

⁴³ Hoben, H., 1997, S. 15.

⁴⁴ Vgl. z.B. Gaugler, E. u.a., 1977, S. 162; Heeg, F.-J., 1991, S. 148 ff.; Schuldt, R., 1994, S. 37 f.; Bullinger, H.-J., u.a., 1995, S. 14.

⁴⁵ Senft, S./Kohlgrüber, M., 1997, S. 110.

⁴⁶ Seitz, D., 1993, S. 33.

⁴⁷ Vgl. Eyer, E., 1990, S. 16 ff.; Senft, S./Kohlgrüber, M., 1997, S. 111.

hoher Qualität respektive geringer Ausschuß.⁴⁸ Weitere Ziele, die mit der Einführung von Gruppenarbeit verbunden werden, sind beispielsweise eine Erhöhung der Produktionsvarianz und der Entwicklungspotentiale,⁴⁹ Flexibilität und geringerer Aufwand bei Modellwechseln,⁵⁰ höhere Wirtschaftlichkeit, geringere Gemeinkosten, bessere Produktqualität, Prozeßsicherheit, die Fähigkeit zur ständigen Optimierung des Produktionsablaufes, Zufriedenheit und mehr Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter.⁵¹ Die Verbesserung des Arbeits- und Produktionsprozesses kann als ein integraler Bestandteil der Arbeit in Gruppen angesehen werden.

Die beiden letztgenannten Ziele, Zufriedenheit und Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter, können auch als Nebenbedingungen aufgefaßt werden, deren Erfüllung gleichzeitig zur Erreichung der ökonomischen Ziele beitragen. So finden sich beispielsweise in der Betriebsvereinbarung von Mercedes-Benz eine verbesserte Wirtschaftlichkeit und eine Verbesserung der Arbeitssituation der betroffenen Mitarbeiter als gleichrangige Ziele.⁵² „Die Gruppenarbeit bewegt sich im ‚magischen Viereck‘ von Menge, Kosten, Qualität und Terminen, wobei die Verbesserung der Arbeitsbedingungen dort ins Blickfeld gerät, wo sie einen funktionalen Beitrag zur Realisierung dieser wirtschaftlichen Zielsetzungen leisten kann.“⁵³

Werden die „Triebkräfte“ für die Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation betrachtet, dann ist resümierend hervorzuheben, daß die wesentlichen ökonomischen Ziele die Qualitätssteigerung und die Kostensenkung darstellen, und daß die Steigerung der Flexibilität des Unternehmens hierbei einen hohen Stellenwert einnimmt. In der Diskussion über die Anpassungsfähigkeit tayloristischer Arbeitsformen an aktuelle Marktanforderungen sind Thesen aufgestellt worden, wonach in der Gruppenarbeit ein Mittel gesehen wird, den Betrieben zu der Flexibilität zu verhelfen, die die veränderten Absatzbedingungen erfordern.⁵⁴ Der zentrale Vorteil wird dabei in erweiterten Aufgabenzuschnitten gesehen, die u.a. die Personaleinsatzflexibilität innerhalb der Gruppe erhöhen.⁵⁵ Flexibilität als apostrophiertes Mittel zur Begegnung der Wandelanforderung einer sich verändernden Umwelt führt zurück zur Spezifizierung dieser Größe und der Frage, die im folgenden behandelt wird: Welchen Einfluß hat die Gruppenarbeit auf die extrahierten Dimensionen der Flexibilität, als Resultante sich verändernder Wettbewerbsbedingungen?

⁴⁸ Vgl. Eyer, E., 1990, S. 21. Ähnliche Zielsetzungen finden sich auch in anderen Studien, vgl. z.B. Skrotzki, R., 1992, S. 195; Antoni, C. H./Eyer, E., 1993, S. 108; Eyer, E., 1993a, S. 1; Reichel, F.-G./Cmiel, H.-G., 1994, S. 44.

⁴⁹ Vgl. Rose, H., 1995, S. 170.

⁵⁰ Vgl. Berggren, C., 1993, S. 65.

⁵¹ Vgl. Wilhelm, B., 1992, S. 28.

⁵² Vgl. Bartels, W., 1992, S. 50.

⁵³ Jansen, P./Jürgens, U., 1999, S. 6.

⁵⁴ Vgl. bereits Dey, G., 1985, S. 20 f.

⁵⁵ Vgl. Beisheim, M., u.a., 1991, S. 39.

3.4 Gruppenarbeit als ein Instrument der Flexibilisierung

Die Ausführungen haben gezeigt, daß es ein allgemeiner Konsens in der Literatur ist, daß die Einführung von Gruppenarbeit einen positiven Effekt hinsichtlich der allgemeinen Größe Flexibilität ausübt. Um aber die Flexibilitätswirkungen der Arbeitsorganisation einschätzen bzw. bewerten zu können, wird die Wirkung der Gruppenarbeit in bezug auf die Flexibilitätsdimensionen, die in Abschnitt 2.3 herauskristallisiert wurden untersucht (siehe Abb. 3-4).

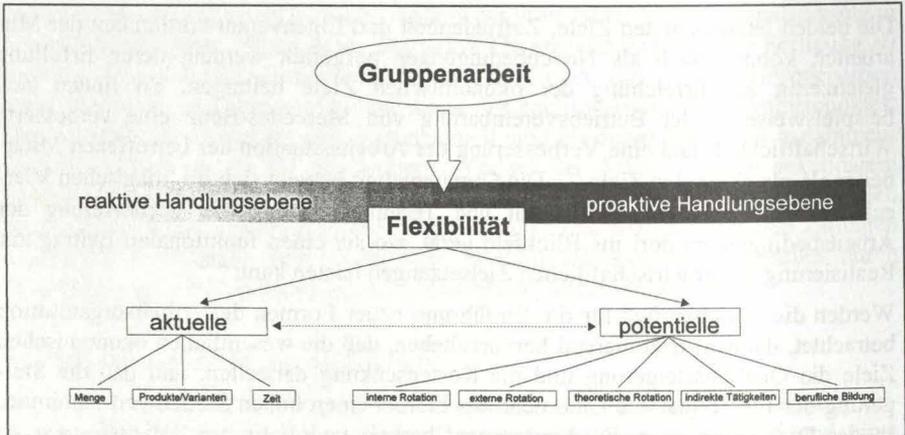


Abb. 3-4: Wirkung der Gruppenarbeit auf die Flexibilitätsdimensionen
(Quelle: eigene Darstellung)

Es ist somit herauszuarbeiten, inwieweit mit der Einführung der Gruppenarbeit die unterschiedlichen Flexibilitätsanforderungen, d.h. die der reaktiven Ebene (Kap. 3.4.1) und die der proaktiven Ebene (Kap. 3.4.2) einzulösen sind. Es ist bereits angedeutet worden, daß - je nach Ausgestaltung der Gruppenarbeit - unterschiedliche Auswirkungen in bezug auf die Zielgröße Flexibilität zu erwarten sind. Um bezüglich der Wirkung Aussagen treffen zu können, wird im folgenden von der Gruppenarbeitsvariante ausgegangen, die sich in Deutschland abzeichnet und in der Tabelle 3-3 mit „Gruppenarbeits-Synthese“ betitelt wurde.

Das Kapitel schließt mit einer exemplarischen Darstellung der Flexibilitätswirkung traditioneller Formen der Arbeitsorganisation (Kap. 3.4.3), um so zu verdeutlichen, daß ein Verharren in tayloristisch geprägten Strukturen nicht die gewünschten Resultate liefert und eine Veränderung der Arbeitsorganisation unter der gewählten Zielsetzung unumgänglich ist.

3.4.1 Auswirkungen auf die Ausprägung der aktuellen Flexibilität

Die aktuelle Flexibilität als Dimension der reaktiven Ebene beinhaltet drei Ausprägungen, deren Veränderungen durch Einführung von Gruppenarbeit darzustellen sind: Menge, Produkte bzw. Varianten und Zeit.

Mengenschwankungen

Mengenschwankungen bzw. Mengenänderungen, die aus variierenden Lieferaufträgen resultieren, finden ihre Lösung als logische Konsequenz einer traditionellen Arbeitsorganisation im Aufbau von Lagerbeständen. Diese Möglichkeit wurde bereits im Vorfeld aus ökonomischen Überlegungen als mögliche Quelle der Flexibilität verworfen. Darüber hinaus ist ein derartiges Konzept mit zunehmender Variantenvielfalt immer schwieriger zu realisieren. Die Chance zur Realisierung der Mengenflexibilität resultiert aus einer anderen Überlegung heraus.

Durch die Reduzierung des Aufgabenspektrums auf im Extremfall *eine* Tätigkeit führen Mengenschwankungen bei der traditionellen Form der Arbeitsorganisation entweder zu Überstunden oder zu unausgelasteten Kapazitäten.⁵⁶ Bei der Fertigung mehrerer Varianten oder Produkte hingegen können sich die Mengenschwankungen entsprechend verteilen. Das heißt, wird eine Variante nicht mehr so stark nachgefragt, kann dieser Nachfrageausfall u.U. durch eine Mehrnachfrage einer anderen Variante ausgeglichen werden. Ist eine Fertigung von verschiedenen Produkten beispielsweise aus technischen Gründen auf einer Linie nicht möglich, dann besteht die Möglichkeit, die Mitarbeiter an eine andere Linie zu versetzen. Der Nachfrageeinbruch bei einem Produkt kann auf diese Weise durch die Mehrnachfrage bei einem anderen Produkt kompensiert werden. Des weiteren können nicht genutzte Kapazitäten kurzfristig dadurch aufgefangen werden, daß die Mitarbeiter einer Gruppe andere, indirekte Aufgaben durchführen.

Die geschilderten Reaktionsmöglichkeiten bei dem Auftreten von Mengenschwankungen sind aber nur dann möglich, wenn ein entsprechendes Qualifikationsspektrum der Mitarbeiter vorherrscht. Aufgrund der Tatsache, daß die Mitarbeiter breiter qualifiziert sind, ist es möglich, eine umfassendere Verwendungs- bzw. Einsatzmöglichkeit der Humanressource zu erzielen und auf diese Weise eine entsprechende Mengenflexibilität zu realisieren.

Durch die mit der Gruppenarbeit verbundene Reduzierung der Arbeitsteilung bei gleichzeitiger Verlängerung der Arbeitszyklen ergeben sich dagegen negative Auswirkungen auf die Mengenflexibilität in bezug auf eine expansive Ausweitung. Das Intervall, in dem sich die Variation der Menge theoretisch bewegen kann, reduziert sich hinsichtlich der oberen Amplitude.⁵⁷ Hierzu ist anzumerken, daß die Marktanforderungen zu kleineren Serien tendieren und der Gruppenarbeit somit eine

⁵⁶ Die Fließfertigung von HENRY FORD erfolgte aus der heutigen Sicht unter einem bemerkenswerten Verzicht auf jegliche Typenvariation (vgl. z.B. Herrmann, P., 1983, S. 270).

⁵⁷ Vgl. Dey, G., 1985, S. 202 ff.

gewisse Marktkonformität zu bescheinigen ist. Zusammenfassend ist festzuhalten, daß durch die Gruppenarbeit erst die Möglichkeit für den Umgang mit einem differierenden Mengen- und nicht zuletzt auch Produktspektrum geschaffen wird.

Produkt-/Variantenveränderungen

Das Konzept der Gruppenarbeit impliziert sowohl das Prinzip des job enlargement und der job rotation. Der Mitarbeiter kann somit neben Tätigkeiten an gleichartigen Produkten auch Aufgaben übernehmen, die mit anderen Produkten in Zusammenhang stehen. Auf diese Weise werden seine Fähigkeiten und Erfahrungen erweitert, die ihm eine Einarbeitung respektive Umstellung auf andere Varianten oder Produkte erleichtern bzw. den ganzen Vorgang beschleunigen.

Bei der Operationalisierung der Ebenen des Handlungsspielraums werden insbesondere die Fähigkeiten der Mitarbeiter gefördert, die für die Umsetzung der aktuellen Flexibilitätsdimension erforderlich sind. Damit ist eine separate Betrachtung der Effekte der Gruppenarbeit hinsichtlich der Teilflexibilitäten nicht immer einwandfrei möglich. Es zeigt sich vielmehr, daß zwischen diesen Synergien bestehen.

So kann die Einführung von Gruppenarbeit neben der Möglichkeit zu einer differenzierten Produktpolitik gleichzeitig auch zu einer Verringerung von Modell-Mix-Verlusten führen.⁵⁸ Werden verschiedene Varianten in beliebiger Reihenfolge produziert und sind die Bearbeitungsvorgänge zeitlich miteinander verknüpft, so ergeben sich bei umfangreich ausgestatteten Produkten kurzfristige Belastungsspitzen. Ziel des Unternehmens ist es, diese Belastungen - wenn möglich - ohne zusätzliches Personal auszugleichen. Die Fertigung muß auch auf extreme Belastungssituationen ausgerichtet sein, wenn sie den Marktanforderungen gerecht werden will. Es können mehrere Belastungsspitzen hintereinander auftreten und die Summe des verfügbaren Personals die im Durchschnitt benötigte übersteigen.⁵⁹ Dadurch, daß bei der Gruppenarbeit nicht mehr dem einzelnen Mitarbeiter ein bestimmtes Arbeitsvolumen vorgegeben wird, sondern der gesamten Gruppe, kann diese die Zuordnung der Arbeitsfolgen selbständig koordinieren, wodurch die auftretenden Kapazitätsspitzen ausgeglichen oder zumindest in ihrer maximalen Ausprägung reduziert werden. Die Kooperations- und Koordinationsfähigkeit wird damit zu einer wesentlichen Qualifikation der Gruppenarbeit.

Sollte die Kapazität der Gruppe zu bestimmten Zeitpunkten die aktuell benötigte Kapazität übersteigen, können die - im Sinne der traditionellen Arbeitsorganisation - auftretenden Verlustzeiten für weitere Tätigkeiten genutzt werden. Durch den erweiterten Dispositionsspielraum wird damit die Produktionsfeinsteuerung verbessert. Die Ausführungen zeigen, daß durch die Einführung von Gruppenarbeit die Produktvari-

⁵⁸ Bei diesen Modell-Mix-Verlusten handelt es sich um Zeitverluste, die dadurch entstehen, daß die einzelnen Varianten unterschiedliche Bearbeitungszeiten benötigen, die hinsichtlich ihrer Eintaktung nicht reibungslos abgestimmt werden können, da die Fertigung zunehmend den Marktanforderungen Rechnung tragen muß (vgl. Uttenweiler, U., 1995, S. 31 ff.).

⁵⁹ Vgl. Uttenweiler, U., 1995, S. 31.

anten und individuellen Kundenwünsche zügiger zu realisieren sind als bei den traditionellen Formen der Arbeitsorganisation.

Veränderung der Reaktionszeit

Durch die Gruppenarbeit wird eine Entkopplung der einzelnen Teile der organisatorisch-technisch Struktur des Fertigungsprozesses erreicht. Durch diese Desintegration werden die Auswirkungen von möglichen Störungen auf einen kleineren Bereich reduziert. Bei Auftreten von Problemen kann die Gruppe selbständig zu deren Beseitigung in ihrem Bereich beitragen, ohne daß dies gleich zu einer Störung des gesamten Fertigungsprozesses führt.⁶⁰

Neben dem Ziel, durch eine Nutzung der Gruppenleistung positive Effekte auf die Zeitflexibilität zu realisieren, kann als weitere Intention die individuelle Urbanisierung der Arbeitsleistung festgehalten werden, um so einen gewissen Autonomiegrad von der Maschine zu erlangen. Wurde bei den traditionellen Formen die Arbeitsleistung exakt durch den Takt bestimmt und entsprechend zeitgenau abgefordert, so ist das Ziel der Gruppenarbeit darin zu sehen, die Arbeitsleistung unabhängig vom Arbeitsprozeß zu nutzen. Dieses Bestreben kommt nicht zuletzt darin zum Ausdruck, daß durch die Integration von indirekten Tätigkeiten das Aufgabenspektrum erweitert wird und damit in bestimmten Grenzen eine Loslösung von den maschinellen Erfordernissen erfolgt. Durch diese Autonomie wird zum einen erreicht, daß sich mögliche individuelle Leistungsschwankungen nicht sofort auf die Gesamtleistung auswirken, und zum anderen, daß eine breitere Nutzung auch der Einzelleistungen möglich ist. Die zuvor eingeschränkten individuellen Handlungs-, Entscheidungs- und Kontrollfreiheiten werden so erweitert, wodurch ein interner Mitarbeitertransfer an Engpaßstellen ermöglicht wird.

Auch bei der Realisierung von Gruppenarbeit im Rahmen einer taktgebundenen Montagekonzeption werden positive Effekte hinsichtlich der Zeitflexibilität erreicht. Dadurch, daß eine vorgegebene Taktzeit prinzipiell nicht überschritten werden darf, gleichzeitig Teilabfolgen eines Arbeitsprozesses nicht zu beliebigen Arbeitsfolgen subsumiert werden können, ergeben sich aus dieser Konstellation regelmäßig Verlustanteile bzw. sog. Taktausgleichszeiten.⁶¹

UTTENWEILER weist in einem Beispiel nach, daß durch die Verlängerung der Taktzeiten eine Reduzierung der Ausgleichszeiten möglich ist.⁶² In diesem Beispiel wird bei einer Verdopplung der Taktzeiten von drei auf sechs Minuten eine Reduzierung der Taktausgleichszeiten pro Schicht von 50% erreicht, die als zusätzliche Kapazitäten zur Verfügung stehen.

⁶⁰ Beispiel: Durch ein möglichst homogenes Qualifikationsspektrum innerhalb der Gruppe können Beeinträchtigungen durch Absentismus und Fluktuation auf den gesamten Fertigungsprozeß vermieden werden. Die Gruppe wird in die Lage versetzt, sich gegenseitig zu vertreten und potentielle Störungen bis zu einem gewissen Grad aufzufangen.

⁶¹ Vgl. z.B. Steffen, R., 1977, S. 32; Koether, R., 1986, S. 22 f.

⁶² Vgl. Uttenweiler, U., 1995, S. 27 ff.

Da mit der Einführung von Gruppenarbeit zumindest eine Erweiterung des Tätigkeitsspielraums verbunden und diese Vergrößerung nur bei einer Verlängerung der Taktzeiten zu gewährleisten ist, bedeutet dies, daß durch die Gruppenarbeit ein höherer Grad an Zeitautonomie erreicht werden kann.

Des Weiteren wird durch die Einführung von Gruppenarbeit eine Verbesserung der Qualität der Produkte angestrebt.⁶³ Abgeleitet werden diese positiven Erwartungen u.a. aus der Erfahrung, daß ein Mitarbeiter, der die von ihm selbst gefertigten Teile auch selber montieren muß, eher auf die Einhaltung bestimmter Parameter bei Modellvarianten achtet, als jemand, der nur in der Teilfertigung tätig ist.⁶⁴ Da Qualitätsprobleme zu einer Steigerung der Nacharbeit bzw. Erhöhung der Ausschußquote führen, ist mit einer derartigen Verminderung der Arbeitseffektivität unweigerlich eine Verlängerung des Produktionsprozesses verbunden. Daraus folgt, daß eine Verbesserung der Qualität gleichzeitig zu einer Reduzierung des zeitlichen Produktionsprozesses führt und damit indirekt zu einer Verbesserung der Reaktionsfähigkeit des Unternehmens beiträgt. Neben diesen indirekt wirkenden positiven Effekten der Qualitätsverbesserung auf die Durchlaufzeiten kann diese noch einmal potenziert werden durch eine Reduzierung der Schnittstellen. Durch die Integration von Tätigkeiten wie beispielsweise Qualitätsprüfung, Materialsteuerung, Wartung und Instandhaltung werden Schnittstellen zu ehemals selbständigen Organisationseinheiten reduziert, wodurch mögliche Koordinations- und Kommunikationsprobleme verringert werden, was die Durchlaufzeiten tendenziell verkürzt.

Die Ausführungen zu den drei Kategorien der aktuellen Flexibilitätsdimension haben gezeigt, daß die Einführung von Gruppenarbeit zu einer Verbesserung dieser Dimension beitragen kann, deren operationale Auswirkungen sich - insbesondere hinsichtlich der Zeitflexibilität - in einer Reduzierung der Störanfälligkeit des Produktionsprozesses manifestieren.

3.4.2 Auswirkungen auf die Ausprägung der potentiellen Flexibilität

Das unternehmerische Interesse liegt in der Nutzung der konkreten Arbeitsleistung der Mitarbeiter, was sich in der Realisierung der aktuellen Flexibilitätskategorien widerspiegelt. Bei der potentiellen Flexibilität hingegen wird die abstraktere Ebene des Arbeitsvermögens angesprochen. Mit Hilfe der Gruppenarbeit ist das Arbeitsvermögen der Mitarbeiter entweder in konkrete Arbeitsleistung umzusetzen oder aber es sind weitere Potentiale aufzubauen, die eine spätere Erschließung von Arbeitsleistung ermöglichen.

Durch die Gruppenarbeit wird das Spektrum der im Arbeitsprozeß abgefragten Leistungen erweitert, z.B. in Form der Kooperationsfähigkeit oder der Fähigkeit der zeitlichen und sachlichen Disposition oder der Umstellung des Produktionsprozesses.

⁶³ Vgl. z.B. Eyer, E., 1990; Wilhelm, B., 1992; Flato, E., 1995, S. 16 ff.

⁶⁴ Vgl. Dey, G., 1985, S. 100.

Auf diese Weise wird versucht, das individuelle Leistungsvermögen breiter auszuschöpfen. Das vor Ort zu erwerbende Produktionswissen wird aufgrund des erweiterten Spektrums produktionsspezifischer Aufgaben nicht nur vertieft, es wird darüber hinaus auch ergänzt um - im weitesten Sinne - soziale Kenntnisse, durch die Integration indirekter Tätigkeiten. Diese zum Teil latent vorhandenen Kenntnisse mußten vor dem Hintergrund der primär auf die Erschließung der konkreten Arbeitsleistung ausgerichteten traditionellen Formen der Arbeitsorganisation als überflüssig angesehen werden, da eine entsprechende Nutzung aufgrund der Marktanforderungen bzw. des nicht vorhandenen Problemdrucks nicht notwendig gewesen ist.⁶⁵

Als ein Indikator für das Vorliegen einer potentiellen Flexibilität können die Qualifikationen der Mitarbeiter und die Möglichkeit, diese einzusetzen,⁶⁶ angesehen werden.⁶⁷ Hierbei sind allerdings nicht allein die funktionalen, sondern ebenso die extrafunktionalen Qualifikationen angesprochen. Zum einen ist folglich die Qualifikationsstruktur der Gruppe so zu gestalten, daß aufgrund der funktionsbezogenen Kenntnisse und Fähigkeiten die Funktionsfähigkeit sowohl bei Auftragspitzen als auch bei Personalengpässen gewährleistet bleibt. Zum anderen verfügt die Gruppe aber über ein breiteres Wissensspektrum als das Individuum. Das Wissen und die Kenntnisse des einzelnen werden in ein Gruppenwissen transferiert und erst dadurch in einem erweiterten Umfang zugänglich. Damit aber ein derartiger Transfer stattfinden kann, ist eine entsprechende Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit der Mitarbeiter notwendig. Zur Erschließung eines weiteren Potentials der Humanressource müssen somit entsprechende Qualifikationen vorliegen bzw. gebildet werden.

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß Aufgaben, die nach Kriterien wie Autonomie, Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit, Interaktionsmöglichkeiten und ähnlichem gestaltet sind,⁶⁸ die Qualifikation und damit die potentielle Flexibilität der Mitarbeiter fördern.⁶⁹ Als ein Ziel der Gruppenarbeit wird dabei die Überwindung der fragmentierenden Aufgabengestaltung angesehen. Das bedeutet, daß sie eine stärkere Integration von Kopf- und Handarbeit aufweisen.⁷⁰

⁶⁵ Vgl. Altmann, N., u.a., 1982, S. 34.

⁶⁶ Erfolgt nicht eine regelmäßige Übung respektive Anwendung der Fähigkeiten, tritt ein Prozeß des „Verlernens“ ein, womit gleichzeitig der Prozeß der Reaktivierung verlängert wird und u.U. Qualifikationen verloren gehen können.

⁶⁷ Vgl. Segner, M., 1984, S. 15 f.; Grap, R., 1992, S. 83; Schanz, G., 1992, S. 268; Steinkühler, M., 1995, S. 44.

⁶⁸ Vgl. Ulich, E., 1988, S. 12.

⁶⁹ Vgl. Ulich, E., u.a., 1989, S. 27.

⁷⁰ Vgl. bereits Ulich, E., 1983, S. 20.

3.4.3 Flexibilitätsvorteile der Gruppenarbeit gegenüber traditionellen Formen der Arbeitsorganisation

Die Konsequenz zur Einführung von Gruppenarbeit kann sich entweder aus den Anforderungen des Wettbewerbs ergeben oder aus der Dysfunktionalität der „traditionellen“ Formen der Arbeitsorganisation in bezug auf die Flexibilität. Unter den traditionellen Formen der Arbeitsorganisation sollen im weiteren diejenigen Ausprägungen subsumiert werden, die auf den Grundideen von TAYLOR basieren und somit eine ausgeprägte Arbeitsteilung implizieren.⁷¹

In diesem Zusammenhang ist auf ADAM SMITH zu verweisen, der als erster dezidiert die ökonomischen Vorteile der Arbeitsteilung herausgearbeitet hat.⁷² Gleichzeitig verweist SMITH aber auch auf die negativen Auswirkungen der Arbeitsteilung: „Jemand, der tagtäglich nur wenige einfache Handgriffe ausführt, die zudem immer das gleiche oder ein ähnliches Ergebnis haben, hat keinerlei Gelegenheit, seinen Verstand zu üben. Denn da Hindernisse nicht auftreten, braucht er sich auch über deren Beseitigung keine Gedanken zu machen. So ist es ganz natürlich, daß er verlernt, seinen Verstand zu gebrauchen, und so stumpfsinnig und einfältig wird, wie ein menschliches Wesen nur eben werden kann.“⁷³ Die traditionellen Formen der Arbeitsorganisation stellen eine Mißachtung der qualitativen Kapazität der menschlichen Ressource dar. Durch die kontinuierliche Versorgung des Mitarbeiters mit sich ständig wiederkehrenden Arbeitselementen wird seine quantitative Leistungsfähigkeit genutzt, seine qualitative bleibt hingegen ungenutzt. Mehr noch, eine Organisation nach dem Fließprinzip führt zu einer Reduzierung des Flexibilitätspotentials des Menschen oder gar zu dessen Verlust.⁷⁴ Das bedeutet, daß auch, wenn von einer möglichen Dequalifizierung des Personals abgesehen wird, die den strategischen Wettbewerbsvorteil mitbegründende Ressource Mensch das Unternehmen verläßt.

Es bleibt somit festzuhalten, daß extrafunktionale, prozeßunabhängige Qualifikationen, die eine Übertragung des Wissens auf andere Arbeitsbereiche ermöglichen, durch diese Form der Arbeitsorganisation nicht gefördert werden. Gerade aber dieses Wissen befähigt zu einem kausalen, hypothetischen und abstrakten Denken und sensibilisiert für die Wahrnehmung von Veränderungen.⁷⁵ Des weiteren wird auch die

⁷¹ Vgl. Taylor, F. W., 1919; Lutz, B., 1982, S. 89 ff.; Janisch, R., 1993, S. 69; Staehle, W. H., 1994, S. 22. Für die Gestaltung der Arbeitsorganisation nach den Gesichtspunkten der Rationalisierung, Spezialisierung, Standardisierung und Minimierung der Fertigkeiten unter der Prämisse der Wirtschaftlichkeit, der Vorhersehbarkeit und der Kontrolle hat sich der Begriff der "Tayloristischen Arbeitsorganisation" etabliert. Die Verbindung dieser Prinzipien mit dem Namen TAYLOR sind teilw. umstritten. Allerdings soll diese Diskussion hier nicht weiterverfolgt werden (vgl. z.B. Vahrenkamp, R., 1976, S. 16 ff.).

⁷² Vgl. Smith, A., 1974, S. 9 f.

⁷³ Smith, A., 1974, S. 662.

⁷⁴ Vgl. z.B. Friedmann, G., 1959, S. 34, 52; Bendixen, P., 1976, S. 77 ff.; Rohmert, W./Weg, F. J., 1976, S. 48 f.

⁷⁵ Vgl. Kern, H./Schumann, M., 1985, S. 71 ff.

Möglichkeit zur Ausprägung von prozeßgebundenen Qualifikationen, die insbesondere bei der Umsetzung der aktuellen Flexibilitätskategorien zum Einsatz gelangen, durch die starke Arbeitszerlegung in zum Teil kleinste repetitive Tätigkeiten erheblich eingeschränkt.

Ein weiteres Kennzeichen der traditionellen Form der Arbeitsorganisation ist das zeitökonomische Organisationsprinzip, das in seiner Strukturausprägung unterschiedliche Formen aufweisen kann, beispielsweise in Form einer fortschreitenden Automatisierung durch den Einsatz von Einzweckmaschinen oder durch eine Weiterentwicklung der Fließbandarbeit.

Die Zeitstruktur des Fließbandes ist dadurch gekennzeichnet, daß die sehr spezialisierten Teilfunktionen in ein starres Zeitintervall integriert sind. Die hohe Arbeitsteilung führt dabei auf der einen Seite zu Produktivitätsgewinnen, impliziert auf der anderen Seite aber einen höheren Koordinationsaufwand aufgrund der sich dadurch ergebenden hohen Zahl von Schnittstellen. Durch diese Zeitpuffer werden die Durchlaufzeiten erhöht, was gleichzeitig die Reaktionsfähigkeit der Unternehmen reduziert.⁷⁶ Ist die Varianten- und Typenfolge darüber hinaus noch diskontinuierlich, wird die Problematik einer zeitökonomischen Optimierung der Taktabstimmung weiter erschwert.

Die traditionellen Formen der Arbeitsorganisation sind grundsätzlich auf längere Produktlebenszyklen ausgerichtet. Da die aktuellen Marktentwicklungen aber durch immer kürzere Produktlebenszyklen bei gleichzeitig längeren Entwicklungszeiten von Produkten gekennzeichnet sind,⁷⁷ stehen die Zielsetzung der Arbeitsorganisation und die Anforderungen des Marktes konträr zueinander. Diese Tatsache stellt die Unternehmen vor einen diametralen Problemfokus:

1. Der gestiegene internationale Wettbewerb und die damit gestiegene Umweltdynamik erfordern von den Unternehmen eine schnellere bzw. kürzere Reaktionszeit.
2. Die Zunahme der Komplexität führt zu einer Verlängerung der Reaktionszeit der Unternehmen bei zunehmend schwieriger werdenden Aufgaben.

Da sich die traditionellen Formen der Arbeitsorganisation durch relativ lange Durchlaufzeiten in der Wertschöpfungskette auszeichnen, benötigen die Fertigungsprozesse einen entsprechenden Prognosezeitraum, damit eine sinnvolle Planung und Steuerung möglich ist. Allerdings ist es ein Kennzeichen von Prognosen, daß sie i.d.R. um so ungenauer sind, je länger die Prognosestrecke ist. Die Gefahr der Ungenauigkeit wird durch das Vorherrschen einer hohen Umweltdynamik potenziert. Je länger die Durchlaufzeiten des Unternehmens sind, desto länger ist die Prognosestrecke und um so geringer die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens. Um folglich dennoch ein bestimmtes Maß an Reaktionsfähigkeit im Rahmen des Produktionsspektrums des

⁷⁶ Vgl. Wildemann, H., 1992, S. 28.

⁷⁷ Vgl. Hinterhuber, H. H., 1990, S. 17 ff.

Unternehmens zu gewährleisten, ist der Aufbau von Lagerbeständen und Nacharbeit erforderlich.⁷⁸

Des Weiteren impliziert das zentrale Merkmal - der hohe Grad der Arbeitszerlegung - dieser Arbeitsorganisationsformen, daß die überwiegenden Tätigkeiten durch Mitarbeiter mit Anlernqualifikationen ausgeführt werden können. Diese Fokussierung auf ganz eingeschränkte Tätigkeitsinhalte kann zu Problemen, d.h. Verzögerungen führen, wenn eine Umstellung der Produktion erforderlich wird. Den Mitarbeitern fehlt das Verständnis für die Verflechtung der individuellen und globalen Leistungsprozesse, wodurch Reibungsverluste entstehen. Darüber hinaus ist durch das Fließprinzip der gesamte Fertigungsprozeß betroffen, was eine Umstellung der Produktion entsprechend diffizil und zeitaufwendig gestaltet.

Um die Flexibilität im Bereich der Zeit im Sinne der „economies of speed“⁷⁹ nutzen zu können, d.h. sie als Wettbewerbsfaktor einzusetzen,⁸⁰ sind die traditionellen Formen der Arbeitsorganisation nicht geeignet. Eine bedingte Zeitflexibilität wird durch Mehr- bzw. Nacharbeit der Mitarbeiter erreicht, was unter dem Gesichtspunkt, daß Flexibilität keinen Selbstzweck darstellt, fragwürdig erscheint. Es wird auch hier deutlich, daß letztlich „die Schnelligkeit des Unternehmens von seinen Mitarbeitern abhängt [...]“,⁸¹ auch wenn in diesem Fall lediglich von ihrem operativen Leistungspotential Gebrauch gemacht wird.

Als Quintessenz ist festzuhalten, daß durch die traditionellen Formen der Arbeitsorganisation die Substituierbarkeit der Ressourcen gefördert wird, was zu einer Steigerung der „numerischen Flexibilität“ führt. Allerdings, „mit den Ansprüchen der Herrschaftssicherung durch horizontale und vertikale Arbeitsteilung in Verbindung mit der Automatisierung wird die Entfaltung jenes Wissens und Könnens untergraben, das zur Einlösung der hohen Flexibilitätsanforderungen des Marktes unverzichtbar ist.“⁸² Bildet der Mensch unter Flexibilitäts Gesichtspunkten eine entscheidende Ressource, um dieses Ziel zu realisieren, dann gilt es, diese Ressource entsprechend den Wettbewerbsbedingungen zu nutzen. Ist hierfür der Mitarbeiter in einer veränderten Form einzusetzen bzw. sind dafür andere Fähigkeiten zu erschließen, so hat das Unternehmen entsprechend zu reagieren. Somit sind die traditionellen Formen der Arbeitsorganisation unter den gegenwärtigen Marktanforderungen und der Zielsetzung der Flexibilität nicht als adäquat zu bezeichnen, weil sie die Ressource Mensch nicht adäquat nutzen, sondern darüber hinaus noch dazu beitragen, daß die Ressource hinsichtlich der Wettbewerbsbedingungen an Wert verliert, d.h. Fähigkeiten einbüßt (Dequalifizierung). Vor diesem Hintergrund ist es verständlich, daß

⁷⁸ Vgl. z.B. Grob, R., 1986, S. 34 f. Beide Möglichkeiten sind unter der Nebenbedingung einer ökonomisch rationalen Flexibilität i.d.R. nicht zu vertreten.

⁷⁹ Simon, H., 1989, S. 72.

⁸⁰ Vgl. Wildemann, H., 1992, S. 16.

⁸¹ Wildemann, H., 1992, S. 21 f.

⁸² Brödner, P., 1996, S. 43.

BEER u.a. eine Abkehr „[...] of narrowly defined jobs, specialization of employees assigned to individual tasks, status differentials which reinforce hierarchy and little employee influence“⁸³ fordern.

3.5 Zusammenfassende Bewertung

Den arbeitsorganisatorischen Kern der Ansätze eines Change Managements bilden - wie dargestellt - gruppen- bzw. teamorientierte Strukturen. Die konzeptionellen Grundlagen der Gruppenarbeit sind dabei nicht neu, sondern reichen im Gegenteil bis in die Anfänge dieses Jahrhunderts zurück. Verändert haben sich aber die Zielsetzungen der Gruppenarbeit und die damit verbundenen Erwartungen. Stellte die Gruppenarbeit in den 70er Jahren noch einen humanzentrierten Ansatz dar, so ist diese Ausrichtung einer ökonomischen Orientierung gewichen und bildet ein Instrument, um den veränderten Marktbedingungen eines Käufermarktes gerecht zu werden.

Für die Arbeitsgestaltung ergibt sich dabei ein Dilemma, das darin besteht, daß auf der einen Seite Handlungs-routinen und -standards gebildet werden müssen, die aus Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkten nicht zu offen und unspezifisch ausgestaltet sein dürfen; auf der anderen Seite dürfen sie nicht zu rigide sein, um die angestrebte Flexibilität nicht zu gefährden. Es gilt folglich, ein Gleichgewicht zu schaffen zwischen den grundsätzlichen Effizienz- und auch Qualitätsansprüchen und den Forderungen des Marktes, die sich in einer höheren Flexibilität manifestieren.⁸⁴

„Es ist nun davon auszugehen, daß die verschiedenen empirisch vorzufindenden Erscheinungsformen der betrieblichen Arbeitsorganisation nicht einfach das Ergebnis willkürlicher Setzungen durch das betriebliche Management sind, sondern vielmehr das geronnene Ergebnis wirtschaftlicher, technischer, arbeitspolitischer und sozialer Kontextbedingungen und Interaktionsbeziehungen.“⁸⁵ Die Struktur der Arbeitsorganisation ist vielmehr der Ausdruck der betrieblichen Strategie hinsichtlich der Nutzung der Arbeitskraft. „Die Experten sind sich einig: Das innovative Potential der Mitarbeiter wird zwar überwiegend als hoch eingeschätzt, es wird aber unter den bestehenden Organisations- und Führungsstrukturen nicht genutzt bzw. kann nicht voll zur Entfaltung kommen.“⁸⁶ Gerade aber die Vielseitigkeit des Menschen ist es, die es ermöglicht, daß er zahlreiche voneinander abweichende Aufgaben erfüllen kann, und die Anpassungsfähigkeit, die ihn in die Lage versetzt, auch in unvorhergesehenen Situationen zu entsprechenden Entscheidungen zu gelangen, hat positive Auswirkungen auf die Flexibilität des Gesamtsystems.

⁸³ Beer, M., u.a., 1985, S. 591.

⁸⁴ Vgl. Brödner, P., 1996, S. 35 f.

⁸⁵ Pries, L., 1995, S. 31.

⁸⁶ Binkelman, P. u.a., 1993, S. 19 (Die Aussagen beziehen sich auf die traditionellen Formen der Arbeitsorganisation.).

Die Gruppenarbeit eröffnet diese Möglichkeit u.a. durch Aufgaben- und Funktionsintegration, wodurch das Arbeitsvermögen der Mitarbeiter zum einen auf eine breitere qualifikatorische Grundlage gestellt und zum anderen auch intensiver genutzt wird. Inwieweit die dargestellten positiven Wirkungen auf die Flexibilitätsdimensionen eintreten, wird essentiell von der Interpretation der Gruppenarbeit beeinflusst.⁸⁷ Die Tabelle 3-4 zeigt zusammenfassend die Wirkung der Variante „Gruppenarbeits-Synthese“ auf die Flexibilitätsdimensionen.

| aktuelle Flexibilitätsdimension | | potentielle Flexibilitätsdimension | | | | |
|---------------------------------|------------------------|------------------------------------|------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|
| XX | Menge | interne Rotation | externe Rotation | theoretische Rotation | indirekte Tätigkeiten | berufliche Bildung |
| XXX | Varianten /Produkte | | | | | |
| XX | Zeit | | | | | |
| X | - geringe Ausprägung; | XX | X | XXX | XX | XX |
| XX | - mittlere Ausprägung; | | | | | |
| XXX | - hohe Ausprägung; | | | | | |

Tab. 3-4: Wirkung der Gruppenarbeit auf die Flexibilität⁸⁸

Die Tabelle 3-4 wie auch die Ausführungen zuvor zeigen, daß der gewünschte Effekt einer Steigerung der Flexibilität durch die Einführung von Gruppenarbeit durchaus erzielbar ist. Gleichzeitig ist zu konstatieren, daß sich hinter den Begriffen „Gruppenarbeit“ oder „Teamorganisation“ in der Literatur immer öfter betriebsspezifische Varianten eines Gruppenarbeitskonzeptes verbergen. Diese verschiedenen Varianten basieren dabei auf Erfahrungen, die im wesentlichen auf die Ergebnisse einzelner Projekte zur Humanisierung der Arbeit in Skandinavien zurückgehen, sowie auf Erkenntnissen, die im Zusammenhang mit japanischen Gestaltungsalternativen hinsichtlich einer effektiven Arbeitsorganisation gesammelt worden sind. Die oben gefundene begriffliche Bestimmung des Terminus der Gruppenarbeit ist folglich als ein Minimalkonsens zu verstehen, auf dessen Grundlage die betrieblichen Varianten hinsichtlich ihrer Spezifika näher bestimmt werden können.

Vor diesem Hintergrund kann eine weitere Präzisierung des in Kapitel 1 dargestellten Untersuchungsfeldes vorgenommen werden. Erfolgte in Kapitel 2 eine Differenzierung der Zielgröße Flexibilität hinsichtlich ihrer beiden Dimensionen, kann diesem Kontext die Gruppenarbeit als spezifiziertere Arbeitsorganisation zur Erreichung eben dieser Flexibilität hinzugefügt werden (siehe Abb. 3-5).

⁸⁷ Vgl. Tabelle 3-3, in der drei mögliche Interpretationen der Gruppenarbeit dargestellt sind.

⁸⁸ Zur vorgenommenen Differenzierung vgl. z.B. auch Hauke, Chr., 1995, S. 216; Uttenweiler, U., 1995, S. 100 ff.; Senft, S./Kohlgrüber, M., 1997, S. 99 ff.; Jansen, P./Jürgens, U., 1999, S. 22 f.

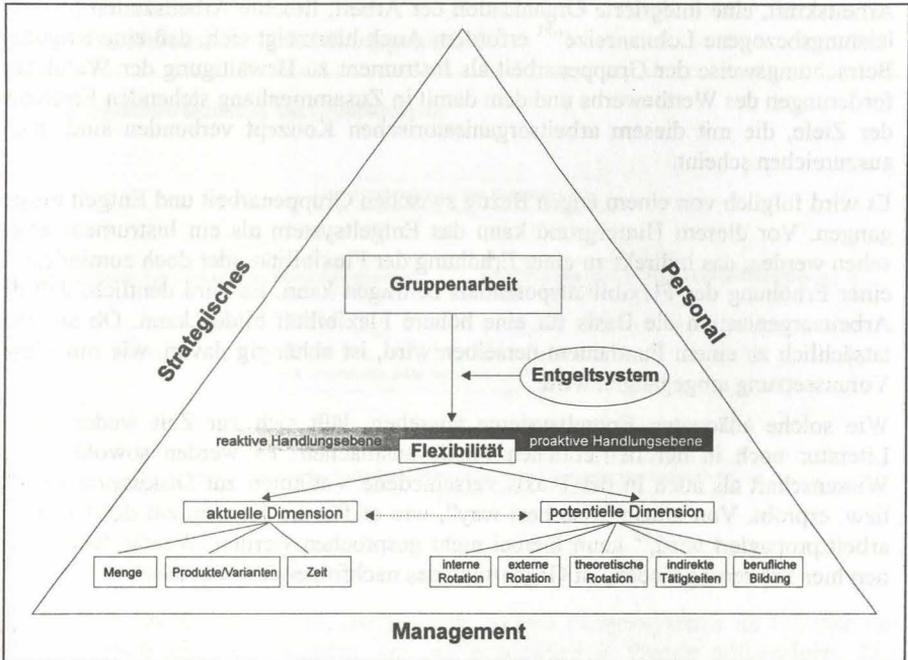


Abb. 3-5: Zweite Konkretisierung des Untersuchungsfeldes
(Quelle: eigene Darstellung)

Die Effizienz des Faktors Arbeit ist dabei nicht allein von dessen Beschaffenheit oder der Arbeitsorganisation abhängig.⁸⁹ Die Arbeitsorganisation ist als ein Angebot zu verstehen als eine Voraussetzung, die gegeben sein muß, um das Ziel von Flexibilität bei gleichzeitig hoher Produktivität zu erreichen. Ob dieses Angebot genutzt wird, ist von weiteren Faktoren, d.h. der konkreten Ausgestaltung der Arbeitsorganisation abhängig. Erfordert eine Arbeitsorganisation eine bestimmte bzw. richtiger multifunktionale Qualifikation der Mitarbeiter, dann ist es für das Unternehmen notwendig, daß von den Arbeitnehmern eben diese Qualifikation auch zur Verfügung gestellt wird bzw. gestellt werden kann. „Wie die Rahmenbedingungen für die Entwicklung von kooperativ-solidarischem Arbeitshandeln im Einzelnen aussehen, wird in Zukunft ebenfalls genauer zu untersuchen sein. Klar ist bislang nur, daß auch Entgeltsysteme und Regelungen bei Leistungsvereinbarungen hierfür eine wichtige Rolle spielen.“⁹⁰ Im WEISSBUCH der Europäischen Kommission finden sich Ausführungen, wonach die Flexibilität in einem Unternehmen eine „berufliche Polyvalenz der

⁸⁹ Es ist ja gerade ein Ziel des SPM, die Kompatibilität der einzelnen Politikfelder zu untersuchen und aufzuzeigen (vgl. Beer, M., u.a., 1985, S. 668 ff.).

⁹⁰ Gerst, D. u.a., 1995, S. 63.

Arbeitskraft, eine integrierte Organisation der Arbeit, flexible Arbeitszeiten [...] und leistungsbezogene Lohnanreize⁹¹ erfordert. Auch hier zeigt sich, daß eine singuläre Betrachtungsweise der Gruppenarbeit als Instrument zu Bewältigung der Wandelanforderungen des Wettbewerbs und dem damit in Zusammenhang stehenden Erreichen der Ziele, die mit diesem arbeitsorganisatorischen Konzept verbunden sind, nicht auszureichen scheint.

Es wird folglich von einem engen Bezug zwischen Gruppenarbeit und Entgelt ausgegangen. Vor diesem Hintergrund kann das Entgeltsystem als ein Instrument angesehen werden, das indirekt zu einer Erhöhung der Flexibilität oder doch zumindest zu einer Erhöhung des Flexibilitätspotentials beitragen kann. Es wird deutlich, daß die Arbeitsorganisation die Basis für eine höhere Flexibilität bilden kann. Ob sie aber tatsächlich zu einem Fundament derselben wird, ist abhängig davon, wie mit dieser Voraussetzung umgegangen wird.

Wie solche adäquaten Entgeltsysteme aussehen, läßt sich zur Zeit weder in der Literatur noch in der betrieblichen Praxis ausmachen. Es werden sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis verschiedene Varianten zur Diskussion gestellt bzw. erprobt. Von einem „one best way“, wie er für die Konzeption der Gruppenarbeit propagiert wird,⁹² kann hierbei nicht gesprochen werden. Welche Konzeptionen hier Erörterung finden, ist Gegenstand des nachfolgenden Kapitels.

⁹¹ Europäische Kommission, Weißbuch 1994, Teil A, S. 19.

⁹² Vgl. z.B. Gerst, D. u.a., 1995, S. 39 ff.; Jansen, P./Jürgens, U., 1999, S. 1.

4 Entgeltdifferenzierung bei Gruppenarbeit

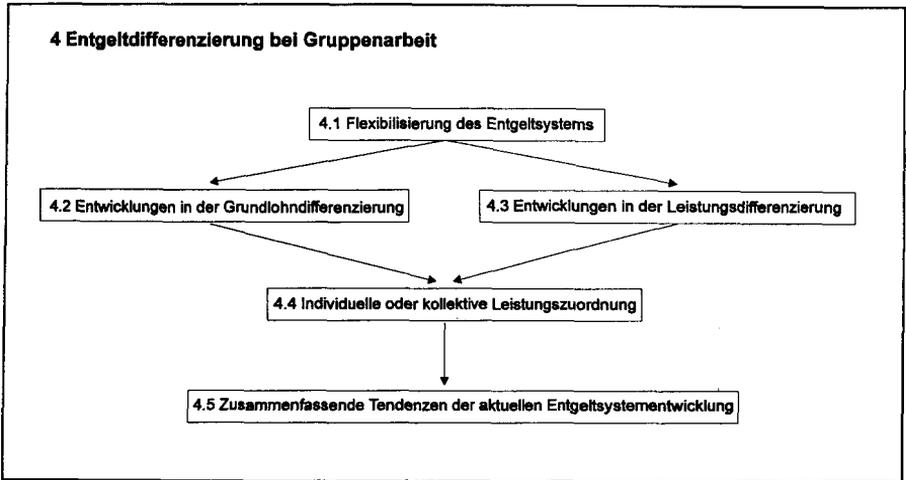


Abb. 4-1: Struktur des Kapitels 4

Das Ziel dieses Kapitels ist es, darzustellen, welche Entgeltsysteme im Rahmen der Gruppenarbeit diskutiert werden, um so gegenwärtige Trends aufzuzeigen. Das Kapitel startet mit allgemeinen Überlegungen zur Flexibilisierung des Entgeltsystems, wie sie sich gegenwärtig in der Literatur vor dem Hintergrund veränderter Marktanforderungen darstellen. Diese Ausführungen dienen dazu, deutlich werden zu lassen, auf welche Bereiche des Entgeltsystems sich die Flexibilisierung prinzipiell beziehen kann. An diese allgemeinen Betrachtungen zur ausgemachten grundsätzlichen Veränderungsnotwendigkeit schließt sich die konkrete Explikation von Entgeltsystemen an, die bei der Einführung der Gruppenarbeit im Einsatz sind oder diskutiert werden.

Die Situation zeichnet sich zunächst durch eine relativ große Heterogenität aus. Basierend auf dem Standardmodell der industriellen Entlohnung¹ kann zunächst eine Zweiteilung vorgenommen werden, unter der die Entgeltmodelle darzustellen sind; das sind zum einen die Entwicklungen im Bereich des Grundlohns und zum anderen die in der Leistungsdifferenzierung. Die Entgeltsysteme werden hier jeweils unter ihrer spezifischen Zielsetzung diskutiert. An diese Betrachtung schließt sich die Gegenüberstellung von individueller und kollektiver Leistungszuordnung an, als die möglichen zwei Alternativen, die gegenwärtig verstärkt ins Blickfeld der Diskussion getreten sind.² Das Kapitel schließt mit einer resümierenden Betrachtung, in der die

¹ Vgl. Eckardstein, D.v./Greife, W., 1988, S. 20.

² Vgl. z.B. Fröhlich, D., 1998, S. 120 ff., Lang, J. M., 1998, S. 55 f.

Tendenzen sowohl für die Grundlohn- als auch für die Leistungsdifferenzierung zusammengefaßt werden. Die hier aufgezeigten möglichen Wege der Entgeltsystementwicklung bilden die Grundlage für die Formulierung der Wirkungsvermutungen in Kapitel 5.

4.1 Flexibilisierung des Entgeltsystems

„Die Wahl der Entgeltform für Personal im gewerblichen Bereich ist von der eingesetzten Produktionstechnologie und der Form der Arbeitsorganisation abhängig.“³ Dieser Einschätzung ist nur bedingt zuzustimmen. Wäre ein derartiger Bezug so eindeutig gegeben, dann wäre eine Diskussion über Entgeltsysteme bei veränderten Formen der Arbeitsorganisation nicht notwendig, da die Entgeltform quasi aus der Arbeitsorganisation folgen würde. Die Diskussion im Zusammenhang mit der Einführung von Gruppenarbeit ist ein Indiz, daß dies nicht so ist.

In diesem Diskurs wird in zunehmendem Maße über eine Modifizierung bestehender Entgeltsysteme nachgedacht, wobei sich eine einheitliche Lösung nicht abzeichnet.⁴ So existieren Entgeltsysteme, die explizit individuelle Zulagen ausweisen, wie z.B. für Kreativität, Selbständigkeit, Sozialverhalten und Flexibilität. Flexibilität bedeutet hierbei, „sich den Bedingungen entsprechend zu verhalten, sich immer wieder auf neue Sachlagen, Probleme und Auflagen ein- und umzustellen.“⁵ Diese Beschreibung von Flexibilität bildet die Grundlage für die Beurteilung des Mitarbeiterverhaltens in dieser Kategorie. Allerdings bedarf ein derartiges Zulagensystem einer entlohnungstechnischen Grundlage. Es finden sich Beispiele, in denen diese flexibilitätsorientierte Entlohnung als Zeitlohnsystem eingeführt wurde und sich die Zulagen nach der erworbenen Flexibilität der Mitarbeiter richten.⁶ Daneben existieren aber auch Vorschläge, die dahingehend tendieren, daß das Entgelt sich auch weiterhin aus einem nach den Anforderungen der Tätigkeit differenzierten Grundlohn und einem individuellen Leistungsentgelt zusammensetzen sollte.⁷ Zum Teil ist aber auch festzustellen, daß lediglich geringe oder keine Veränderungen an den bestehenden Entgeltsystemen vorgenommen werden.⁸ Es finden sich Beispiele, in denen weiterhin der Akkordlohn, wenn auch in modifizierter Form, Anwendung findet.⁹ Dieser ist als Einzelakkord ausgelegt, so daß sich innerhalb der Gruppe individuelle Unterschiede in der Entlohnung ergeben.

Es finden sich ebenfalls Ansätze für ein Prämienlohnsystem mit einer Orientierung an der Einhaltung von Planzeiten, auf der Basis der Eingruppierung nach vorhandenen

³ Liebel, H. J./Oechsler, W. A., 1994, S. 266 (im Original teilw. hervorg.).

⁴ Vgl. Wildemann, H., 1986, S. 358; Bender, G., 1997, Kap. 4; Lang, J. M., 1998, Kap. 4 und 5.

⁵ Eberhardt, H., 1995, S. 33.

⁶ Vgl. Ortner, K. H./Riedel, G., 1995, S. 90 ff.

⁷ Vgl. Siebel, F. W., 1989, S. 3, 9 f.; Nadler, L., 1997, S. 260.

⁸ Vgl. Eyer, E., 1990, S. 11 ff.

⁹ Vgl. Eyer, E., 1990, S. 11 ff.

Qualifikationen der Mitarbeiter und der Gruppenleistung.¹⁰ Auch v. ECKARDSTEIN¹¹ neigt zu einer stärkeren Berücksichtigung der Qualifikation des Arbeitnehmers, was in letzter Konsequenz zu einer qualifikationsorientierten Entlohnung führt. HAMEL¹² stellt unterschiedliche Formen des Entgeltes vor, die in ihren jeweiligen Ausprägungen das 'gestaltbare' bzw. 'innovative' Entgelt bilden.

„Es scheint kaum angemessen, neue Arbeitsstrukturen mit herkömmlichen, starren Entlohnungssystemen zu begleiten; es wird erforderlich, auch hier neue, unkonventionelle Wege zu beschreiten, bei denen die Vorteile der Flexibilisierung auch den betroffenen Arbeitnehmern zugutekommen.“¹³ Ähnlich äußern sich andere Autoren¹⁴ gerade im Zuge der Lean Production Bewegung. Die Forderung nach neuen Entgeltssystemen ist insofern nachzuvollziehen, als daß, wenn Anforderungen durch Aufgaben bestimmt werden und eine grundlegende Veränderung des Aufgabenverständnisses vorliegt, dieses auch zu einer neuen Sicht der Bewertung von Anforderungen führen muß. Vor diesem Hintergrund wird auch eine Veränderung des Entgeltsystems nicht ausbleiben können.

Ganz allgemein können diese Veränderungstendenzen mit einer Flexibilisierung des Entgeltsystems umschrieben werden. Was aber konkret unter einem flexiblen Entgeltssystem zu verstehen ist, darüber bestehen in der Literatur unterschiedliche Ansichten.¹⁵ Sie reichen von einer stärker finalen Ausrichtung, wobei grob zwischen einer stärker unternehmensorientierten oder teamorientierten Ergebnisbeurteilung differenziert werden kann,¹⁶ über Polyvalenzlohn und qualifikationsorientierte Entgeltssysteme¹⁷ bis hin zu ganzheitlichen Entgeltmodellen.¹⁸ Gemeinsam ist diesen Modellen, daß sie versuchen, die geforderte Flexibilisierung durch die Variation einzelner Entgeltkomponenten zu erreichen.

Dabei stellt sich zunächst die Frage, inwieweit ein Entgeltssystem als flexibel zu bezeichnen ist bzw. was ein derartiges System auszeichnet. MARR und KÖTTING gelangen zu der Aussage, daß die bestehenden Entgeltssysteme einer Flexibilisierung bedürfen, um den veränderten Erfordernissen des Marktes nicht im Wege zu stehen.¹⁹ Die Flexibilisierung wird hierbei allerdings nicht als eigenständige Zielgröße verstanden. Vielmehr beziehen sich die Flexibilisierungsausführungen rein auf die

¹⁰ Vgl. Skrotzki, R., 1992, S. 198 f.

¹¹ Vgl. Eckardstein, D. v., 1993, S. 174 ff.

¹² Vgl. Hamel, W., 1991, S. 113 ff.

¹³ Hamel, W., 1985, S. 385.

¹⁴ Vgl. z.B. Tondorf, K., 1993, S. 45 f.; Fremmer, H., 1995, S. 62 f.; Hades, H.-D./Uhly, A., 1996, S. 71.

¹⁵ Vgl. z.B. Becker, F. G., 1985; Wagner, D., 1991a; Bleicher K., 1992; Tondorf, K., 1993.

¹⁶ Vgl. Gaugler, E., 1986, S. 169 f.; Rau, K.-H./Widmann, S., 1993, S. 331 ff.; Brumberg, C., 1995, S. 306 ff.

¹⁷ Vgl. Eckardstein, D. v./Greife, W., 1988, S. 12; Schmierl, K., 1995, S. 135.

¹⁸ Vgl. Krull, F., 1992, S. 39.

¹⁹ Vgl. Marr, R./Kötting, M., 1993, S. 214 f.

Gestaltung des Entgeltsystems. Das Ziel der Flexibilisierung des Entgeltsystems ist es, die durch den Wettbewerb induzierten Anpassungserfordernisse und Entwicklungsprozesse nicht zu behindern.²⁰ Derartige Entgeltsysteme sollen somit nicht nur externe Effekte grundsätzlich antizipieren, sie können durch ihre Anreizstruktur auch dazu beitragen, interne Wandelstrategien zu unterstützen.

Die Möglichkeiten zur Flexibilisierung eines Entgeltsystems sehen MARR und KÖTTING in drei Richtungen (siehe Abb. 4-2).²¹ Zum einen kann ein Entgeltsystem in bezug auf die Flexibilität hinsichtlich seines Volumens differenziert werden, wodurch die Höhe des Entgelts zu bestimmen ist. Die Parameter der Volumenflexibilität sind die Höhe der Geldfaktoren für unterschiedliche Leistungsindikatoren, die Art der Bewertung und die Entgeltdynamisierung.²² Das bedeutet vor allem, inwieweit das Entgelt in periodischem Bezug zu Leistungs- und Erfolgsschwankungen steht. Die Höhe des Entgelts wird aber nicht allein von dem Grad der Zielerreichung determiniert, sondern auch von der Gewichtung der einzelnen Leistungsparameter. Daher ist zum anderen das Flexibilitätspotential des Entgeltsystems auch hinsichtlich seiner Struktur zu unterscheiden. Durch diese wird die Zusammensetzung des Entgelts beeinflusst. Parameter dieser Strukturflexibilität sind z.B.:

- die Gliederung der Entgeltbestandteile und ihre Gewichtung,
- die Bandbreite für die Veränderung der variablen Entgeltbestandteile,
- die Austausch- und Veränderbarkeit im Zeitverlauf und
- die Bewertungsperiode.²³

Als weitere Dimension wird die Möglichkeit der Modifizierung des Zusammenhangs von Lohn und Leistung angeführt, der zu einer Entkopplung des Zeitpunktes der Leistungsentstehung und der Leistungsvergütung führt und mit Zeitflexibilität bezeichnet wird oder auch mit Ausschüttungsflexibilität umschrieben werden könnte.

Durch diese Dreiteilung der Flexibilität kann das entsprechende Entgeltsystem in einem dreidimensionalen Raum aufgespannt werden, wobei die einzelnen Dimensionen ihrerseits noch einmal eine Skala von niedrig bis hoch aufweisen (siehe Abb. 4-2).

Der Teilwürfel F_0 markiert demnach den gegenwärtigen Stand der Flexibilität der Entgeltsystemgestaltung, und der Würfel F_1 manifestiert demzufolge den Idealzustand. Vor dem Hintergrund der Zielsetzung, die mit der flexiblen Entgeltgestaltung verbunden ist, würde die Dimensionsspezifizierung F_1 am geeignetsten sein, eine unterstützende Funktion bei der Bewältigung der Anforderungen des Marktes und damit auch der Wandelanforderungen einzunehmen.

²⁰ Vgl. Treu, T., 1992, S. 507.

²¹ Vgl. Marr, R./Kötting, M., 1993, S. 220 ff.

²² Vgl. Hentze, J./Kammel, A., 1988, S. 46 f.; Marr, R./Kötting, M., 1993, S. 221.

²³ Vgl. Marr, R./Kötting, M., 1993, S. 221.

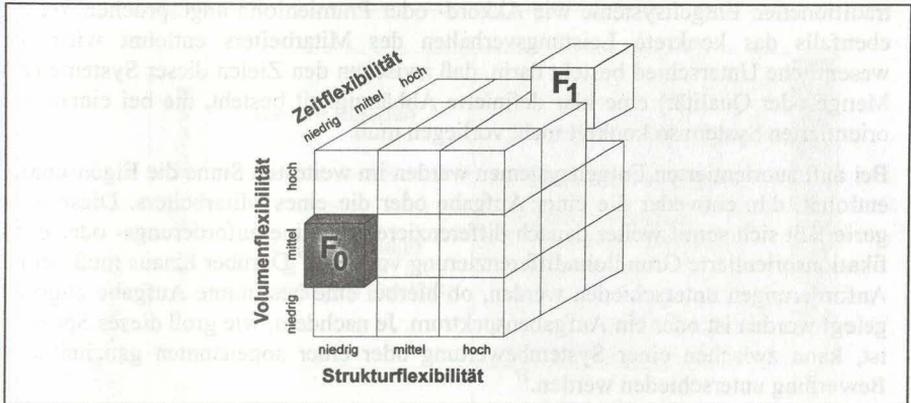


Abb. 4-2: Dimensionen der betrieblichen Entgeltflexibilität
(Quelle: Marr, R./Kötting, M., 1993, S. 220)²⁴

Durch die Volumenflexibilität sind insbesondere die Entgeltsysteme angesprochen, die eine stärkere Verknüpfung des Entgelts an den Unternehmenserfolg anstreben. Damit wird gleichzeitig auch die Zeitflexibilität tangiert, da die Ausschüttung zu unterschiedlichen Zeitpunkten erfolgen kann. Die Zeitflexibilität wird bei diesen Betrachtungen als Differenzierungskriterium allerdings nachrangig behandelt, da MARR/KÖTTING dieses vor allem in Verbindung mit einer sehr langfristigen Ausschüttungsverschiebung sehen, die beispielsweise zu einer Abschwächung altersbedingter Entgeltabsenkung beitragen kann.²⁵ Durch die Strukturflexibilität ergibt sich die größte Differenzierungsmöglichkeit der Entgeltsysteme. Sie besteht zum einen darin, wie sich die Verbindung aus Grundlohn und variablen Entgeltbestandteilen zusammensetzt, und zum anderen, nach welchen Kriterien der Grundlohn selbst differenziert wird.

Vor dem Hintergrund dieser Flexibilitätsdimensionen und den aktuelleren Trends in der Entgelt Diskussion können in Bezug auf das Standardmodell der industriellen Entlohnung grundsätzlich zwei Richtungen unterschieden werden, in denen eine Veränderung erfolgen kann. Das Entgeltsystem kann zunächst danach differenziert werden, ob eine aufbauorientierte oder prozeborientierte Ausgestaltung vorliegt. Bei letzterer wird das Verhalten der Mitarbeiter, welches tatsächlich im Arbeitsprozeß gezeigt wurde, gratifiziert. Hierunter sind beispielsweise die Entgeltsysteme zu subsumieren, die auf Zielen basieren und bei denen sich die Höhe der Entlohnung u.a. nach dem Grad der Zielerreichung ausrichtet. Des weiteren sind hiermit auch die eher

²⁴ Die in der Abb. 4-2 aufgeführten Flexibilitätsdimensionen sind nicht mit denen in Abschnitt 2.3 entwickelten zu verwechseln. Hier geht es lediglich um Dimensionen, die für eine Differenzierung eines Entgeltsystems und letztlich dessen genauere Spezifizierung herangezogen werden können.

²⁵ Vgl. Marr, R./Kötting, M., 1993, S. 225.

traditionellen Entgeltsysteme wie Akkord- oder Prämienlohn angesprochen, da hier ebenfalls das konkrete Leistungsverhalten des Mitarbeiters entlohnt wird. Der wesentliche Unterschied besteht darin, daß zwischen den Zielen dieser Systeme (z.B. Menge oder Qualität) eine klar definierte Abhängigkeit besteht, die bei einem zielorientierten System so konkret nicht vorliegen muß.

Bei aufbauorientierten Entgeltsystemen werden im weitesten Sinne die Eigenschaften entlohnt, d.h. entweder die einer Aufgabe oder die eines Mitarbeiters. Diese Kategorie läßt sich somit weiter danach differenzieren, ob eine anforderungs- oder qualifikationsorientierte Grundlohndifferenzierung vorliegt.²⁶ Darüber hinaus muß bei den Anforderungen unterschieden werden, ob hierbei eine bestimmte Aufgabe zugrunde gelegt worden ist oder ein Aufgabenspektrum. Je nachdem, wie groß dieses Spektrum ist, kann zwischen einer Systembewertung oder einer sogenannten ganzheitlichen Bewertung unterschieden werden.²⁷

Aus den von MARR/KÖTTING aufgezeigten Flexibilisierungsmöglichkeiten resultiert nicht automatisch ein bestimmtes Entgeltsystem. Vielmehr können die Kategorien vom Grundsatz her auf jedes System Anwendung finden, wobei sich aus der jeweiligen Eigenheit entsprechende Einschränkungen ergeben. Eine weitere Systematisierung, die speziell aus dem Gesichtspunkt der Gruppenarbeit resultiert, ist die individuelle oder kollektive Leistungszuordnung. Vor diesem Hintergrund ergibt sich zusammenfassend die in der Abb. 4-3 aufgezeigte Systematik.

Sowohl die Ausführungen als auch die Abb. 4-3 machen deutlich, daß eine strikte Trennung zwischen einer Aufbau- und Prozeßorientierung nicht immer möglich ist, sondern sich die Systeme der betrieblichen Praxis aus beiden Elementen zusammensetzen, was sich hier nicht zuletzt in den verschiedenen Zulagen widerspiegelt.

Für das weitere Vorgehen kann zunächst grob danach unterschieden werden, ob es sich bei den Veränderungen um Maßnahmen im Bereich der Grundlohndifferenzierung handelt (Abschnitt 4.2) oder aber um Entwicklungen innerhalb der Leistungsdifferenzierung (Abschnitt 4.3) und zusätzlich, ob diese individuell oder kollektiv gewährt werden (Abschnitt 4.4).

²⁶ Vgl. Eckardstein, D. v., 1993, S. 174; Eyer, E., 1995a, S. 18.

²⁷ Vgl. z.B. Bender, G., 1997, S. 111 ff.; Bihl, G., u.a., 1998, S. 51 ff.

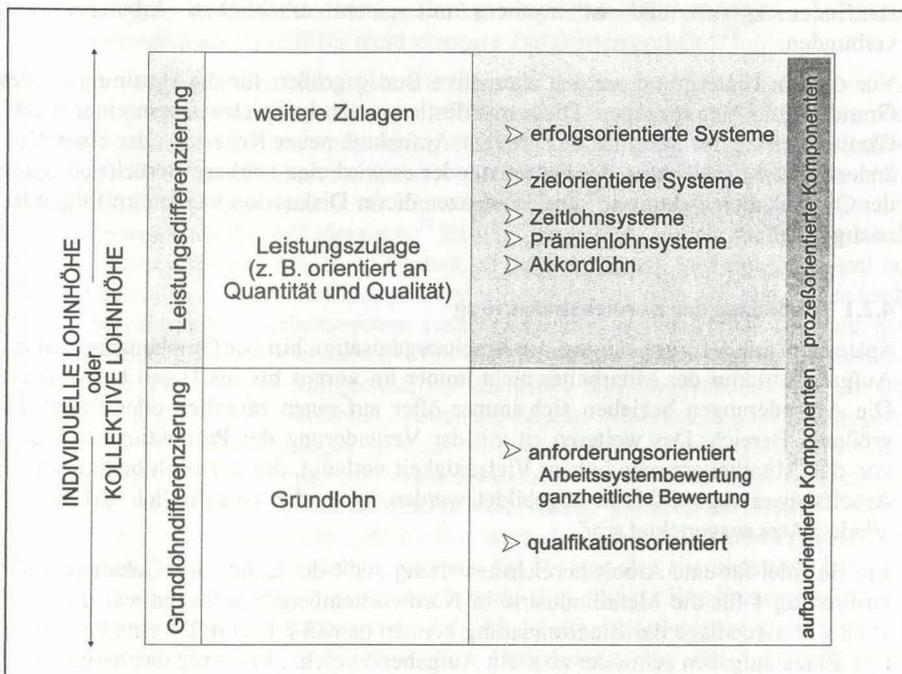


Abb. 4-3: Möglichkeiten zur Entgeltsystemflexibilisierung differenziert nach dem Entlohnungsprinzip
(Quelle: eigene Darstellung)

4.2 Entwicklungen in der Grundlohndifferenzierung

Die Höhe des Grundlohns, der an einen Arbeitnehmer zu zahlen ist, richtet sich demnach im industriellen Bereich üblicherweise nach den Anforderungen der auszuführenden Aufgabe. Wird der Ansicht von HAMEL gefolgt, nach der das Entgelt einen betrieblichen Sachverhalt darstellt, "der hinsichtlich Inhalt, Umfang und Form gestaltungsbedürftig und gestaltungsfähig ist,"²⁸ kann eine Diskussion bezüglich einer Modifikation der Bestimmungsgründe des Entgelts nicht ausbleiben, wenn als Reaktion auf die wachsende Umweltdynamik eine Veränderung im Anforderungsprofil erfolgt. Die Frage, die sich in diesem Zusammenhang stellt, ist, inwieweit mit traditionellen Formen der Arbeitsbewertung diesen Tendenzen gerecht zu werden ist. Bei ständig wechselnden Anforderungen muß entsprechend immer eine Überarbeitung des Systems stattfinden. Dieses wird aber erstens nur zeitlich versetzt

²⁸ Hamel, W., 1991, S. 113.

stattfinden können und ist zweitens mit einem erheblichen Arbeitsaufwand verbunden.

Vor diesem Hintergrund werden alternative Bezugsgrößen für die Bestimmung des Grundentgelts herangezogen. Diese manifestieren sich beispielsweise in einer Modifikation des Genfer Schemas in Form der Aufnahme neuer Kriterien oder einer Veränderung der Gewichtung der Faktoren, oder es wird eine stärkere Berücksichtigung der Qualifikation diskutiert.²⁹ Die Tendenzen dieser Diskussion werden im folgenden nachgezeichnet.

4.2.1 Tendenzen der Bereichsbewertung

Spätestens mit der Veränderung der Arbeitsorganisation hin zur Gruppenarbeit ist die Aufgabenstruktur der Mitarbeiter nicht immer im voraus bis ins Detail bestimmbar. Die Anforderungen beziehen sich immer öfter auf einen räumlich oder funktional größeren Bereich. Des weiteren ist mit der Veränderung der Produktionsstrukturen von den Mitarbeitern eine höhere Vielseitigkeit verlangt, die nur noch bedingt durch Arbeitsbewertungsverfahren abgebildet werden kann, die vornehmlich auf Einzelarbeitsplätze ausgerichtet sind.

Ein Beispiel für eine Arbeitsbereichsbewertung stellt der Lohn- und Gehaltsrahmenvertrag I für die Metallindustrie in Nordwürttemberg/Nordbaden aus dem Jahr 1988 dar. Grundlage der Eingruppierung können gemäß § 6 LGRTV eine bzw. mehrere Einzelaufgaben sein oder aber ein Aufgabenbereich. „Ein Aufgabenbereich liegt dann vor, wenn nicht genau vorhersehbar ist, wann, wie lange und in welchem Umfang im Rahmen des betriebs- oder arbeitsorganisatorisch festgelegten Umfangs die einzelnen, unterschiedlichen Anforderungen der übertragenen Aufgabe auftreten.“³⁰ Erfolgt die Bewertung des Aufgabenbereichs nach dem analytischen Verfahren, so sind den Bewertungsmerkmalen „Kenntnisse“ und „Geschicklichkeit“ der jeweils höchste Wert der Einzelaufgaben zugrunde zu legen. In gewisser Weise ist hier bereits dem generellen Wandel der Erscheinungsform der Arbeit von der energetischen hin zur informatorischen Rechnung getragen worden.

Ein weiteres Beispiel stellt die Rahmenbetriebsvereinbarung der Robert Bosch GmbH dar. Da die Mitarbeiter auch hier immer seltener dieselbe Einzelaufgabe auf Dauer ausführen, sondern vielmehr ein Konglomerat von Einzelaufgaben, ist das Unternehmen zur einer Gesamtaufgabenbewertung übergegangen.³¹ „Gleichwohl wird das Unternehmenskonzept als ‚eine Art der Bereichsbewertung‘ betrachtet, weil die

²⁹ Vgl. z.B. Skrotzki, R., 1992, S. 189 ff.; Bierfreund, H., 1995, S. 226 ff., Schmierl, K., 1995, S. 189 ff.

³⁰ Anmerkung zum § 6.2.1 LGRTV I.

³¹ Vgl. Tondorf, K., 1994, S. 77.

Gesamtaufgabe als Summe aller regelmäßig ausgeführten Einzelaufgaben auch den Aufgabenbereich als Begriff für nicht planbare Tätigkeiten enthält.“³²

Ein weiteres Beispiel der betrieblichen Praxis stellt der bereits 1980 in Kraft getretene Tarifvertrag zur Lohndifferenzierung (LODI) von Volkswagen dar. Hierbei werden verschiedene, aber von der Anforderung ähnliche, d.h. durch gleichartige Merkmale charakterisierte Arbeitsplätze zu einem Aufgabenbereich oder Arbeitssystem zusammengefaßt. Das Arbeitssystem im hier verstandenen Sinne ist nicht mit dem bei REFA verwendeten Begriff identisch.³³ Es wird verstanden als ein soziotechnisches System, als ein Mensch-Maschine-System, in dem Menschen und Betriebsmittel zu einer bestimmten Aufgabenerfüllung zusammenwirken. Es kann sich aus einem nach REFA beschriebenen Arbeitssystem zusammensetzen, es kann aber genauso gut mehrere dieser Systeme beinhalten.³⁴ Ein Arbeitssystem ist demnach eine „Zusammenfassung gleichartiger Tätigkeiten, mit ähnlichen Systemelementen. Gleichartig müssen sein die Arbeitsverfahren, Arbeitsmethoden, Arbeitsmittel, Arbeitsgegenstände und Arbeitsbedingungen in einer überschaubaren Arbeitsorganisation. Ein Arbeitssystem ist groß genug, um personell flexibel zu sein und klein genug, um die Höhe des Lohnniveaus in wirtschaftlich vertretbaren Grenzen zu halten.“³⁵ Das bedeutet, daß nicht länger die spezifischen Anforderungen eines Arbeitsplatzes als Orientierung herangezogen werden, sondern ein System, das aus mehreren Arbeitsplätzen mit einer ähnlichen Anforderung besteht. Aus diesem Konglomerat resultiert ein differenziertes Leistungsspektrum. Folglich ist die Ausgestaltung eines Entgelt-systems in Form einer eindimensionalen Berücksichtigung der Leistung nicht adäquat, weil es u.a. das gewünschte Potential der Mitarbeiter nicht erschließt. Das mehr oder weniger feste Verhältnis zwischen einer Tätigkeit und der Zuordnung eines bestimmten Entgelts wird zugunsten einer erweiterten Referenzgröße, die aus einer Gesamtheit von Aufgaben besteht, verändert.³⁶ „Es ist ein Streitpunkt und letztlich eine Frage der Perspektive, ob man die Entlohnung auf der Basis der *Bewertung von Aufgabenbereichen* als Ausdruck anforderungsorientierter oder qualifikationsorientierter Entlohnung ansieht.“³⁷

Im Modell von VW erhalten alle Mitarbeiter eines Arbeitssystems den gleichen Grundlohn,³⁸ da die Qualifikationsanforderungen des gesamten Systems in die Betrachtung einfließen. Es besteht insofern kein Unterschied zu der Grundlohndifferenzierung traditioneller Entgeltssysteme, und es ist damit von einer Anforderungsorientierung auszugehen. Wird hingegen den Ausführungen von ECKARDSTEIN

³² Tondorf, K., 1994, S. 78.

³³ Vgl. REFA, 1984, S. 93 ff.

³⁴ Vgl. z.B. Rausch, J., 1986, S. 154.

³⁵ Rausch, J., 1986, S. 154.

³⁶ Bei diesen Aufgaben kann es sich - wie dargestellt - um gleichartige handeln, grundsätzlich ist aber auch eine Kombination von verschiedenartigen Tätigkeitsspektren denkbar.

³⁷ Eckardstein, D. v., 1991, S. 219 f. (Hervorh. im Org.).

³⁸ Vgl. Brumlop, E., 1986a, insb. Kap. IV; Brumlop, E., 1986b, S. 664 ff.

gefolgt,³⁹ wonach von einer Entlohnung nach angebotener Qualifikation dann auszugehen ist, wenn die momentane Aufgabe nicht alle Qualifikationen erfordert, die in Bewertung eingegangen sind, wäre in diesem Sinne von einer qualifikationsorientierten Entlohnung zu sprechen. Von der Systematik her wird die Einzelarbeitsplatzbewertung durch eine anforderungsorientierte Bewertung von Arbeitssystemen ersetzt. Grundsätzlich ändert sich die segmentierende Betrachtungsweise, die bei einer Arbeitsplatzbeschreibung mit ihrer ausschnittswisen Erfassung der Realität vorliegt, auch bei einer Systembeschreibung wie im Modell VW-LODI nicht.⁴⁰ Allerdings wird hierbei ein größerer Ausschnitt der Realität gewählt, wodurch verschiedene Interdependenzen erfaßt werden können.

Durch die Bereichsbewertung wird die relativ starre Kopplung von ausgeübter Tätigkeit und dem entsprechenden Entgeltsatz, wie es bei dem Standardmodell der industriellen Grundlohndifferenzierung vorliegt, prinzipiell durchbrochen. Damit ist der Tendenz stärker Rechnung getragen worden, daß durch die Gruppenarbeit, die sich u.a. durch die Aggregation unterschiedlicher Tätigkeiten auszeichnet, die Trennung von planenden und ausführenden Tätigkeiten partiell aufgehoben wird. Eine weitere Variante, die eine gewisse Ähnlichkeit zu den Systemen der Bereichsbewertung aufweist, ist die Beurteilung von Funktionen, die von den Mitarbeitern wahrgenommen werden.⁴¹

4.2.2 Ganzheitliche Arbeitsbewertung

Eine weitere Entgeltsystematik, die grundsätzlich auch eine Tendenz zur Bereichsbewertung aufweist, ist die Betrachtung von sogenannten *Funktionsbildern*.⁴² Auch diesem Prinzip liegt die Erkenntnis zugrunde, daß die Mitarbeiter immer seltener nur einzelne Aufgaben erledigen und die Aufgabenstruktur nur noch bedingt im voraus zu bestimmen ist. In diesen Funktionsbildern werden die Aufgaben der Mitarbeiter ganzheitlich beschrieben (siehe Abb. 4-4).

³⁹ Vgl. Eckardstein, D. v., 1991, S. 220.

⁴⁰ Vgl. z.B. Brumlop, E., 1986a, S. 79 ff.

⁴¹ Vgl. z.B. Zander, E., 1999, S. 170.

⁴² Vgl. z.B. Bergmann, R., 1998, S. 85 ff.

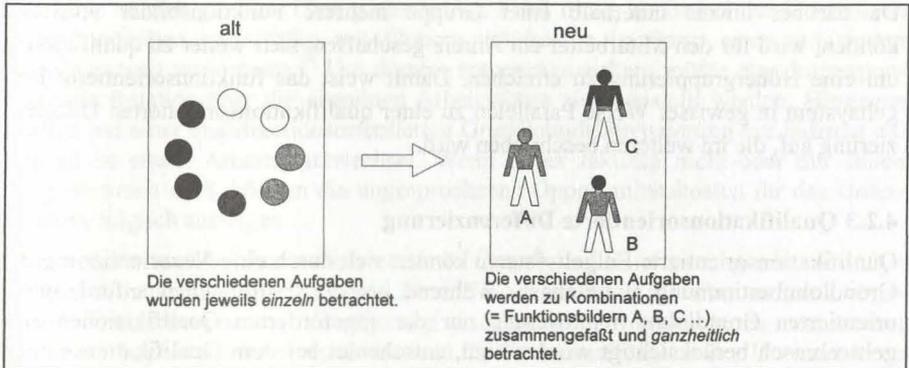


Abb. 4-4: Veränderung der Anforderungsbewertung hin zu Funktionsbildern
(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Niederhofer, H./Schoch, M., o.J., S. 22)

Hierzu werden die einzelnen Aufgaben eines Arbeitsbereichs oder einer Gruppe zu einem Funktionsbild zusammengefaßt und einer Entgeltgruppe zugeordnet. Ist der Mitarbeiter für das Funktionsbild qualifiziert und führt die zugehörigen Aufgaben regelmäßig aus, wird das entsprechende Entgelt gezahlt.⁴³ Die Funktionsbilder stellen so die Verbindung zwischen den nach betrieblichen Gesichtspunkten zu Blöcken zusammengefaßten Arbeitsaufgaben und der Entgeltgruppe der Mitarbeiter her. Grundlage der Eingruppierung ist somit nicht mehr der einzelne Arbeitsplatz, sondern die Gesamtheit der regelmäßig auszuführenden Aufgaben.

Die Entwicklung zu einem funktionsorientierten Entgeltsystem basiert auf der Erkenntnis, daß mit der Veränderung der Arbeitsorganisation hin zur Gruppenarbeit zunehmend von den Mitarbeitern neben den bisherigen manuellen Fertigkeiten auch deren Fähigkeiten und Kenntnisse gefragt sind, um den komplexer gewordenen Anforderungen gerecht werden zu können.⁴⁴ Der Fertigungsprozeß wird als ein funktionaler Kontext betrachtet und als solcher in komplexe Teilfunktionen gegliedert, die ihre Operationalisierung in Form von Arbeitsbereichen finden. Die Kriterien für Abgrenzung dieser Bereiche generieren sich aus einer Optimierung der Schnittstellen. Aus dieser Strukturierung des Fertigungsprozesses resultieren die Funktionen des Arbeitsbereichs, die dann weiter in Subfunktionen zergliedert werden, die schließlich durch die Funktionsbilder ihre reale Beschreibung erfahren. Der Grundlohndifferenzierung liegt ganz deutlich eine Prozeßbetrachtung zu Grunde, die gleichzeitig die Integration von indirekten aufgaben fördern soll.⁴⁵

⁴³ Vgl. Niederhofer, H./Schoch, M., o.J., S. 16 ff.; ähnlich Tondorf, K., 1994, S. 77 f.; Bihl, G., u.a., 1998, S. 51 ff.

⁴⁴ Vgl. BMW, 1996a, S. 2.

⁴⁵ Vgl. BMW, 1996b, S. 3.

Da darüber hinaus innerhalb einer Gruppe mehrere Funktionsbilder vorliegen können, wird für den Mitarbeiter ein Anreiz geschaffen, sich weiter zu qualifizieren, um eine Höhergruppierung zu erreichen. Damit weist das funktionsorientierte Entgeltsystem in gewisser Weise Parallelen zu einer qualifikationsorientierten Differenzierung auf, die im weiteren beschrieben wird.

4.2.3 Qualifikationsorientierte Differenzierung

Qualifikationsorientierte Entgeltsysteme können sich durch eine Neuorientierung der Grundlohnbestimmung auszeichnen. Während bei der traditionellen anforderungsorientierten Grundlohndifferenzierung nur die abgeforderten Qualifikationen entgelttechnisch berücksichtigt worden sind, entscheidet bei dem Qualifikationsentgelt auch die angebotene Qualifikation, die nicht zwingend mit der aktuell abgeforderten übereinstimmen muß, über die Höhe des Entgelts.⁴⁶ Als Beispiel für ein derartiges Entgeltsystem wird in der Literatur zumeist die JOSEPH VÖGELE AG angeführt, die sich mit ihrem Konzept wohl am weitesten von einer anforderungsorientierten Grundlohndifferenzierung entfernt hat.⁴⁷

Der wesentliche Unterschied zwischen qualifikationsorientierten Entgeltsystemen und den traditionellen, die sich an den Anforderungen einer Aufgabe orientieren, ist, daß das Prinzip „gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ entweder ersetzt wird durch das Prinzip „gleicher Lohn für gleiche Befähigung“ oder aber zumindest um eine entsprechende Qualifikationskomponente ergänzt wird.⁴⁸

Durch die qualifikationsbezogene Entlohnung ergibt sich für den Mitarbeiter der Anreiz, zusätzliche Qualifikationen zu erwerben. Mit dieser Mehrfachqualifikation erweitert sich das Einsatzspektrum des Mitarbeiters und für das Unternehmen entstehen auf diese Weise Flexibilitätsreserven. Es besteht jedoch ein erheblicher Unterschied zwischen potentiell vorhandenen Qualifikationen und denen, die tatsächlich durch die Aufgabe abgefordert werden. So ist davon auszugehen, daß durch das breite Einsatzspektrum, das die Mitarbeiter in Folge ihrer Qualifikationen prinzipiell ausfüllen können, die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens verbessert werden kann. Treten in der Unternehmung Engpässe auf, können die Mitarbeiter innerhalb des gesamten Unternehmens entsprechend versetzt werden und auf diese Weise zu einer Reduzierung des Engpasses beitragen.⁴⁹

Um aber eine Tätigkeit mit der gleichen Geschwindigkeit und Sorgfalt durchführen zu können wie ein Mitarbeiter, der diese täglich oder doch zumindest überwiegend

⁴⁶ Vgl. z.B. Greife, W., 1990; Eckardstein, D. v. 1993.

⁴⁷ Andere Beispiele, die auch eine stärkere Einbindung der Qualifikation der Mitarbeiter anstreben, aber grundsätzlich an der Anforderungsorientierung festhalten, finden sich bei Skrotzki, R., 1992; Bierfreund, H., 1994.

⁴⁸ Vgl. Eckardstein, D. v., 1986, S. 261; Greife, W., 1990, S. 1.

⁴⁹ Vgl. Axer, H., 1985, S. 70 f.; Eckardstein, D. v./Greife, W., 1988, S. 66.

ausführt, ist eine gewisse Übung notwendig. Fehlt diese, so ist bei der Übernahme neuer Aufgaben regelmäßig mit Opportunitätskosten in Form einer reduzierten Anlernleistung zu rechnen.⁵⁰ Um diesem entgegenzuwirken, müßte eine korrespondierende Rotation über die einzelnen Arbeitsplätze sichergestellt werden. Hingegen besteht bei einer qualifikationsorientierten Grundlohndifferenzierung nur indirekt ein Anreiz zu einem Arbeitsplatzwechsel. Wenn dieser faktisch nicht oder nur selten vorgenommen wird, können die angesprochenen Opportunitätskosten für das Unternehmen folglich ansteigen.

Des weiteren werden durch die veränderte Grundlohndifferenzierung administrative oder auch lohntechnische Barrieren für einen wechselnden Mitarbeiterinsatz abgebaut.⁵¹ Dadurch wird die Verzögerung eines notwendig gewordenen veränderten Einsatzes des Mitarbeiters vermieden und die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens verbessert. Dieser Verbesserung der Reaktionsfähigkeit sind zweifellos die möglichen Einarbeitungsverluste bei einem Wechsel gegenüberzustellen, die zu einer Verminderung der Mengenleistung und u.U. der Qualität führen können. Diese Diskrepanz von Einsatzmöglichkeit der Mitarbeiter und der schnellen Umsetzung der von der Aufgabe erforderlichen Fähigkeiten wird i.d.R. um so höher sein, je größer das potentielle Einsatzgebiet der Mitarbeiter ist.

Den aufgezeigten positiven Aspekten hinsichtlich der Wandelanforderungen des Marktes sind die dabei verursachten Qualifikationsleerkosten gegenüberzustellen. Diese Leerkosten entstehen dann, wenn ein Faktor nicht gemäß seiner qualitativen Kapazität eingesetzt wird.⁵² In diesem Fall „[...] liegt offenbar eine besondere Art der Fehldisposition vor, welche sich nunmehr nicht darin äußert, daß das Potential eines Faktors intensitätsmäßig nicht voll genutzt wird, sondern darin, daß die Faktoren nicht ihren qualitativen Eigenschaften entsprechend verwandt werden.“⁵³ Es entstehen sogenannte Qualifikationsleerkosten, die daraus resultieren, daß die potentiell nutzbaren Qualifikationen aktuell nicht abgeforderte werden.⁵⁴

Hinsichtlich der Qualifikationsentlohnung ist festzuhalten, daß die starke Beachtung in der Literatur nicht die Praxisrelevanz dieses Modells widerspiegelt. Auch v. ECKARDSTEIN hält resümierend fest, „daß zur Zeit auch nicht im Ansatz von einer flächendeckenden Ausbreitung gesprochen werden kann.“⁵⁵ Er geht vielmehr davon

⁵⁰ Vgl. Henfling, M., 1978, S. 24 ff.; Greife, W., 1990, S. 164

⁵¹ Bei diesen Barrieren kann es sich konkret beispielsweise um arbeitsrechtliche Restriktionen handeln, um die Kosten der Arbeitsbewertung, die bei Anpassung oder Veränderung auftreten, oder um tarifliche Regelungen wie der § 8 des Entgelt-Tarifvertrages bei VW, bei denen im Grunde mit jeder „Versetzung“ eine entsprechende Gratifikation verbunden sein muß (vgl. Brumlop E., 1986b, S. 663; Eckardstein, D. v./Greife, W., 1988, S. 45 f.).

⁵² Vgl. Gutenberg, E., 1983, S. 348f.

⁵³ Gutenberg, E., 1983, S. 402.

⁵⁴ Vgl. Greife, W., 1990, S. 220 ff.

⁵⁵ Eckardstein, D. v., 1991, S. 230; vgl. auch Schanz, G., 1992, S. 263. Die durch v. ECKARDSTEIN vorgenommene Einschätzung ist auch heute noch zutreffend.

aus, daß die angebotene Qualifikation als Flexibilitätspotential in Form von Zulagen bei einer grundsätzlichen Anforderungsorientierung Berücksichtigung finden wird. Die Entwicklung bei verschiedenen Unternehmen zeigt, daß diese Einschätzung zutreffend ist.⁵⁶ Einer näheren Betrachtung wird diese Thematik in Punkt 4.3.3.2 zugeführt.

4.3 Entwicklungen in der Leistungsdifferenzierung

Neben der dargestellten Grundlohndifferenzierung weist das Modell der industriellen Entlohnung noch einen leistungsabhängigen Lohnanteil auf (siehe Abb. 4-2).⁵⁷ Diese Berücksichtigung basiert auf der Erfahrung, daß verschiedene Arbeitnehmer, die identische Tätigkeiten durchführen, von Fall zu Fall erhebliche Leistungsunterschiede aufweisen.⁵⁸ Die Leistungsunterschiede sollen in den individuellen Lohn einfließen und so zur Leistungsgerechtigkeit und zum Leistungsanreiz beitragen.⁵⁹ Die instrumentelle Berücksichtigung der Leistungsdifferenzierung findet durch die konkrete Ausgestaltung des Entgeltsystems statt. In diesem Bereich der Entgeltgestaltung ist hinsichtlich einer Modifizierung die größere Dynamik zu verzeichnen. Da es das primäre Ziel der Gestaltung des Entgeltsystems ist, Leistungsanreize zu geben, um die gesetzten Unternehmensziele zu erreichen, diese aber durch den Wandel immer wieder auf ein Neues zu interpretieren sind, ist die stärkere Differenzierung nachzuvollziehen.

Im folgenden werden sowohl die in der Literatur als auch in der Praxis ausgemachten und primär anzutreffenden Lösungsansätze aufgezeigt.

4.3.1 Zeitlohn

Die Entwicklung des Aufgabenspektrums, dessen sich Mitarbeiter durch die Einführung von Gruppenarbeit gegenüber sehen, zeigt mehr und mehr, daß die klassische Trennung von Leistungslohn- und Zeitlohnbereichen bzw. den dahinterstehenden Beschäftigungsgruppen der Arbeiter und Angestellten nicht mehr zweckmäßig ist. Verstärkt wird dies auch in der betrieblichen Praxis erkannt und durch die Integration von Angestellten und Arbeitern in eine Gruppe zu entsprechen versucht. Der Zeitlohn selbst „[...] muß stets dort angewandt werden, wo wegen der Vielgestaltigkeit der

⁵⁶ Beispielhaft sind hier Unternehmen wie AUDI, OPEL oder KARMANN anzuführen, die mit Hilfe eines Prämiensystems Qualifikationen der Mitarbeiter berücksichtigen. Eine Ausnahme bildet hier die R. STAHL Fördertechnik GmbH, bei der eine Einstufung in eine Lohngruppe aufgrund der abgeforderten Qualifikationen erfolgt, für die die Lernzeit in Jahren die Ausgangsbasis bildet (vgl. VDMA 1996a, S. 29 ff.). Ein weiteres Beispiel findest du bei Mies, C., 1997, S. 229 f.

⁵⁷ Vgl. Paasche, J., 1978, S. 11 f.

⁵⁸ Vgl. Eckardstein, D. v., 1991, S. 218 f.

⁵⁹ Daß die Leistung steigt, wenn eine individuelle Belohnung dieser erfolgt, wurde beispielsweise bei LAWLER nachgewiesen (vgl. Lawler, E. E., 1977, S. 162 ff.).

Arbeitsleistung eine unmittelbare Bemessung des Lohnes nach der Leistung des einzelnen Arbeiters nicht möglich ist.⁶⁰ Diese Aussage macht deutlich, daß der Zeitlohn vor allem dort Anwendung findet, wo die Leistung nicht direkt meßbar ist oder eine Messung zu hohe Kosten verursacht, wo ein Anreiz zu höherer Leistung aus wirtschaftlichen Erwägungen nicht sinnvoll erscheint oder wo ein erhöhtes Arbeitstempo zu Gesundheitsschäden und Unfällen führen könnte.⁶¹ Darüber hinaus erscheint die Anwendung des Zeitlohns dann sinnvoll, wenn die Aufgabeninhalte häufigen Änderungen unterworfen sind, der Arbeitsprozeß öfter unterbrochen wird, oder wenn die Leistungsmenge durch Variation des Arbeitseinsatzes nicht beeinflusst werden kann, sondern von anderen Determinanten bestimmt wird.⁶²

Die Ausgestaltung des Zeitlohns kann allerdings durch seinen mangelnden Anreiz zur kurzfristigen Leistungssteigerung in Widerspruch zum zunehmenden Termin- und Lieferdruck geraten, dem sich viele produzierende Unternehmen ausgesetzt sehen. Die für die Arbeitnehmer als positiv einzuschätzenden leistungspolitischen Aspekte,⁶³ d.h. beispielsweise ein mittelfristig stabiles Entgelt ohne eine direkte Leistungsanforderung, wodurch sich Spannungen abbauen, stellen für die Unternehmen zunehmend ein Problem dar. Da der Zeitlohn üblicherweise auf der Basis von Normalleistung und Arbeitsbewertung ermittelt wird und eine unmittelbare Zuordnung von Lohn und Leistung nicht gegeben ist, könnte vermutet werden, daß für die Mitarbeiter nur ein geringer Anreiz für ein entsprechendes Leistungsverhalten besteht. Das ist insofern zu relativieren, als daß auch bei der Festlegung des Zeitlohnes eine Berücksichtigung der Leistung zumindest mittelbar erfolgt.⁶⁴ Darüber hinaus finden sich zu diesem Zusammenhang auch kritische Stimmen in der Literatur, die in einem nach Leistung differenzierten Entlohnungssystem ein gewisses Mißtrauen gegenüber den Beschäftigten sehen,⁶⁵ denn eine derartige Regelung unterstellt implizit, daß die angestrebte Leistung ausbleiben würde, wenn sie nicht explizit vergütet wird.

Wird davon ausgegangen, daß der Mitarbeiter langfristig seine Normalleistung anstrebt,⁶⁶ so unterstützt der Zeitlohn diese Tendenz, wobei bereits schon von der grundsätzlichen Intention her eine Integration verschiedener Leistungskategorien möglich ist. Durch diese Eigenschaften entspricht der Zeitlohn den aktuellen Marktanforderungen nach einem differenzierten Produktspektrum. Diese Forderung impliziert - neben einem breiteren Leistungsspektrum der Mitarbeiter - gleichzeitig, daß es hierzu weniger einer individuellen Maximalleistung - beispielsweise hinsichtlich der Menge - bedarf als vielmehr einer kontinuierlichen Leistungsabgabe.

⁶⁰ Löffelholz, J., 1993, S. 8.

⁶¹ Vgl. Maier, W., 1988, S. 129 f.; Bühner, R., 1994, S. 315.

⁶² Vgl. Berthel, J., 1991, S. 325; Dolle, R./Eyer, E., 1997, S. 29.

⁶³ Vgl. Paasche, J., 1978, S. 57.

⁶⁴ Vgl. Kosiol, E., 1962, S. 55 f.; Meine, H./Vogt, W., 1990, S. 236 ff.

⁶⁵ Vgl. Whyte, W. F., 1958, S. 12 f., 106 ff.; Sprenger, R. K., 1993, S. 36 f.; Bauer, W., 1995, S. 16 ff.; Warnecke, H. J./Hüser, M., 1996, S. 17; Kropp, W., 1997, S. 313.

⁶⁶ Vgl. Kropp, W., 1997, S. 313.

„Im Zeitlohn werden vor allem die gewerblichen Arbeitnehmer der indirekten produktiven Bereiche, wie Qualitätskontrolle, Instandhaltung, Lager, Transport etc., entlohnt.“⁶⁷ Durch die im Zuge der Gruppenarbeit zunehmende Übertragung dieser Tätigkeiten auf die Mitarbeiter der direkten Produktion werden die Voraussetzungen für einen Zeitlohn immer günstiger werden bzw. die Bedingungen für ein Entgeltsystem, das auf einer direkten Zuordnung von Lohn und Leistung basiert, immer ungünstiger. Ein konstitutives Merkmal der Gruppenarbeit, die Integration bzw. die Möglichkeit der Übernahme von i.w.S. indirekten Tätigkeiten, ist somit als günstig einzuschätzen. Die Mitarbeiter erfahren auf diese Weise eine Erweiterung ihres Kenntnishorizontes bzw. ihrer Handlungskompetenz und werden grundsätzlich in die Lage versetzt, auf Schwierigkeiten bzw. Anforderungen zu reagieren, die nicht unmittelbar ihrer direkten Aufgabe entspringen, sondern über andere Kontextfaktoren an sie herangetragen werden.⁶⁸ Das bedingt allerdings gleichzeitig auch, daß bei den Mitarbeitern das entsprechende Potential, sprich die erforderliche Qualifikation, vorhanden ist oder aber geschaffen werden kann. Die Nutzung des Wissens der Mitarbeiter, die sich letztlich in einer Verbesserung der Produktion manifestiert, beispielsweise in bezug auf Reibungsverluste, und somit indirekt auch zu einer Verbesserung der Reaktionsfähigkeit führt, setzt allerdings voraus, daß nicht aus jedem Verbesserungsvorschlag gleich eine entsprechende Korrektur der Leistungsvorgaben resultiert. Damit folglich das Wissen der Mitarbeiter positiv zur Anwendung gelangen kann, ist eine Entkopplung der Entgelthöhe von dem entsprechenden Leistungsergebnis notwendig. Diese Voraussetzung erfüllt - wie dargelegt - prinzipiell der Zeitlohn.

Aufgrund der angedeuteten Schwächen, durch die der reine Zeitlohn gekennzeichnet ist, werden im Zuge der Diskussion über sich ändernde Marktbedingungen Modifizierungen dieses Entgeltsystems vorgenommen, die in ihrem Grundtenor nicht mehr von einer erbrachten Leistung ausgehen, sondern auf einer Entlohnung nach erwarteter Leistung beruhen.⁶⁹ Gerade der Zeitlohn wird nicht selten im Bereich der Produktion durch Zulagen ergänzt, um so eine stärkere Leistungs Betonung zu erreichen.⁷⁰ Durch diesen zusätzlichen Baustein wird eine höhere Differenzierung des Entgelts erreicht, die auf der Basis des reinen Zeitlohns nicht möglich ist. Die Zulagen können auf der Grundlage verschiedener Leistungsdimensionen gezahlt werden und reichen von pauschalen Leistungszulagen bis hin zu Einzelprämien.⁷¹ Der Zweck dieser Zulagen liegt in der monetären Anerkennung bestimmter individueller oder gruppenspezifischer

⁶⁷ Schmierl, K., 1995, S. 142.

⁶⁸ Unter diesen Faktoren sind beispielsweise die Notwendigkeit der Umstellung des Produktes aufgrund von Veränderungen im Varianten- oder Produktspektrum zu verstehen, oder das Antizipieren von Störungen und Problemlösungen, aber auch die Bereitschaft und Akzeptanz von technischen und organisatorischen Veränderungen (vgl. z.B. Beisheim, M., u.a., 1991, S. 46 f.).

⁶⁹ Vgl. Harlander, N., 1991, S. 342; Bisani, F., 1992, S. 194.

⁷⁰ Vgl. Skrotzki, R., 1992, S. 199 ff.; Kropp, W., 1997, S. 311 f.

⁷¹ Vgl. Eckardstein, D. v., 1993, S. 182.

Eigenschaften. Der Unterschied zwischen der Leistungszulage und der im nachfolgenden noch zu behandelnden Prämie besteht weniger in der Zielsetzung als vielmehr in dem Anknüpfen an eine objektive Bezugsgröße, die im Gegensatz zur Leistungszulage bei der Prämie vorliegt.⁷² Insbesondere wenn Verhaltenskriterien von Mitarbeitern, wie z.B. Einsatzbereitschaft, Kooperation, Bereitschaft zur Höherqualifizierung etc. zur Festlegung des Leistungsgrades herangezogen werden sollen, bietet sich ein Zeitlohn mit entsprechender Leistungszulage an. Mit Hilfe dieser Zulage wird bei der entsprechenden Ausgestaltung das Potential der Mitarbeiter gefördert und kann als potentielle Basis angesehen werden, den identifizierten Wandelanforderungen des Marktes zu begegnen. Allerdings wird durch eine funktionspezifische Festlegung der Kennzahlen für die Leistungszulage - wie von einigen Autoren zum Teil aufgezeigt⁷³ - die Tendenz der eindimensionalen Leistungsausprägung nicht durchbrochen. Eine weitere Variante des Leistungsentgelts, bei der die Leistung nicht wie beim Zeitlohn mit Zulage anhand von ergebnis- oder verhaltensorientierten Merkmalen beurteilt wird, sondern mittels des Erfüllungsgrades einer vorgegebenen Bezugsgröße, stellt die Akkordentlohnung dar.

4.3.2 Akkordlohn

Kennzeichen des Akkordlohns ist der direkte und unmittelbare Zusammenhang zwischen Lohnhöhe und erzielter Mengenleistung, womit die Fertigungskosten je Mengeneinheit konstant bleiben, während sie beispielsweise beim Zeitlohn mit steigender Leistung sinken oder umgekehrt.⁷⁴ Der Akkordlohn ist ein Entlohnungsgrundsatz, der auf eine technisch orientierte Leistung abstellt. Zur Steigerung bzw. Aufrechterhaltung dieser Leistung auf einem hohen Niveau soll der Akkordlohn nach seiner Konzeption beitragen.

Die Einschätzung der Anwendung des Akkordlohns bei Gruppenarbeit reichen von Aussagen, daß dieser hier keine Anwendung findet,⁷⁵ bis dahin, daß „die bewährten Entlohnungsgrundsätze Akkordlohn und Prämienlohn beizubehalten [sind], weil die Kopplung von Leistung und Lohn für den Werker eine Rückmeldung seines Arbeitsergebnisses und eine Belohnung seiner Leistung bedeutet. [...] Deshalb ist „ein ausgehandelter“ Einheitslohn - verschleiern „Standardlohn“ genannt - abzulehnen.“⁷⁶ Es finden sich dabei Konzepte des Einzelakkords genauso wie Vorschläge für einen Gruppenakkord.⁷⁷

⁷² Vgl. Baierl, F., 1974, S. 68; Schmierl, K., 1995, S. 135.

⁷³ Vgl. Zander, E., 1986, S. 148.

⁷⁴ Doppelte Mengenleistung bedeutet im Akkordlohnsystem doppelten Lohn ohne Rücksicht auf den zur Leistungserstellung erforderlichen Zeitaufwand.

⁷⁵ Vgl. Gosmann, R./Heinz, K., 1996, S. 27.

⁷⁶ Eyer, E./Schulte, A. 1990, S. 23. Ähnlich auch Göltenboth, H., 1994, S. 72.

⁷⁷ Vgl. z.B. Eyer, E., 1990, S. 11 ff.; Fremmer, H., 1996, S. 69 ff.; Köppen, M., 1997, S. 15; Mies, C., 1997, S. 217 f.

Eine Erhebung des Arbeitgeberverbandes Gesamtmetall veranschaulicht die Bedeutung der Akkordentlohnung im Zeitverlauf im Bereich der Metall- und Elektroindustrie (siehe Abb. 4-5). Die Abbildung zeigt, daß die Relevanz des Akkords im Zeitverlauf abgenommen hat, daß aber auch im Jahr 1998 weiterhin ein Drittel der betrachteten Betriebe dieses Entgeltsystem einsetzen.

Daß dem Akkordlohn auch weiterhin in Bereichen, in denen die Mengenleistung eindeutig zu erfassen ist, Bedeutung zukommt, ist unbestritten.⁷⁸ Die Messung der Leistung und damit die Begründung der Lohnhöhe erfolgt beim Akkord in erster Linie über die erbrachte Menge. Der Arbeitnehmer wird folglich bei der Akkordentlohnung primär das Signal der Unternehmensleitung wahrnehmen, für eine größere Outputmenge mehr Geld zu erhalten. Weitere Leistungsdimensionen wie die Qualität der Produkte, Vermeidung eines übermäßigen Werkzeug- und Maschinenverschleißes oder mögliche Verbesserungen des Arbeitssystems bleiben unberücksichtigt. Sollen neben der explizit benannten Teilleistung noch weitere Aspekte des Leistungsergebnisses Berücksichtigung finden, wird mit dieser Fokussierung ein nicht optimales Leistungsverhalten hervorgerufen.⁷⁹

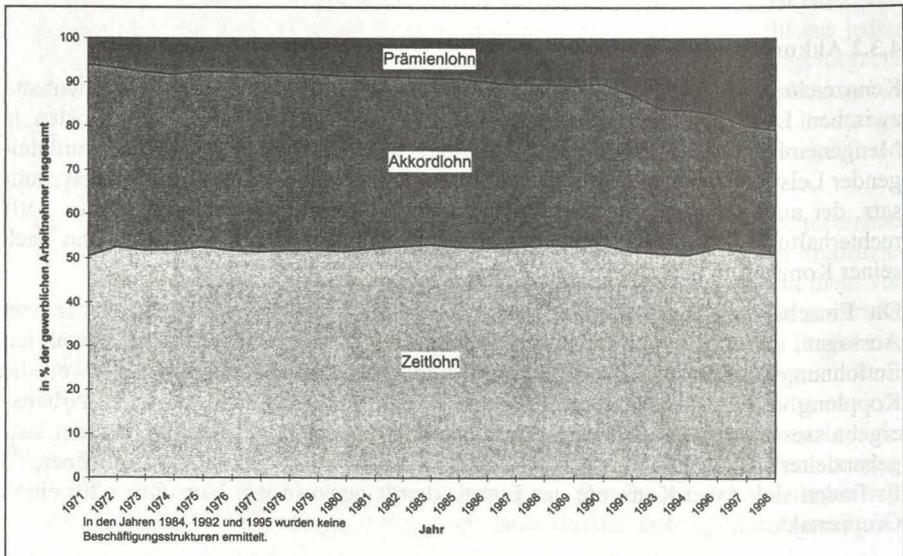


Abb. 4-5: Entwicklung der Entgeltsysteme in der Metall- und Elektroindustrie in der Bundesrepublik Deutschland für die alten Bundesländer
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gesamtmetall 1999)

⁷⁸ Vgl. Wagner, D., 1986, S. 162; Nadler, L., 1997, S. 156.

⁷⁹ Vgl. Baierl, F., 1974, S. 23 f.

Das betriebliche Interesse nach einem vielfältigeren Mitarbeiterereinsatz steht in einem permanenten Widerspruch zu den ökonomisch begründeten Interessen der Mitarbeiter an möglichst wenig wechselnden Arbeitsplätzen. Der Akkordlohn konterkariert auf diese Weise die Zielsetzung einer veränderten Leistungs politik nach mehr Flexibilität in der Produktion.⁸⁰ Das resultiert daraus, daß zur Übernahme einer neuen Tätigkeit i.d.R. eine Einarbeitungsphase erforderlich ist, in der zumeist nicht der Leistungsgrad erreicht werden kann, der bei der alten Tätigkeit vorgelegen hat. Die unweigerliche Folge aus diesem Sachverhalt sind Lohn einbußen für den betreffenden Mitarbeiter.⁸¹

Bei der Beibehaltung des Akkordsystems besteht folglich die Gefahr, daß die latent vorhanden Inkompatibilitäten zwischen Fließarbeit einerseits und Flexibilitätsanforderungen andererseits durch das bestehende Lohnsystem auf die Mitarbeiter übertragen werden können und sich in ihren Verhaltensweisen widerspiegeln. Die Zielsetzung der Flexibilität in der Produktion erfordert bei einer Differenzierung der Produkte eine Verstärkung der Autonomie der Mitarbeiter hinsichtlich der Ausführung der Tätigkeiten, was aber gleichzeitig auch eine gewisse „Freigabe der Leistung“ bzw. Erweiterung des Handlungsspielraums impliziert.⁸² Dies steht allerdings im Widerspruch zu dem betrieblichen Interesse einer jederzeit gegebenen Kontrolle der Leistungsabgabe. Die Kopplung des Entgelts an ein bestimmtes Mengensum führt dazu, daß die Mitarbeiter aus ökonomischen Erwägungen dazu animiert werden, den Arbeitsplatz nach Möglichkeit nicht zu wechseln. Auf diese Weise wird ein höherer Grad der Arbeitsroutine erreicht und die Voraussetzung für eine höhere Mengenleistung und folglich ein höheres Entgelt geschaffen. Gleichzeitig ist damit auch ein Prozeß der Dequalifizierung verbunden. Deshalb wird vermutlich die Ablehnung des Arbeitsplatzwechsels nicht allein aus ökonomischen Gründen erfolgen, sondern auch weil die erforderlichen Qualifikationen nicht oder nicht mehr vorhanden sind. Um aber verschiedene Varianten oder Produkte fertigen zu können, bedarf es eines bestimmten Qualifikationsniveaus der Mitarbeiter;⁸³ dieses wird aber durch die einseitige Akzentuierung eines akkordzentrierten Entgeltsystems nicht gefördert.

Die erhöhten Anforderungen an Flexibilität, Termintreue und immer kürzere Lieferzeiten bei gleichzeitig immer strengeren Maßstäben an die Produktqualität stehen damit im Grunde im Widerspruch zu einem Entgeltsystem, das rein auf eine Mengenleistung je direkter Fertigungsminute bezogen ist. Findet dennoch der Akkord Anwendung bei Gruppenarbeit, so ist es erforderlich, im Einzelfall nach den Zielsetzungen zu fragen. BENDER berichtet von einem Praxisbeispiel, bei dem die

⁸⁰ Vgl. Fischer, J./Minsen, H., 1986, S. 125 ff.

⁸¹ Ergänzend sei darauf hingewiesen, daß bei den Arbeitnehmern in der Bundesrepublik i.d.R. eine tarifliche bzw. betriebliche Besitzstandsregelung greift, so daß dieser Effekt zumindest abgefedert wird.

⁸² Vgl. Fischer, J./Minsen, H., 1986, S. 133.

⁸³ Vgl. z.B. Wildemann, H., 1986, S. 342 f.

Akkordentlohnung bei Gruppenarbeit Anwendung findet.⁸⁴ „Die Reorganisation der Fertigung und die dazugehörige Neubestimmung der Entlohnung zielen nicht darauf, bislang ungenutzte Produktivitätspotentiale bei den Beschäftigten zu mobilisieren, also nicht auf qualitative Verhaltensveränderungen.“⁸⁵

Resümierend ist festzuhalten, daß der Akkord nicht nur die Zielsetzung der Mehrproduktion unterstützt, er führt gleichzeitig auch dazu, daß die Mitarbeiter andere wesentliche Anforderungen aus ihrem Zielkorridor ausblenden, was zu einem Verschleiß von Kapital- aber auch Humanressourcen führen kann. Rein mengenbezogene Entgeltsysteme stoßen im Kontext veränderter arbeitsorganisatorischer Bedingungen zunehmend an ihre Grenzen. In diesem Zusammenhang werden vermehrt Entgeltsysteme diskutiert, die neben rein funktionalen Bezugsgrößen auch prozeß- und qualitätsorientierte Kenndaten beinhalten. Als ein mögliches flankierendes System wird hier die Prämientlohnung gesehen.⁸⁶

4.3.3 Prämiensysteme

Im Gegensatz zur Akkordentlohnung, deren Fokussierung primär auf eine quantitative Steigerung der Produktion gerichtet ist, können die Anknüpfungspunkte für eine Zahlung der Prämien an unterschiedlichen Schwerpunkten und Zielen des Unternehmens ansetzen. Dementsprechend reicht die Bandbreite der Leistungskennzahlen in der Anwendung auch von Mengen- und Qualitätsprämien über Nutzen-, Ersparnis- und Qualifikationsprämien bis hin zu deren Kombinationen.⁸⁷ In der betrieblichen Praxis nimmt die Bedeutung dieses Entgeltsystems im Rahmen der organisatorischen Veränderungsprozesse kontinuierlich zu. Es scheint als sei diese Ausgestaltung des Instrumentes Entgelt ausgemacht zu sein, den Anforderungen des Marktes am geeignetsten begegnen zu können. So jedenfalls ein Grundtenor der Literatur.⁸⁸

4.3.3.1 Prämientlohnung

Die Zuordnung von Lohn und Leistung erfolgt hier über die Lohnlinie, deren Verlauf in unterschiedlicher Weise zu gestalten ist.⁸⁹ Durch die Vielgestaltigkeit der Prämientlohnung eröffnet diese die Möglichkeit, die Leistungskenngrößen zur Bestimmung der Prämien nach den betriebsspezifischen Bedürfnissen auszugestalten. Auf diese Weise wird das Unternehmen prinzipiell in die Lage versetzt, durch die Wahl der entsprechenden Kenngrößen die in seinem situativen Kontext erforderliche spezifische Reaktionsfähigkeit zu steigern. Der Prämienlohn selbst basiert auf einem

⁸⁴ Vgl. Bender, G., 1997, S. 102 ff.

⁸⁵ Bender, G., 1997, S. 106.

⁸⁶ Vgl. z.B. Skrotzki, R., 1992, S. 198 f.; Kaune, A., 1996, S. 8.

⁸⁷ Vgl. Fremmer, H., 1996, Kap. 4.

⁸⁸ Vgl. z.B. Bender, G., 1997; Eyer, E., 1997, S. 1 ff.; Lorser, P., 1997, S. 533; Lurse, K./IfaA, 1997, S. 9; Mies, C., 1997, S. 217 ff.

⁸⁹ Vgl. z.B. Drumm, H. J., 1992, S. 433.

vereinbarten Grundlohn und wird für eine entsprechend festgesetzte Mehrleistung gewährt.⁹⁰ Das bedeutet, daß durch den Grundlohn die erwartete Mindestleistung vergütet wird, wodurch bei der Festlegung der Bezugsgröße der Prämie von einer direkten Leistungszuordnung - im Sinne einer proportionalen Kopplung von zeitlichem Einsatz und dessen Intensitätsgrad - abgesehen werden kann. Allerdings muß es sich hierbei weiterhin um objektiv meß- und quantifizierbare Größen handeln. Nur auf diese Weise ist eine entsprechende Entgeltzuordnung im Sinne einer Prämie möglich. Dennoch kann durch die Wahl der entsprechenden Kenngrößen, insbesondere für arbeitszeitunabhängige Ergebnisse, die kognitiven Fähigkeiten der Mitarbeiter gefördert werden. Dies ist insofern möglich, als daß bei der Festlegung der Prämien spanne der Prämienendpunkt so zu wählen ist, daß dieser nur bei dem gewünschten Verhalten bzw. Reagieren seitens des Mitarbeiters erreicht werden kann. Durch diese Ausgestaltung des Prämien systems werden so neben den rein sensomotorischen Fähigkeiten auch andere Kenntnisse und Verhaltensweisen abverlangt und damit indirekt gratifiziert. Die notwendige Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter resultiert dabei unmittelbar aus der konkreten Anforderung einer einzelnen Aufgabe, womit weiterhin eine selektive Leistungerschließung erhalten bleibt. Klassische Prämien sind beispielsweise Nutzungs-, Qualitäts- oder Mengenprämien. Durch diese Art der Prämien wird eine klare Zielorientierung seitens der Mitarbeiter an den entsprechenden Größen erwartet.

Die Ausführungen machen bereits deutlich, daß es sich bei dem Prämienlohnsystem um ein flexibleres Entgeltsystem handelt als beim Akkordlohn und eine präzisere Zuordnung von Leistung und Geld möglich ist als beim Zeitlohn. Das erklärt wahrscheinlich die Bedeutung der Prämienentlohnung innerhalb der möglichen Entgeltsysteme, die im Rahmen der Gruppenarbeit diskutiert werden. Damit verbunden ist die Zielsetzung, „[...] eine optimale Verknüpfung von Mensch, Maschine und Material“⁹¹ zu erreichen.

Eine wesentliche Kenngröße für die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter bleibt - trotz aller Beteuerungen für die Relevanz anderer Kenngrößen - nach wie vor die quantitative Komponente.⁹² Ausdruck kann dies beispielsweise in einer sogenannten Produktivitätsprämie finden.⁹³ Da das Ziel der Produktion zunehmend aber nicht mehr in einer Erhöhung der Ausbringungsmenge liegt, sondern vielmehr in ihrer Konstanz bei gleichzeitiger Beachtung eines störungsfreien Fertigungsablaufs und damit Zeitsicherheit, finden sich vermehrt differenziertere Leistungskennzahlen. Eine mögliche

⁹⁰ Vgl. Böhrs, H., 1959, S. 104; Schettgen, P., 1996, S. 303 ff.; Kropp, W., 1997, S. 310 f.

⁹¹ Fremmer, H., 1996, S. 13.

⁹² Vgl. Frei, F., 1993, S. 362.

⁹³ Die Spezifizierung, was unter einer Produktivitätsprämie zu verstehen ist, kann durchaus variieren. So ist bei FREMMER beispielsweise eine Verknüpfung verschiedener Größen zu erkennen, während bei anderen Ausführungen deutlich wird, daß hierunter eindeutig eine Mengenprämie zu verstehen ist (vgl. Fremmer, H., 1996, S. 50 ff.; VDMA, 1996a, S. 16 f.).

Form in diesem Zusammenhang ist beispielsweise die Anlagennutzungsprämie.⁹⁴ Durch die nicht zeitgenaue Herstellung von Produkten treten entweder Lagerkosten auf oder aber Verzögerungen der Auslieferung. Das Ziel einer Anlagennutzungsprämie liegt nun darin, den Nutzungsgrad der Produktionseinrichtung durch eine Reduzierung der Störungen zu erhöhen. Besteht für die Mitarbeiter ein entsprechender Anreiz, die Störungen selbständig zu beseitigen oder bereits durch vorbeugende Maßnahmen zu verhindern, wird hierdurch zum einen ein positiver Effekt auf die Durchlaufzeiten zu erwarten sein. Zum anderen wird durch die Erhöhung der Anlagenverfügbarkeit die allgemeine Reaktionsfähigkeit des Unternehmens zunehmen.

Durch die zunehmend komplexer werdenden Produktionsprozesse wird von den Mitarbeitern eine immer stärkere Eigeninitiative und Selbststeuerung verlangt, was gleichzeitig auch Veränderungen der Anforderungen impliziert. Damit verbunden ist eine Anpassung der Potentiale der Mitarbeiter, die nicht als eine einmalige sondern stetige Aufgabe zu betrachten ist. Das die permanente Weiterentwicklung der vorhandenen Mitarbeiterqualifikationen als eine Grundvoraussetzung angesehen wird, den Markanforderungen gerecht zu werden, spiegelt sich innerhalb des Entgeltsystems durch Qualifikationsprämien wider.

4.3.3.2 Qualifikationsprämien

In den Bereich der Entgeltsysteme, die neben einer prinzipiellen anforderungsorientierten Grundlohndifferenzierung auch die Qualifikation der Mitarbeiter berücksichtigen, sind die Skill-Based-Pay-Modelle einzuordnen.⁹⁵ Bei diesen Modellen wird basierend auf einem Grundlohn, der für die Beherrschung einer Tätigkeit gezahlt wird, eine Erhöhung des Entgelts durch die Befähigung, weitere Tätigkeit ausführen zu können, ermöglicht. Zunächst soll davon ausgegangen werden, daß diese quasi „Qualifikationszulage“ an die tatsächliche Nutzung der Fähigkeiten des Mitarbeiters gebunden ist.⁹⁶ Dadurch werden zum einen ein Anreiz für einen Arbeitsplatzwechsel geschaffen und zum anderen die oben angesprochenen Opportunitätskosten reduziert. Bei diesen Qualifikationen kann es sich allerdings nur um funktionale handeln, da die Entgeltsteigerung für eine ganz bestimmte Tätigkeit gewährt wird. Im Hinblick auf diese Tätigkeiten kann es sich sowohl um horizontale als auch vertikale, und auch um die Vertiefung von bereits beherrschten Tätigkeiten handeln.⁹⁷ Voraussetzung ist allerdings, daß die entsprechenden Tätigkeiten bzw. die damit verbundenen Fähigkeiten zuvor festgelegt wurden, da nur so eine Leistungsbeurteilung durchgeführt werden kann. Von der Konzeption her erinnern diese Systeme sehr an den deutschen Prämienlohn, bei dem zunehmend die Qualifikation der Mitarbeiter eine Berücksich-

⁹⁴ Vgl. bereits Riebel, F. G., 1986, S. 43.

⁹⁵ Vgl. Lawler, E. E./Ledford, G. E., 1985, S. 30 f.; Eckardstein, D. v./Greife, W., 1988, S. 12 f., 112 ff.; Greife, W., 1990, S. 23 ff.

⁹⁶ Vgl. Luthans, F./Fox, M. L., 1989, S. 28.

⁹⁷ Vgl. Lawler, E. E./Ledford, G. E., 1985, S. 32; Greife, W., 1990, S. 242 f.

tigung erfährt.⁹⁸ Diese Beachtung erfolgt z.B. durch eine Flexibilitätszulage.⁹⁹ Als Synonym hierfür findet sich der Begriff „Polyvalenzlohn“,¹⁰⁰ mit dem zum Ausdruck gebracht wird, daß es sich um eine Honorierung der Vielseitigkeit des Arbeitseinsatzes der Mitarbeiter handelt.

Die Zielsetzung derartiger Prämiensysteme ist im Grunde - trotz differierender Ausgestaltung - immer ähnlich. „Die Kenntnisse und Erfahrungen der Arbeitnehmer/innen sollen zur Verbesserung der Arbeitsabläufe, der Arbeitsplätze, der Arbeitsumgebung sowie der Arbeitsbedingungen genutzt werden [...].“¹⁰¹ Dem Versuch, dies mit Qualifikationsanreizen zu realisieren, liegt die Erkenntnis zugrunde, daß die Unternehmen zukünftig mit schneller werdenden Entwicklungen von Technologie und Organisationsveränderungen konfrontiert werden und der Erfolg des Unternehmens in großem Maße von der Bereitschaft der Mitarbeiter abhängt, ihre bestehenden Qualifikationen im Sinne dieser Entwicklung weiterzuentwickeln.¹⁰² Im folgenden werden hierzu zwei Beispiele dargestellt, die bei der Honorierung zwei unterschiedliche Ansätze gewählt haben: die Unternehmensgruppe KARMANN und die AUDI AG.

Das System besteht aus den Bausteinen Grundlohn, persönlicher Leistungszulage, zielorientierter Gruppenzulage und der Zulage für Weiterbildung und Qualifikation. Eine der Zielsetzungen des neuen Entgeltsystems bei KARMANN ist es neben anderen, „die Qualifizierung als stetige, selbstverständliche Aufgabe für den einzelnen Mitarbeiter attraktiv machen und belohnen“¹⁰³ zu können, was mit dem letzten Baustein erreicht werden soll. Dabei findet eine ständige Überprüfung der Weiterbildungsangebote statt, um sie so gleichzeitig den sich veränderten Gegebenheiten anzupassen. Daraus resultiert gleichzeitig die Philosophie, daß eine einmal erworbene Qualifikation keine dauerhafte Lohnsicherung gewährleistet. Vielmehr unterliegt das erworbene Wissen in Analogie zu Wirtschaftsgütern einer Abschreibung (siehe Tab. 4-1).

⁹⁸ Neben diesem hier kurz angeführten System existieren weitere, wie 'pay-for-knowledge', 'knowledge-based pay' oder 'multi-skill-based pay'. Ein Überblick hierzu findet sich z.B. bei Luthans, F./Fox, M. L., 1989.

⁹⁹ Vgl. z.B. Betriebsvereinbarung Nr. 180 der Adam Opel AG zum Prämienlohn.

¹⁰⁰ Vgl. Frei, F., 1993, S. 360; Schmierl, K., 1995, S. 133.

¹⁰¹ Präambel der Betriebsvereinbarung Nr. 179, der Adam Opel AG

¹⁰² Vgl. Bierfreund, H., 1995, S. 226 f.

¹⁰³ Bierfreund, H., 1996, S. 4.

| Qualifizierungsvorgang | Geldwert in DM/h | | | | |
|--|------------------|---------|---------|---------|-----------|
| | 1. Jahr | 2. Jahr | 3. Jahr | 4. Jahr | Folgejahr |
| Job-Rotation innerhalb der Arbeitsgruppe und versch. Informationen über den spez. Fertigungsablauf | 0,40 | 0,30 | 0,20 | 0,10 | 0,00 |
| Seminar über allgemeine Grundlagen des Qualitätssicherungssystems | 0,80 | 0,60 | 0,40 | 0,20 | 0,00 |
| Schulung über Wartung der Betriebsmittel des Bereichs | 0,80 | 0,60 | 0,40 | 0,20 | 0,00 |
| Job-Rotation innerhalb des jeweiligen Fertigungsbereichs | 0,80 | 0,60 | 0,40 | 0,20 | 0,00 |
| Meisterausbildung | 1,20 | 1,00 | 0,80 | 0,60 | 0,60 |
| Ausbildereignungsprüfung | 1,20 | 1,00 | 0,80 | 0,60 | 0,60 |
| REFA-Grundschein | 1,20 | 1,00 | 0,80 | 0,60 | 0,60 |
| Höchstbetrag | 1,20 | 1,20 | 1,20 | 1,20 | 1,20 |

Tab. 4-1: Beispiel für eine Weiterbildungs- und Qualifikationsbewertung bei KARMANN (Quelle: in Anlehnung an Bierfreund, H., 1995, S. 229)

Die erworbene Qualifikation kann mit 0,40 bis max. 1,20 DM die Stunde vergütet werden und unterliegt aufgrund der Abschreibung einem Wert- bzw. Einkommensverlust von 0,10 DM/h bzw. 0,20 DM/h. Nach einer Laufzeit von vier Jahren ist die erworbene Qualifikation abgeschrieben, wodurch bei den Mitarbeitern ein gewisser Zwang zur Weiterbildung ausgelöst wird.

Einen etwas anderen Weg bei der Gratifizierung der Qualifikation geht die AUDI AG. Von der prinzipiellen Wirkungsweise ist sie aber mit der Prämienentlohnung zu vergleichen. Bei der grundsätzlichen Beibehaltung der analytischen Arbeitsbewertung findet eine Veränderung in der Gewichtung der einzelnen Faktoren statt (Tab. 4-2).

| Standort | AUDI-Ingolstadt | AUDI-Neckarsulm | neues System |
|--------------------------|-----------------|-----------------|--------------|
| 1. Können | 20% | 19% | 40% |
| 2. Belastung | 30% | 26% | 35% |
| 3. Verantwortung | 20% | 24% | 25% |
| 4. Umwelt ¹⁰⁴ | 30% | 31% | |
| Summe | 100% | 100% | 100% |

Tab. 4-2: Veränderung der Gewichtung relevanter Eingruppierungsfaktoren bei der AUDI AG (Quelle: in Anlehnung an Hentsch, G., 1995, Anlagen um Vortrag)

¹⁰⁴ Die Belastung durch Umwelteinflüsse wie Temperatur oder Nässe findet im neuen System mit 10% Eingang und ist unter dem Kriterium „Belastung“ subsumiert.

Das Merkmal „Können“, das weiter differenziert ist in „Fachkönnen“, „Denkleistung“ und „Körperliches Können“ findet einen wesentlichen stärkeren Eingang in die Gewichtung als im alten System.

Der Anreiz zur Weiterqualifizierung und der prämienähnliche Effekt wird durch die Gestaltung des Aufgabenfeldes erreicht.¹⁰⁵ Es wird zunächst eine Gruppenkernaufgabe definiert, der eine bestimmte Entgeltgruppe zugeordnet wird. Erfüllt der Mitarbeiter nicht alle hierfür erforderlichen Funktionen, wird dieser in die darunterliegende Entgeltgruppe eingestuft. Übernimmt der Mitarbeiter aber zusätzliche über die Kernaufgabe hinausgehende Funktionen erfolgt eine Eingruppierung in die nächst höhere Entgeltstufe. Zusammenfassend ist dieses Prinzip in der Abb. 4-6 dargestellt.

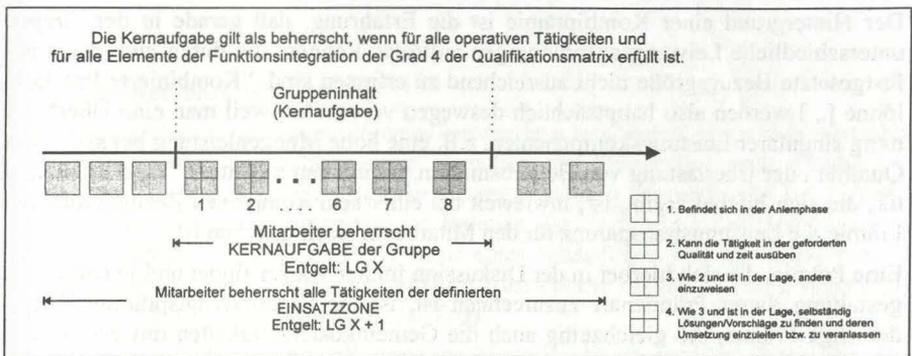


Abb. 4-6: Zuordnung der Gruppenaufgabe bei der AUDI AG
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Interne Unterlage „Neues Entgeltsystem“)

Die allgemeine Zielsetzung des neuen Entgeltsystems ist es, im Rahmen der Gruppenarbeit einen Anreiz für die Mitarbeiter zu schaffen sowohl die Kernaufgabe vollständig zu erfüllen als auch weitere operative Aufgaben zu übernehmen.

Der wesentliche Unterschied zur qualifikationsorientierten Grundlohndifferenzierung besteht hierbei darin, daß nicht die angebotene, sondern die vom Unternehmen benötigte und genutzte Qualifikation entlohnt wird. Sehr deutlich wird dies bei dem System von KARMANN und gleichzeitig auch, daß die Halbwertszeit einer einmal erreichten Qualifikation abnimmt. Dadurch aber, daß Qualifikationen, die sich durch einen Abschluß auszeichnen nicht vollständig ihren Wert verlieren, signalisiert das Unternehmen gleichzeitig, daß die abgeforderten Qualifikationen kontinuierlich zunehmen, sich eine Weiterqualifizierung für die Mitarbeiter rentiert und somit die Basis für einen Interessenausgleich zwischen Mitarbeitern und Unternehmensführung vereinfacht wird.

Eine weitere Variante, die Fähigkeiten der Mitarbeiter ebenfalls durch das Entgeltsystem besser zu nutzen, liegt der kombinierten Prämie zugrunde. Wurde hierunter in

¹⁰⁵ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Hentsch, G., 1995 S. 1 ff.; Oxenkecht, S., 1995, S. 41 ff.

der Vergangenheit vornehmlich die Kombination der klassischen Einzelprämien, mit den Bezugsgrößen Menge, Nutzung, Qualität oder Ersparnis verstanden,¹⁰⁶ haben sich die zu koppelnden Merkmale weiterentwickelt.

4.3.3.3 Kombinierte Prämien

Die Zielsetzung kombinierter Prämiensysteme besteht darin, einer einseitigen Fokussierung seitens der Mitarbeiter auf eine einzelne Leistungskennzahl entgegenzuwirken.¹⁰⁷ Auf diese Weise kann z.B. ein Anreiz geschaffen werden, über Verbesserungsmöglichkeiten in den Abläufen nachzudenken, um so gleichzeitig eine Reduzierung von Gemeinkosten oder Leerzeiten zu erreichen.

Der Hintergrund einer Kombiprämie ist die Erfahrung, daß gerade in der Gruppe unterschiedliche Leistungsanforderungen auftreten können, die durch *eine* dauerhaft festgesetzte Bezugsgröße nicht ausreichend zu erfassen sind. "Kombinierte Prämienlöhne [...] werden also hauptsächlich deswegen verwendet, weil man eine Überbetonung singulärer Leistungskomponenten, z.B. eine hohe Mengenleistung bei sinkender Qualität oder Überlastung von Betriebsmitteln, vermeiden möchte."¹⁰⁸ Die Problematik, die sich hierbei ergibt, ist, inwieweit bei einer sehr komplexen Bezugsgröße der Prämie die Leistungstransparenz für den Mitarbeiter noch gegeben ist.

Eine Prämie, die sich hierbei in der Diskussion immer wieder findet und je nach Ausgestaltung dieser Prämienart zuzurechnen ist, ist die Produktivitätsprämie.¹⁰⁹ Eine derartige Prämie, die gleichzeitig auch die Gemeinkostentätigkeiten mit erfaßt wird z.B. von EYER vorgeschlagen und auf folgende Formel gebracht.¹¹⁰

$$\text{Produktivitätsprämie} = \frac{\text{Gutteile} \cdot \text{Vorgabezeit} + \text{Zeitbudget für Gemeinkostentätigkeit}}{\text{Anwesenheitszeit der Mitarbeiter}}$$

Durch die Komponente "Gutteile" in der Prämienformel ist davon auszugehen, daß die Mitarbeiter keine einseitige Fokussierung der Menge vornehmen werden, da dies nicht allein zu einer Realisierung der entsprechenden Prämie führt. In bezug auf die Wirkung der Gemeinkosten in dieser Formel sind nur indirekt Schlußfolgerungen möglich. Die Berücksichtigung dieser Größe ist insofern konsequent, als daß mit der Einführung von Gruppenarbeit verschiedene Tätigkeiten integriert werden, die zuvor im Angestelltenbereich angesiedelt waren. Die allgemeine Zielsetzung ist es, durch

¹⁰⁶ Vgl. IfaA, 1989, S. 82.

¹⁰⁷ Zur detaillierten Beschreibung der kombinierten Prämie vgl. IfaA, 1989, S. 81 ff. Des weiteren vgl. Zander, E., 1990, S. 248 ff.; Schettgen, P., 1996, S. 306.

¹⁰⁸ Schettgen, P., 1996, S. 306.

¹⁰⁹ Auf die unterschiedliche Spezifizierung dieser Prämie ist bereits hingewiesen worden. Vgl. auch Fremmer, H., 1996, S. 51.

¹¹⁰ Vgl. Eyer, E., 1993b, S. 72 ff.; ähnlich auch Dolle, R./Eyer, E., 1997. Formel in Anlehnung an Eyer, E., 1993b, S. 74.

solche oder ähnlich gestaltete Prämien ein kundenorientiertes Denken der Mitarbeiter zu fördern bei einer gleichzeitigen zeit- und mengengenauen Fertigung der Produkte in der gewünschten Qualität. Mit der Einführung von "Prämienverbundsystemen" werden gleichzeitig mehrere Kategorien angesprochen. Durch die Schaffung eines neuen, synthetischen Bezugspunktes der Prämienbemessung soll den Nachteilen von Einzelprämien gegengesteuert werden. Einen solchen Bezugspunkt liefert z.B. die Optimierung des Fertigungsprozesses. Dabei müssen die Mitarbeiter lernen, die Auswirkungen ihres Arbeitshandelns auf den Fertigungsprozeß einzuschätzen. Unter dem Stichwort „innovative Prämienlohnkonzepte“¹¹¹ wird des weiteren eine stärkere Flexibilisierung dieses Entgeltsystems vorgeschlagen, deren Ausgestaltung eine sehr hohe Affinität zu den Entgeltkonzepten ausweist, die im nächsten Punkt behandelt werden.

4.3.4 Zielvereinbarungssysteme

„Heute funktioniert eine neue Organisationsstruktur nur, wenn man ein bestimmtes zielgerichtetes und erfolgsbringendes Verhalten der Mitarbeiter auch bezahlt.“¹¹² Diese Einsicht liegt den Konzepten der Entgeltgestaltung zugrunde, die auf Zielvereinbarungen basieren. Insbesondere im Rahmen der Einführung der Gruppenarbeit werden derartige Entgeltsysteme als Basis eines zukünftigen Entgelts angesehen.¹¹³ Deutlich wird die starke gruppenspezifische Ausrichtung bei der Variante sogenannter „Zielorientierter Gruppenzulagen“ (ZOG).¹¹⁴

Die Systeme erinnern an prozeßorientierte Modelle, die in gewisser Weise die den ergebnisorientierten Ansätzen inhärenten Schwäche entgegen wirken sollen. Bei dem ausgemachten Defizit handelt es sich um die nicht adäquate Berücksichtigung der Steuerung des Verhaltens. Während es sich bei den ergebnisbezogenen Kriterien um konkret und objektiv meßbare Ergebnisse handelt, interessiert bei der prozeßorientierten Betrachtung ebenso die Art und Weise der Leistungserstellung. Es handelt sich somit im weitesten Sinne um die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter, die hierbei ebenfalls Eingang in die Betrachtung finden soll.¹¹⁵

Die zielorientierte Entlohnung setzt voraus, daß dem Mitarbeiter ein gewisser Handlungsspielraum bei der Erfüllung seiner Aufgabe zur Verfügung steht. Je nachdem, wie der Mitarbeiter diese Freiheitsgrade nutzt, ist ein entsprechender Grad der Zielerreichung zu verwirklichen. Nur wenn eine derartige Grundkonstellation vorliegt, ist eine zielorientierte Entlohnung sinnvoll bzw. überhaupt möglich. Kann der Mitarbeiter den Prozeß der Leistungserstellung hingegen nicht beeinflussen, dann ist eine Verbesserung der Zielgrößen nicht möglich. Erst wenn durch die Optimierung der

¹¹¹ Brumberg, C., 1995, S. 309.

¹¹² Willfert, P., 1995, S. 178.

¹¹³ IfaA, 1994, S. 7 f.; REFA, 1995, S. 5 ff.; VDMA, 1996a, S. 5 f.

¹¹⁴ Vgl. Heisel, R., 1996b, S. 9 ff.

¹¹⁵ Vgl. z.B. Marr, R., 1986, S. 114 f.; Imai, M., 1993, S. 40 ff.

Prozesse bzw. durch die Variation der Arbeitsleistung ein Einfluß auf die Zielgröße angenommen werden kann, ist eine zielorientierte Entlohnung anwendbar. Das bedeutet, daß bei einem derartigen System erstens davon ausgegangen wird, daß der durchschnittliche Mitarbeiter nur einen Teil seiner potentiellen Fähigkeiten zur Problemlösung aktiviert,¹¹⁶ und zum anderen, daß der Mitarbeiter letztlich der Experte bei der Durchführung seiner Arbeitsaufgabe ist.

Dem zielorientierten Entgeltsystem liegt die Ansicht zugrunde, daß das Entgelt eine motivationsfördernde Wirkung entfaltet, wenn der Mitarbeiter die an ihn gestellten entgeltrelevanten Anforderungen kennt, er bei der Festlegung Ziele beteiligt ist und sich schließlich auch mit diesen identifiziert (siehe Abbildung 4-7).¹¹⁷

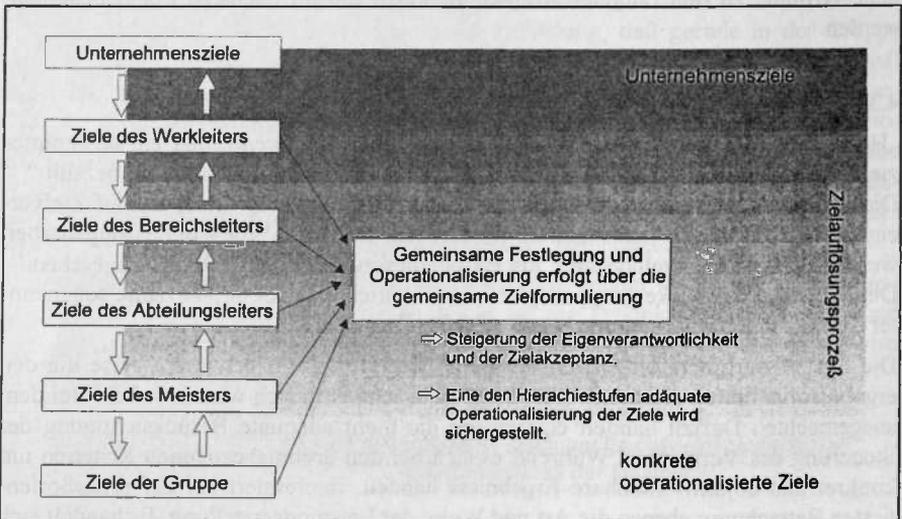


Abb. 4-7: Zielbildungsprozess zur Operationalisierung von Mitarbeiterzielen
(Quelle: eigene Darstellung)

Der Partizipation der Mitarbeiter liegt die Auffassung zugrunde, daß ein Mitarbeiter, der in den Zielbildungsprozeß involviert ist, das Erreichen des Ziels stärker unterstützt, da ihm die Notwendigkeit des Ziels transparent ist.¹¹⁸ Da hier insbesondere motivationale Aspekte in den Vordergrund gestellt werden, die im engeren Sinne nicht Gegenstand der Untersuchung und somit die Auswirkungen dieser Dimension

¹¹⁶ Vgl. bereits Miles, R. E., 1975, S. 156.

¹¹⁷ Vgl. ähnlich schon Lawler, E. E., 1981, S. 134 ff.; Reichel, F.-G./Cmiel, H.-G., 1994.

¹¹⁸ Vgl. ausführlicher zu dem Gesichtspunkt der Partizipation von Mitarbeitern bei dem Prozeß der Zielbildung und deren erwartete positiven Auswirkungen z.B. Odiorne, G. S., 1971, insb. Kap 8; Marr, R./Kötting, M., 1993, S. 214 f.; Frese, E., 1995, Kap. II. Zu möglichen negativen Auswirkungen vgl. Beisheim, M. u.a., 1991, S. 45 ff.

auf die Zielgröße im Untersuchungskontext nicht abzubilden sind, wird auf eine nähere Analyse verzichtet.

Konstitutives Element einer derartigen zielorientierten Entlohnung ist erstens eine Festlegung und Operationalisierung der entgeltrelevanten Ziele und zweitens die Möglichkeit zur Veränderung dieser Zielgrößen. Während bei der traditionellen Leistungsentlohnung eine feste Bezugsgröße existiert, die im Zeitverlauf nicht geändert wird, besteht bei der zielorientierten Entlohnung die Möglichkeit, die Ziele periodisch zu überprüfen und gegebenenfalls neu festzulegen. Auf diese Weise wird eine Dynamisierung erreicht, die eine Anpassung an veränderte Situationen ermöglicht und eine adäquate Reaktion gewährleistet.

Die Kopplung des Entgelts an die Zielvereinbarung orientiert sich an einer zukünftig zu erwartenden Leistung. In diesem Sinne ist der Pensumlohn als eine Sonderform dieser Entgeltkategorie anzusehen. Der Auffassung von DRUMM, daß der klassische Akkordlohn „eine begrenzte Wiederbelebung in der Variante des *Pensumlohns* gefunden“¹¹⁹ hat, ist nur bedingt zuzustimmen. Während der Akkord die Maximierung hinsichtlich der Mengenkomponeute anstrebt, verfolgt der Pensumlohn die Idee der Optimierung der Menge im Sinne einer Konstanz der Leistung innerhalb einer bestimmten Bandbreite. Es sind folglich Abweichungen sowohl nach oben als auch unten möglich. Aufgrund dieser Charakteristika ergeben sich im Rahmen der Gruppenarbeit ganz andere Erwartungen als bei der Akkordentlohnung. Durch den Pensumlohn erhalten die Mitarbeiter den Anreiz, eine bestimmte Menge zu erbringen; allerdings wird ihnen innerhalb der Gruppe freigestellt, wie sie diese erbringen. Es sind somit beispielsweise keine negativen Impulse einer angestrebten Rotation zu erwarten. Ist das Pensum hingegen so hoch angesetzt, daß die Zeit der Mitarbeiter so effektiv wie möglich - im Sinne der Mengenmaximierung - genutzt werden muß, ergeben sich keine Freiräume für die Integration von indirekten Tätigkeiten oder anderen Leistungsparametern. In diesem Fall wäre der Auffassung von DRUMM zuzustimmen und die Wirkungseinschätzung mit dem Akkord gleichzusetzen.

Eine Problematik, die sich bei derartigen Beteiligungssystemen ergeben kann und auf die an dieser Stelle hingewiesen werden soll, ist, daß die Beziehung zwischen der individuellen Leistung und dem Entgelt nicht immer deutlich wird.¹²⁰ Dies verstärkt sich darüber hinaus noch, wenn das beschriebene zielorientierte Entgeltsystem zu einem **payment by result system** modifiziert wird.¹²¹ Demnach „[...] besteht nur ein recht loser Zusammenhang zwischen individuellen Anstrengungen und dem erlangten Gewinnanteil. Gewinn wird zum großen Teil von Faktoren bestimmt, die sich einer

¹¹⁹ Drumm, H. J., 1992, S. 426 (Hervorh. im Org.). Ebenso summieren BOKRANZ und NADLER den Pensumlohn unter den mengenorientierten Entgeltformen (vgl. Bokranz, R., 1991, S. 356; Nadler, L., 1997, S. 164).

¹²⁰ Das bedeutet, daß das Äquivalenzprinzip von Lohn und Leistung u.U. nicht mehr besteht und somit die schon bei KOSIOL beschriebenen negativen Effekte eintreten können (vgl. Kosiol, E., 1962, S. 38 ff.).

¹²¹ Vgl. Gaugler, E., 1986, S. 169; Drumm, H. J., 1992, S. 392.

direkten Einwirkung des Arbeitnehmers entziehen. [...] Gewinnbeteiligung wird um so eher positive Wirkungen zeigen, je eher für den Mitarbeiter ein direkter Zusammenhang zwischen Leistung und Entlohnung erkennbar wird.“¹²²

Die Ausführungen zeigen, daß die Größe, an die das Entgelt des jeweiligen Mitarbeiters geknüpft ist, von entscheidender Bedeutung ist. Durch die Methode der Zielvereinbarungsentgelte soll ein unmittelbarer Zusammenhang von Zielerreichung und der Höhe des Entgelts für den Mitarbeiter herzustellen sein. Wird die Zielerreichungskennzahl am Gewinn festgemacht, können insofern Probleme auftreten, als daß der Mitarbeiter zwar versucht, in einer Periode durch besonderes Engagement sein Leistungsmaximum zu erreichen, allerdings hierfür keine entsprechende Honorierung erhält, weil der Gewinn in dieser betreffenden Periode durch dritte Faktoren ungünstig beeinflußt worden ist. Im ungünstigen Fall erfolgt z.B. eine Gratifikation, die unter dem Ergebnis der Vorperiode liegt. Derartige Konstellationen können bei den Mitarbeitern dazu führen, daß diese in der Folgeperiode mit Leistungszurückhaltung reagieren, da die Verbindung der Leistung zur Zielgröße nicht eindeutig erkennbar bzw. nachvollziehbar ist. Ein Wechsel zu einem komplexen Entgeltsystem, das auf diese Weise der Bedürfnisstruktur des Mitarbeiters besser gerecht werden will, kann auch unter kognitiven Aspekten zu Problemen führen.¹²³ Diese Überlegungen leiten zu einer Entgeltkomponente über, die seit jüngerer Zeit stärkere Beachtung in der Entgeltdiskussionen findet und in der die Tendenz zum Ausdruck kommt, die Mitarbeiter stärker am Erfolg und Mißerfolg des Unternehmens teilhaben zu lassen.¹²⁴ Angesprochen sind hiermit Bestandteile eines Entgeltsystems, die einen stärker finalen Charakter aufweisen und vom Prinzip her auch unter die zielorientierte Entlohnung subsumieren werden könnten, die Systeme der Mitarbeiterbeteiligung.

4.3.5 Systeme der Mitarbeiterbeteiligung

Im Zuge der Diskussion einer über eine wertorientierte Unternehmensführung und einer ganzheitlichen Geschäftsprozessoptimierung findet eine weitere Variante der Entgeltsystemgestaltung vermehrt Beachtung;¹²⁵ die Kopplung eines Teils des Entgelts an den Unternehmenserfolg. Ein derartig gestaltetes System stellt prinzipiell nichts neues dar. Es findet seit jeher regelmäßig Anwendung im Bereich der Unternehmensleitung bzw. oberen Führungs- und Leitungsebene.¹²⁶ Das Neue ist vielmehr, daß dieses Vergütungsinstrument auf weitere Angestelltenbereiche, aber eben auch

¹²² Michaelis, E./Picot, A., 1987, S. 112 f.

¹²³ Vgl. z.B. Weinert, B., 1975, S. 111 ff.; ders. 1976, S. 147 f., 176 ff., 186 ff.; Kubon-Gilke, G., 1990, S. 19; Mayrhofer, W., 1993, S. 23 ff.

¹²⁴ Vgl. z.B. Eyer, E., 1995b, S. 59 ff.; Busse, M. G., 1996, S. 119 ff.; Eyer, E./Stockhausen, A., 1997, S. 23.

¹²⁵ Vgl. z.B. PEPPER II, Bericht der EG, 1997; Wunderer, R., 1999, S. 105 ff.

¹²⁶ Vgl. z.B. Hagen, R., 1985; Becker, F. G., 1990, 1991b, 1993; Guthof, P., 1995.

auf den gewerblichen Bereich ausgedehnt wird.¹²⁷ Bei den Mitarbeitern soll durch ein derartiges System ein Verständnis für die ökonomischen Zusammenhänge im Unternehmen erwachsen und deren Einfluß auf die jeweilige Kenngröße, die als Basis gewählt wurde, transparent werden.

Durch die Veränderung der Produktionsstrukturen werden dezentrale Organisationseinheiten geschaffen, in die verschiedene Verantwortlichkeiten verlagert und indirekt wertschöpfende Tätigkeiten integriert sind. Ziel ist das Erreichen einer zunehmenden Eigenverantwortung und Selbststeuerung der Mitarbeiter in den jeweiligen Gruppen. Ein Risiko, daß diesen Arbeitsorganisationskonzepten inhärent ist, sind die möglichen Interessenkonflikte, die zwischen der Gruppen- und der Gesamtunternehmenszielsetzung bestehen können. Gerade im Zusammenhang von Prozeßbetrachtungen z.B. im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses zur Optimierung von Arbeitsabläufen ist es erforderlich, daß ein koordiniertes und d.h. gruppenübergreifendes Vorgehen respektive Handeln vorliegt. Um diesem Prozeßgedanken stärker Rechnung zu tragen, bieten Mitarbeiterbeteiligungsmodelle ein mögliches Instrumentarium, indem sie durch ihre Ausgestaltung versuchen, Tendenzen eines Gruppenpartikularismus entgegenzuwirken.

In der Literatur und Praxis wird zunächst grob bei den Möglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung zwischen der Erfolgsbeteiligung und der Kapitalbeteiligung unterschieden (siehe auch Abb. 4-8).¹²⁸

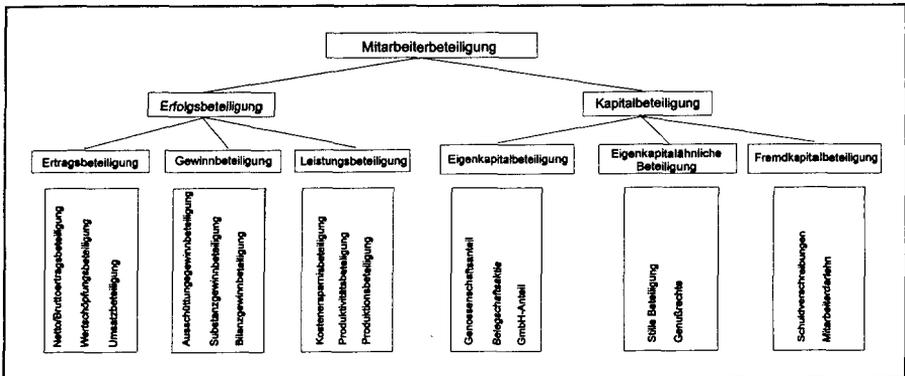


Abb. 4-8: Mögliche Formen der Mitarbeiterbeteiligung im Überblick
(Quelle: eigene Darstellung)

¹²⁷ Vgl. z.B. Höller, H., 1995b, S. 69 ff.; Künzel, H., 1995, S. 39 ff.; VDMA, 1996b, S. 22; Husmann, U./Reichel, F.-G., 1998, S. 22 ff.; Wagner, K.-R., 1998, S. 113 ff.; BMA, 1999, S. 2 ff.

¹²⁸ Vgl. VDMA, 1996b; VDMA, 1997; Fischer, H., 1998, S. 65 ff.; Schneider, H. J., 1998, S. 31 ff.

Diese Beteiligungsformen sind unter zwei Gesichtspunkten zu betrachten: Zum einen ist es das Ziel, durch die stärkere Partizipation der Mitarbeiter an den Chancen und Risiken des Unternehmens eine Veränderung der Personalkostenstruktur zu erreichen, und zum anderen soll dadurch dem Leitbild des unternehmerisch denkenden und handelnden Mitarbeiters Rechnung getragen werden. Erstere Zielsetzung steht deutlich unter dem Aspekt der Flexibilisierung der Personalkosten. Die Intention ist es hierbei, den Anteil der fixen Bestandteile eines Entgeltsystems relativ zurückzuführen und in der langfristigen Perspektive eine Einkommenssteigerung im wesentlichen über den variablen, erfolgsabhängigen Teil zu realisieren. Eine Reduktion auf diese Zielsetzung als Grund für die Einführung oder Diskussion solcher Systeme würde den Mitarbeiter lediglich als Kostenfaktor ansehen und weniger die Potentiale dessen für den Erfolg des Unternehmens anerkennen. Als ein weiterer Grund für ein derartiges Entgeltsystem wird der Versuch der Steigerung des Interesses der Mitarbeiter an dem Unternehmen angegeben, um so ein leistungsorientiertes Handeln zu erreichen, das sich an einer langfristigen Wertschaffung ausrichtet. Durch derartige Beteiligungsmodelle soll der bei den Leistungsentgelten inhärenten Problematik der eindimensionalen Leistungsfokussierung entgegengewirkt werden. Die Zielsetzung ist es, eine Harmonisierung zwischen Unternehmensinteressen und individuellen Präferenzen zu erreichen, was in diesem Fall heißt, daß das langfristige Erfolgspotential der Unternehmung zu sichern und zu verbessern ist, ohne dabei die operativen Zielgrößen zu vernachlässigen. Die Konzeption derartiger Entgeltsysteme ist somit langfristig angelegt,¹²⁹ und ihnen liegt die Erkenntnis zugrunde, daß die beste Unternehmensstrategie zum Scheitern verurteilt ist, "wenn keine Anreize für strategisches Denken und Handeln gegeben sind und kurzfristige operative Erfolge stärker Anerkennung finden als langfristige und strategische."¹³⁰ Diese zunächst als selbstverständlich anzusehende Zielsetzung, d.h. die Ausrichtung des Verhaltens der Akteure auf das Erreichen der Unternehmensziele, verschwimmt scheinbar zusehends bei der praktischen Umsetzung, da die herkömmlichen Entgeltsysteme zumeist auf operative Erfolge aufbauen.¹³¹

Die Schwierigkeiten, die sich hinsichtlich der erwünschten Wirkungsweise ergeben können, sind in der Führungsliteratur vielfach diskutiert worden und ebenfalls für den Bereich der gewerblichen Mitarbeiter anzunehmen. Dies u.U. in potenziierter Form, da die Möglichkeit zur Beeinflussung der für die Entlohnung relevanten Größe im Bereich der höheren Führungskräfte als wesentlich größer einzustufen ist.¹³² Die Pro-

¹²⁹ Vgl. Guthof, P., 1995, S. 33 f.

¹³⁰ Laukmann, T., 1992, S. 102.

¹³¹ Diese Problematik ist nicht nur auf den Bereich der Mitarbeiter beschränkt, sondern schließt auch das Management mit ein. „In fast jedem Unternehmen scheint es ein Problem zu sein, langfristiges, strategisches Denken zu verankern.“ (Becker, F. G., 1991a, S. 281). „Operatives Denken und Handeln überwiegt daher - trotz weit verbreiteter strategischer Planungskonzepte - in Unternehmen“ (Becker, F. G., 1991a, S. 280).

¹³² Vgl. Becker, F. G., 1993, S. 320; Backes-Gellner, U./Geil, L., 1997, S. 469 f.

blematik besteht darin, daß je größer das Ziel und je größer die zugehörige Organisationseinheit, desto subjektiver wird die Leistungssteuerung, weil ein signifikanter Einfluß eines Anreizes nur dann als wahrscheinlich angenommen werden kann, wenn das Ergebnis einer Handlung und die entsprechende Entlohnung zeitlich nicht weit auseinanderfallen.¹³³ Dieser Ursache-Wirkungs-Zusammenhang ist, insbesondere vor dem geschilderten Hintergrund, gerade bei Größen, die einen Gesamtunternehmenserfolg widerspiegeln nur schwer oder gar nicht zu erkennen bzw. herzustellen.¹³⁴

Es bleibt somit resümierend festzuhalten, daß eine Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg bzw. Kapital des Unternehmens zur einer Förderung des Verständnisses für die Inhalte der einzelnen Funktionen und deren funktionales Ineinandergreifen innerhalb des Produktionsprozesses fördern kann und somit zu einer Unterstützung eines anti-zipativen Charakters der Denkweisen und Handlungen der Akteure führen kann, die nicht mehr allein durch das Abwehren von Bedrohungen des Unternehmens geprägt sind, sondern durch ein proaktives Nutzen von sich bietenden Chancen.

Im Gegensatz zu den traditionellen Leistungslohnsystemen, die an die persönliche Leistung des einzelnen Mitarbeiters anknüpfen, handelt es sich bei den Beteiligungssystemen i.d.R. um eine kollektive Ausprägung, die allen oder zumindest einer bestimmten Gruppe von Arbeitnehmern zufließt. Insbesondere die kollektive Leistungszuordnung hat durch die veränderten Formen der Arbeitsorganisation verstärkt Beachtung gefunden und ist Gegenstand der nachfolgenden Ausführungen.

4.4 Individuelle oder kollektive Leistungszuordnung

Neue arbeitsorganisatorische Gestaltungselemente in Form der Gruppenarbeit führen bei der Betrachtung des Entgeltsystems zunehmend zu der Frage, inwieweit eine individuelle Leistungsbeurteilung mit dem kollektiven Prinzip der Gruppe vereinbar ist. Dahinter steht zum einen die Befürchtung, daß eine Beurteilung der individuellen Leistung die Leistungsfähigkeit der Teamarbeit konterkariert.¹³⁵ Zum anderen zeigt sich, daß die Leistungen, die durch die Gruppe erzielt werden, sei es in Form von Menge, Qualität oder der Bewältigung der verschiedenen indirekten Tätigkeiten, durch die Einzelperson nur noch bedingt zu beeinflussen bzw. nicht mehr zweifelsfrei zuzuordnen sind. Eine individuelle oder kollektive Entlohnung ist prinzipiell sowohl für den Grundlohn als auch für die Leistungskomponenten möglich, wobei sich die Ausführungen auf letztere beziehen, da sich die Diskussion in der Literatur als auch die in der betrieblichen Praxis vorzufindenden Beispiele ebenfalls hierauf konzentrieren.

¹³³ Vgl. Lawler, E. E., 1971, S. 106 ff.

¹³⁴ Trotz dieser Schwierigkeiten kommt beispielsweise BECKER für den Bereich der Führungskräfte zu dem Schluß: „Selbst, wenn schon kein langfristiges Denken erreichbar ist, sollen Anreizsysteme wenigstens kurzfristiges Denken und Handeln verhindern helfen“ (Becker, F. G., 1991a, S. 298).

¹³⁵ Vgl. z.B. schon O'Dell, C., 1989, S. 45; Kaiser, J., 1993, S. 300 ff.

ren.¹³⁶ So ist beispielsweise mit der Einführung eines Prämiensystems noch keine Aussage hinsichtlich der Subjektorientierung getroffen worden, d.h. ob sie sich nach der Leistung des Individuums oder der Gruppe bemißt.

In der Diskussion über das Entgeltsystem bei Gruppenarbeit finden sich bei den Konzepten, die eine gruppenbezogene Komponente enthalten, in der Regel auch individuelle Bestandteile. Die Honorierung der individuellen Leistung dient zum einen dazu, einer Nivellierung der Leistung entgegenzuwirken und zum anderen in der Person begründete Faktoren, sogenannten „Soft-skills“ Rechnung zu tragen. Der Berücksichtigung der Gruppenleistung als ganzes hingegen liegt die Erfahrung zu Grunde, daß das Ergebnis der Gruppe nicht nur durch das Leistungsvermögen bzw. durch den Leistungsgrad des einzelnen bestimmt wird, sondern auch durch eine intelligenter Organisation der Arbeitsabläufe innerhalb der Gruppe, die ein effizienteres und reibungsverlustärmeres Zusammenarbeiten ermöglicht.

Zur Berücksichtigung der Gruppenleistung finden sich verschiedene Varianten. So existieren Beispiele, bei denen die Gruppenprämie in gleichen Geldbeträgen auf die einzelnen Mitarbeiter unabhängig vom Grundentgelt verteilt wird. Das Signal, das von einer derartigen Praxis ausgeht, ist, daß die Leistungsfähigkeit der Gruppe ganz entscheidend davon abhängt, wie effektiv die Zusammenarbeit untereinander geregelt ist. Grundsätzlich bestehen bei der Verteilung der Gruppenprämie drei Möglichkeiten: sie kann absolut gleich, relativ gleich oder nach individuellen Gesichtspunkten auf die Mitarbeiter verteilt werden.

Die Tendenzen zeigen, daß die ursprünglich primäre Stimulation der Einzelleistung durch entsprechende Entgeltelemente auf die Gruppe zu übertragen versucht wird. Das Leistungsentgelt sollte den Gedanken der Gruppenarbeit stärken – ohne die Leistung des einzelnen darin ‚untergehen‘ zu lassen.¹³⁷ Dies ist insofern konsequent, als daß es z.B. eine der Zielsetzungen der Gruppenarbeit ist, durch eine kooperative und effiziente Zusammenarbeit eine Reduktion der indirekten Tätigkeiten herbei zu führen.¹³⁸ Erfolgt die Ergebnisverbesserung durch entsprechende gruppenspezifische Prozesse, kann eine ausschließlich individuenorientierte Leistungsentlohnung nicht die gewünschten Erfolge erzielen. Es existiert somit ein grundsätzliches Spannungsverhältnis, das es bei einem Entgeltsystem für Gruppenarbeit zu berücksichtigen gilt: Auf der einen Seite kann durch individuelle Entgeltmaßnahmen der interne Wettbewerb innerhalb einer Gruppe so forciert werden, daß ein Teambildungsprozeß in erheblichem Umfang gestört wird. Auf der anderen Seite steht der Gedanke der Leistungsgerechtigkeit, daß sich mit einer höheren individuellen Leistung die Erwartung eines höheren Entgelts verbindet.¹³⁹ Die Schwierigkeit besteht darin, die

¹³⁶ Vgl. z.B. Büge, H., 1994, S. 6; Eberhardt, H., 1995, S. 32; Gosmann, R./Heinz, K., 1996, S. 26 ff.; Ueberschaer, N., 1998, S. 15 ff.

¹³⁷ Dietrich, A./Hofmann, J., 1998, S. 5.

¹³⁸ Vgl. z.B. Mies, C., 1997, S.224.

¹³⁹ Vgl. bereits schon Whyte, W. F., 1958, S. 195 ff.; Lawler, E. E., 1977, S. 162 ff; Gensch, I., 1990, S. 104; Eckardstein, D. v., 1993, S. 178 f. Brinkmann, A./Skrotzki, R., 1994, S. 202 ff.

positiven Wirkungen von individueller Entlohnung auf die entsprechende Leistung mit der Intention der Einführung von Gruppenarbeit zu verbinden.

4.5 Zusammenfassende Tendenzen in der aktuellen Entgeltsystementwicklung

Die Ausführungen haben deutlich werden lassen, daß sowohl in der betrieblichen Praxis als auch in der Literatur vielfältige Lösungsansätze hinsichtlich der Entgeltthematik bei Gruppenarbeit diskutiert werden. Trotz dieser Vielfalt sind einige Tendenzen zu identifizieren, die im folgenden zusammenfassend dargestellt werden sollen. Als eine weitere Quelle zur Spezifizierung der gegenwärtigen Entwicklung wird eine Studie aus dem Jahr 1997¹⁴⁰ herangezogen, in der 71 Unternehmen unterschiedlicher Branchen mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens dahingehend untersucht wurden, inwieweit sich mit der Einführung der Gruppenarbeit auch die Entgeltsysteme bzw. deren jeweilige Bestandteile verändert haben. Das Ergebnis dieser Veränderung ist nachfolgend dargestellt (siehe Abb. 4-9).

Zunächst ist festzuhalten, daß der Akkord, auch wenn er nach den offiziellen Statistiken immer noch die am zahlreichsten angewandte Form der Entlohnung darstellt, in der Gruppenarbeitsdiskussion nur noch eine geringe Beachtung findet und wenn, dann in Form des Gruppenakkords. Als Einzelakkord hingegen erscheint er in diesem Kontext als nicht mehr zeitgemäß. Der Grund dafür, daß dem Akkord dennoch ein gewisses Beharrungsvermögen zu bescheinigen ist, kann zum einen darin gesehen werden, daß auch die Prämientlohnung eine Beeinflussung der Arbeit durch den Mitarbeiter voraussetzt und sich - insbesondere bei kombinierten Prämien - durch einen höheren Verwaltungsaufwand auszeichnet. Zum anderen ist ein weiterer Grund in den Mitbestimmungsrechten zu sehen, die beim Akkord am weitreichendsten sind.

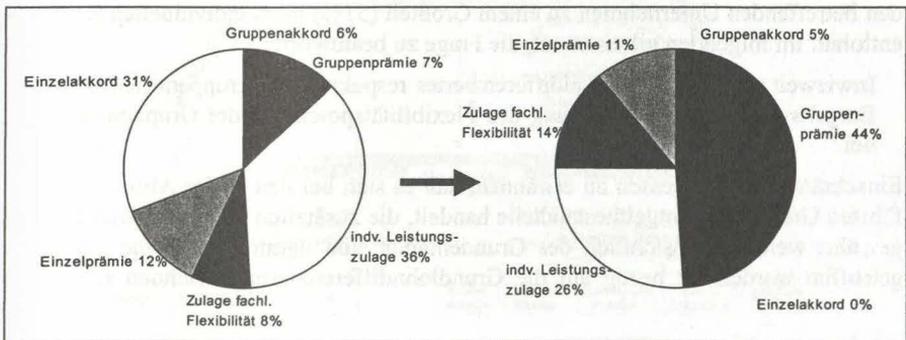


Abb. 4-9: Leistungsbezogene Entgeltbestandteile vor und nach Einführung der Gruppenarbeit (Quelle: Lurse, K./IfaA, 1997, S. 7 f.)

¹⁴⁰ Vgl. Lurse, K./IfaA, 1997.

Einige Autoren scheinen in der Prämienentlohnung den „Königsweg“¹⁴¹ in der Entgeltfrage für Gruppenarbeit ausgemacht zu haben.¹⁴² „[...] eine Anpassung des Entlohnungsmodells hin zur Prämienentlohnung (wird) mehrheitlich als ein entscheidender Faktor für den Erfolg einer Reorganisation und damit für das Bestehen im Wettbewerb gesehen.“¹⁴³ Auch die dargestellte Untersuchung zeichnet diesen Trend nach. Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund soll die *Prämienentlohnung* als eine mögliche Form der Leistungsentlohnung Thematik der weiteren Analyse sein.

Die Ausführungen zu den Systemen der Zielvereinbarung als auch zu denen der Mitarbeiterbeteiligung haben deutlich werden lassen, daß zwischen diesen beiden Entgeltsystemen eine hohe Affinität besteht. Die Deutlichkeit, mit der diese Ähnlichkeiten sichtbar werden, ist unter anderem davon abhängig, welche Begriffsdefinition der Größe „Erfolg“ zugrunde gelegt wird. Je nachdem, wie eng oder weit die Definition gewählt wird, können Gainsharing- oder Zielvereinbarungsmodelle unter der Erfolgsbeteiligung subsumiert oder als eigenständiges Gefüge betrachtet werden.¹⁴⁴ Möglicherweise sind die sich zur Zeit in der Praxis in der Anwendung befindlichen und in der Literatur diskutierten Zielvereinbarungssysteme als eine Entwicklungsstufe eines auf das ganze Unternehmen bezogene Erfolgsbeteiligungssystems der Mitarbeiter zu sehen. Da sich derartige Systeme aber erst in der Anfangsphase befinden, ist es verfrüht, von einem allgemeinen Trend zu sprechen. Als Tendenz ist festzuhalten, daß bei den Mitarbeitern eine stärkere Marktorientierung erreicht werden soll und *Zielvereinbarungssysteme* einen möglichen Weg hierzu darstellen.

Aus der Graphik 4-9 geht ebenfalls hervor, daß die Entgeltbestandteile auch weiterhin in zwei grobe Differenzierungskriterien zu gliedern sind. Das sind zum einen die individualorientierten Bestandteile und zum anderen die, die sich auf die Gruppe konzentrieren. Das bedeutet, auch nach der Einführung der Gruppenarbeit wird bei den betreffenden Unternehmen zu einem Großteil (51%) nach individuellen Kriterien entlohnt. Im folgenden gilt es somit, die Frage zu beantworten:

Inwieweit trägt ein individualdifferenziertes respektive ein gruppenorientiertes Entgeltsystem zur Unterstützung des Flexibilitätspotentials der Gruppenarbeit bei?

Einschränkend ist indessen zu erwähnen, daß es sich bei den in der Abb. 4-9 aufgeführten Größen um Entgeltbestandteile handelt, die zusätzlich zu einem Grundentgelt gewährt werden. Hinsichtlich des Grundentgelts sind damit noch keine Aussagen getroffen worden. In bezug auf die Grundlohndifferenzierung zeichnen sich - wie

¹⁴¹ Mies, C., 1997, S. 207.

¹⁴² Ein Beispiel bildet hier sicherlich EYER, der die „Prämienlösung“ für nahezu alle Bereiche der unternehmerischen Betätigung als die adäquate Entgeltform ansieht (vgl. z.B. Eyer, E., 1993a,b; 1997)

¹⁴³ Mies, C., 1997, S. 217.

¹⁴⁴ Vgl. z.B. VDMA, 1996b, S. 5.

bereits angedeutet - in der Literatur zwei prinzipielle Standpunkte ab.¹⁴⁵ Zum einen kann diese sich nach den Anforderungen des zugewiesenen Arbeitsplatzes richten, und zum anderen kann sie sich an der Qualifikation des Mitarbeiters und seinem Potential orientieren. Die Entwicklung der betrieblichen Praxis verdeutlicht, daß die Arbeitsbewertung auch weiterhin als ein unverzichtbares Instrument der Grundlohndifferenzierung angesehen wird. Allerdings zeigt sich auch, daß aufgrund der organisatorischen Rahmenbedingungen Veränderungen in den Verfahren der Arbeitsbewertung entweder durch eine Verschiebung der Gewichtung oder durch neue Anforderungsarten erreicht werden soll.¹⁴⁶ Eine weitere Variante besteht darin, daß die Eingruppierungskriterien globaler gefaßt werden, was z.B. in eine *Arbeitssystembewertung* münden kann und Gegenstand der weiteren Untersuchungen sein wird.

Auf Basis dieser Ausführungen kann eine weitere Präzisierung des Untersuchungsfeldes vorgenommen werden. Wurden bisher die beiden Flexibilitätsdimensionen mit ihren Ausprägungen und die Gruppenarbeit, als Instrument zur Realisierung der Flexibilität herausgearbeitet, sind diesem Kontext, die Entwicklungen in der Entgelt-systemgestaltung hinzuzufügen (siehe Abb. 4-10).

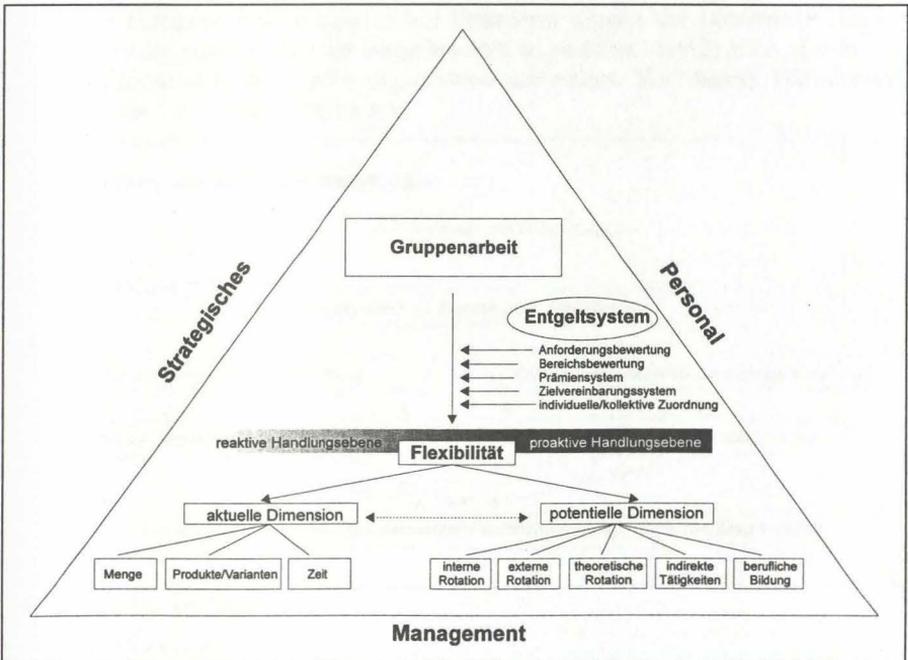


Abb. 4-10: Dritte Konkretisierung des Untersuchungsfeldes
(Quelle: eigene Darstellung)

¹⁴⁵ Vgl. Eyer, E., 1995a, S. 18.

Die Tendenzen in der Entgeltentwicklung zeigen, daß dem durch die Gruppenarbeit zugrunde gelegten mehrdimensionalen Leistungsbegriff Rechnung getragen werden soll. Die Realisierung wird in einem komplexen Leistungsbegriff gesehen, der neben der eigentlichen Ergebniserzielung auch den Weg dorthin honoriert. Damit ist ein Bedeutungsverlust konventioneller Entgeltsysteme zu konstatieren, die primär eine Individualleistung nach funktionalen Bezugsgrößen honorieren. Inwieweit die spezifizierten Entgeltsysteme die durch die Gruppenarbeit intendierte Zielsetzung der Flexibilität unterstützen, ist Gegenstand des nachfolgenden Kapitels.

¹⁴⁶ Vgl. schon Brumlop, E., 1986a, S. 43 ff.; Oxenknecht, S., 1995, S. 31 f.

5 Ableitung der Wirkungsvermutungen: Fragen an die Empirie

Sowohl die Technik als auch die Arbeitsorganisation und die Arbeitskraft werden als die Potentiale einer Unternehmung angesehen, die sie in die Lage versetzen, auf Veränderungen des Marktes reagieren zu können. Wenn folglich sowohl die Arbeitsorganisation als auch das Entgeltsystem auf die gleiche Größe Einfluß haben, ist anzunehmen, daß sich aus ihrer Kombination akkumulierte Effekte ergeben. Die Ausführungen der Kapitel 3 und 4 haben deutlich werden lassen, daß vor dem Hintergrund der Veränderung der relevanten Unternehmensumwelt und der damit verbundenen Änderung der Arbeitsorganisation auch eine kritische Überprüfung traditioneller Entgeltformen nicht ausbleiben kann,¹ sondern daß vielmehr „ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Gelingen von Gruppenarbeit [...] das Entgeltsystem“² darstellt und daß „ohne eine angemessene Regelung der Entgeltstrukturen [...] derartige Konzepte zum Scheitern verurteilt“³ sind. Wird noch einmal auf die unterschiedlichen Entgeltkonzepte Bezug genommen, die im Rahmen der Einführung von Gruppenarbeit erarbeitet worden sind, sollen diese alle mehr oder weniger dem Ziel einer flexibleren Fertigung dienen bzw. einem flexibleren Einsatz der Mitarbeiter.⁴ Es ist somit davon auszugehen, daß ein Entgeltsystem so gestaltet werden kann, daß es die Flexibilitätspotentiale der Arbeitsorganisation unterstützt. Vor diesem Hintergrund ergibt sich die Struktur des Kapitels 5.

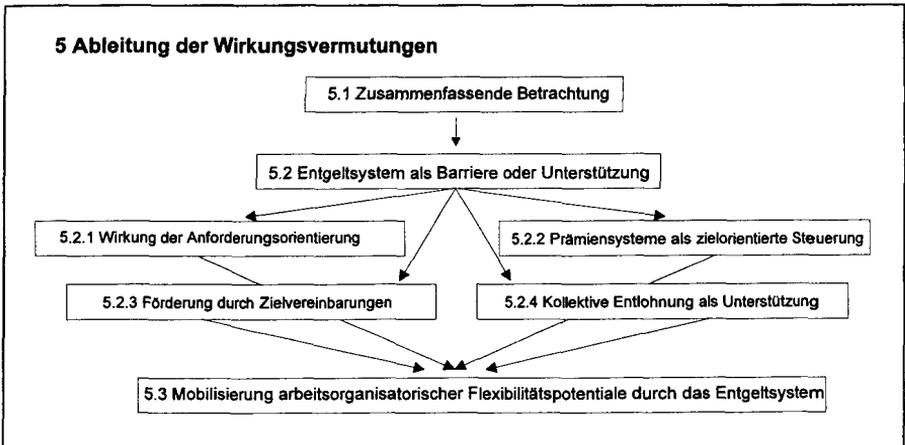


Abb. 5-1: Struktur des Kapitels 5

¹ Vgl. z.B. Fremmer, H., 1995, S. 62; Panholzer, P., 1995, S. 99; Svoboda, K., 1995, S. 65.

² Krings, K./Ruhnau, J., 1996, S. 23. Leider wurde hierbei versäumt, darauf zu verweisen, welches Entgeltsystem für eine erfolgreiche Durchführung von Gruppenarbeit als geeignet erscheint.

³ Skrotzki, R., 1992, S. 188. Vgl. ähnlich auch Kötter, W., 1993, S. 307.

⁴ Vgl. z.B. Skrotzki, R., 1992, S. 192 f.

In einem ersten Schritt werden die Überlegungen der Kapitel 3 und 4 zusammengeführt. Konkret bedeutete dies, daß der Frage nachgegangen wird, welchen Einfluß das Entgeltsystem auf das Wirkungsgefüge Gruppenarbeit und Flexibilität besitzt. Der Abschnitt endet mit der zentralen Wirkungsvermutung, die als Leitgedanke für die weiteren Ausführungen zu werten ist.

An diese Überlegungen schließt sich die Herleitung der Wirkungsvermutungen zu den in Kapitel 4 spezifizierten Entgeltsystemen an, die sich zur Zeit als Tendenz sowohl in der Literatur als auch in der betrieblichen Praxis abzeichnen. Das Kapitel 5 endet mit einer resümierenden Einschätzung hinsichtlich der unterstützenden Funktion, die die aufgeführten Entgeltsysteme in bezug auf die durch die Arbeitsorganisation intendierten Flexibilitätswirkungen besitzt.

5.1 Möglichkeiten der Unterstützung der intendierten Flexibilitätswirkungen durch das Entgeltsystem

Wie insbesondere die Ausführungen des Kapitels 2 gezeigt haben, ist bei einer stärkeren Integration des Menschen in den Leistungserstellungsprozeß eine Steigerung der Flexibilität zu erreichen. Um dies zu gewährleisten, kann als Form der Arbeitsorganisation die Gruppenarbeit herangezogen werden. Sie stellt zwar eine notwendige Bedingung dafür dar, aber noch keine hinreichende. Damit diese Voraussetzungen auch entsprechend genutzt werden, ist das Entgeltsystem der Arbeitsorganisation in Form der Gruppenarbeit anzupassen, um auf diese Weise die Synergieeffekte im Hinblick auf die Zielgröße „Flexibilität“ zu nutzen.

Dem in der Abbildung 5-2 dargestellte System liegen die Elemente der Kapitel 2, 3 und 4 zugrunde. Als Zielgröße fließen die in Kapitel 2 entwickelten Flexibilitätsdimensionen ein, auf die die Gruppenarbeit (Kapitel 3) den dargestellten positiven Einfluß hat. ECKARDSTEIN weist darauf hin, "daß zwischen Entlohnungsregelung und den übrigen Ausprägungen der personalwirtschaftlichen Gestaltungsinstrumente ein *Fit* bestehen muß, so daß die Entlohnungsregelung nicht die Wirkung anderer Gestaltungsinstrumente aufhebt."⁵ Die aufgezeigten Trends der Entgeltsystementwicklung (Kapitel 4) bilden somit das Filtersystem der intendierten Flexibilitätswirkungen der Arbeitsorganisation.

⁵ Eckardstein, D. v., 1995, S. 21 (Hervorh. im Org.). ECKARDSTEIN versteht unter diesem *Fit* eine Art Passung, die zwischen den unterschiedlichen Instrumentalausprägungen bestehen muß, um die Wirksamkeit von beispielsweise Entgeltsystemen oder Arbeitsorganisation zu gewährleisten.

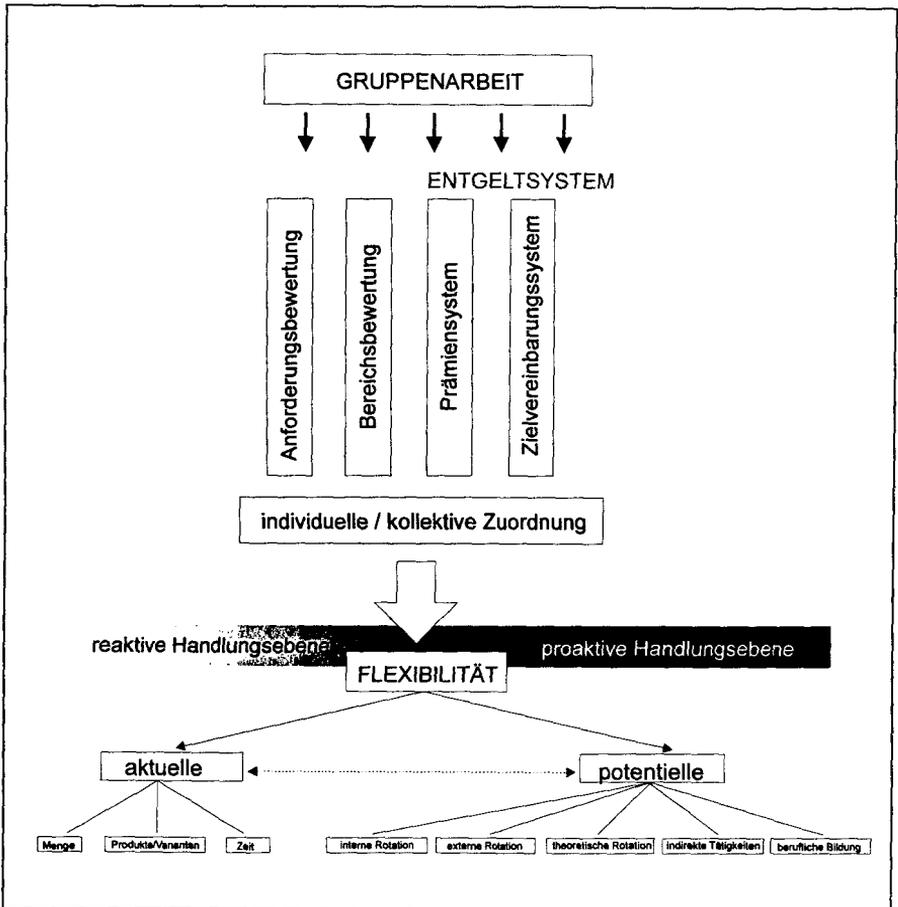


Abb. 5-2: Wirkungssystem von Gruppenarbeit und Flexibilität unter Beachtung des Entgeltsystems (Quelle: eigene Darstellung)

Für den Einfluß des Entgeltsystems auf das Wirkungsgefüge Gruppenarbeit und Flexibilität ergeben sich dabei drei grundsätzlich Möglichkeiten. Erstens kann das Entgeltsystem tatsächlich wie ein Filter wirken, d.h. in diesem Fall wie eine Barriere, die die positiven Wirkungen der Gruppenarbeit auf die Flexibilität entweder einschränkt oder im Extrem negiert. Die zweite Möglichkeit besteht in einer katalytischen Wirkung. Hier erfolgt durch das Entgeltsystem eine Potenzierung der intendierten Flexibilitätswirkungen, die durch die Gruppenarbeit initiiert wurde. Als drittes schließlich kann das Entgeltsystem eine neutrale Funktion einnehmen. Die Zielgröße Flexibilität würde sich hierbei in der gewünschten Weise verändern, ohne daß eine Beeinträchtigung durch das Entgeltsystem erfolgt. Dieses fungiert quasi wie eine permeable Membran.

Im folgenden ist damit konkret der Frage nachzugehen, inwieweit durch die Verbindung der beiden Komponenten Arbeitsorganisation und Entgeltsystem innerhalb des situativen Kontexts synergetische Effekte in bezug auf die Zielgröße Flexibilität zu erwarten sind.

Die Idee der Gruppenarbeit ist es, die Arbeitskraft der Mitarbeiter kontinuierlicher zu nutzen. Das kann aber nur bedeuten, daß ein anderer Begriff der Leistung gefunden werden muß, der von einer ganz dezidierten Einzelleistung absieht. Die isolierte Erhöhung der Leistung einzelner Mitarbeiter einer Gruppe kann nicht unmittelbar zu einer Erhöhung der Gesamtleistung führen. Die Gruppenarbeit zeichnet sich gerade dadurch aus, daß die einzelnen Aufgaben ineinandergreifen, wie auch die Gruppen untereinander. Das Ziel muß eine Steigerung der Gesamtleistung sein, die nicht aus der Maximierung der Einzulleistung resultieren kann, sondern aus einer verbesserten Abstimmung der Einzelprozesse.

Die Problematik besteht folglich darin, daß nicht länger die individuelle Spitzenleistung heranzuziehen ist, sondern deren Nivellierung in einen bestimmten Toleranzbereich (siehe Abb. 5-3). Es ist geradezu als paradox zu bezeichnen, daß die hervorstechenden Merkmale traditioneller Entgeltsysteme - die Maximierung der Einzelleistung - vor dem Hintergrund der aktuellen Formen der Arbeitsorganisation keinen Bestand mehr haben. Mehr noch, daß sich eine derartig verstandene Einzulleistung nicht als leistungsfördernd, sondern vielmehr als leistungshemmend erweisen kann.

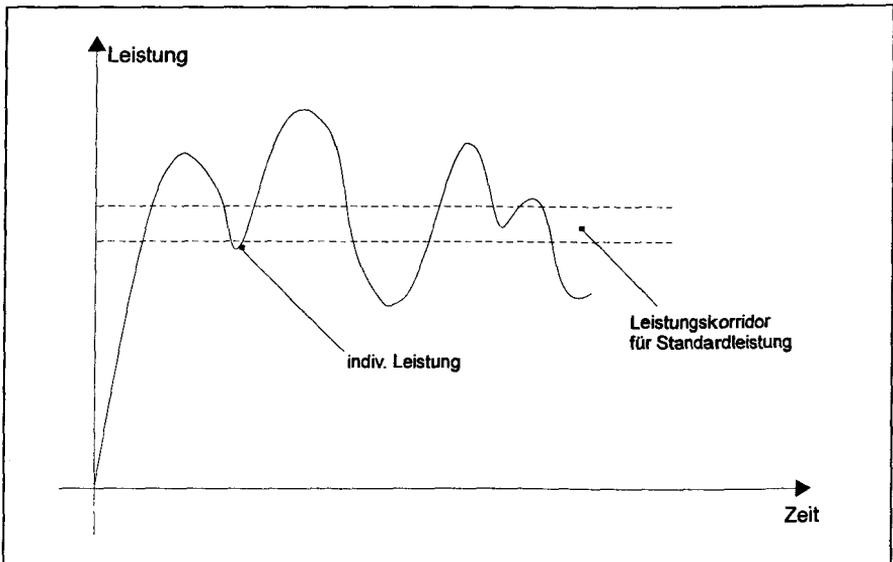


Abb. 5-3: Synchronisierung der unterschiedlichen Leistungsniveaus
(Quelle: eigene Darstellung)

Bezogen auf die Flexibilität bedeutet dies, daß eine hohe individuelle Flexibilität nicht automatisch auch zu einer Steigerung der Flexibilität der Gruppe oder des Gesamtsystems führt. Basiert beispielsweise die aktuelle Flexibilität einer Gruppe hinsichtlich der zeitlichen Ausprägung auf der hohen Einsatzflexibilität eines einzelnen Mitarbeiters, der bei Auftreten von Engpässen als Springer fungiert, so ist in diesem Fall insgesamt nur von einer marginalen bis hypothetischen Flexibilitätssteigerung auszugehen. Bei Ausfall dieses Mitarbeiters erweist sich das System als starr; es ist folglich nicht gelungen, die durch die Arbeitsorganisation erzeugte und somit latent vorhandene Flexibilität in eine aktuelle, geschweige in eine potentielle Flexibilität umzusetzen.

Die Ausführungen haben deutlich gemacht, daß ein Entgeltsystem, dem eine Orientierung an einem eindimensionalen Leistungsbegriff zu Grunde liegt, nicht zu einem optimalen Ergebnis bei der potentiellen Flexibilität führt. Auch bei den aktuellen Flexibilitätsausprägungen wird ein simultanes Erreichen der drei Ausprägungen (Menge, Varianten und Zeit) auf diese Weise nicht möglich sein. Es besteht für den Mitarbeiter stets ein Rationalitätskonflikt, der auf die ökonomische Konkretisierung der Ziele zurückzuführen ist. Erfolgt ein Anreiz für eine Variantenvielfalt, so kann dies beispielsweise mit der Zielsetzung einer gesteigerten Reaktionsfähigkeit bezogen auf die Reduzierung der Durchlaufzeiten und Termintreue kollidieren. Durch die Eindimensionalität des Entgeltsystems wird ein Zielkonflikt im Erreichen der Dimensionen der aktuellen Flexibilität wenn nicht erzeugt dann zumindest aber verstärkt wird.

Diese Überlegungen führen zur ersten und gleichzeitig zentralen Wirkungsvermutung, die durch die weiteren Annahmen im Verlaufe des Kapitels 5 eine weitere Präzisierung erfahren wird:

W₀ Die Flexibilität muß stärker honoriert werden als die Maximierung der Einzelleistungen, wenn das Entgeltsystem die Realisierung der potentiellen Flexibilität unterstützen soll.

Auf diese Weise kann der den Entgeltkomponenten im allgemeinen inhärenten Problematik entgegengewirkt werden, daß die Mitarbeiter nach einer Maximierung des individuellen Vorteils streben, der sich in einer entsprechenden Entgelthöhe widerspiegelt. Diese Maximierung impliziert, daß nicht die implementierte Form der Arbeitsorganisation, d.h. die Gruppenarbeit gelebt wird, sondern letztlich eine Summe von Einzelarbeitsplätzen vorliegt.

Wie diese „Honorierung“ der Flexibilität im speziellen Fall aussehen kann und welche Einflüsse daraus auf das Wirkungsgefüge „Gruppenarbeit – Flexibilität“ zu erwarten sind, ist Gegenstand des Abschnitts 5.2.

5.2 Das Entgeltsystem als Barriere oder Unterstützung für Flexibilität

Inwieweit das Entgeltsystem zu einer Barriere der Flexibilitätswirkung der Gruppenarbeit wird oder diese unterstützt, ist entscheidend davon abhängig in welcher Weise die Zielsetzung der Flexibilität Berücksichtigung findet. Prinzipiell kann dies durch den Grundlohn in Form der Anforderungsorientierung (Abschnitt 5.2.1) erfolgen oder als Ergebnis einer Handlung (Abschnitt 5.2.2 und 5.2.3), womit der Grundsatz der Äquivalenz von Lohn und Leistungsgrad angesprochen ist.⁶ Dabei wird zunächst von der Tatsache abstrahiert, daß bei diesem Prinzip im Leistungsgrad das Ausmaß des individuellen Arbeitseinsatzes zum Ausdruck kommt. Der Frage, inwiefern Entgeltsysteme, die die Individualleistung des Mitarbeiters honorieren, mit dem Prinzip der Gruppenarbeit vereinbar sind, oder ob nicht vielmehr die Gratifizierung der Gruppenleistung zu einer Steigerung der Flexibilität beitragen kann, wird in Abschnitt 5.2.4 behandelt.

5.2.1 Wirkung der Anforderungsorientierung auf die intendierten Flexibilitäts- potentiale der Gruppenarbeit

Die Anforderungsorientierung als klassische Form der Grundlohndifferenzierung findet sich auch bei der Entlohnung von Gruppenarbeitskonzepten wieder.⁷ Dabei wird den Anforderungen, die aus einer Aufgabe resultieren, durch den Grundlohn entsprochen.

Die Bewertungsmethoden basieren entweder auf der analytischen oder summarischen Arbeitsbewertung.⁸ Während bei der summarischen Methode die Arbeitsaufgabe als Ganzes bewertet und dieser eine entsprechende Lohngruppe zugeordnet wird, erfolgt bei den analytischen Verfahren eine getrennte Bewertung der einzelnen Anforderungsarten, die zu einem Arbeitswert zusammengefaßt werden. Beide Methoden sind dabei von einer Partialbetrachtung gekennzeichnet, was gleichzeitig heißt, daß ganzheitliche Arbeitsformen - wie sie bei der Gruppenarbeit vorliegen - hierbei keine Berücksichtigung erfahren.

Vom Prinzip her setzt sich das Anforderungsspektrum bei der Gruppenarbeit auch aus einzelnen Arbeitsplätzen zusammen, womit die Grundlage für die Anwendbarkeit der Methoden gegeben ist. Eine besondere Anforderung ergibt sich bei dieser Form der Arbeitsorganisation aber gerade aus dem Zusammenspiel der Arbeitsplätze, die von den Mitarbeitern qualifikatorisch beherrscht werden. Folglich wäre diese Anforderungsart - wie auch immer sie zu definieren und zu spezifizieren ist - in das Bewertungsschema aufzunehmen. Wird von diesen Anforderungen abstrahiert und

⁶ Vgl. Kosiol, E., 1962, S. 42.

⁷ Vgl. z.B. Eyer, E., 1991, S. 207 ff.; ders. 1994, S. 105; Weber, R., 1994, S. 20 ff.; Krings, K./Ruhnau, J., 1996, S. 25; Ruhnau, J., 1996, S. 105.

⁸ Vgl. z.B. Böhrs, H., 1959, S. 43 ff.; Paasche, J., 1978, S. 33 ff.; Bartölke, K. u.a., 1981, Kap. 1.6.

auf die Methodik als solche rekurriert, ergeben sich hinsichtlich der Flexibilitätswirkung unterschiedliche Wirkungsvermutungen.

Eine Zuordnung von Anforderungen, die aus einer Einzelaufgabe resultieren, läßt sich bei der Gruppenarbeit nur ex post feststellen. Wird im besten Fall von einer zyklischen Rotation ausgegangen, die sich in einem bestimmten Rhythmus vollzieht, so ist in diesem Fall auch ex ante zu bestimmen, welche Aufgaben von einem Mitarbeiter wahrgenommen werden.

Ein Ziel einer gesteigerten Flexibilität ist es aber, auf Situationen reagieren zu können, die i.w.S. in ihrem Ausmaß nicht voll bestimmt werden können. Vor diesem Hintergrund ist folglich eine ex ante Bestimmung der Rotationsroutinen nicht zweifelsfrei möglich. Wenn allerdings nicht exakt festgelegt werden kann, an welchen Arbeitsplätzen ein Mitarbeiter im nächsten Monat wieviel seiner Arbeitszeit verbringen wird, ist eine anforderungsorientierte Differenzierung nur bedingt möglich.

Gruppenarbeit zeichnet sich aber gerade dadurch aus, daß sie explizit eine interne Rotation vorsieht, was in diesem Fall bedeutet: Je mehr Arbeitsplätze ein Mitarbeiter in einem Monat einnimmt, um so höher ist somit auch sein Entgelt. Der Mitarbeiter wird folglich als Träger aufgabenspezifischer Arbeitskraft angesehen,⁹ wodurch dieser primär den Impuls erhält, nur eben diese Aufgaben auszuführen, für die auch eine Vergütung erfolgt. Eine Rotation ist somit nicht ausgeschlossen, wird sich aber von der Logik her auf ganz bestimmte Aufgaben beschränken. Wird von dieser sehr strengen Zuweisung abgewichen und von einer Durchschnittsbelastung ausgegangen, die sich innerhalb der Gruppe ergibt, ist auf dieser Basis eine gleichbleibende Entgelthöhe erreicht, die für ein bestimmtes Spektrum von Aufgaben gewährt wird. Die Möglichkeit zur internen Rotation ist damit vereinfacht worden, das Prinzip ändert sich grundsätzlich aber nicht.

Darüber hinaus ergibt sich insbesondere bei den analytischen Verfahren ein permanenter Anpassungsbedarf bei den Veränderungen der Anforderungen. Dieser Bedarf muß vor dem Hintergrund der eingangs erwähnten Umweltdynamik als hoch eingestuft werden. Eine anforderungsgerechte Bewertung kann also nur zeitverzögert stattfinden, womit insbesondere die Analytik bei einer ganzheitlichen Betrachtung der Arbeit in Frage gestellt werden muß.

Bezüglich der summarischen Verfahren, die die Arbeitsplätze in einer Gesamtschätzung hinsichtlich ihrer Höhe der Anforderungen bewerten, ist prinzipiell von einer ähnlichen Wirkung auf die Flexibilität auszugehen. So ist zu den Richtbeispielen innerhalb des Lohngruppenverfahrens zu erwähnen, daß sie entweder so allgemein zu wählen sind, daß sie durch eine entsprechende Umweltdynamik nicht

⁹ Vgl. Ridder, H.-G., 1982, S. 75.

einer ständigen Veränderung unterliegen,¹⁰ oder aber sie werden entsprechend präzise formuliert, wodurch eine permanente Überprüfung vorprogrammiert ist.

Eine weitere Problematik resultiert in der betrieblichen Praxis daraus, daß es sich bei diesen Tätigkeitsbeschreibungen um Ergebnisse handelt, die zumeist aus einem langwierigen Verhandlungsprozeß resultieren. Erfolgt nun aber die Wandlung der Anforderungen sehr schnell, werden die getroffenen Vereinbarungen der tatsächlichen Entwicklung immer hinterherlaufen, womit die Normen nicht mehr die Realität abbilden.¹¹

Eine externe Rotation über die eigentliche Gruppe hinaus, als weiteres Indiz für eine potentielle Flexibilität, kann im Grunde nur einzelfallweise berücksichtigt werden. Sie wird in unregelmäßigen Folgen auftreten und kann von vornherein nicht erfaßt werden. Das bedeutet, sie wird nicht explizit durch die Anforderungsorientierung gefördert.

Die Notwendigkeit der Rotation, die durch die Gruppenarbeit als Ausdruck der Umweltanforderung der Unternehmung gefordert wird, führt dazu, daß von „meinem“ bzw. dem „eigenen“ Arbeitsplatz im strengen Sinne nicht mehr gesprochen werden kann. Das impliziert indirekt auch die Frage, ob die Eingruppierungsmuster, die auf Methoden der Einzelarbeitsplatzanforderung beruhen, als obsolet zu bezeichnen sind. Das führt zu der Wirkungsvermutung:

W₁ Ein auf den klassischen Methoden der Anforderungsorientierung basierendes Entgeltsystem führt nicht zu einer Unterstützung des Flexibilitäts-potentials, das durch die Gruppenarbeit erreicht werden soll.

Methoden, die die Anforderungsorientierung dahingehend erweitern, daß eine Bereichs- oder Arbeitssystembewertung vorgenommen wird, versuchen, diesem Umstand Rechnung zu tragen.¹² Durch dieses Vorgehen werden nicht mehr länger einzelne Aufgaben bewertet, sondern die Gesamtheit von gleichartigen bzw. auch ungleichartigen Aufgaben, die einem Mitarbeiter für einen längeren Zeitraum übertragen werden.

„Mit dem Übergang von der Bewertung des einzelnen Arbeitsvorgangs auf die Bewertung eines erweiterten Aufgabenbereichs sichert sich der Betrieb das für ihn erforderliche Maß an kurzfristiger Arbeitseinsatzflexibilität.“¹³ Diese Einschätzung ist insofern nachzuvollziehen, als durch eine größere Modell- und Variantenbreite auch die Zahl der Einzelarbeiten ansteigt, die darüber hinaus einem schnellen Wandel unterliegen. Vor diesem Hintergrund müßte eine laufende Überprüfung der Tätigkeiten stattfinden, was zum einen die Rotation der Mitarbeiter einschränkt und zum

¹⁰ Womit sich dann allerdings die Frage stellt, inwieweit sie noch die Anforderungen der Aufgaben widerspiegelt und nicht gleich auf sie zu verzichten ist.

¹¹ Vgl. z.B. Bender, G., 1997, S. 99.

¹² Vgl. Brumlop, E., 1986a; Rausch, J., 1986; Eckardstein, D. v./Greife, W. u.a., 1988.

¹³ Brumlop, E., 1986a, S. 79.

anderen mit einem erheblichen Verwaltungs- und damit Zeitaufwand verbunden ist. Durch die verbesserten, d.h. vereinfachten Möglichkeiten des Arbeitsplatzwechsels innerhalb eines Arbeitssystems wird ein Qualifizierungseffekt erreicht, der sich wiederum positiv auf die Einsatzpotentiale der Mitarbeiter auswirkt.

Positive Auswirkungen ergeben sich ebenfalls hinsichtlich der qualitativen und zeitlichen Flexibilitätskategorie, weil sich das Einsatzspektrum der Mitarbeiter erweitert hat und restriktive Entlohnungsmodalitäten überwunden wurden. So wird der Einsatz von Springern reduziert bzw. durch die Qualifikationsstruktur der Mitarbeiter innerhalb eines Arbeitssystems überflüssig. Auf diese Weise werden administrative Verfahren bezüglich der Einsatzplanung von Springern vermieden, wodurch die zeitliche Flexibilitätsausprägung des Unternehmens verbessert wird.¹⁴

Dadurch, daß in die Bewertung die Anforderung des Systems als Ganzes einfließt, resultiert nicht mehr automatisch aus jeder Veränderung der Anforderungen eine Überprüfung der Entgelthöhen. Durch diese Erweiterung ist ein positiver Effekt auf die interne Rotation zu erwarten. Des weiteren wird die Integration von indirekten Tätigkeiten im Vergleich zu den oben geschilderten Methoden vereinfacht. Dies ist darauf zurückzuführen, daß durch derartige Tätigkeiten den Mitarbeitern ein komplexes und arbeitsplatzübergreifendes Verständnis abverlangt wird, das hinsichtlich seines konkreten Anforderungsspektrums nicht immer zweifelsfrei in allen Einheiten bestimmt werden kann. Vor diesem Hintergrund ist die Wirkungsvermutung zu formulieren:

W₂ Durch die Bereichs- oder Arbeitssystembewertung wird eine Steigerung der potentiellen Flexibilität hinsichtlich Rotation erreicht.

Gleichzeitig ist aber auch zu konstatieren, daß durch die Bereichsbewertung kein Anreiz geschaffen wird, sich Tätigkeiten anzueignen, die aus Anforderungen anderer Bereiche resultieren oder anders ausgedrückt: Es erfolgt kein expliziter Anstoß für eine externe Rotation. Die Mitarbeiter sind folglich in der Lage, auf Anforderungen zu reagieren, die unmittelbar aus ihrem Bereich resultieren und können in diesem Sinne auch proaktiv handeln. Im Hinblick auf die Anforderungen, die sich nicht unmittelbar aus dem Arbeitssystem ableiten lassen, resultiert daraus ein reaktives Verhalten.

Mit dieser Differenzierung des Entgelts wurde noch keine Aussage darüber getroffen, wie hoch der Erfüllungsgrad der Aufgabe durch die jeweiligen Mitarbeiter ist. Ein unmittelbarer bzw. dazu noch differenzierter Leistungsanreiz ist folglich nicht gegeben. Deshalb findet in den traditionellen Entgeltsystemen eine weitere Komponente Eingang, die der Leistungsbewertung. „Bei einer ganzheitlichen Betrachtung menschlicher Leistung wird dieses zweigeteilt sein in eine von Ausbildung und Erfahrung bestimmte Erbringung der Art der Leistung sowie in einen von Fähigkeiten

¹⁴ Vgl. Schröder, H., 1992, S. 5.

und Bereitschaft bestimmten individuellen Leistungseinsatz, das Wie der Leistung.“¹⁵ Die Zielsetzung ist dabei ganz allgemein, die Mitarbeiter finanziell für die Erbringung eines hohen Leistungswertes in der jeweiligen Kategorie zu interessieren.¹⁶ „Jeder Überlegung in Richtung auf ein neues System der Leistungsentgeltfindung muß die Erkenntnis zugrunde liegen, daß Leistungsentgelt künftig nichts ohne neue Organisations- und Personalführungskonzepte ist und umgekehrt letztere ohne entsprechende Leistungsentgeltfindung ohne Wirkung bleiben.“¹⁷ Womit sich die im folgenden zu beantwortende Frage stellt: Wie das Leistungsentgelt zur Erschließung der Flexibilitätpotentiale der Gruppenarbeit beitragen kann bzw. inwieweit hieraus Beeinträchtigungen des Wirkungsgefüges „Gruppenarbeit – Flexibilität“ resultieren?

5.2.2 Prämiensysteme als eine zielorientierte Steuerung der potentiellen Flexibilität

Unterschiedliche empirische Untersuchungen zeigen, daß bei den befragten Unternehmen mit der Einführung der Gruppenarbeit eine Tendenz bei der Veränderung des Entgeltsystems zu Gunsten der Prämienentlohnung zu verzeichnen ist.¹⁸ Daraus einen unmittelbaren Zusammenhang herleiten zu wollen, wäre eine vorschnelle Schlussfolgerung, da wie eingangs aufgezeigt auch andere Entgeltkonstellationen vorzufinden sind.¹⁹

Der Bezugspunkt der Prämie soll eine erfassbare Leistung bilden.²⁰ Damit können grundsätzlich alle Merkmale in Form einer Prämie erfaßt werden, die zähl- oder meßbar sind. Bezogen auf die Flexibilität bedeutet dies, daß alle Ausprägungen, die diesem Kriterium gerecht werden, durch eine Prämie berücksichtigt werden können. Die Betonung liegt hier auf *einer* Prämie. Es ist somit denkbar, daß eine Prämie für die interne Rotation gewährt wird. In diesem Fall heißt das, je mehr Arbeitsplätze ein Mitarbeiter beherrscht, desto höher ist die jeweilige Prämie. Wird sie beispielsweise für die Ausprägung der Variantenvielfalt gewährt, ist das entsprechende Entgelt folglich um so höher, je mehr Varianten gefertigt werden können.

Bei der Prämienentlohnung erfolgt eine explizite Vergütung einer bestimmten Leistungskategorie. Dadurch erhält der Mitarbeiter den Impuls, daß er von dem, was er bisher pro Zeiteinheit ausgeübt hat, entsprechend mehr erbringt. Es wird folglich keine neue Leistungskategorie geschaffen, es wird lediglich mehr von dem gemacht, was bisher schon immer getan wurde. Nun können durch die Prämien auch neue Kategorien entlohnt werden, die in dem bisherigen Leistungsspektrum in dieser Weise nicht Eingang gefunden haben, wie beispielsweise die interne oder externe Rotation. Das Prinzip ändert sich aber grundsätzlich nicht.

¹⁵ Hundt, D., 1993, S. 201.

¹⁶ Vgl. Eckardstein, D. v., 1993, S. 183.

¹⁷ Wilfert, P., 1995, S. 174.

¹⁸ Vgl. z.B. Lorer, P., 1997, S. 533; Lurse, K./IfaA, 1997, S. 9.

¹⁹ Vgl. des weiteren z.B. die Praxisbeispiele bei Fremmer, H., 1996; Bender, G., 1997.

²⁰ Vgl. Baierl, F., 1974, S. 68, 173 f.; Paasche, J., 1978, S. 107; Fremmer, 1996, S. 27 f.

Ein wesentliches Kennzeichen des Wandels ist es aber gerade, daß die Daten der Vergangenheit nicht einfach in die Zukunft extrapoliert werden können. Folglich kann es auch nicht das Ziel sein, mehr von dem zu machen, was bisher gemacht worden ist, weil ein entsprechender entgelttechnischer Impuls existiert. Es können somit vielfach Verhaltensweisen gefördert werden, die mit den Zielen, die mit der Einführung von Gruppenarbeit verfolgt werden, unvereinbar sind oder im Extrem die positiven Effekte negieren.²¹ In der Tendenz wird durch das Prämienlohnsystem die eindimensionale Leistungsausprägung nicht durchbrochen.

Eines der Kennzeichen der Gruppenarbeit ist es, daß von den Mitarbeitern in den Gruppen eine Leistung in einem umfassenderen Sinn abgefordert wird, die sich nicht an einem einzelnen Leistungskriterium konzentrieren kann. Folglich ist bei der Leistungsentlohnung ein komplexerer Leistungsbegriff zugrunde zu legen. Diese durch eine Prämie zu berücksichtigen, würde bedeuten, die Gratifizierung nicht auf die Verbesserung der einzelnen Operationen in der Prozeßkette zu konzentrieren, sondern auf die Optimierung des gesamten Prozesses.

Als eine möglich Form dieser Art der Prämie kann die Gemeinkostensparnisprämie angeführt werden.²² Den Mitarbeitern ist hierbei neben den Vorgabezeiten für die direkten Tätigkeiten ein Zeitbudget für Gemeinkostentätigkeiten eingeräumt worden. Dieses enthält Zeiten für Rüsten, Fertigungs- und Materialvorbereitung, Disposition, Instandhaltung, Mehraufwand durch Nacharbeit etc. Unterschreiten die Mitarbeiter die hierfür vorgesehene Zeit, steigern sie die Produktivität und damit die Prämie. Erreicht wird diese Optimierung der Prozeßabfolge durch eine effizientere Organisation und gegenseitige Unterstützung der Mitarbeiter innerhalb der Gruppe.

Durch diese Art der Prämie wird indirekt ein positiver Einfluß auf die aktuelle Flexibilitätsdimension in der zeitlichen Ausprägung genommen. Durch die Prämie erfolgt ein Anreiz, die Zeiten für Nacharbeit möglichst gering zu halten, wodurch eine größere Termintreue erreicht wird. Für die Mitarbeiter besteht ein Ansporn, die Störungen selbständig zu beseitigen oder bereits durch vorbeugende Maßnahmen zu verhindern, womit zum einen ein positiver Effekt auf die Durchlaufzeiten zu erwarten ist. Zum anderen wird durch die Erhöhung der Anlagenverfügbarkeit die allgemeine Reaktionsfähigkeit des Unternehmens zunehmen.

Gleichzeitig müssen die Mitarbeiter darauf bedacht sein, die Ausfallzeiten so gering wie möglich zu halten, was somit einen Anreiz für die gegenseitige Qualifikation mit sich bringt, also einen positiven Impuls hinsichtlich der internen Rotation aufweist. Gleiches gilt für die Übernahme von indirekten Tätigkeiten. Wird der Gruppe bei Übernahme von indirekten Tätigkeiten die ursprünglich für diese vorgesehene Zeit

²¹ So zeigen Erfahrungen der betrieblichen Praxis, daß durch die Einführung von Prämienlöhnen eine starke Individualisierung im Sinne einer möglichst hohen Einzelleistung zum Nachteil der gegenseitigen Vertretung zu verzeichnen gewesen ist (vgl. z.B. Breucker, N./Hedrich, G., 1992, S. 931 f.)

²² Vgl. Eyer, E., 1991, S. 205, 207; Antoni, C. H./Eyer, E., 1993; Dolle, R./Eyer, E., 1997; ähnlich bereits auch Riebel, F. G., 1986, S. 43.

angerechnet und sind die Mitarbeiter in der Lage, diese Tätigkeiten effektiver - das bedeutet in diesem Fall schneller - durchzuführen, kann diesbezüglich der gleiche Wirkungszusammenhang angenommen werden. Was die Ausprägung hinsichtlich Stückzahlenschwankungen und Variantenvielfalt betrifft, ist eine eindeutige Aussage nicht möglich. Sie werden wie die externe Rotation nicht direkt unterstützt. Ein positiver Einfluß wäre dann zu erwarten, wenn der Gruppe bei dem Verleih eines Mitarbeiters die entsprechende Zeit gutgeschrieben wird.

Vor diesem Hintergrund kann resümierend festgehalten werden, daß bei einer Prämienausgestaltung, die von einer Optimierung einzelner Operationen abstrahiert und Leistung vielmehr als ein Konglomerat ansieht, das sich nicht einfach aus einer Summierung der Einzelleistungen ergibt, ein höherer Effekt bei der Nutzung der Flexibilitätspotentiale, die durch die Gruppenarbeit geschaffen wurden, erzielt wird. Es läßt sich folgende Wirkungsvermutung formulieren:

W₃ Mit Prämiensystemen läßt sich eine zielgerichtete Steuerung des Verhaltens hinsichtlich der Rotationsfähigkeit und der Übernahme indirekter Tätigkeiten erreichen.

Eine weitere Entgeltkomponente, die zu dem Bereich der leistungsorientierten Entgeltsysteme zu zählen ist, ist die Entlohnung aufgrund vereinbarter Ziele, sie ist Gegenstand der nachfolgenden Ausführungen.

5.2.3 Förderung der Flexibilität durch Zielvereinbarungen

Die Kopplung des Entgelts an die Zielvereinbarung orientiert sich an einer zukünftig zu erwartenden Leistung. Das konstitutive Element dieser Entlohnung ist die gemeinsame (Mitarbeiter und Management) Festlegung als auch Operationalisierung der entgeltrelevanten Ziele.²³ Durch diesen Prozeß wird gleichzeitig der Intention der Gruppenarbeit Rechnung getragen, daß den Mitarbeitern ein größerer Handlungsspielraum zur Verfügung steht.

Der wesentliche Unterschied zwischen den zuvor angesprochenen Prämien und einer Entlohnung nach Zielvereinbarungen ist darin zusehen, daß bei ersteren die Leistung an eine feste Bezugsgröße geknüpft ist. Bei einer zielbasierten Entlohnung können die Ziele dynamisch festgelegt, d.h. überprüft werden. Damit wird zum einen der notwendige operative Anpassungsprozeß berücksichtigt und zum anderen der Lernprozeß, den sowohl die Mitarbeiter als auch die Unternehmung bei der Realisierung der Ziele durchlaufen. Eine der Schwierigkeiten dieses Verfahrens ist darin zu sehen,

²³ Vgl. z.B. Becker, K./Engländer, W., 1994, S. 28 ff.; Staehle, W. H., 1999, S. 852 f.

die Unternehmensziele auf die Ebene der Mitarbeiter herunterzubrechen, was gleichzeitig bedeutet, daß diese von den Mitarbeitern zu beeinflussen sein müssen.²⁴

Wird davon ausgegangen, daß Flexibilität als eines der Unternehmensziele anzusehen ist und sich die Unternehmensziele bei der Operationalisierung der Zielgrößen innerhalb des Entgeltsystems wiederfinden, ist bei diesem Konzept prinzipiell von einer positiven Wirkung auszugehen. Inwieweit das beschriebene Entgeltsystem Einfluß auf die dargestellten Flexibilitätsdimensionen besitzt, ist entscheidend davon abhängig, welche konkrete Zielgröße bzw. Zielgrößen vereinbart werden.

Hinsichtlich der aktuellen Flexibilitätsdimension heißt das, daß hier Kenngrößen gebildet werden, die sich direkt auf die Leistungserstellung beziehen. Die Wirkung ist ähnlich einzuschätzen wie bei der Prämienentlohnung, jedoch mit dem wesentlichen Unterschied, daß bei einer nicht optimalen Entwicklung eine Veränderung der Zielgrößen erfolgen kann. Die Abbildung der potentiellen Flexibilitätsdimension kann durch eine Formulierung von Zielgrößen erfolgen, die die Effizienz des Problemlösungsprozesses mit einbeziehen.²⁵

Eine grundsätzliche Problematik ist darin begründet, daß bei der Auswahl der Zielgrößen eindeutig meßbare und kurzfristige Resultate begünstigt und weniger genau zu beziffernde Ziele vernachlässigt werden können.²⁶ Für die betrachtete Zielgröße stellt dies eine Verschiebung zugunsten der Kategorien der aktuellen Flexibilitätsdimension dar, weil Resultate schnell und sehr genau beziffert werden können. Wird statt dessen eine Zielgröße gewählt, die nicht einzelne Verhaltensweisen der Mitarbeiter honoriert, sondern diese vielmehr zu einem ganzheitlichen Denken im Unternehmen anhält, geht die zugrundeliegende Philosophie davon aus, daß sich der Mitarbeiter stärker mit den Zielen identifiziert und sein Verhalten nicht allein unter monetären Gesichtspunkten optimiert. Da es sich in diesem Fall um einen Entwicklungsprozeß handelt, den die Mitarbeiter durchlaufen, ist eine Realisierung von Erfolgen tendenziell längerfristig angelegt. Als mögliche Ziele, die ein derartiges Verhalten fördern, werden Gewinn oder Unternehmenseffektivität angeführt,²⁷ die sich für den Mitarbeiter durch eine höhere Abstraktion auszeichnen, aber gleichzeitig keine expliziten Verhaltensweisen vorgeben.

²⁴ Vgl. Hey, A.H./Pietruschka, S., 1998, S. 16, 27. Diese Problematik des Zielspezifizierungsprozesses findet sich auch in dem Begriffspaar „goal“ und „objective“ wieder. „A goal ist not an objective. Goals form the basis of objectives. When results to be accomplished are specified in specific measurable terms within a goal area, an objective emerges. The goal is more general, more directional, than the objective. The goal sets the direction of the firm. The objective sets the results to be achieved in that direction“ (Mali, P., 1986, S. 115).

²⁵ Vgl. Wildemann, H., 1994, S. 99-114.

²⁶ Vgl. z.B. Becker, K./Engländer, W., 1994, S. 29 f.; Künzel, H., 1995, S. 51; Bender, G., 1997, S. 193.

²⁷ Vgl. Becker, F. G., 1993, S. 328 f.; Rau, K.-H./Widmann, S., 1993, S. 335 f.; Höller, H., 1995a, S. 86; Künzel, H., 1995, S. 56 ff.

Durch die Zielorientierung wird den Mitarbeitern weitgehend freigestellt, welcher Weg eingeschlagen bzw. wie der Weg zur Erreichung des Ziels ausgestaltet wird. Berücksichtigt wird hierdurch indirekt, daß es sich bei der Gruppenarbeit um eine Arbeitsorganisation handelt, die in gewisser Weise eine black box darstellt, weil sich die Leistungserbringung nicht in allen Einzelheiten erschließen läßt. Vor dem Hintergrund, daß als ein integraler Bestandteil der Gruppenarbeit die Verbesserung des Gesamtsystems bezogen auf seine Leistungsfähigkeit anzusehen ist, wird dies durch die Zielvereinbarungen gefördert.²⁸ Die Mitarbeiter erhalten auf diese Weise indirekt den Impuls, die Einzeltätigkeiten besser aufeinander abzustimmen, was eine gegenseitige Vertretung impliziert.

Grundsätzlich ist bei den Zielen danach zu unterscheiden, ob es sich um meßbare quantitative oder aber um qualitative Entwicklungsziele handelt.²⁹ Insbesondere bei der letzten Kategorie - z.B. Einarbeitung von neuen Mitarbeitern - ergeben sich positive Aspekte hinsichtlich der potentiellen Flexibilitätsdimension. Voraussetzung hierfür ist, daß eine entsprechende Operationalisierung der Zielgrößen möglich ist. Wird beispielsweise eine stärkere externe Rotation angestrebt, so kann sich diese explizit in einer Formulierung manifestieren, die eine entsprechende Vertretung über die Gruppe hinaus erfordert.³⁰ Es obliegt dann den Gruppen, im Sinne der Eigenverantwortung diese Zielgröße zu erreichen, was sich in einer stärkeren externen Rotation widerspiegelt. Vor dem Hintergrund der Ausführungen ist folgende Wirkungsvermutung zu formulieren:

W₄ Eine Entgeltkomponente, die an Zielvereinbarungen geknüpft ist, eröffnet Optionen, eine Orientierung der Mitarbeiter an strategischen Unternehmenszielen zu erreichen und somit positiv auf die potentielle Flexibilität einzuwirken.

Ist bei den bisherigen Ausführungen zur Entgeltdifferenzierung weitestgehend von den individuellen Leistungsunterschieden des Stelleninhabers abstrahiert worden, wird dieser Aspekt im weiteren einer genaueren Problemeruierung zugeführt.

5.2.4 Kollektive Entlohnung zur Unterstützung der potentiellen Flexibilität

Die Einschätzung, daß die Leistung der Gruppe mehr ist als die Summe der Einzelleistungen der ihr angehörenden Mitarbeiter, wird scheinbar nicht von der gesamten Literatur getragen.³¹ Sollte dieses Prinzip Gültigkeit besitzen, so wäre bereits aus

²⁸ Vgl. z.B. Rau, K.-H./Widmann, S., 1993, S. 336; Heisel, R., 1995, S. 152 ff.; Voigt, Chr., 1995, S. 44 ff.

²⁹ Vgl. Becker, K./Engländer, W., 1994, S. 29.

³⁰ Es ist ebenso möglich, daß hinsichtlich der Zielsetzung der externen Rotation nicht eine Konzentration auf Gruppenebene stattfindet, sondern die nächst größere Organisationseinheit als Zielträger gewählt wird.

³¹ Hinweise hierfür liefert die Individualisierungsdebatte, die innerhalb der Personalwirtschaft geführt wird (vgl. z.B. Keller-Pfrunder, A., 1995, S. 260 ff.; Matthes, E./Lottermann, S., 1997).

ökonomischen Gründen das Erschließen dieser Gruppenleistung als ein Ziel zu apostrophieren. Um dieses Ziel zu erreichen, erscheint die Honorierung der Gruppenleistung als der geeignete Weg. Es zeigt sich aber, daß mit den unterschiedlichen Ansätzen zur Einführung von Gruppenarbeit auch differierende Einschätzungen der Leistungsbeurteilung einhergehen.³² So wird insbesondere die Leistung des einzelnen im Kontext der Gruppe als die entscheidende Komponente im Prozeß der Leistungsverbesserung angesehen.³³ „Die stärkere Individualisierung der Arbeitsentgelte [...] wird damit zu einem Bestandteil einer zukunftsorientierten Flexibilisierungsstrategie.“³⁴

Die Frage, die sich in diesem Zusammenhang stellt, ist, inwieweit die Individualleistung weiterhin Berücksichtigung erfahren soll oder zugunsten einer Gruppenleistung zu verändern ist. Die Meinung in der Literatur hierzu ist gespalten.³⁵ Gruppenmitglieder mit gleicher Ausbildung, gleichen Fähigkeiten und gleicher Verantwortung weisen dennoch ein unterschiedliches Engagement bei der Verrichtung ihrer Tätigkeit auf. Wie sind die Leistungsträger in der Gruppe zu gratifizieren bzw. wie sind sie dazu zu motivieren, auch weiterhin als solche in Erscheinung zu treten? Die Problematik besteht in diesem Zusammenhang auf der einen Seite darin, daß eine Nicht-Berücksichtigung dieses individuellen Engagements zu einer Rücknahme der Leistung führen kann, was unter dem Gesichtspunkt einer ständigen Qualitätsverbesserung und Flexibilitätssteigerung als sehr negativ einzuschätzen ist. Auf der anderen Seite kann es bei einer nicht ausgewogenen Gratifizierung dieser Leistung zu einer darauf bezogenen übertriebenen Fokussierung dieser kommen, was zu Ausgrenzung und Spaltung in der Gruppe führt, und sich seinerseits wiederum negativ auf das Gruppenergebnis auswirken dürfte.³⁶

Der individuengeprägte Gedanke findet sich sowohl bei der Arbeitsbewertung als auch bei der Leistungsbewertung wieder. Es wird hierbei immer wieder auf den einzelnen (fiktiven) Mitarbeiter rekurriert. So findet sich beispielsweise im § 10, Abs. 3 des Lohnrahmentarifvertrages für die Metallindustrie in Nordrhein-Westfalen folgende Bestimmung der Normalleistung:

„Die menschliche Normalleistung (100 %) ist die Leistung, die von jedem genügend geeigneten Arbeitnehmer nach genügender Übung und genügender Einarbeitung ohne Gesundheitsstörungen auf die Dauer erreicht und erwartet werden kann.“³⁷

³² Vgl. z.B. Kunz, H. U., 1994, insb. Kap. 10; Schneider, H./Knebel, H., 1995, S. 107 ff.

³³ Vgl. Kaune, A., 1996, S. 8 f.

³⁴ Gaugler, E., 1984, S. 268

³⁵ Vgl. Fürstenberg, F., 1987, S. 67; Ulich, E./Conrad-Betschart, H., 1991, S. 80; Ulich, E., 1992, S. 123; Eberhardt, H., 1995, S. 32.

³⁶ Vgl. Kaiser, J., 1993, S. 305.

³⁷ § 10, Abs. 3; Satz 1 Lohnrahmentarifabkommen für die Metallindustrie Nordrhein-Westfalen, 1975

Der Bezugspunkt ist hierbei das Individuum und nicht die Gruppe, d.h. basierend auf derartigen Überlegungen ist stets die Einzelleistung des Mitarbeiters der Ausgangspunkt für alle entgelttechnischen Fragen. Ebenso zeichnen sich die traditionellen Entgeltsysteme bezüglich ihrer dynamischen Komponente dadurch aus, daß diese auf die individuelle Leistung des Mitarbeiters ausgerichtet ist.

Zur Erreichung einer höheren Flexibilität wird in der Literatur eine stärkere Individualisierung der betrieblichen Entlohnung erörtert.³⁸ Unter dem Gesichtspunkt der Leistungsanreizgestaltung handelt es sich hierbei um eine Distanzierung von einer undifferenzierten Ausschüttungspolitik. Diese Entgeltspolitik basiert auf der Erkenntnis, daß verschiedene Anreize aufgrund der unterschiedlichen Motivationsstruktur der Individuen differenzierte Wirkungen hervorrufen.³⁹ Wird diesen Ausführungen gefolgt, so heißt das, daß einer Arbeitsaufgabe, die ein sehr differenziertes Leistungsspektrum der Mitarbeiter abfordert, ein entsprechend aufgefächertes Entgeltsystem gegenüberzustellen ist, damit ein entsprechender Leistungsanreiz erfolgt. Zu berücksichtigen ist hierbei, daß die immer stärkere Individualisierung der Kundenwünsche eine entsprechende Produktdifferenzierung seitens der Anbieter zur Folge hat. Da der Mensch auf der einen Seite Kunde, aber gleichzeitig auch Mitarbeiter sein kann oder i.d.R. auch sein wird, ist daraus zu folgern, daß die Wünsche des Mitarbeiters ebenso differenziert sein werden wie die des Kunden, weil er beide Rollen in sich vereint.

Der Forderung dieser Individualisierung auch durch das Entgeltsystem zu entsprechen, kann nicht uneingeschränkt gefolgt werden. Durch dieses Entgeltsystem soll der Motivlage des einzelnen möglichst genau dadurch entsprochen werden, daß er entsprechend seiner Präferenzen aus einem bestimmten Alternativenspektrum wählen kann.⁴⁰ Allerdings kann ein solches Entgeltsystem dort seinen Ansprüchen nicht mehr gerecht werden, wo sich die Differenzierung der Bedürfnisse als zu hoch erweist. Da die Motivstruktur der Mitarbeiter als sehr unterschiedlich und diffizil einzustufen ist, ist es entsprechend schwierig und gleichzeitig auch aufwendig, diese durch ein Entgeltsystem abzubilden. Auch ein derartiges System wird nur Teilbereiche einer viel differenzierteren Bedürfnisstruktur der Mitarbeiter abdecken können.⁴¹ Für den Untersuchungsgegenstand stellt sich somit die Frage, inwieweit eine Individualisierung des Entgeltsystems - in welcher Form sie in letzter Konsequenz auch Anwendung findet - zu einer Steigerung der Flexibilität beiträgt.

Die entsprechende entgelttechnische Berücksichtigung des einzelnen hat die Zielsetzung, individuelle Potentiale freizusetzen. Es gilt zu beachten: „Ein Lohnsystem, in

³⁸ Vgl. z.B. Schanz, G., 1992, S. 267 f.

³⁹ Vgl. z.B. Wagner, D., 1991b, S. 96; Keller-Pfrunder, A., 1995, S. 262 ff.

⁴⁰ Vgl. Wagner, D. u.a. 1993; Keller-Pfrunder, A., 1995, S. 262 f.; Matthes, E./Lottermann, S., 1997, S. 900 f.

⁴¹ Inwieweit es gerechtfertigt ist, den Aufwand für ein Entgeltsystem zu erhöhen mit dem Versuch, die Motivlage der Mitarbeiter besser zu erfassen, wohl wissend, daß auch weiterhin diese nur in Teilen eine explizite Berücksichtigung durch das System erfahren wird, soll an dieser Stelle nicht weiter vertieft werden.

dem die individuelle Leistung eine große Rolle spielt, *erzieht* dazu, vor allem auf den eigenen Vorteil bedacht zu sein und Zusammenarbeit mit 'Schwächeren' zu vermeiden.⁴² Vor diesem Hintergrund führt die Berücksichtigung des Individuums zu einer Erhöhung der Flexibilität des einzelnen. Resultiert die Leistung aber eben nicht mehr allein aus der Summierung der individuellen Höchstleistungen, kann eine Konzentration auf die Einzelleistung zu einer negativen Beeinflussung der Gesamtleistung führen. Denn dann ist die bisher als motivationsfördernd angenommene Wirkung von Leistungslohnformen in der Weise nicht mehr gegeben, weil die Grundlage hierfür erodiert ist, nämlich die Beziehung von Lohn und Leistung.

Doch darf nicht vernachlässigt werden, daß die Gruppe weiterhin aus Individuen besteht, die sich durch ein unterschiedliches Leistungsverhalten und Engagement auszeichnen. So existieren innerhalb der Gruppe auch weiterhin Leistungsträger, die bei einer kollektiven Entlohnung keine entsprechende Berücksichtigung erfahren.

Bereits LAWLER weist darauf hin, daß eine Gruppenentlohnung die Kooperation fördert, aber eine schwächere motivierende Wirkung aufweist als individuelle Anreize.⁴³ Wurde weiter oben die Schlußfolgerung gezogen, daß bestehende - von individueller Leistung geprägte - Entgeltsysteme vielfach Verhaltensweisen fördern, die den Zielen, die mit der Einführung der Gruppenarbeit verfolgt werden, teilweise entgegenstehen, so kann eine kollektive Entlohnung einen ähnlichen Effekt bewirken.

Hinsichtlich der angestrebten Flexibilität führen Entgeltsysteme, die die Gruppenleistung honorieren, zu einer stärkeren Kooperation der Gruppenmitglieder. Sie tragen dem Gedanken Rechnung, daß die Leistung der Gruppe nicht aus der Höchstleistung einzelner resultiert, sondern aus den Synergieeffekten. Es ist somit davon auszugehen, daß sowohl die interne als auch die externe Rotation gefördert werden, weil die gegenseitige Möglichkeit der Vertretung zu einer Steigerung des Gruppenergebnisses beiträgt. Eine kollektive Entlohnung berücksichtigt nicht den Einsatz und das Engagement der Leistungsträger und vernachlässigt die jahrzehntelange Erkenntnis der Entgeltfindung, daß sich die Leistung unterscheidet.⁴⁴ Ein kollektives Entgeltsystem kann folglich dazu führen, daß sich diese Mitarbeiter dem Leistungsdurchschnitt der Gruppe annähern. Gerade aber bei Veränderungsprozessen bedarf es der Leistungsträger, die den Prozeß mittragen und voranbringen.⁴⁵ Fehlt deren Engagement und Einsatz, so verlangsamt sich dieser Prozeß (negativer Impuls auf die zeitliche Flexibilitätsausprägung), oder aber dieser kann nicht erfolgreich durchgeführt

⁴² Ulich, E./Conrad-Betschart, H., 1991, S. 80 (Hervorh. im Org.).

⁴³ Vgl. Lawler, E. E., 1977, S. 167 f.

⁴⁴ Vgl. Kleinbeck, U./Kleinbeck, T., 1995, S. 46 f.

⁴⁵ Vgl. Eberhardt, H., 1995, S. 32 f.

werden, weil die entsprechenden Promotoren fehlen.⁴⁶ An dieser Stelle wird die Problematik von Individual- und Gruppenlohn noch einmal deutlich.

Bei dem zugrunde gelegten Typus der Gruppenarbeit⁴⁷ kann dies insbesondere dann zu Spannungen innerhalb der Gruppe führen, wenn die Mitarbeiter aus ihrer Sicht nur ganz bestimmte Teilarbeiten verrichten und ihnen somit im Prinzip eine Einzelleistung zuordnenbar ist, die Gratifizierung aber auf der Basis des Gruppenergebnisses erfolgt. Da mit diesen Teilarbeiten unterschiedliche Vorgabezeiten und damit Schwierigkeitsgrade verbunden sind, könnten sich die Mitarbeiter nicht leistungsgerecht behandelt fühlen und mit einer entsprechenden Leistungszurückhaltung reagieren. Nicht zuletzt aus der Schwierigkeit, den Erwartungen der Mitarbeiter nach Lohngerechtigkeit durch eine kollektive und pauschal erfolgende Bewertung gerecht zu werden, erscheint eine individuelle Bewertung weiterhin erforderlich.

Die Schwierigkeit besteht darin, die positiven Wirkungen von individueller Entlohnung auf die entsprechende Leistung mit der Intention der Einführung von Gruppenarbeit zu verbinden. Das Beibehalten der bewährten Entlohnungsgrundsätze wird dabei nicht zu dem durch die Gruppenarbeit angestrebten Ergebnis im Hinblick auf die Flexibilität führen, weil es von einer nicht mehr gegebenen Lohn-Leistungs-Relation ausgeht. Wenn das Entgeltsystem die positiven Aspekte der Gruppenarbeit bezüglich der potentiellen Flexibilität nicht konterkarieren soll, muß die individuelle Leistung eine andere Berücksichtigung erfahren, d.h. es sind andere Kriterien zu finden als die tradierten, die sich allein an der Menge oder an einer anderen klar zu messenden Eigenschaft orientiert haben.

Im Zuge der zunehmenden Übertragung von indirekten Tätigkeiten in die Gruppe und der stärkeren Betonung der Selbstregulation des Leistungserstellungsprozesses durch diese wird die individuelle Leistung - im Sinne eines kardinal meßbaren Kriteriums - zunehmend intransparenter. In diesem Zusammenhang existieren verschiedene Bestrebungen, die individuelle Leistung in Form einer entsprechenden Zulage zu berücksichtigen, die an anderen bzw. modifizierten Kriterien als den bisherigen ansetzen.⁴⁸ Bei diesen handelt es sich je nach Zielsetzung der Unternehmung beispielsweise um Kriterien wie Kreativität, Selbständigkeit, Überblick, Sozialverhalten etc. Die Problematik, die sich bei der Gratifizierung dieser Komponenten stellt, ist, daß sie zunehmend qualitativer Art sind und sich im Grunde nicht oder nur sehr schwer quantifizieren lassen.

⁴⁶ EYER/SCHULTE plädieren beispielsweise dafür, die traditionellen Formen der Leistungszuordnung beizubehalten: „Die bewährten Entlohnungsgrundsätze Akkordlohn und Prämienlohn sind beizubehalten, weil die Kopplung von Leistung und Lohn für den Werker eine Rückmeldung seines Arbeitsergebnisses und eine Belohnung seiner Leistung bedeutet. [...] Deshalb ist „ein ausgehandelter“ Einheitslohn - verschleiern „Standardlohn“ genannt - abzulehnen (Eyer, E./Schulte, A., 1990, S. 23).“ Ähnlich auch Göldenboth, H., 1994, S. 72.

⁴⁷ Bei diesem Typus sind die Aufgaben nicht fest auf die einzelnen Mitarbeiter verteilt, wodurch die Leistung nicht exakt, sondern lediglich pauschal zugeordnet werden kann.

⁴⁸ Vgl. z.B. Eberhardt, H., 1995, S. 32 ff.; Glöckler, J., 1995; S. 59 ff.; Oxenknecht, S., 1995; S. 31 ff.

„Eine Flexibilisierung der Arbeitsorganisation ist also nur in dem Maße möglich, in dem die jeweils individuelle Flexibilität eines Mitarbeiters mit denjenigen anderer Arbeitskollegen korrespondiert. Es läßt sich geradezu das Paradox beobachten, daß im Maße einer Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitsleistung gleichzeitig auch die Motivation zur Kooperation zunehmen muß. Da im Betrieb nicht die Einzelleistung, sondern die Gesamtleistung zählt, müssen sich die flexibel erbrachten Leistungen ergänzen, was einen entsprechenden Konsensus voraussetzt.“⁴⁹ Vor dem Hintergrund der Ausführungen kann folgende Wirkungsvermutung formuliert werden:

W₅ Kollektive Entgeltkomponenten, die den Gruppenbeitrag honorieren, fördern die Rotationsbereitschaft und die Bereitschaft zur Übernahme indirekter Tätigkeiten.

Implizit wird durch diese Entgeltkomponente der Tatsache Rechnung getragen, daß bei der Gruppenarbeit die abverlangten Fähigkeiten nicht immer - und noch schwieriger ex ante - zu bestimmen sind.

5.3 Mobilisierung von arbeitsorganisatorischen Flexibilitätspotentialen durch das Entgeltsystem

Die Frage „Warum über neue Entgeltsysteme sprechen, sind die alten überholt?“⁵⁰, ist mit „ja“ zu beantworten, wenn es darum geht, eine erweiterte Nutzung des Mitarbeiters zu erreichen, technisch-organisatorische Systemverluste abzubauen und die Senkung von Störungen und Ausfällen verschiedener Art zu erreichen. Im Hinblick auf diese Zielsetzung, deren Realisierung nicht zuletzt aus den positiven Aspekten der Gruppenarbeit resultiert und sich in einer Minderung restriktiver Faktoren wie geringe Arbeitsinhalte oder Taktzwang manifestiert, aber auch in der Möglichkeit individueller und sozialer Entfaltung zu sehen ist, gilt es, Entgeltsysteme zu implementieren, die derartige Tendenzen unterstützen.

Wenn die Einführung von Gruppenarbeit als ein Ziel die Nutzung von Gruppensynergien verfolgt, d.h. die Leistung der Gruppe über die Summe der Einzelleistungen der Gruppenmitglieder zu steigern, kann ein Verharren in traditionellen Lohnsystemen nicht zum Erfolg führen. „Die notwendige Flexibilität ist bei Fortbestand der traditionellen Leistungspolitik kaum oder nur unter Schwierigkeiten zu erbringen. Der stattgefunden organisatorische Wandel kann deshalb verstanden werden als Versuch, Leistungspolitik und Absatzmarktorientierung innerhalb der Unternehmenskonzeption in neuer Weise in Einklang zu bringen.“⁵¹ Diese Schlußfolgerung haben FISCHER/MINNSSEN für die deutsche Bekleidungsindustrie gezogen.

⁴⁹ Fürstenberg, F., 1987, S. 67.

⁵⁰ Hennek, W., 1993, S. 1.

⁵¹ Fischer, J./Minnsen, H., 1986, S. 53.

„Die Vielfalt der Individuen kann in Theorie und Modell nur erfaßt werden durch Vergrößerung, Vereinfachung und Reduzierung auf wesentliche Charakteristika.“⁵² Das Individuum, das hinter den klassifizierten Funktionsträgern steht, durch ein sehr differenziertes Entgeltsystem berücksichtigen zu wollen, würde diesbezüglich zu keiner greifbaren Verbesserung führen, weil es letztlich wiederum nur Teile eines viel umfassenderen Spektrums erfaßt. Die Reduzierung des Menschen auf bestimmte Funktionen darf nicht zur Kritik an diesem Vorgehen führen, es ist vielmehr eine methodische Notwendigkeit.⁵³

Der Mitarbeiter hat verschiedene Funktionen im Unternehmen wahrzunehmen, die sich nicht zuletzt durch die Einführung der Gruppenarbeit gewandelt haben. Die Entwicklung ist u.a. dadurch gekennzeichnet, daß der untersten Ebene - der produktiven Einheit - größere Befugnisse bei der Leitung und Lenkung betrieblicher Prozesse zugestanden werden. Der erhöhte dispositive Anteil im operativen Bereich der Unternehmung führt beispielsweise dazu, daß sich dieser mehr und mehr einer vollständigen Rationalität entzieht. Das impliziert gleichzeitig, daß von einem Ideal tayloristischer Arbeitsorganisation Abstand genommen werden muß, nämlich einer möglichst detaillierten vorab bestimmten Form des Prozeßverlaufs. Es sind vielmehr Nichteindeutigkeiten in Form von nicht normierten Kenntnissen innerhalb des Prozesses einzubeziehen bzw. einzugestehen. Es ist folglich zu bestimmen und entgelttechnisch zu berücksichtigen, welche Leistung ein Teilsystem zu erbringen hat, ohne dabei die Art der Ausführung in den einzelnen Teilschritten präzise vorzuschreiben. Es geht vielmehr um die Formulierung von Funktionen, ohne dabei die Form der Funktionserfüllung explizit anzugeben. Der Mitarbeiter ist nicht für eine spezifische Einzeltätigkeit zu entlohnen, sondern in seiner Funktion, zu einer optimalen Faktorkombination beizutragen, um auf diese Weise ein größeres Leistungsspektrum der Mitarbeiter zu erschließen.

Welche Entgeltsysteme sich in der Literatur als auch in der betrieblichen Praxis tendenziell abzeichnen, um diesem Prozeß Rechnung zu tragen, wurde in Kapitel 4 aufgezeigt und durch die Wirkungsvermutungen einer Konkretisierung zugeführt. Die in der Abbildung 5-4 zusammengefaßt dargestellten Wirkungsvermutungen sind nicht im strengen Sinne als eine hierarchische Abfolge zu verstehen. Die Wirkungsvermutung W_0 konkretisiert den Leitgedanken der Untersuchung, daß in Abhängigkeit der Kombination von Gruppenarbeit und Entgeltsystem Synergieeffekte auf die Zielgröße Flexibilität zu erreicht sind. Durch diesen Leitgedanken wird gleichzeitig zum Ausdruck gebracht, daß die Gruppenarbeit als eine Voraussetzung für Flexibilität gegeben sein muß, daß es sich aber gleichzeitig nur um *eine* notwendige Bedingung handelt, die durch die Einbeziehung des Entgeltsystems eine entscheidende Erweiterung erfährt.

⁵² Rumpf, H., 1997, S. 17.

⁵³ Vgl. Ridder, H.-G., 1994, S. 40.

Die Wirkungsvermutungen W_1 bis W_4 stellen die Präzisierung dieser zentralen Aussage dar, d.h. inwieweit die spezifischen Entgeltsysteme auf das Wirkungsgefüge „Gruppenarbeit-Flexibilität“ Einfluß nehmen.

Auch die Wirkungsvermutung W_5 ist als eine Konkretisierung anzusehen, bildet aber gleichzeitig eine Verallgemeinerung. Inwieweit Entgeltbestandteile kollektiv oder individuell gewährt werden, kann prinzipiell auf alle in den Wirkungsvermutungen angesprochenen Entgeltsysteme Anwendung finden. In der betrieblichen Praxis ist diese Unterscheidung i.d.R. nur für die Bestandteile relevant, die über das Grundentgelt hinaus gewährt werden. In diesem Fall bildet die Wirkungsvermutung W_5 eine weitere Differenzierung von W_3 und W_4 .

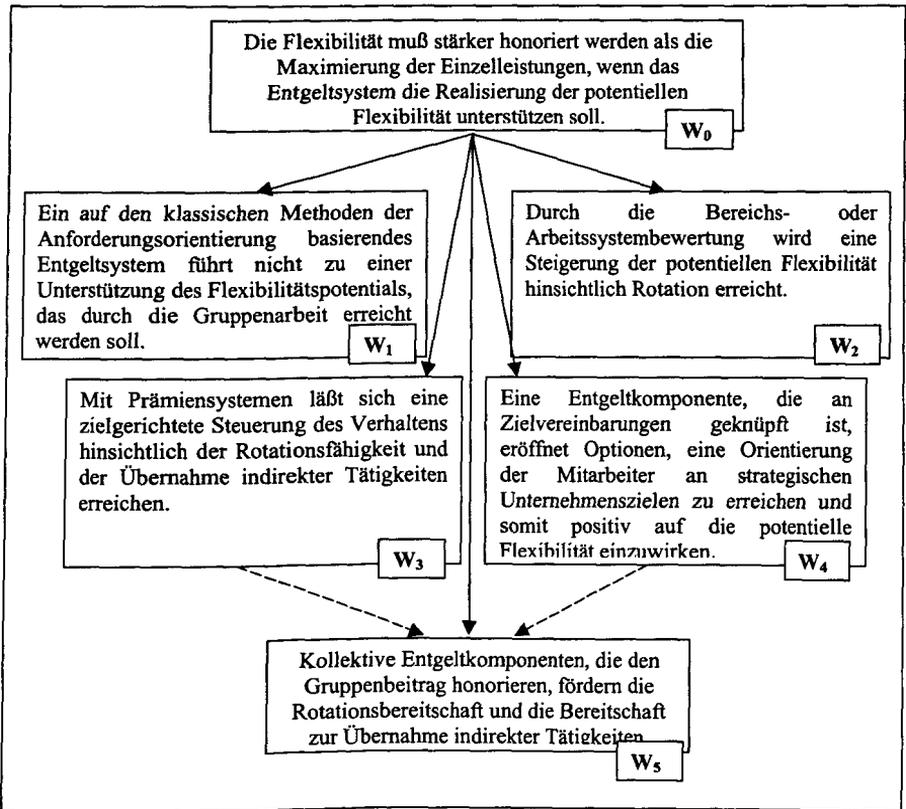


Abb. 5-4: Übersicht der Wirkungsvermutungen

Die Ausführungen sollten deutlich gemacht haben, daß bei einer stärkeren Integration des Menschen in den Leistungserstellungsprozeß eine Steigerung der Flexibilität zu erreichen ist. Um dies zu gewährleisten, ist aber von einer einzelarbeitsplatzbezoge-

nen Entgelt differenzierung Abstand zu nehmen. Der Mitarbeiter definiert sich nicht mehr länger aus einer einzelnen Tätigkeit, sondern aus einer bestimmten Funktion heraus, die er übernimmt. Somit gilt es, diese Funktion innerhalb eines Entgeltsystems abzubilden. Durch die Veränderung der Leistungsparameter wird die Möglichkeit geschaffen, die eindimensionale Fokussierung der Mitarbeiter auf eine Teilleistung zu durchbrechen. Wird darüber hinaus als eine der Voraussetzungen für die Implementierung von Flexibilität das selbständige und verantwortungsbewußte Handeln der Mitarbeiter, das sich durch Eigeninitiative und Kreativität auszeichnet, angesehen, dann ist es notwendig, daß die Bedingungen des Handelns entsprechend erwartet werden können, wenn dieser gewohnt ist, diese in seinem täglichen Leben zu erfahren.⁵⁴ Ist ein polyvalent ausgebildeter Mitarbeiter gefordert, um eine multifunktionale Einsetzbarkeit zu gewährleisten, so sind entsprechende Anreize zu schaffen, die eine derartige Struktur fördern.⁵⁵

Die Entgeltkonzeptionen, die zu dem Ziel Flexibilität führen bzw. beitragen sollen, zeichnen sich nicht durch ein einheitliches Bild aus.⁵⁶ Vielmehr werden die Schwerpunkte der Entgeltbestimmung von Unternehmen zu Unternehmen ganz unterschiedlich gesetzt. In der Tendenz der Entlohnungssysteme zeigt sich aber, daß eine Modifikation der traditionellen Entgeltsysteme zu verzeichnen ist. Wie diese Modifikation letztlich aussieht, ist sehr unternehmensspezifisch geprägt.⁵⁷ Gerade in der betrieblichen Praxis finden sich - wie angedeutet - die unterschiedlichsten Entgeltsysteme, die unter dem gleichen Namen firmieren und so den Anschein vermitteln, auch die gleiche Ausgestaltung zu besitzen. Bei einer näheren Betrachtung zeigt sich dabei aber nicht selten, daß die Schwerpunktsetzung der Entgeltsysteme sehr unterschiedlich sein kann.

Des weiteren wurde bereits angedeutet, daß sich die Entwicklung der betriebsrelevanten Umwelt nicht für alle Unternehmen gleich darstellt. Aus dieser differenzierten Betrachtungsweise ergeben sich ganz unterschiedliche Anforderungen, deren konkrete Handlungsweise nur unternehmensspezifisch zu beantworten ist. Letztlich ist die erfolgreiche Umsetzung der Flexibilitätsanforderungen in den unternehmerischen Kontext nur einzelfallspezifisch zu beurteilen.

Um folglich konkrete Aussagen zu den dargestellten Wirkungsvermutungen treffen zu können, ist es erforderlich, diese in einem faktisch existierenden Unternehmenskontext zu untersuchen. Auf diese Weise können die konkrete Ausgestaltung der Gruppenarbeit und die der Entgeltgestaltung auf ihre Flexibilitätswirkungen hin untersucht werden, was Gegenstand des nächsten Kapitels ist.

⁵⁴ Vgl. Wächter, H., 1992, S. 328.

⁵⁵ Vgl. Schanz, G., 1994, S. 292. Angesprochen sind damit sowohl die Flexibilitätsbereitschaft (Verhalten) als auch die Flexibilitätsfähigkeit (Qualifikation).

⁵⁶ Vgl. z.B. die verschiedenen Entgeltmodelle bei Eckardstein, D. v., 1995; Gosmann, R./Heinz, K., 1996, S. 26; Lurse, K./IfaA, 1997 und die Ausführungen des Kapitels 4.

⁵⁷ Vgl. Eckardstein, D. v., 1995, S. 33 ff.

Teil II: EMPIRIE UND AUSWERTUNG

6 Empirische Untersuchung:

Fallstudien zur Veränderung von Arbeitsorganisation und Entgeltsystem bei ausgewählten Unternehmen der deutschen Metallindustrie

Tendenziell ist in den Wirkungsvermutungen zum Ausdruck gekommen, daß in Abhängigkeit der Kombination von Gruppenarbeit und Entgeltsystem Synergieeffekte auf die Zielgröße Flexibilität erreicht werden können. Das Ziel der nachfolgend beschriebenen empirischen Untersuchung ist es nun, eine Überprüfung der in Kapitel 5 aufgestellten Wirkungsvermutungen unter Berücksichtigung des situativen Kontextes, in dem die Unternehmen agieren, durchzuführen.

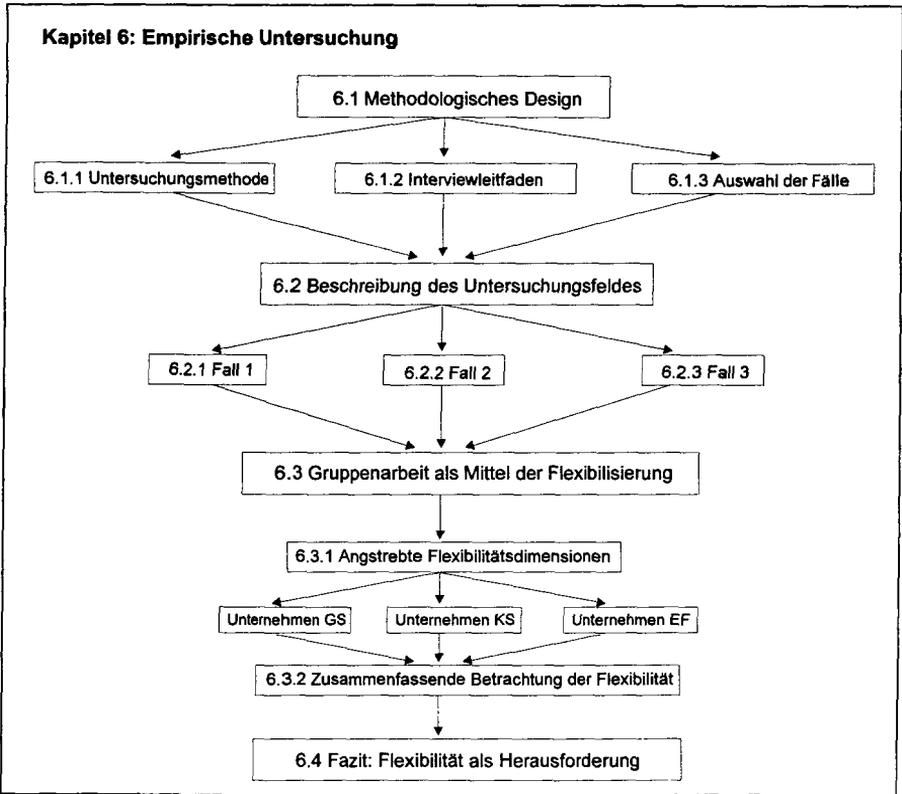


Abb. 6-1: Struktur des Kapitels 6

Um dem komplexen Sachverhalt des Untersuchungsobjektes gerecht zu werden, sind Methoden der qualitativen Sozialforschung eingesetzt worden. Sowohl die eingesetzte Methode als auch deren Instrumente und die konkrete Vorgehensweise, zu der auch die Auswahl der Fälle gehört, sind Gegenstand des Abschnitts 6.1. An diesen schließt sich die sukzessive Präsentation der drei Fallstudien in Abschnitt 6.2 an.

Nach dieser selektiven Vorgehensweise, in der die Besonderheiten des Einzelfalls herausgearbeitet werden, findet in den sich daran anschließenden Abschnitten eine thematische Synthese der Untersuchungsergebnisse statt, die mit der Darstellung der Gemeinsamkeiten hinsichtlich der Zielsetzung der Flexibilität in Abschnitt 6.3.2 endet.

Das Kapitel 6 beschließt in Abschnitt 6.4 mit einer ersten Analyse der Bedeutung des Entgeltsystems für das Wirkungsgefüge „Gruppenarbeit – Flexibilität“, wie es nach Einschätzung der Unternehmensvertreter in den jeweiligen Untersuchungsbetrieben vorherrscht. Diese Ausführungen bilden die Grundlage für eine tiefere Analyse der Wirkungsvermutung bzw. Interpretation der Ergebnisse, die Gegenstand des Kapitels 7 sind.

6.1 Methodisches Design

Das Ziel der qualitativen Forschung, möglichst viele bedeutsame Dimensionen und Aspekte des Untersuchungsobjektes zu erfassen, verbietet es im Grunde, lediglich eine Erhebungsmethode einzusetzen. Gerade das multimethodische Vorgehen hilft bei der Vermeidung und Erkennung von Artefakten. Da bei der Fallstudie aber grundsätzlich kein Erhebungsverfahren von vornherein ausgeschlossen wird, gilt es im folgenden, die für die Untersuchung relevanten herauszukristallisieren. Nachfolgend wird hierzu als erstes die Fallstudie als Untersuchungsmethode dargestellt und deren Auswahl begründet, bevor anschließend die Instrumente aufgezeigt werden, die in der Fallstudie Anwendung gefunden haben und die Auswahl der Fälle begründet.

6.1.1 Fallstudie als Untersuchungsmethode

Die Bandbreite dessen, was unter dem Terminus der Fallstudie subsumiert wird, reicht vom Erfahrungsbericht eines Autors ohne näher spezifizierte Forschungstechnik oder Problemstellung über auf Umfragedaten basierende statistische Untersuchungen bis hin zu differenzierten Analysen von sozialen Organisationen, bei denen bereits ein explizites Hypothesengerüst vorliegt.¹ Zur Eingrenzung dieser Untersuchungsmethode und Spezifizierung der eingesetzten Instrumente dienen die nachfolgenden Ausführungen.

¹ Vgl. Alemann, H. v./Ortlieb, P., 1975, S. 157 f.

6.1.1.1 Fallstudie als Methode der empirischen Forschung

Wie LAMNEK resümierend festhält, handelt es sich bei der Fallstudie weder um eine konkrete Erhebungstechnik noch um ein methodologisches Paradigma, sondern vielmehr um einen Forschungsansatz, der sich zwischen diesen beiden Komponenten bewegt.² Durch sie wird keine spezifische Untersuchungstechnik vorgegeben, vielmehr zeichnet sie sich dadurch aus, daß grundsätzlich das gesamte Spektrum sozialwissenschaftlicher Erhebungsmethoden zur Anwendung kommen kann.

Die Fallstudie stellt ein komplexes Forschungsverfahren dar, mit dessen Hilfe ein Verständnis der sozialen Realität zu erreichen versucht wird. Gegenstand der Untersuchung ist in diesem Fall neben der Zielsetzung der Flexibilität auch ein ökonomisch-soziales Gebilde: der Betrieb bzw. dessen Teilbereiche.

Um Aussagen über die Häufigkeit bestimmter Phänomene zu treffen, sind Fallstudien eher ungeeignet.³ Durch sie wird weniger die Beantwortung der Fragen „Wieviel“ oder „Wie oft“ erreicht, sondern es steht vielmehr die Eruiierung von Ursache-Wirkungszusammenhängen, d.h. die Beantwortung der Frage „Warum“ im Mittelpunkt. Da das aufgezeigte Ziel der empirischen Untersuchung auch die Genese von Hypothesen beinhaltet, in denen es ja gerade um die Behauptung von bestimmten Beziehungen geht, scheint die Fallstudie hierfür die geeignete Untersuchungsmethode darzustellen.

Der allgemeine Vorteil der Fallstudie liegt darin, daß durch eine Beschränkung auf wenige oder im Extrem auf ein Untersuchungsobjekt eine intensivere Durchdringung bzw. Erschließung des Untersuchungsmaterials möglich ist, wodurch detailliertere Ergebnisse realisierbar werden.⁴ Des weiteren ist bei einer klassisch quantitativ geprägten Forschung eine Rückfrage zur weitergehenden Abklärung des Untersuchungsmaterials nach Abschluß der Datenanalyse nicht mehr möglich. Anders bei einer qualitativen Ausrichtung, bei der das Fallmaterial ein entscheidendes Korrektiv der Forschung darstellt.

Die Entscheidung für eine in der Grundtendenz qualitativ orientierte Fallstudie⁵ bestimmt sich aus dem Verständnis des Betriebsbegriffes und der damit verbundenen Sicht *der* Wirklichkeit. Der Betrieb wird durch das Handeln der Personen konstruiert. Zweck der Fallstudie ist es dabei, diese Sinnwelt der Personen in Erfahrung zu bringen, was gleichzeitig heißt, daß die Wirklichkeit etwas Konstruiertes darstellt, folglich verschiedene Wirklichkeiten existieren können. Auch wenn die Fallstudie als die auf das Einzigartige und Individuelle abzielende Methode charakterisiert wird,⁶ so hat

² Vgl. Lamnek, S., 1995b, S. 4.

³ Vgl. Weber, W. u.a., 1994, S. 55.

⁴ Vgl. Witzel, A., 1982, S. 78; Boss, M., 1993, S. 34.

⁵ Das bedeutet nicht, daß nicht auch quantitative Methoden zur Anwendung kommen können, wenn es die Situation erfordert. Eine strikte Negation quantitativer Vorgehensweisen würde der multiperspektiven Ausrichtung der Fallstudie widersprechen.

⁶ Vgl. Lamnek, L., 1995b, S. 16.

das wissenschaftliche Vorgehen das Ziel, generelle Strukturen - die individuell spezifiziert werden können - zu ermitteln. Die qualitativ orientierte Fallstudie zeichnet sich dabei durch einen Multiperspektivismus aus, der sich in einem variablen Vorgehen im Forschungsprozeß und der Verwendung mehr oder minder offener Forschungsinstrumente manifestiert.⁷

6.1.1.2 Instrumente der Untersuchung

Aus dem Spektrum der Instrumente, die bei einer Fallstudienuntersuchung eingesetzt werden können, finden in den vorliegenden Fällen folgende Anwendung:⁸

- Dokumentenanalyse
- leitfadengestütztes problemzentriertes Interview
- Beobachtung

Insbesondere vor dem Hintergrund der Intention der qualitativen Sozialforschung, „[...]die *Methode an den Gegenstand anzupassen* und nicht umgekehrt“,⁹ scheint dieses Instrumentarium geeignet, um diesem Anspruch gerecht zu werden, wie nachfolgend verdeutlicht wird.

a) Dokumentenanalyse

Wie eine Fallstudie ohne die Einbindung in einen theoretischen Kontext, wenn überhaupt, dann nur illustrierenden Charakter besitzt, so ist auch für die Untersuchungsmethoden, die in der Fallstudie selbst Anwendung finden, eine entsprechende Basis zu schaffen. Ausgehend von einer Dokumentenanalyse sollten die entsprechenden Fragestellungen für ein Interview konzipiert werden, denn zur Erschließung des Untersuchungsfeldes „[...] muß *der Befragter mit dem Gegenstand der Befragung weitestgehend vertraut sein*, er muß mitreden können. Zur Kenntnis des Gegenstandes kommt hinzu, daß er auch in der Lage sein muß, diesen in Fragen oder Anreize umzusetzen, *um den Befragten zum Sprechen zu bringen*. Dies kann nur gelingen, wenn er sich bei wissenschaftlicher Sachkunde ausreichend verständlich machen kann.“¹⁰

Eine entsprechende Dokumentenanalyse im Vorfeld der Interviews ist folglich aus zwei Gründen sinnvoll: Erstens dient sie dazu, die betriebsspezifische Terminologie richtig zu verstehen und zu interpretieren, und zweitens führt sie zu einer Sensibilisierung und Erschließung bezogen auf das Untersuchungsfeld.

⁷ Vgl. Alemann, H. v./Ortlieb, P., 1975, S. 170; Boss, M., 1993, S. 42.

⁸ Vgl. für einen umfassenderen Überblick Mayring, Ph., 1996, Kap. 3. / 4.1. HOPF bezeichnet diese Instrumente als typische qualitative Vorgehensweisen (vgl. Hopf, C., 1993, S. 14 f.).

⁹ Lamnek, S., 1995a, S. 102 (Hervorheb. im Org.).

¹⁰ Lamnek, S., 1995b, S. 67 (Hervorheb. im Org.).

b) leitfadengestütztes problemzentriertes Interview

„Das problemzentrierte Interview vereinigt methodische Elemente des Interviews, der Fallanalyse, der biographischen Methode sowie der Gruppendiskussion [...].“¹¹ Eine derartige Spezifizierung und der multimethodische Anspruch der Fallstudie machen das problemzentrierte Interview für die Fallstudie zu einer Untersuchungsmethode par excellence.

Das problemzentrierte Interview stellt eine offene, halbstrukturierte, qualitative Erhebungstechnik dar. Der Terminus der Offenheit bezieht sich hier auf den Interviewten, der sich gedanklich frei bewegen kann und nicht durch bestimmte Antwortvorgaben in ein Schema gepreßt wird. Methodologisch ist das leitfadengestützte Interview zwischen dem freien narrativen Interview und einem Expertengespräch anzusiedeln. Mit seiner Hilfe können sowohl Fakten als auch Deutungen des Interviewten erfaßt werden. Das Interview selbst ist eine soziale Situation, in der zwei Welten ineinander greifen oder aufeinander treffen können. Die Kunst besteht folglich darin, die uns fremde Welt zum Sprechen zu bringen und ihre Semantik zu verstehen. Dies ist durch ein „sklavisches“ Befolgen des Leitfadens nicht zu erreichen. Vielmehr ist aus dem situativen Kontext heraus ein flexibles Arrangement zu konstruieren.

Der Interviewleitfaden soll folglich weniger als ein Skelett für einen strukturierten Fragebogen dienen, sondern vielmehr als eine Strukturierungshilfe, um das Hintergrundwissen thematisch zu organisieren und auf diese Weise eine kontrollierte und vergleichbare Herangehensweise an den zu explorierenden Gegenstand zu gewährleisten. Der Leitfaden dient als Orientierungshilfe oder Gedächtnisstütze, indem der Problembereich inhaltlich in Form von Stichpunkten oder auch Fragen aufbereitet wird, die allerdings nicht sequentiell abzuarbeiten, sondern situationsabhängig einzubeziehen sind.¹² Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund der Varietät, die diesem Instrument immanent ist, wodurch an dem explizierten Material so angeknüpft werden kann, daß eine detaillierte Durchdringung des Problemfeldes gerade dadurch erreicht wird, daß die Themenfelder an die situativen Bedingungen angepaßt werden können.

Die Vorteile der Offenheit der Interviewform liegen in der Möglichkeit der Überprüfung, ob der Befragte richtig verstanden wurde und weiterhin, daß dieser seine subjektiven Perspektiven darlegen kann. Des weiteren kann der Befragte von sich aus Zusammenhänge konstruieren, die nach seinem Verständnis wichtig sind.¹³

c) Beobachtung

Was unter der Methode der Beobachtung zu verstehen ist, darüber bestehen in der Literatur unterschiedliche Abgrenzungsvorschläge, die in ihrer Bezeichnung von der teilnehmenden und strukturierten über die offene und bis hin zur verdeckten

¹¹ Witzel, A., 1982, S. 74.

¹² Vgl. Witzel, A., 1982, S. 90 f.

¹³ Vgl. Kohli, M., 1978, S. 9 ff.; Hugi, U., 1995, S. 58 ff.

Beobachtung mit ihrem jeweiligen Pendant reichen.¹⁴ Allgemein wird „im Alltag und in der Wissenschaft [...] unter Beobachtung die gezielte visuelle Wahrnehmung sozialer Situationen und/oder Vorgängen verstanden.“¹⁵

LAMNEK weist darauf hin, daß es sich bei der Beobachtung um eine grundlegende sozialwissenschaftliche Methode handelt, die aber in ihrer Anwendung mit anderen Methoden wie dem Interview oder der Inhaltsanalyse verbunden ist.¹⁶ Insbesondere im Hinblick auf die Vermeidung wissenschaftlicher Artefakte, die beispielsweise durch den Einfluß des Interviewers aufgetreten sein können, daß diese durch das Verfahren der Beobachtung zu entdecken und entsprechend zu korrigieren wären.

Die wissenschaftliche Beobachtung stellt einen zielgerichteten Prozeß dar, was letztlich bedeutet, daß sie sich auf bestimmte Dimensionen beschränkt. Diese Eingrenzung wird aber nicht willkürlich vorgenommen, sondern aufgrund eines theoretischen Vorverständnisses. Die Beobachtung dient somit dem Verstehen und auch der Interpretation kontextspezifischer Zusammenhänge.

Grundsätzlich ist festzuhalten, daß es sich bei der angewendeten Beobachtung - schon aufgrund des theoretischen Rahmens - um eine halb-standardisierte Ausgestaltung handelt. Eine standardisierte, d.h. mit Beobachtungsbögen arbeitende Methode ist bereits wegen der prinzipiellen offenen Gestaltung qualitativer Techniken abzulehnen. Ein völliger Verzicht auf eine Strukturierung der Beobachtung (in Anlehnung an den Leitfaden) ist ebenfalls abzulehnen, weil hierdurch zum einen das wesentliche Unterscheidungsmerkmal¹⁷ von wissenschaftlichen und alltäglichen Beobachtungen nicht mehr gegeben ist, und zum anderen, weil dann keine adäquate Reflexion der Vorannahmen stattfindet und im Grunde alles erfaßt werden müßte.

6.1.1.3 Form der Auswertung

Neben der Entwicklung von Hypothesen zielt die Idee der qualitativen Sozialforschung ebenfalls auf die Überprüfung von Wirkungsvermutungen im empirischen Prozeß ab. Dieses Ziel kann gleichermaßen als Leitlinie für die Auswertungsphase angesehen werden. Bei der Auswertung handelt es sich ganz allgemein um die Anfertigung qualitativer Inhaltsanalysen. Sie dient „[...] dabei der Auswertung bereits erhobenen Materials, und das heißt, sie dient der Interpretation symbolisch-kommunikativ vermittelter Interaktion in einem wissenschaftlichen Diskurs.“¹⁸ Das Ziel der Inhaltsanalyse ist folglich, eine regel- und theoriegeleitete Analyse der Daten zu erreichen.¹⁹ Die Regelgeleitetheit ermöglicht es, daß auf diese Weise die Unter-

¹⁴ Vgl. z.B. Girtler, R., 1984, S. 44 ff.; Atteslander, P., 1993, Kap. II oder Lamnek, S., 1995b, S. 246 ff.

¹⁵ Atteslander, P., 1993, S. 93 (im Org. kursiv).

¹⁶ Vgl. Lamnek, S., 1995b, S. 239.

¹⁷ Vgl. Atteslander, P., 1993, S. 96.

¹⁸ Lamnek, S., 1995b, S. 173 (Hervorh. im Org.).

¹⁹ Vgl. Mayring, Ph., 1989, S. 187.

suchung auch von dritten nachvollzogen werden kann. Die Theoriebezogenheit führt dazu, daß der Text nicht einfach referiert, sondern das Material hinsichtlich der theoretisch ausgewiesenen Fragestellung analysiert und interpretiert wird. Nur auf diese Weise können die einzelnen Analyseschritte logisch, d.h. auf dem theoretischen Hintergrund basierend, ablaufen.

Die Datenanalyse umfaßt erstens die Datenreduktion, zweitens die Explikation und Strukturierung und drittens die Auswertung.²⁰ In einem ersten Schritt werden die auf Tonband aufgezeichneten Interviews transskribiert. Diese schriftliche Fassung bildet die Basis für alle weiteren Schritte. Anschließend ist das Material in einer *Zusammenfassung* so zu reduzieren, daß ein Abbild des Grundmaterials erreicht wird, ohne daß dabei die wesentlichen Inhalte verloren gehen. Die dann erfolgende *Explikation* verfolgt das Ziel, durch zusätzliches Material das Verständnis bei fraglichen Aussagen zu erweitern. Durch die inhaltliche *Strukturierung* schließlich wird das Material nach bestimmten Inhaltsbereichen zusammengefaßt und extrahiert. Sie bildet letztlich die Basis für die Auswertung der Daten.

LAMNEK betont zurecht, daß diese Techniken nicht im eigentlichen Sinne quantifizierend sind, aber „in Ablauf und Systematik der Versuch erkennbar (ist), der Methodologie quantitativer Forschung nachzueifern.“²¹ In der Tat läßt sich bei MAYRING scheinbar in gewisser Weise eine mechanistisch ausgerichtete Denkweise konstatieren, die sich in einem Kanalisieren qualitativer Aspekte in eine vorgegebene Form widerspiegelt.²² MAYRING selbst weist darauf hin, daß die beschriebenen Techniken nicht zu starr zu interpretieren sind, denn „die Gegenstandsangemessenheit muß [...] wichtiger genommen werden als die Systematik, um sinnvolle qualitative Forschung entstehen zu lassen.“²³ In diesem Sinn ist in einer weniger reduktionistischen Weise verfahren worden, um dem Charakter einer explorativen Studie besser gerecht zu werden.

Jede Fallstudie steht dabei zunächst einmal für sich und ist in ihrer Eigenart zu begreifen. Ergebnisse bzw. Erkenntnisse für den aufgezeigten Untersuchungsfokus ergeben sich darüber hinaus aus dem Vergleich der Fallstudien, aus ihren Übereinstimmungen und Abweichungen.

Schon in bezug auf die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse der Fallstudie sollte die Auswertung der Daten bei der argumentativen Hypothesengenerierung und der Überprüfung der Wirkungsvermutungen zwei Grundvoraussetzungen erfüllen:

1. Es muß eine Diskussion erfolgen, in der die Wirkungsvermutungen in Beziehung zu den Daten gesetzt werden, und
2. diese Diskussion muß intersubjektiv nachzuvollziehen sein.

²⁰ Vgl. Mayring, Ph., 1995a, Kap. 5, insbesondere S. 78.

²¹ Lamnek, S. 1995b, S. 217. Vgl. auch Hugl, U., 1995, S. 115 ff.

²² Siehe graphische Darstellung von MAYRING (vgl. Mayring, Ph., 1995a, S. 70) und die von LAMNEK hierzu vorgetragene Kritik (vgl. Lamnek, S., 1995b, S. 216 ff.).

²³ Mayring, Ph., 1995b, S. 213.

6.1.2 Eingesetzter Interviewleitfaden

Bei der Entwicklung des Leitfadens sind zunächst drei Fragestellungen zu erörtern: erstens „Was soll gefragt werden?“, zweitens „Wer soll befragt werden?“ und drittens „Wie soll die Befragung durchgeführt werden?“:

Die Frage nach dem „Was“ ist zunächst einmal in einer weiter gefaßten Form zu verstehen. Hierbei geht es nicht um die explizite Fragenformulierung, sondern um die Bereiche, zu denen Fragen gestellt werden sollen. Diese Gebiete ergeben sich aus der Problemstellung und dem theoretischen Kontext. Das sind zum einen die drei Komponenten Arbeitsorganisation, Entgelt und Flexibilität und zum anderen das SPM.

Für die konkreten Fragestellungen dienen die in Kapitel 5 erarbeiteten Wirkungsvermutungen als Basis, die es in der empirischen Untersuchung näher zu analysieren gilt. Das kann in Abhängigkeit von den Erhebungsbefunden heißen, daß die Wirkungsvermutungen zu präzisieren, zu erweitern, aber auch zu widerlegen oder zu bestätigen sind.

Der Fragebogen (siehe Abb. 6-2) wird nicht sequentiell von eins bis n abgearbeitet, sondern simultan gehandhabt, was sich in gewisser Weise bereits aus dem Instrument des problemzentrierten Interviews ableitet. Des weiteren wird durch diese Verallgemeinerung eine größere Übersichtlichkeit erreicht, die es dem Interviewer erleichtert, auf den Interviewten einzugehen, ohne dabei den Leitfaden aus den Augen zu verlieren.

Die einzelnen Wirkungsvermutungen liegen der konkreten Analyse der Fälle zugrunde. Das heißt, bei dieser hier vorgenommenen Öffnung der Wirkungsvermutungen handelt es sich in erster Linie um eine technische Notwendigkeit, um einen möglichst reibungslosen Ablauf der Interviews zu gewährleisten. Denn die (Leit)fragen müssen offen formuliert werden und dürfen keine Antworten suggerieren, da nur so eine Diskussion der Wirkungsvermutungen in einem qualitativen Interview möglich ist.

Handelt es sich bei den Abbildungen 5-4 und 6-2 um eine Visualisierung im Sinne eines Überblicks der Wirkungsvermutungen und Fragestellungen, erfolgt in Abbildung 6-3 eine Konkretisierung; d.h. hier fließen diese beiden Stränge zusammen. Es findet eine Zuordnung der Wirkungsvermutungen zu den Fragestellungen statt, mit deren Hilfe Informationen in bezug auf die Wirkungsvermutungen erschlossen werden sollen. Es handelt sich bei der Darstellung in Abbildung 6-3 allerdings nur um eine schematische Visualisierung, aus der die grundsätzliche Struktur der Zuordnung ersichtlich werden soll. Die ausführliche Zuordnung ist dem Anhang 2 zu entnehmen, während im Anhang 1 eine Verbindung der in Kapitel 1 aufgestellten Leitfragen zu den damit verbundenen Interviewfragen vorgenommen wurde.

| Code | Wirkungsvermutung | Fragestellung |
|----------------|---|--|
| W ₀ | Die Flexibilität muß stärker honoriert werden als die Maximierung der Einzelleistungen, wenn das Entgeltsystem die Realisierung der potentiellen Flexibilität unterstützen soll. | |
| W ₁ | Ein auf den klassischen Methoden der Anforderungsorientierung basierendes Entgeltsystem führt nicht zu einer Unterstützung des Flexibilitätspotentials, das durch die Gruppenarbeit erreicht werden soll. Im Gegenteil, bei stringenter Anwendung kann es zur Beeinträchtigung der Flexibilität kommen. | Wie sah die Arbeitsorganisation vorher aus? Aus welchen Gründen wurde bei Ihnen Gruppenarbeit eingeführt? Wodurch zeichnet sich die Gruppenarbeit bei Ihnen aus, wo liegen die Besonderheiten? Wo sehen Sie die größten Unterschiede zu vorher? Welche Ziele werden mit der Gruppenarbeit verfolgt? Sind die Ziele aus Ihrer Sicht mit der Einführung der Gruppenarbeit erreicht worden? Wie sieht das Entgeltsystem aus bzw. aus welchen Elementen setzt es sich zusammen? Welcher Leistungsbegriff liegt dem Entgeltsystem zugrunde? Gab es spezielle Ziele, die mit dem Entgeltsystem verbunden sind? Welche Faktoren haben sich bei dem Einsatz des Entgeltsystems als förderlich erwiesen? |
| W ₂ | Durch die Bereichs- oder Arbeitssystembewertung wird eine Steigerung der potentiellen Flexibilität hinsichtlich Rotation erreicht | Wie sieht das Aufgabenspektrum des Mitarbeiters aus? a) Wie ist die Aufgabenverteilung innerhalb der Gruppe geregelt? f) job rotation, wird angestrebt daß jeder Mitarbeiter alle |

Abb. 6-2: Exemplarische Zuordnung von Wirkungsvermutungen und Fragestellungen

(Quelle: eigene Darstellung)

In jedem der drei Unternehmen wurde jeweils ein Mitglied des Betriebsrates, in dessen Bereich die arbeitsorganisatorischen Veränderungen durchgeführt worden sind, der jeweilige Verantwortliche seitens des Managements für diesen Bereich, ein Mitarbeiter der Personalabteilung und ein Mitglied der diese Maßnahmen betreuenden Organisationseinheit interviewt. Darüber hinaus sind Interviews mit Gesamtbetriebsräten, Leitern der strategischen und operativen Personalabteilung, dem Industrial Engineering und den Meistern geführt worden, in deren Bereich die Maßnahmen vorgenommen wurden.

Insgesamt sind in dem Zeitraum Juli 1997 bis Juni 1998 20 Interviews von 1,5 bis 3 Stunden Länge geführt worden, die auf Tonband aufgezeichnet und anschließend transkribiert wurden. Soweit notwendig, sind die interviewten Personen ein zweites Mal angesprochen und darüber hinaus mit weiteren Personen Informations- und Expertengespräche geführt worden. Des weiteren erfolgten mit verschiedenen Personen vertiefende Nachgespräche zur Validierung der gewonnenen Informationen. Außerdem wurden in dieser Zeit Primär- und Sekundärquellen gesichtet und analysiert sowie mehrfache Beobachtungen vor Ort durchgeführt. Das Untersuchungsverfahren ermöglicht damit eine Rückkopplung, die zur Klärung offener Fragen führt. Zum Teil ist es dadurch möglich, die vergleichende Dimension in die Erhebung gezielt einfließen zu lassen.

Die jeweilige Wirkungsvermutungen W_0 bis W_5 .

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Wie sah die Arbeitsorganisation vorher aus? 2. Aus welchen Gründen wurde bei Ihnen Gruppenarbeit eingeführt? 3. Wodurch ist Gruppenarbeit Ihrer Meinung nach gekennzeichnet? 4. Wodurch zeichnet sich Gruppenarbeit bei Ihnen aus, wo liegen die Besonderheiten? 5. Wie sieht das Aufgabenspektrum der Mitarbeiter aus? <ol style="list-style-type: none"> a) Wie ist die Aufgabenverteilung innerhalb der Gruppe geregelt? b) Welche dispositiven Aufgaben werden mit übernommen? c) Werden Wartungsaufgaben übernommen? d) Findet eine selbständige Qualitätskontrolle statt? e) Wie sieht die Qualifikationsstruktur der Mitarbeiter aus? f) Job Rotation; wird angestrebt, daß jeder Mitarbeiter alle Arbeitsplätze innerhalb einer Gruppe beherrscht? g) Wie wird das umgesetzt? h) Welche Voraussetzungen muß ein Mitarbeiter mitbringen? h1) Wie wird sichergestellt, daß er diese besitzt? h2) Wie kann er sie erlangen? i) Wechsel auch über die Gruppe hinaus? 6. In welcher Weise bzw. in welchem Umfang hat sich das Aufgabenspektrum der Mitarbeiter mit der Einführung der Gruppenarbeit geändert? 7. Wo sehen Sie die größten Unterschiede zu vorher? 8. Wo lagen die Schwächen? 9. Welche Ziele werden mit der Einführung der Gruppenarbeit verfolgt (Prioritäten)? 10. Sind die Ziele aus Ihrer Sicht mit der Einführung der Gruppenarbeit erreicht worden? 11. Worauf führen Sie das Ergebnis zurück? 12. Woran machen Sie fest, ob eine erfolgreiche Umsetzung der Ziele stattgefunden hat? <ol style="list-style-type: none"> a) Variantenzahl b) Durchlaufzeiten c) Umrüstzeiten d) Wie wird mit Mengenschwankungen umgegangen? e) Wie wird festgestellt, ob eine Rotation stattfindet? 13. Welche Schwierigkeiten sind bei der Einführung der Arbeitsorganisation aufgetreten? <ol style="list-style-type: none"> a) Welche Faktoren haben sich als hemmend erwiesen? b) Welche Faktoren haben sich als förderlich erwiesen? | <ol style="list-style-type: none"> 14. Welche Maßnahmen wurden ergriffen, um diesen Widerständen/Schwierigkeiten entgegenzuwirken? 15. Wie sieht das Entgeltsystem aus? 16. Ist das Entgeltsystem mit der Einführung der Arbeitsorganisation geändert worden? <ol style="list-style-type: none"> a) von vornherein geplant b) oder erst als Schwierigkeiten aufgetreten sind? 17. Aus welchen Gründen ist das Entgeltsystem geändert worden? 18. Wodurch zeichnet sich das neue Entgeltsystem aus? 19. Aus welchen Elementen setzt es sich zusammen? 20. Welcher Leistungsbegriff liegt dem Entgeltsystem zugrunde? 21. Worin liegen die wesentlichen Unterschiede zum alten System? 22. Gab es spezielle Ziele, die mit der Einführung des neuen Entgeltsystems verbunden waren? (welche)? 23. Sind diese erreicht worden? 24. Worauf führen Sie das Ergebnis zurück? 25. Wie stellen Sie die Zielerreichung fest? 26. Welche Faktoren haben sich bei der Veränderung des Entgeltsystems als hemmend/fördernd erwiesen? 27. Erfolgte der Anstoß zur Änderung des Entgeltsystems durch die Veränderung der Arbeitsorganisation oder durch die Zielsetzung, die mit der Einführung dieser verbunden waren? 28. Welche Vorteile haben sich aus der Kombination von Arbeitsorganisation und Entgeltsystem ergeben? 29. Welche Nachteile haben sich aus der Kombination von Arbeitsorganisation und Entgeltsystem ergeben? 30. Wie wurde bei der Einführung der Gruppenarbeit vorgegangen? 31. Welche Statusgruppen waren beteiligt? 32. Wie erfolgt die Entwicklung und Umsetzung dieser Strategie im Unternehmen? 33. Wie beurteilen Sie die Zukunft der Gruppenarbeit in Ihrem Unternehmen? |
|--|---|

Abb. 6-3: Fragen des Interviewleitfadens

6.1.3 Auswahl der Fälle

Im Bereich der industriellen Fertigung scheint besonders der Sektor der Automobilindustrie prädestiniert zu sein für wesentliche Veränderungen.²⁴ Die heutigen Diskussionen über die Einführung von "neuen" Formen der Arbeitsorganisation oder Lean Production beziehen sich überwiegend auf den Bereich der Automobilindustrie.²⁵ Da die Automobilbranche i.d.R. durch ein Spezifikum gekennzeichnet ist, der Großserienfertigung, aber das Erkenntnisinteresse darüber hinaus geht, sollen des weiteren auch Veränderungen im Bereich der Kleinserien- und Einzelfertigung erfaßt werden, die insgesamt einer Branche (Metallindustrie) zuzuordnen sind. Die Branche der Metallindustrie wird damit in gewisser Weise zu einem Trendsetter.²⁶

Die Auswahl eines Unternehmens bzw. dessen Analyse im Rahmen von Fallstudien unter der aufgezeigten Fragestellung setzt immer auch deren Bereitschaft voraus. Ob die Auswahl repräsentativ oder zufällig erfolgte, ist vor dem Forschungshintergrund zunächst sekundär. Eine repräsentative Auswahl von Unternehmen setzt zunächst die Kenntnis der Grundgesamtheit voraus, wobei ein derartiges Vorgehen die Repräsentativität der Daten nicht automatisch erhöhen würde. Die konkrete Selektion der Unternehmen ist aufgrund des theoretischen Rahmens und der Fragestellung der Arbeit erfolgt. Die ausgewählten Unternehmen haben aufgrund veränderter Systemparameter innerhalb der personalpolitischen Instrumente Veränderungen vorgenommen oder wollen sie vornehmen, um den aktuellen Anforderungen gerecht zu werden.

Es wurden insgesamt drei Unternehmen der Metallindustrie untersucht, die eine Veränderung der Arbeitsorganisation hin zur Gruppenarbeit vorgenommen haben, auch wenn die Bezeichnung teilweise differiert.

Ein zweites zwingendes Kriterium für die Auswahl der Unternehmen liegt in der Bearbeitung der Entgeltthematik. Dabei zeichnen sich die Unternehmen durch drei verschiedene Vorgehensweisen aus, die gleichsam auch die grundsätzlich möglichen darstellen:

- radikale Veränderung des Entgeltsystems
- Modifizierung des Entgeltsystems
- Beibehaltung des bestehenden Entgeltsystems

²⁴ Die weitreichendste Form der Mechanisierung und mit ihr die industrielle Massenfertigung findet ihre größte Verbreitung mit der Einführung der Fließbandfertigung und der Produktion des T-Modells durch HENRY FORD im Jahr 1913 (vgl. Staehle, W. H., 1994, S. 25).

²⁵ Vgl. z.B. Womack, J. P./Jones, D. T./Roos, D., 1992.

²⁶ Was in der Bundesrepublik auch für die Tarifpolitik gilt, wie z.B. am Lohn- und Gehaltsrahmentarifvertrag I der Metallindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden aus dem Jahre 1988 festzumachen ist.

Handelt es sich hierbei um die Form der Veränderung, kann diese auch inhaltlich differenziert werden. In den ausgewählten Fallunternehmen finden sich die in Kap. 4 aufgezählten Tendenzen der Entgeltentwicklung wieder, wobei es sich konkret um:

- eine zielorientierte Entlohnung,
 - ein Prämienlohnsystem und
 - eine Bereichsbewertung in Form der Arbeitssystembewertung
- handelt.

Durch diese unterschiedliche Ausgestaltung der Entgeltsysteme bei gleichzeitiger Veränderung der Arbeitsorganisation hin zur Gruppenarbeit sind die aufgezeigten Wirkungsvermutungen hinsichtlich der Flexibilität anhand der Fallstudien zu überprüfen.

Zur weiteren allgemeinen Charakterisierung der Fälle sei erwähnt, daß diese zwei unterschiedlichen Tarifgebieten angehören - Hessen und Niedersachsen - und ein Unternehmen des weiteren über einen Haustarifvertrag verfügt. Bezogen auf die Fertigungsstruktur betreibt ein Unternehmen Einzel- (EF) bis Kleinserienfertigung, das zweite Kleinserienfertigung (KS) und das dritte schließlich Großserienfertigung (GS).

Des weiteren ist zu erwähnen, daß alle untersuchten Fälle sich dadurch auszeichnen, daß sie über freigestellte Betriebsräte verfügen, was für die Auswahl der Gesprächspartner - (siehe oben) und somit indirekt auch für die Auswahl der Unternehmen - von Bedeutung gewesen ist.

Zusammenfassend sind die die Unternehmen charakterisierenden Parameter in der Tab. 6-1 dargestellt.

| Fall | Arbeitsorganisation | Entgeltsystem | Vorgehen | Fertigungstyp | Branche | Produkt | Tarifbezug |
|------|---------------------|-----------------|-------------|---------------|-------------|----------------|---------------|
| GS | Gruppenarbeit | Systembewertung | konstant | GS | Fahrzeugbau | PKW | Haustarif |
| KS | Gruppenarbeit | Prämie | modifiziert | KS | Fahrzeugbau | Bus | Niedersachsen |
| EF | Gruppenarbeit | zielorientiert | verändert | EF/KS | Anlagenbau | Schalt-schrank | Hessen |

Tab. 6-1: Charakterisierende Parameter der ausgewählten Fälle
(Quelle: eigene Darstellung)

6.2 Beschreibung des Untersuchungsfeldes: Veränderung der Arbeitsorganisation in den Untersuchungsbetrieben

In den nachfolgenden Ausführungen werden die drei untersuchten Unternehmen gegenübergestellt, um so Gemeinsamkeiten und Unterschiede der einzelnen Fälle herauszuarbeiten (siehe Abb. 6-4).

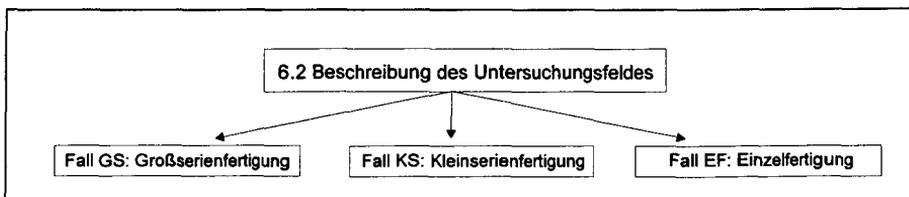


Abb. 6-4: Struktur der Fallbeschreibung

Hierzu wird zunächst die Situation in den einzelnen Unternehmen geschildert, d.h. welche Form der Arbeitsorganisation vorherrscht und durch welche Spezifika sich diese auszeichnet. Dabei gilt, wie für die Darstellung des Entgeltsystems auch, daß sich Veränderungen nur durch einen Vergleich mit der Ausgangssituation sinnvoll erläutern lassen, was gleichzeitig bedeutet, daß die Veränderung selbst durch die Ausgangssituation konditioniert wird.

Bereits im voraus kann allgemein für alle drei Betriebe festgehalten werden, daß eine Veränderung der Arbeitsorganisation in Richtung Gruppenarbeit stattgefunden hat. Inwieweit die Veränderung als solche für das Unternehmen als inkrementell oder als radikal zu bezeichnen ist, kann nur aus dem unmittelbaren Vergleich mit der Ausgangssituation des Unternehmens gefolgert werden. Diese Dezidierung der Ergebnisse erfolgt in der Einzelfallbetrachtung.

6.2.1 Fall GS: Teamarbeit in der Großserienfertigung

Die Umsetzung der neuen Form der Arbeitsorganisation wurde anhand eines Projektes im Feinbau des Unternehmens untersucht. In diesem Werk werden mehrere Fahrzeugtypen produziert, deren Karosserieteile im Preßwerk hergestellt, im Feinbau zu Karosserien zusammengefügt werden, anschließend die Lackiererei durchlaufen, bevor sie in der Endmontage mit den Baugruppen aus der Komponentenfertigung zu kompletten Fahrzeugen montiert werden.

Das Unternehmen selbst verfügt seit 1976 über Erfahrungen im Bereich der Gruppenarbeit.²⁷ Seit dieser Zeit wurden immer wieder an verschiedenen Standorten einzelne Projekte initiiert. Am Standort des untersuchten Projektes sind ebenfalls verschiedentlich Anstrengungen für die Implementierung entsprechender Konzepte

²⁷ Vgl. Granel, M., 1980, S. 25 ff.

unternommen worden. Dennoch gelangen diese Projekte über den Charakter von Insellösungen nicht hinaus. Bei der Durchführung der Projekte ist zu erkennen, daß diese *mehrfach unabhängig voneinander* initiiert worden sind und daß zwischen den einzelnen Standorten und im untersuchten Werk selbst keine einheitliche Planung und Vorgehensweise existiert hat.

Die Ziele, die mit der Einführung der Gruppenarbeit²⁸ angestrebt werden, sind in der Abb. 6-5 dargestellt. Die Zielsetzungen sind in Mitarbeiter- und Unternehmensziele unterteilt, wobei nach Aussagen der Interviewpartner eindeutig eine Priorisierung der betrieblichen Ziele vorliegt.

„[...] es ist schon so, daß ich glaube, daß die einen nicht ohne die anderen zu erreichen sind, aber man muß ehrlich sein, es ist schon so, daß bei den Unternehmenszielen eine eindeutige Priorität zu verzeichnen ist (GSGW2).“



Abb. 6-5: Zielsetzung der Gruppenarbeit im Unternehmen GS
(Quelle: in Anlehnung an Handbuch GS, 1996, Kap. 6.1, S. 1)

Neben dieser horizontalen Priorisierung sind die Ziele in ihrer vertikalen Ausprägung als *gleichrangig* anzusehen, mit Ausnahme der höheren Produktivität, der eine exponierte Rolle zuzuordnen ist. Darüber hinaus erfährt mit der Thematik der Gruppenarbeit die Zielsetzung der Flexibilität eine größerer Beachtung.

„[...] Flexibilität, das war immer irgendwie unser Ziel, das stand aber irgendwo so im Raum, da wußte man nicht, was ist das jetzt, und da haben wir uns genauer Gedanken gemacht, weil die Flexibilität jetzt wieder vielmehr im Mittelpunkt steht: Personaleinsatzflexibilität, Anlagenflexibilität usw. (GSIEA31).“

²⁸ Im Unternehmen selbst wird offiziell von Teamarbeit gesprochen. In den Interviews wurden von den Gesprächspartnern allerdings die Begriffe Gruppen- und Teamarbeit synonym verwendet.

Die Präzisierung der Flexibilität ist der Abbildung 6-5 zu entnehmen, wonach diese noch einmal unterteilt wird in eine Personaleinsatz-, Anlagen-, Arbeitszeit, Produkt- und Erzeugnisflexibilität. Fixiert ist diese Zielsetzung - wenn auch nicht in dieser Weise präzisiert - ebenfalls in der Betriebsvereinbarung zur Teamarbeit. Es werden hiernach „gleichrangig unternehmens- und mitarbeiterbezogene Ziele verfolgt.“ Ziel ist dabei ein „flexibler Personaleinsatz innerhalb des jeweiligen Teams.“²⁹

Teamarbeit selbst wird in dem Unternehmen als eine Organisation kleiner Regelkreise verstanden, die ihrerseits in großen Regelkreisen vernetzt sind. Die Teams setzten sich aus acht bis zwölf Personen zusammen und zeichnen sich durch einen

- „räumlich überschaubaren Arbeitsbereich,
- inhaltlich abgegrenzte, ganzheitliche, (d.h. incl. Wartung, Instandhaltung, Materialsteuerung, Qualität) und selbst überprüfbare Arbeitsaufgaben,
- ziel- und ergebnisorientiertes sowie prozeoptimiertes Arbeiten,
- Förderung der Sozialintegration und der Arbeits- und Kooperationsprozesse innerhalb des Teams hin zu einer dauerhaften Veränderung des Arbeitsstils,
- Gestaltungs- und Dispositionsspielräume und -befugnisse für das Team im Rahmen technischer und arbeitsorganisatorischer Festlegungen sowie der Fertigungsprogrammvorgaben“³⁰

aus.

Das konkrete Projekt, in dem die Auswirkungen der Veränderung der Arbeitsorganisation untersucht worden sind, wurde Ende 1994 nach einer einjährigen Vorbereitungsphase initiiert. Es handelt sich um einen Bereich des Feinbaus, in dem die hintere Bodengruppe eines bestimmten Fahrzeugtyps gefertigt wird. Diese wird an manuellen Schweißstationen, einer Montagelinie und einer robotergestützten Schweißstraße gefertigt (siehe Abb. 6-6).

Die aus dem Preßwerk angelieferten Bauteile werden zunächst an den manuellen Schweißstationen zu Unterbaugruppen gefertigt, die anschließend an der Montagelinie zum Boden gefügt werden. Anschließend durchlaufen die Untergruppen eine robotergestützte Schweißstraße, bevor diese an die Abteilung Unterbau/Aufbau weitergeleitet werden. Des weiteren gehören zu den Arbeitsverrichtungen Materialbeschaffung, Anlagenüberwachung und Qualitätskontrolle. Die Nettobesetzung dieses Bereichs betrug in der Anfangsphase 52 Mitarbeiter, die Bruttobesetzung belief sich auf 66 Mitarbeiter.

²⁹ Beide Zitate Regelungspapier Teamarbeit - BV Nr. W3/96, 1996, Nr. 1

³⁰ Vgl. Regelungspapier Teamarbeit - BV Nr. W3/96, 1996, Nr. 5. Erleichtert wird die Selbststeuerung dadurch, daß Zangenpunkter und Buckelschweißer vom Prinzip her austauschbar sind, d.h. über vergleichbare Qualifikationen verfügen.

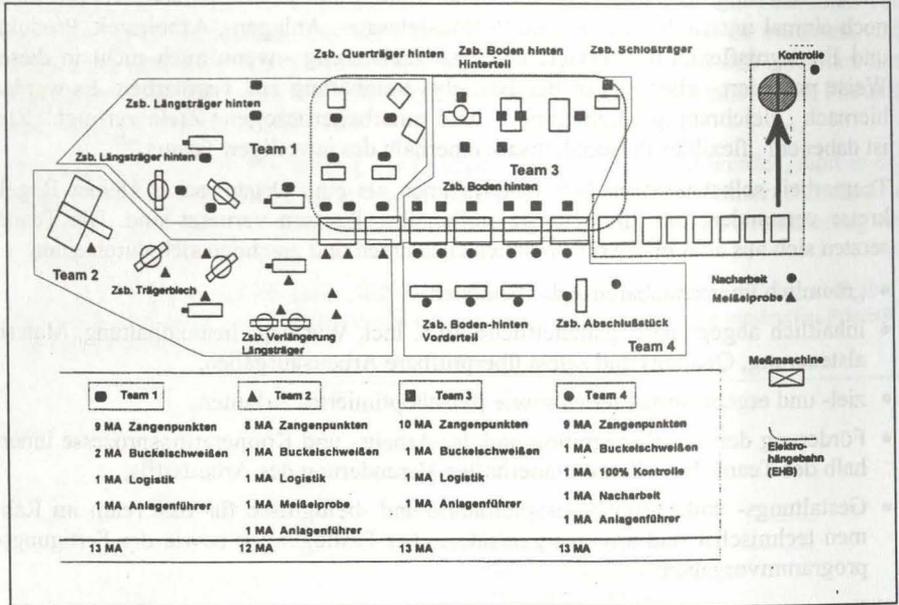


Abb. 6-6: Layout des Fertigungsbereichs „Boden hinten“
(Quelle: Unternehmen GS, 1996, Kap. 6.3, S. 3)

Der Bereich ist in vier Teams unterteilt, deren konkrete Zusammensetzung der Abb. 6-6 zu entnehmen ist. Die Fertigungsstruktur als solche hat sich mit der Einführung der Gruppenarbeit nicht verändert. Der Unterschied der alten und neuen Arbeitsorganisation besteht darin, daß zuvor keine Einteilung der Mitarbeiter im Sinne der Teamstrukturen bestand. Vielmehr nahm der Meister die Einteilung respektive Zuteilung von Mitarbeiter und Aufgabe vor.

„[...] oder anders herum, da haben alle Leute gestanden, und dann hieß es 'Nun sag' mir mal, was ich machen soll.' Also ganz extrem, ich habe die Leute morgens eingeteilt wer, wo, was zu machen hatte. (GSME9).“

Die Abb. 6-6 würde sich dadurch in der Weise ändern, daß die verschiedenen Symbole - die für die Teamzugehörigkeit stehen - durch eine einheitliche Kennzeichnung zu ersetzen sind.³¹

Durch die Einführung der Gruppenarbeit erfolgt nun eine Selbststeuerung der Gruppe hinsichtlich des Mitarbeiterereinsatzes, wobei die Zielsetzung einer bedarfsgerechten

³¹ Konkret könnte sich die Abbildung 6-6 dadurch ändern, daß alle Teamzuordnungssymbole durch Kreise ersetzt werden, um so den Charakter der Einzeltätigkeiten deutlich zu machen, die durch Zuordnung seitens des Meisters besetzt werden.

Qualifizierung besteht³² und bis zu einer bestimmten Stufe eine Durchgängigkeit gegeben sein soll. Die Besonderheit in diesem Bereich liegt darin, daß die Mitarbeiter nicht nur innerhalb der jeweiligen Gruppe entsprechende Tätigkeitswechsel durchführen, sondern darüber hinaus die gesamten Teams vierteljährlich rollieren. Der Meister greift nur dann ein, wenn innerhalb der Gruppe Interessenkonflikte auftreten, die Einsatzfähigkeit der Gruppe bezogen auf die Einsatzflexibilität nicht gegeben oder ein Personalausgleich zwischen Teams erforderlich ist.

Eine Neuregelung der Entlohnung war und ist im Zusammenhang mit der Reorganisation der Arbeitsorganisation grundsätzlich nicht vorgesehen, womit die Entlohnung weiterhin entsprechend des Haustarifvertrages erfolgt. Die Einstufung in eine Lohngruppe geschieht nach dem Kriterium der Tätigkeit in einem sogenannten Arbeitssystem.³³ Jedem Arbeitssystem wird von einer paritätisch besetzten Entgeltkommission durch Vergleich ein bestimmtes Entgeltniveau zugeordnet, das sich an der Gesamtheit der auszuführenden Tätigkeiten orientiert. Das Unternehmen selbst charakterisiert das System als summarisches Rangreihen-Verfahren, da hier Arbeitssysteme als Ganzes miteinander verglichen werden.³⁴ Es ist damit nicht ausgeschlossen, daß innerhalb einer Gruppe unterschiedliche Entgeltniveaus existieren, und es ist von den jeweiligen vor Ort gegebenen Rahmenbedingungen abhängig, ob sich dieser Tatbestand im Zeitverlauf in Richtung einer einheitlichen Eingruppierung ändert.

Für den betrachteten Fertigungsbereich sind insgesamt 5 Arbeitssysteme vereinbart worden, von denen faktisch aber nur vier relevant sind (siehe Abb. 6-7).

„Bis hierher war Durchgängigkeit, d.h. bis zur Entgeltstufe H - Anlagenführer - theoretisch auch. Aber da haben auch wir nicht mehr mitgemacht. Bis hierher, bis zur H, aber weiter, das war auch nicht zu vertreten (GSBR5).“

Die Arbeitssysteme sind nicht den einzelnen Teams zugeordnet, sondern finden sich alle innerhalb eines Teams wieder. Auf diese Weise besteht für den einzelnen Mitarbeiter auch der finanzielle Anreiz, sich weiter zu qualifizieren und auf diese Weise eine höhere Lohngruppe zu erreichen. Der Aufbau ist dabei so gestaffelt (siehe Abb. 6-7), daß jede Lohngruppe die Tätigkeiten des Arbeitssystems aller niedrigeren Lohngruppen impliziert.³⁵

³² Vgl. Regelungspapier Teamarbeit - BV Nr. W3/96, 1996, Nr. 8.

³³ Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 4.2.2 dieser Arbeit.

³⁴ Vgl. Unternehmen GS, o. J., S. 8.

³⁵ Die alphabetische Bezeichnung der Lohngruppen entspricht nicht mehr der aktuellen Differenzierung, die durch eine numerische ersetzt wurde. Dennoch stellt sie weiterhin in der Kommunikation der Mitarbeiter eine weiterhin gebräuchliche Unterscheidung dar.

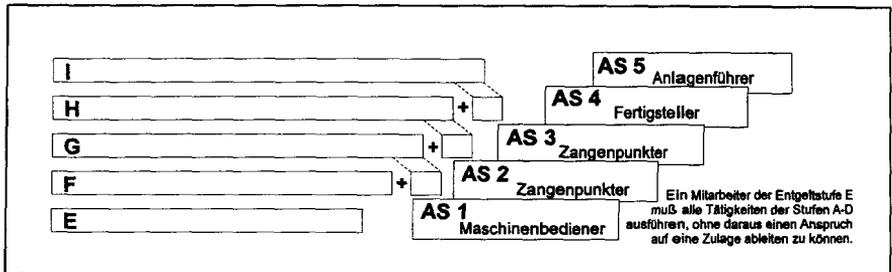


Abb. 6-7: Entgeltniveau und Arbeitssysteme im betrachteten Fertigungsbereich
(Quelle: eigene Darstellung)

Des Weiteren ist durch das Entgeltsystem auch die vorübergehend anderweitige Beschäftigung und Versetzung geregelt. Im Fall der vorübergehenden Tätigkeit in einem anderen Arbeitssystem als dem Stammsystem ist dies dem Mitarbeiter durch eine Zulage zu honorieren. Auf der einen Seite kann somit von dem Mitarbeiter ein Wechsel verlangt werden - keine negative Sanktionierung durch das Entgeltsystem -, auf der anderen Seite ist dies aber entsprechend zu honorieren - klar zu spezifizierende Flexibilitätskosten.

Das Entgeltsystem selbst wird als zeitkonstanter Leistungslohn bezeichnet, bei dem kein Zusammenhang zwischen einer variablen Leistung und einem variablen Entgelt besteht. Dennoch wird von einem Leistungslohn gesprochen, weil ihm eine tariflich vereinbarte Standardleistung zugrunde liegt. Anders im Fall B, in dem durch eine Prämie ein direkter Bezug von Leistung und Entgelt herzustellen versucht wird.

6.2.2 Fall KS: Kleinserienfertigung und Gruppenarbeit

Bei dem hier betrachteten Unternehmen handelt es sich um einen Fahrzeughersteller, der an dem betreffenden Standort ca. 4000 gewerbliche Mitarbeiter beschäftigt. Die Fertigung selbst kann zunächst nach zwei Fahrzeugtypen getrennt werden, von denen für die Untersuchung nur der eine Bereich relevant ist, weil in diesem eine Veränderung der Arbeitsorganisation vorgenommen wurde. Hier sind ca. 1700 gewerbliche Arbeitnehmer beschäftigt, von denen etwa $\frac{1}{4}$ in Form von Gruppenarbeit tätig ist.

Der betrachtete Fahrzeugtyp zeichnet sich unter anderem durch eine sehr hohe Teilevielfalt aus, die sich aus der hohen Individualität (Fertigung im Kundenauftrag) begründet, die in diesem Bereich erreicht werden muß. Grund hierfür sind die zunehmenden Kundenwünsche, die in ein schnelles Reagieren der Fertigung münden. Die produktionstechnische Flexibilität ist erforderlich, um auf dem Markt erfolgreich agieren und bestehen zu können. Gleichen sich auch noch die Typbezeichnungen und das äußere Erscheinungsbild, führt die sehr unterschiedliche Ausstattung nur noch zu einer bedingten Vergleichbarkeit. Durch diese Produktdifferenzierung stellt jedes im Werk hergestellte Fahrzeug nach Angaben der interviewten

Gesprächspartner nahezu ein Unikat dar. Die sich so charakterisierende Fahrzeugproduktion erinnert an die Form der Arbeitsorganisation aus den Gründerjahren des Unternehmens. Waren es in jener Zeit die technischen Bedingungen, die zu einer handwerklichen Produktion führten, sind es heute die Anforderungen des Marktes, die dazu beitragen, daß in diesem Bereich in der Fließfertigung Modifizierungen vorgenommen werden.

Die aktuelle Situation des Unternehmens stellt sich als ein zunehmender Kampf um Marktanteile in weitgehend gesättigten Märkten dar, der die strikte Ausrichtung der Unternehmenspolitik auf den Markt bzw. auf den Kunden zu einer wichtigen Determinante für den Unternehmenserfolg werden läßt. Um eine derartige Kundennähe zu erreichen, sind insbesondere Termintreue sowie Flexibilität und Qualität der Fertigung erforderlich. Diese Aktionsparameter für eine erfolgreiche Produktion sind von der Unternehmensleitung prinzipiell erkannt worden und sollen nicht zuletzt durch eine Veränderung der Arbeitsorganisation erreicht werden.

Die Gruppenarbeit wird in diesem Unternehmen als die ständige Zusammenarbeit mehrerer Beschäftigter angesehen, „die zur eigenverantwortlichen Gestaltung ihrer Arbeitsaufgabe von betrieblichen Vorgesetzten Kompetenzen übertragen erhalten haben, soweit dies zur Erreichung der nachstehenden Ziele von Gruppenarbeit erforderlich ist.“³⁶

Grundlage dieses Konzepts der Inselfertigung ist die dezentrale, selbständige Steuerung des Fertigungsprozesses auf der Basis des Gruppenprinzips. Den Mitarbeitern sind dabei alle den Fertigungsablauf betreffenden planerischen und organisatorischen Aufgaben zugewiesen. Die zentrale Fertigungssteuerung übernimmt hierbei lediglich die periodenbezogene Auftragszuteilung unter Vorgabe des Endtermins sowie der termingerechten Steuerung allgemeiner Arbeitspapiere für eine komplette Baugruppe. Alle weiteren Koordinationsprozesse, wie die Abstimmung der internen Fertigungsarbeitsstellen und Fertigungshilfsstellen, obliegt der Selbststeuerung der Gruppe der betreffenden Fertigungsinsel. Die Gruppengröße ist allgemein „so zu bemessen, daß der Prämienendpunkt erreichbar ist.“³⁷

Die Ziele, die mit der Einführung der Gruppenarbeit verfolgt werden, sind eine höhere Produktivität und Termintreue, die Steigerung der Personaleinsatzflexibilität und der Qualität, eine Optimierung der Maschinennutzung und der Ablauforganisation, die Verbesserung von Arbeitsbedingungen und Arbeitssicherheit sowie die Erhöhung der Motivation und Arbeitszufriedenheit bei einer anforderungsgerechten Qualifikation.³⁸

„Zusammengefaßt geht es um die Stärkung der Unternehmenswettbewerbsfähigkeit, was ganz klar oben drüber steht (KSPA1).“

³⁶ BV, 07.11.1995, § 2.

³⁷ Prämienlohnvereinbarung, 07.11.1995, Nr. 3 (siehe auch weiter unten).

³⁸ Vgl. BV, 07.11.1995, § 3.

Die Situation in dem betrachteten Bereich hat sich vor der Einführung der Gruppenarbeit so dargestellt, daß die zentrale Teilefertigung Aufträge entgegengenommen hat und diese anonym für die verschiedenen Bereiche - Bug, Innenbeblechung, Außenbeblechung etc. - (siehe Abb. 6-7) abgearbeitet hat.

„In der ursprünglichen Version hat eine Werkstatt Teile gebaut - laut Auftrag -, hat aber keinen Bezug zu den Fahrzeugen und den Terminen gehabt. [...] und die Mannschaft, die das einbauen muß - das ist eine andere Abteilung gewesen -, die hat dann eben gehofft, daß das Material frühzeitig da ist und hat es eingebaut (KSOE2).“

Durch diese zentrale Fertigung sind deshalb u.a. immer wieder Wartezeiten aufgetreten, die nicht nur zu Schwierigkeiten hinsichtlich der Termintreue führten, sondern darüber hinaus Gründe für Stillstandszeiten in nachgelagerten Bereichen darstellten, die von diesen Mitarbeitern nicht zu vertreten waren und somit vom Unternehmen zu bezahlen sind.

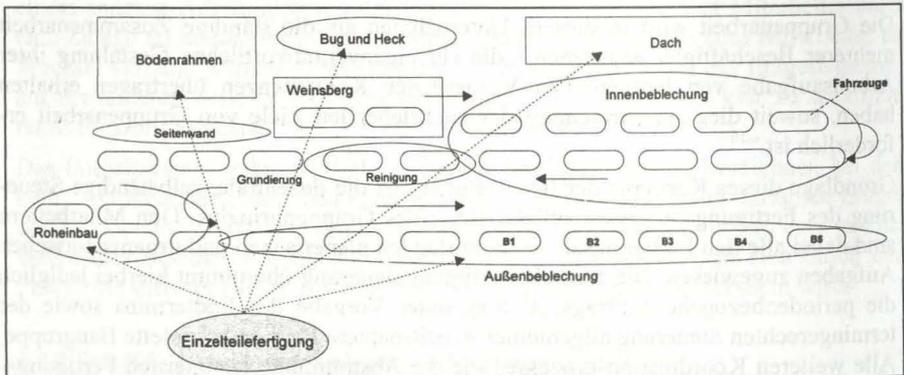


Abb. 6-8: Alte Fertigungsstruktur im Unternehmen KS
(Quelle: eigene Darstellung)

Die Mitarbeiter, die Tätigkeiten am Fließband durchführten - in der Abb. 6-8 beispielhaft mit B1 bis B5 bezeichnet -, stellten nach Aussage der Gesprächspartner schon immer eine Gruppe dar. Das heißt, auch vor Veränderung der Arbeitsorganisation hin zur Gruppenarbeit war das Prinzip der wechselseitigen Vertretung von Mitarbeitern schon vorherrschend, allerdings in wesentlich anderer Form. Hier waren die Bereiche Bandmontage und Werkstatt getrennt voneinander betrachtet worden. Es wurden Bereiche in der Montagelinie wie auch im Bereich der Einzelfertigung zu Gruppen zusammengefaßt.

Durch die Einführung der Gruppenarbeit ist diese Struktur insoweit aufgebrochen worden, als daß der Bereich der Einzelfertigung dezentralisiert, d.h. in die Gruppen integriert wurde, bei Beibehaltung des Prinzips der Fließfertigung. In der Abb. 6-9 ist diese neue Struktur schematisch dargestellt. Einschränkend ist zu erwähnen, daß von den abgebildeten vier Gruppen bisher nur zwei realisiert wurden. Auf Grund der

besseren Anschaulichkeit wird die geplante Struktur dargestellt. Faktisch wird jedoch nur der Bereich der Außenbeblechung betrachtet, in dem die beiden Pilotgruppen initiiert wurden.

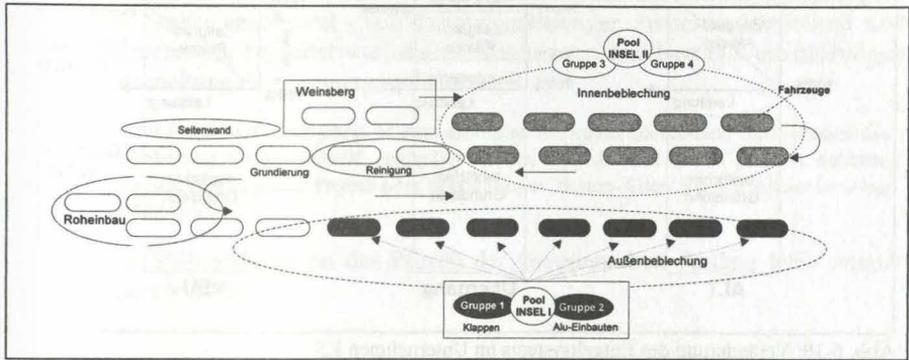


Abb. 6-9: Neue Fertigungsstruktur im Unternehmen KS
(Quelle: eigene Darstellung)

Die Insel besteht aus zwei Gruppen von jeweils 12 Mitarbeitern, die in einem Zwei-Schichtsystem gemeinsam auf einen Maschinenpool zugreifen. Die Mitarbeiter fertigen durch die neuen Strukturen beispielsweise die Klappen und bauen diese auch selbst in das Fahrzeug ein. Auf diese Weise können Schwierigkeiten mit der Passung zeitgleich behoben werden. Das Anbauteil muß nicht wie früher erst wieder den Bereich verlassen, um in der zentralen Einzelfertigung nachgebessert zu werden. Des weiteren ist es nun möglich, die auftretenden Verzögerungen in der Fertigung, die aus Schwierigkeiten in vorgelagerten Bereichen resultieren, dadurch zu überbrücken, daß die Mitarbeiter diese Zeit nutzen, um Anbauteile vorzufertigen, bis der Montageprozeß wieder reibungslos läuft.

Mit der Einführung der Gruppenarbeit wurde auch eine Veränderung der bisherigen Entlohnungsform für die entsprechenden Kostenstellen vereinbart. Die Einführung des neuen Entgeltsystems erfolgte allerdings erst ca. 1½ Jahre später, indem das bisherige Akkordsystem durch einen Prämienlohn ersetzt wurde. Die Prämie selbst wird als Gruppenprämie gehandhabt, wobei jede Fertigungsinsel eine Prämiengruppe darstellt.

Die Veränderung der Struktur des Entgeltsystems ist in der Abb. 6-10 dargestellt. Ausgehend vom Gruppenakkordsystem wurde zunächst 1995 das nur in einem Übergangszeitraum gültige Prämienystem vereinbart. Das eigentlich als dauerhafte Lösung angelegte Konzept umfaßt nach wie vor den tariflichen Grundlohn, der für die Anforderung der jeweiligen Tätigkeit gezahlt wird, auf den eine freiwillige Grundprämie in Höhe von 5% aufsetzt.

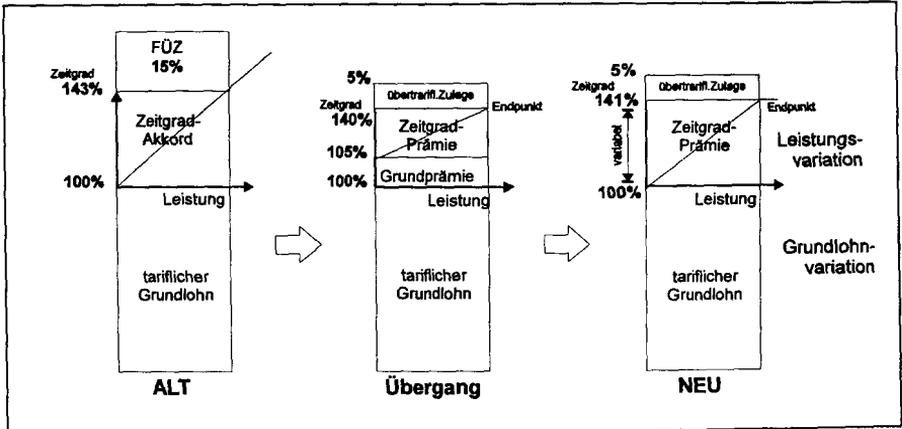


Abb. 6-10: Veränderung des Entgeltsystems im Unternehmen KS
(Quelle eigene Darstellung)

Die Prämie, „die ist aus der Geschichte noch da, die war mal höher und ist schon aufgrund der Gruppenarbeit geschrumpft [...]. Die zahlen wir als Antrittsgeld, wenn der Mann morgens zum Tor rein kommt, dann hat er das und hat noch nichts gemacht (KS0E15).“

Des weiteren beinhaltet dieses System eine Mengenprämie von bis zu 35%, die als Gruppenprämie ausgelegt ist und eine übertarifliche Zulage in Höhe von durchschnittlich 5%. Diese individuelle Zulage beruht auf der i.d.R. einmal im Jahr stattfindenden Beurteilung durch den Segmentleiter. Diese wird anhand eines Beurteilungsbogens vorgenommen, in dem die Kriterien Flexibilität, Qualitätsbewußtsein, Verhalten in der Gruppe und Kostenbewußtsein in einer Punkteskala von 0 bis 32 bewertet werden. Maximal erreichbar sind 100 Punkte, „wobei für einen Punktwert von 50 Punkten 5% des tariflichen Grundlohnes pro Stunde der jeweiligen Stammlohngruppe gezahlt werden.“³⁹ Der Segmentleiter muß dabei beachten, daß diese Prämie 5% im Durchschnitt der Gruppe betragen muß.

„Das bedeutet, wenn ich jetzt hier irgend jemandem null gebe - gar nichts -, dann könnte theoretisch auch jemand 10% kriegen (KS0E16).“

Die absolute Entgelthöhe schwankt folglich zwischen 145% und 150%. 1998 wurde dann das neue Entgeltsystem vereinbart, was sich von seinem Vorgängermodell im wesentlichen dadurch unterscheidet, daß die Grundprämie entfallen ist. Durch die gleichzeitige Verlagerung des Prämienendpunktes auf 141% ergibt sich damit ein variabler Mengenprämiensbereich von 41% zu vorher 35%.

Die zuvor gezahlte freiwillige übertarifliche Zulage (FÜZ, siehe Abb. 6-10) ist bei dem Übergang zum neuen Entgeltsystem weggefallen bzw. in anderer Form aufgenommen worden.

³⁹ BV 01.11.1996, Nr. 3.

„Von den 15% FÜZ haben wir 5% umgewandelt in diese individuelle Beurteilung, und 5% haben wir als Grundprämie in den Entlohnungsgrundsatz Prämie eingestellt (KSPA15).“

Des Weiteren ist zu bemerken, daß der gesamte Prozeß der Einführung der Gruppenarbeit - wie bereits angedeutet - von starken Spannungen zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung begleitet war, die zur Kündigung von Betriebsvereinbarungen und zur Einschaltung der Einigungsstelle führten.

„[...] der ganze Prozeß Gruppenarbeit ist zum absoluten Stillstand gekommen, weil da auch die Betriebsvereinbarung 'Gruppenarbeit' gekündigt worden ist [...]. Jetzt bedarf es eines unheimlichen Kraftaktes, diesen neuen Prozeß oder besser diesen 'Neuen-Alten' Prozeß wieder in Gang zu bringen (KSPA14).“

Nach dieser Stillstandszeit ist der Prozeß der Gruppenarbeit Anfang 1999 wieder erneut initiiert worden.

6.2.3 Fall EF: Neue Formen der Zusammenarbeit in der Einzelfertigung

Die Notwendigkeit zur Überarbeitung der Entlohnungssystematik wird nicht selten mit der Veränderung der Formen der Arbeitsorganisation begründet. Dieser Zusammenhang ist in dieser Arbeit insofern implizit unterstellt worden, als daß davon ausgegangen wurde, daß die Modifizierung des Entgeltsystems dem der Arbeitsorganisation folgt und das Entgeltsystem gewissermaßen eine abhängige Größe darstellt. In dem nun folgenden Fall ist eine derartige Beziehung nicht so eindeutig gegeben.

Bei dem betrachteten Unternehmen handelt es sich um einen Anlagenbauer mit weltweit ca. 4000 Beschäftigten, der sich im Schwerpunkt auf Entwicklung, Herstellung und Vertrieb von elektronischer Prüf-, Meß- Wäge- und Auswuchttechnik konzentriert. Es handelt sich hierbei vorwiegend um eine auftragsbezogene Fertigung in geringen Stückzahlen. Für die Untersuchung selbst wurde ein Bereich der Elektrofertigung ausgewählt, deren Produkte von der Leiterplatte bis hin zum kompletten Schaltschrank reichen. Als Beispielbereich fungiert hier der Schaltschrankbau. Dieser zeichnet sich zum einen durch eine große Homogenität aus, und zum anderen wird in dieser Abteilung das komplette Produkt bis zur Auslieferungsreife gefertigt.

Bis 1976 wurden die Mitarbeiter in der mechanischen Fertigung im Akkord entlohnt, während in den anderen Bereichen ein Zeitlohn galt. 1977 wurde der Akkord durch ein Prämienlohnsystem ersetzt, das 1983 noch einmal eine Modifizierung erfuhr, teilweise als Gruppenprämie gezahlt und in allen Bereichen eingesetzt wurde, in denen meßbare Arbeitsergebnisse zu ermitteln sind. In der Fertigung waren somit zwei Entgeltsysteme im Einsatz: ein Prämienlohn und ein Zeitlohn.

„1987 war wieder einmal, wie alle paar Jahre, nach Veränderungen im Leistungslohn (Prämienlohn) aufgefallen, daß der Aufwand für die Anpassung des Prämienlohns in der Arbeitsvorbereitung sehr hoch war und der Erfolg sehr mäßig. Kurze Zeit nach der Einführung einer Veränderung wurde die Prämienobergrenze immer schnell wieder erreicht. Außerdem haben viele Mitarbeiter Sonderregelungen in Anspruch genommen (Geiger, G., 1995, S. 20).“

„Die Unternehmensleitung kam zu der Erkenntnis, daß bei fortschreitender Verschärfung und Globalisierung des Wettbewerbes künftig die vorhandenen Mitarbeiterpotentiale für den Unternehmensprozeß besser genutzt werden müssen.“⁴⁰ Vor diesem Hintergrund setzte 1987 eine Diskussion und gleichzeitige Suche nach neuen Lohnformen ein.

„Nach einer lockeren Diskussionsrunde von ca. ½ Jahr - wir standen ja nicht unter direktem wirtschaftlichen oder sonstigem Druck - wollten wir die Suche nach einer neuen Lohnform an [...] Bedingungen knüpfen (Geiger, G., 1995, S. 20).“

1988 sind diese Bedingungen für das 1989 initiierte Pilotprojekt formuliert und 1991 schließlich in eine Betriebsvereinbarung umgesetzt worden. 1992 wurde dann mit der Ausweitung der „Neuen Formen der Zusammenarbeit (NFZ)“ begonnen. Die Elemente der NFZ sind in der Abb. 6-11 dargestellt. Danach sind die NFZ als eine Art Unternehmensphilosophie bzw. Mitarbeiter-Managementkonzept anzusehen, welches u.a. sowohl die Arbeitsorganisation als auch das Entgeltsystem beinhaltet. In den Interviews hat sich jedoch gezeigt, daß NFZ synonym für Gruppenarbeit verwendet wird.

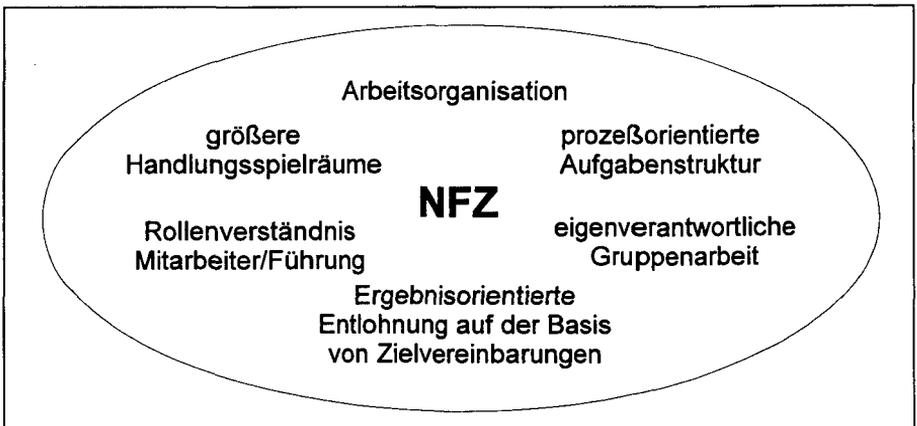


Abb. 6-11: Wesenszüge der Neuen Formen der Zusammenarbeit
(Quelle: Heisel, R., o. J., S. 5)

Bestand zu Beginn der Diskussion über neue Lohnformen noch keine explizite wirtschaftliche Notwendigkeit, änderte sich dies mit dem drastischen Auftragsrückgang - bedingt durch den Konjunkturereinbruch insbesondere im deutschen Anlagenbau - Anfang der neunziger Jahre. In dieser Zeit wurden massive organisatorische Veränderungen in dem Unternehmen durchgeführt, was mit einem Personalabbau von über 30% einherging. 1995 sind dann die NFZ flächendeckend im Produktionsbereich eingeführt worden. Auch in dem konkret betrachteten Bereich führten die vorge-

⁴⁰ Heisel, R., 1996a, S. 19.

nommenen Veränderungen zu einer Reduzierung des Personalbestands von über 20%.

Obleich die Diskussion über neue Lohnformen in diesem Fall zunächst scheinbar losgelöst von arbeitsorganisatorischen Gründen erfolgt ist, kann nicht von einer deterministischen Funktion des Entgeltsystems gesprochen werden.

„Wie soll die Entlohnung denn bei den veränderten Formen passen, wenn sie damals schon nicht richtig funktioniert hat (EFPA1).“

Die Diskussion wurde nicht zuletzt deswegen geführt, weil die Anforderungen des Wettbewerbs und die Bedingungen innerhalb des Unternehmens disharmonierten. Wäre der Grund hierfür primär in der Entlohnung zu sehen, würde dies implizieren, daß die Bedingungen der Arbeitsorganisation als für den Wettbewerb ausreichend anzusehen gewesen wären. Wie allerdings die Einführung der NFZ und mithin die Veränderung der Arbeitsorganisation zeigt, war dies nicht der Fall. Das bedeutet, daß das Entgeltsystem als eine abhängige Variable anzusehen ist, auch wenn die hier geführte Diskussion scheinbar ohne ein dezidiertes Ereignis angeregt worden ist.

Die „NFZ-Gruppen“ bestehen i.d.R. aus acht bis vierzehn Personen, zu deren Aufgabenbereich neben der Bearbeitung des jeweiligen Werkstückes ein möglichst umfassender Bereich von damit zusammenhängenden indirekten Tätigkeiten zählt. In der Abb. 6-12 ist die alte Arbeitsorganisation der betrachteten Abteilung dargestellt.

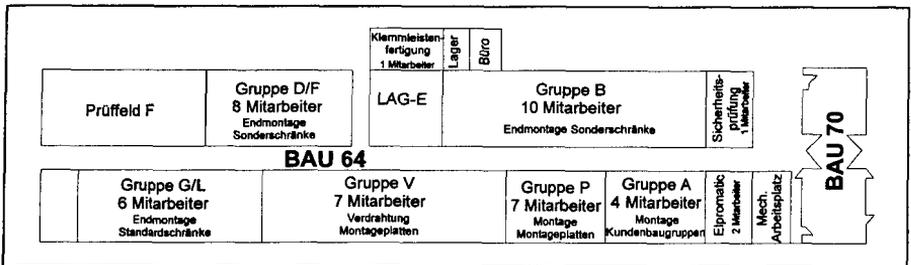


Abb. 6-12: Alte Arbeitsorganisation im Bereich der Schaltschrankfertigung
(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an die entsprechenden Firmendaten)

Die Darstellung zeigt, daß auch vor der Umstrukturierung bereits in Gruppen gefertigt wurde. Diese Form der Gruppenarbeit war nach Aussagen des betreffenden Segmentleiters durch einen hohen Gemeinschaftssinn gekennzeichnet, der sich aber auf die jeweilige Gruppe begrenzt hat. Dieses Bereichsdenken führte regelmäßig zu Abstimmungsschwierigkeiten und damit verbundenen Produktivitätsproblemen. Mit der Einführung der NFZ-Gruppen wurde diese Struktur radikal geändert (siehe Abb. 6-13).

„Sie müssen sich vorstellen, innerhalb einer Woche ist die komplette Fertigung so hergerichtet worden, wie sie jetzt ist. Für Mitarbeiter, die 30 Jahre beim Unternehmen gewesen sind, ist natürlich eine Welt zusammengebrochen. Jeder Mitarbeiter hat ja vorher eine eigene Werkbank gehabt. [...] jetzt haben wir alle Werkbänke rausgeschmissen, alle (EFSG9).“

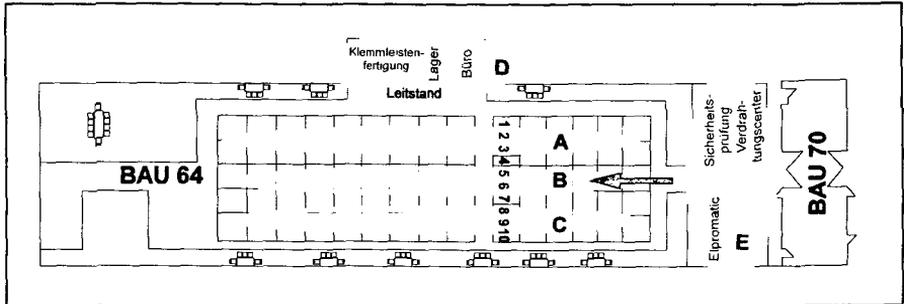


Abb. 6-13: Neue Arbeitsorganisation in der Schaltschrankfertigung
(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an die entsprechenden Firmendaten)

Der Bereich besteht aus drei zentralen Gruppen (A, B und C), die nicht nach einzelnen Tätigkeiten abgegrenzt sind, sondern nach Produkten bzw. Kunden. Es existieren drei „Großkunden“, nach denen sich die Gruppenzugehörigkeit ergibt und in denen das komplette Produkt gefertigt wird. Zusätzlich zu diesen bestehen zwei weitere Gruppen (D und E), die diesen vorgelagert sind. Innerhalb der zentralen Gruppen existiert eine weitere Unterteilung nach bestimmten Tätigkeiten. Diese ist zwar von einer gewissen Permanenz der Aufgabenzuordnung gekennzeichnet, wird aber nicht starr gehandhabt. Es findet sowohl ein Wechsel innerhalb der Gruppe als auch über die Gruppe hinweg statt. Je nach Auslastungsgrad der einzelnen Produktionslinien kann die gesamte Abteilung quasi als eine Gruppe angesehen werden. Bei Engpässen in dem einen Bereich oder schwacher Auslastung in einem anderen wird - je nach vorhandener Qualifikation - eine Unterstützung aus der jeweiligen Gruppe vorgenommen.

„Wenn die eine Gruppe viel zu tun hat, dann schieben sie die Schaltschränke einfach in den 'Bereich' der anderen Gruppe, dann sehen die schon, daß viel zu tun ist. Das können sie im Prinzip räumlich sehen, daß die viel zu tun haben, und da werden die anderen Gruppen dann entsprechend reagieren (EFSG10).“

Mit der Einführung der NFZ-Gruppen wurde auch gleichzeitig das Entgeltsystem von einem Prämien- auf ein Zeitlohnsystem umgestellt (siehe Abb. 6-14). Das alte Entgeltsystem war gekennzeichnet durch einen Tariflohn, der die entsprechenden Anforderungen der Aufgabe honorierte und einen darauf aufbauenden Prämienanteil, der primär auf Mengenziele ausgerichtet gewesen ist.

„Vorher haben wir in Prämienleistung gearbeitet. Was haben wir gemacht, wir haben versucht, unsere Anlagen so optimal wie möglich auszulasten, aber der Hintergrund, Termin oder so etwas, das war uns egal. Hauptsache die Menge war da (EFSG10).“

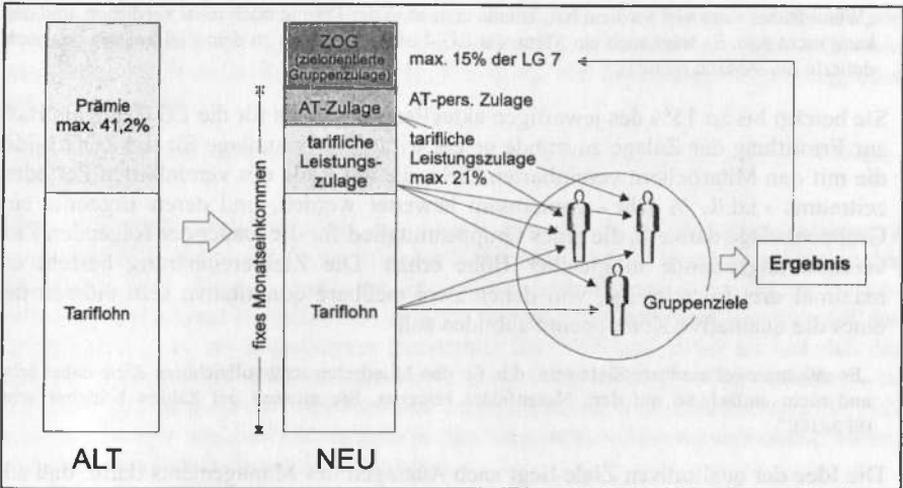


Abb. 6-14: Vergleich des Aufbaus des alten und des neuen Entgeltsystems
(Quelle: in Anlehnung an Heisel, R., 1997a, S. 9)

Vor diesem Hintergrund und der Erfahrung, daß Mitarbeiter einen Veränderungsprozeß nur dann dauerhaft unterstützen, „wenn sich zur Verbesserung der individuellen Arbeitssituation auch eine monetäre Verbesserung einstellt“,⁴¹ ist das in der Abb. 6-14 dargestellte Entgeltsystem entwickelt worden.

Das Entgelt setzt sich einheitlich aus dem Tarifgrundlohn, der tariflichen Leistungszulage und der zielorientierten Gruppenzulage zusammen. Der *Tarifgrundlohn* ergibt sich aus dem tariflichen Verfahren der Lohngruppenfindung. Da innerhalb einer Gruppe den Mitgliedern unterschiedliche Arbeitsplatzanforderungen abverlangt werden, können folglich unterschiedliche Lohngruppen innerhalb einer Gruppe vertreten sein. Im betrachteten Bereich lagen diese zwischen sechs und neun. Die *tarifliche Leistungszulage* resultiert aus einer summarischen Bewertung des individuellen Verhaltens des Mitarbeiters, in das die Bewertungsmerkmale Kreativität, Flexibilität, Selbständigkeit, Übersicht und Sozialverhalten eingehen. Die Bewertung findet nach Aussagen des Betriebsrates einmal im Jahr statt, bezieht sich auf das jeweils zurückliegende Jahr und kann zwischen 0 und 21% liegen. Die *außertarifliche Zulage* ergibt sich durch den „Marktwert eines Mitarbeiters“,⁴² d.h. sie wird aus Arbeitsmarktgesichtspunkten gezahlt oder aufgrund von Besitzstandswahrung, dessen Notwendigkeit sich bei der Veränderung der Entgeltform für einige Mitarbeiter ergeben hat. Diese drei Komponenten bilden das fixe Monatsentgelt der Mitarbeiter. Gänzlich neu ist die *Zielorientierte Gruppenzulage (ZOG)*. Sie wird in gleicher Höhe für jedes gewerbliche Gruppenmitglied gezahlt.

⁴¹ Heisel, R., 1997b, S. 5.

⁴² Heisel, R., 1997b, S. 8.

„Wenn früher einer viel verdient hat, konnte er auch in der Prämie noch mehr verdienen, und das kann nicht sein. Es trägt auch ein Mann der LG 4 oder 5 genauso zu dem Ziel bei wie der hoch dotierte LG 9-Mann (EFBR2).“

Sie beträgt bis zu 15% des jeweiligen aktuellen Tariflohns für die LG 7, die als Basis zur Ermittlung der Zulage zugrunde gelegt wird. Die Grundlage für die ZOG bilden die mit den Mitarbeitern vereinbarten Ziele, die am Ende des vereinbarten Periodenzeitraums - i.d.R. ½ Jahr - gemeinsam bewertet werden, und deren Ergebnis eine Gruppenzulage darstellt, die jedes Gruppenmitglied für die Dauer der folgenden Zielvereinbarungsperiode in gleicher Höhe erhält. Die Zielvereinbarung besteht aus maximal drei Einzelzielen, von denen zwei meßbare quantitative sein müssen und eines die qualitative Komponente abbilden soll.

„Es müssen zwei meßbare Ziele sein, d.h. für den Mitarbeiter nachvollziehbare Ziele dabei sein und nicht einfach so mit dem Nasenfaktor bewertet. Sie müssen mit Zahlen belegbar sein (EFBR10).“

Die Idee der qualitativen Ziele liegt nach Aussagen des Managements darin, daß z.B. Intentionen wie bereichsübergreifende Zusammenarbeit und die Entwicklung künftiger Erfolgspotentiale der Mitarbeiter nicht vernachlässigt werden. Innerhalb des Zeitraums der Vereinbarungsperiode werden immer wieder Gruppengespräche geführt, um Bedingungen abzugleichen, die zum Zeitpunkt der Vereinbarung noch nicht bekannt gewesen sind. Die Bewertung selbst erfolgt gemeinsam zwischen betrieblicher Führung, Gruppensprecher und gegebenenfalls auch Betriebsrat, wobei die Bewertungsmodalitäten (Gewichtung und Kriterien) bereits am Anfang der Periode vereinbart wurden. Maximal können insgesamt über alle Teilziele 21 Punkte vergeben werden, denen dann ein entsprechender Geldwert zugeordnet wird. Das Ergebnis ist sowohl vom Gruppensprecher als auch von der betrieblichen Führung in schriftlicher Form zu fixieren und darzulegen und innerhalb der Gruppe zu erörtern.

„Wesentliche Ziele der Gruppenarbeit sind der kontinuierliche Verbesserungsprozeß, Steigerung von Flexibilität und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter/innen sowie Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und der Mitarbeitermotivation.“⁴³ Durch den Terminus des „Zielvereinbarungsprozesses“ sollte nicht der Eindruck entstehen, daß hier in beliebiger Weise Ziele verhandelt werden könnten. Es handelt sich hier um ökonomisch orientierte Zielsetzungen, die im Wege der Verhandlung zu einer Konsensbildung führen sollen, um so Gegensätze, Widerstände oder Abteilungsinteressen abzubauen.

„Aus Diskussionen im Hause habe ich öfter den Eindruck, daß die NFZ und das Thema 'Verhalten' mehr auf die Schiene der 'Humanitätsduselei', oder 'schöngeistige Absichten' geschoben werden. [...] das eigentliche Anliegen der NFZ (ist) die Steigerung der Produktivität. Dies geht häufig unter (Geiger, G., 1995, S. 16).“

⁴³ BV 8/96, Präambel.

Daß dies so ist, bildet sich nicht zuletzt in den konkret vereinbarten Zielen ab, wie z.B. Lohnkostensenkung, Materialkostensenkung, Termintreue, wobei auch Ziele wie Sauberkeit im Bereich der Gruppe oder Erhöhung des Gruppenqualifikationsgrades verabredet werden.

„Und ein Ziel, was immer dabei sein muß, das sind die Kosten bzw. die Wirtschaftlichkeit (EFGS10).“

Hier wird noch einmal deutlich, daß es sich bei den in der Betriebsvereinbarung genannten Zielen, wie die Steigerung der Flexibilität und der Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter um keinen Selbstzweck handelt, sondern daß sie einen klaren ökonomischen Hintergrund besitzen. Des weiteren hat die Fallskizzierung gezeigt, daß das Entgeltssystem als ein konstitutiver Bestandteil der NFZ anzusehen ist und daß die hiermit verbundenen Zielsetzungen nicht ohne Veränderungen der Lohnform zu erreichen gewesen wären. Inwieweit dies bei den anderen Unternehmen auch der Fall gewesen ist bzw. welche Unterschiede in den Vorgehensweisen vorherrschend waren, ist Gegenstand der weiteren Ausführungen.

6.3 Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Wandel der Arbeitsorganisation: Realisierung der Flexibilitätsdimensionen durch Gruppenarbeit

Die Veränderung der Arbeitsorganisation begann in allen drei Unternehmen in einer Phase relativer Stabilität. Störende Einflüsse, die sich negativ auf den Einführungsprozeß auswirken könnten, wurden minimiert. Im Fall GS ist ein Bereich der Fertigung ausgewählt worden, in dem die betreffenden Mitarbeiter bereits seit einem Jahr in der entsprechenden personellen Konstellation zusammenarbeiteten. Ein ähnliches Vorgehen findet sich auch im Fall KS, wobei hier der Einführung der Gruppenarbeit eine Veränderung der Fertigungsstruktur voranging. Dabei kam es nicht zu einer kompletten Veränderung der Fertigung, sondern die räumlichen und logistischen Voraussetzungen der traditionellen Fertigungsstruktur wurden so modifiziert, daß sie zur Gruppenarbeit paßten. Im Fall EF sind zwar die weitreichendsten Veränderungen in räumlicher und ablauforganisatorischer Hinsicht vorgenommen worden, dennoch lagen auch hier - wie bei den anderen beiden Unternehmen - in der Startphase relativ stabile Rahmenbedingungen vor, wie z.B. hinsichtlich Auftragspektrum, personeller Konstellation und der allgemeinen wirtschaftlichen Situation des Unternehmens.

Die Zielsetzungen, die mit der Einführung der Gruppenarbeit offiziell, d.h. nach der jeweiligen Betriebsvereinbarung angestrebt werden, wurden bereits weiter oben aufgezeigt. Die Auswertung der Interviews hat gezeigt, daß die Gründe für den arbeitsorganisatorischen Wandel in allen drei Unternehmen ähnlich sind. Wurde in den bisherigen Ausführungen primär eine Beschreibung der Fälle vorgenommen, erfolgt in Abschnitt 6.3 eine Auswertung des Materials hinsichtlich der angestrebten und realisierten Flexibilitätsdimensionen.

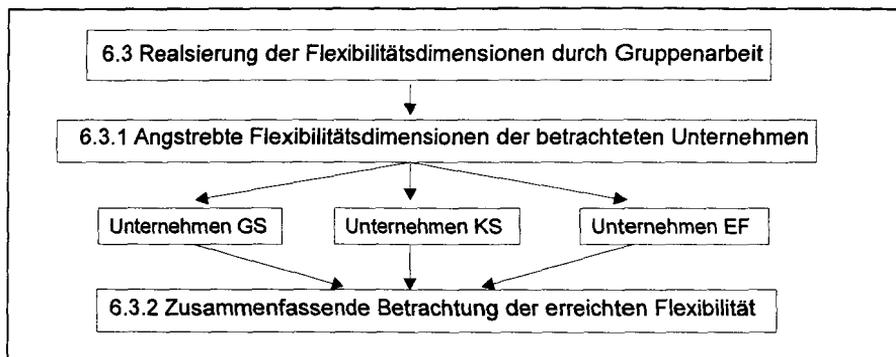


Abb. 6-15: Struktur des Kapitels 6.3

Da die Vorstellung bezüglich der Zielsetzung der Flexibilität bei den untersuchten Unternehmen und den Gesprächspartnern eher allgemein im Sinne von Anpassungsfähigkeit interpretiert wird und nicht so dezidiert wie in Tab. 2-3 des Abschnitts 2.3, erfolgt zunächst eine separate Betrachtung der Unternehmen in Punkt 6.3.1, die dann zu einer abschließenden Einschätzung in Punkt 6.3.2 zusammengeführt wird (siehe Abb. 6-15).

6.3.1 Angestrebte Flexibilitätsdimensionen der betrachteten Unternehmen

Wie bereits angedeutet, sind die Flexibilitätsvorstellungen der untersuchten Betriebe von einer generellen Auffassung dieses Begriffs geprägt. Dennoch haben sich durch die Interviews verschiedene Hinweise für den Grad des Erreichens der beiden Flexibilitätsdimensionen ergeben. Diese werden nachfolgend für die einzelnen Unternehmen dargestellt und in Abschnitt 6.3.2 zu einer Gesamtbetrachtung verdichtet.

6.3.1.1 Unternehmen GS: Ausrichtung an der aktuellen Flexibilitätsdimension

Im Unternehmen GS zeigt sich bereits an den Beurteilungskriterien, anhand derer der Erfolg der Gruppenarbeit in dem betrachteten Bereich gemessen wird, daß eine klare Ausrichtung auf operative Zielsetzungen vorliegt. Das sind z.B. Ausschuß, Nacharbeit, Nutzungsgrad und die Ausbringungsmenge. In bezug auf die hier relevanten Größen bedeutet das für den Betrachtungszeitraum von fast drei Jahren nach Einführung der Gruppenarbeit eine Reduzierung der Nacharbeit um 34%, des Ausschusses von 57% und eine Steigerung der Mengenleistung von 32%.

„Wir haben die Exklusivfertigung für dieses Produkt, das wird nur hier gefertigt, da sind die Stückzahlen hoch und runter gegangen (GSBR2).“

Aufgrund dieser Stückzahlenschwankungen, die im Extrem zwischen 250 und 600 Fahrzeugen pro Tag lagen, war ein Wechsel der Mitarbeiter in andere Gruppen

unumgänglich. Auch für andere Gruppenarbeitsprojekte kann festgehalten werden, daß die Zeitflexibilität im Hinblick auf die Ausprägung Nacharbeit und Ausschub eine klare Anforderung darstellt. Tendenziell ist hinsichtlich dieser Größe ein positiver Trend zu erkennen.

„[...] die Zielsetzung, die sich das Unternehmen gesetzt hat, an Qualitätsansprüchen, aber auch an produzierten Stückzahlen, hebt sich deutlich von den Fertigungsbereichen ab, die keine Teamarbeit haben (GSGW8).“

Hinsichtlich der Varianten- bzw. Produktvielfalt ist festzuhalten, daß diese in dem betreffenden Bereich keine relevante Größe darstellen, da nur ein einziges Produkt gefertigt wird, womit gleichzeitig auch mögliche Umrüstzeiten entfallen.

Die Notwendigkeit der Zeitflexibilität in bezug auf die Termintreue ist im Unternehmen GS erkannt, aber noch nicht erreicht. Die Ausführungen in den Interviews zeigen dies deutlich.

„Wir müssen in der Lage sein, unseren Kunden ein von der Qualität und den Kosten her optimales Produkt anzubieten und das zu dem Termin, den jeder Kunde akzeptiert. [...] ich denke schon, daß wir es schaffen, innerhalb von 3 oder 4 Wochen jedem Kunden sein gewünschtes Fahrzeug auszuliefern. Dann brauchen wir uns in Zukunft keine Sorgen zu machen (GSIEB20).“

Mit dieser Einschätzung der Fertigungszeiten - die bisher noch nicht erreicht worden sind - würden allerdings die offiziellen Zielvorstellungen noch immer um 50 bzw. 100% verfehlt werden. Damit ist trotz der Einführung von Gruppenarbeit das Ziel der Termintreue und der Verkürzung von Auslieferungszeiten noch nicht erreicht worden. In engem Zusammenhang hiermit stehen auch die Durchlaufzeiten. Verlässliche Angaben hierzu konnten nicht getroffen werden. In einem Simulationsmodell für diesen Bereich konnte aufgezeigt werden, daß die Durchlaufzeiten durch die Einführung der Gruppenarbeit um mindestens 5% reduziert werden konnten. Daß keine weiteren Daten vorliegen, liegt in wesentlichen an der Art der Fertigung.

„Die Technik und die Art und Weise wie man Autos produziert, nämlich an einem Fließband oder in Fertigungsinseln, setzt natürliche Grenzen (GSGW2).“

Der betrachtete Bereich ist eingebunden in vor- und nachgelagerte Fertigungsbereiche und gebunden an einen bestimmten Takt. Das heißt auch, wenn in diesem Bereich eine Reduzierung der Durchlaufzeiten erreicht wird, bedeutet dies nicht automatisch auch eine Verringerung der Gesamtdurchlaufzeit. Das wird im folgenden für Unternehmen KS besonders deutlich.⁴⁴

Die interne Rotation ist - wie bereits dargestellt - in dem betrachteten Bereich sehr ausgeprägt und hat dazu beigetragen, daß jeder Mitarbeiter alle 10 direkten Tätigkeiten ausführen kann.

⁴⁴ Siehe hierzu Abschnitt 6.3.1.2 dieser Arbeit.

„Vom Grundsatz her versuchen wir, die Arbeit zu erweitern, d.h. über den eigentlichen Fertigungsumfang auch Elemente der Selbststeuerung mit einzubringen. [...] das geht nicht in allen Bereichen, aber in einigen Bereichen gibt es solche Ansätze (GSIEB3).“

Realisiert wurde dies durch die weitere Integration von indirekten Tätigkeiten, die in der nachfolgenden Tabelle dargestellt sind.

| | | | |
|---|---|------------------------------------|--------------------------------|
| •Logistik/Materialbereitstellung GS / KS / EF | •Nacharbeit GS | •Wartung GS / EF | •Kontrolle GS / KS / EF |
| •An- und Abwesenheitsplanung GS / KS / EF | •Urlaubsplanung GS / KS / EF | •Arbeitseinteilung GS / KS / EF | •Personalverleihung GS / EF |
| •Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs GS / EF | •Qualifizierungsmaßnahmen GS / KS / EF | •Rotationsplanung GS / KS / EF | •Überwachung der Anlage GS |
| •Arbeitsvorbereitung EF | •Kostenverantwortung EF | •Steuerung EF | •Prüfen EF |
| •innerbetrieblicher Transport EF | •Personalführung EF | •Instandhaltung EF | •Planung EF |

Tab. 6-2: Indirekte Tätigkeiten in den betrachteten Unternehmen
(Quelle: eigene Darstellung)

Insgesamt wurde den Mitarbeitern ein größer Handlungsspielraum für die Selbststeuerung eingeräumt, was sich nicht zuletzt in der Möglichkeit der An- und Abwesenheitsplanung, der eigenständigen Rotationsplanung und der gegenseitigen Qualifikation zeigt. Hinsichtlich der Aufgaben der Überwachung und der Durchführung von kleineren Wartungsarbeiten der Anlagen ist einschränkend zu erwähnen, daß dies in der Regel durch die Anlagenführer erfolgt. Die Integration von indirekten Aufgaben ist in dem betrachteten Projekt zwar gegeben, doch ist eine derartige Eingliederung nicht überall so ausgeprägt.

„Die Gruppen in sich genommen sind eigentlich nur eine Zusammenfassung von Mitarbeitern, die in einem Arbeitssystem arbeiten. Also ähnlich beschriebene Aufgaben haben und sich untereinander auch noch möglicherweise vertreten (GSPM7).“

Bei der externen Rotation ergibt sich für das Unternehmen GS eine Besonderheit. Die externe Rotation wurde in Abschnitt 2.3 so beschrieben, daß hiermit ein Wechsel aus der Gruppe hinaus in andere Gruppen verbunden ist. Die Besonderheit liegt im Fall GS darin, daß die Mitarbeiter nicht nur innerhalb der Gruppe rotieren, sondern daß vierteljährlich die gesamten vier Gruppen rotieren, wodurch der einzelne Mitarbeiter gegebenenfalls alle Tätigkeiten der Abteilung beherrscht. Diese „Gruppenrotation“ ist als eine Besonderheit dieses Bereichs zu verstehen und nach Aussagen

der Gesprächspartner nicht der Regelfall im Unternehmen. Das bedeutet, daß unter einer externen Rotation im Sinne der Philosophie des Unternehmens für diesen Bereich ein Wechsel über die Abteilungsgrenzen hinaus zu verstehen ist. Bei einem Teil der Gesprächspartner konnte festgestellt werden, daß die Notwendigkeit der externen Rotation gesehen wird, da an dem Standort mehrere Fahrzeugmodelle produziert werden und bei Schwankungen personelle Veränderungen erfolgen müßten, daß diese aber noch nicht in der erforderlichen Weise umgesetzt wurde.

„Es kann nicht sein, daß wir mit der Gruppenarbeit - wo konstante Teamgrößen notwendig sind - die Flexibilität im Wechsel von Arbeitsplätzen verhindern (GSGW4).“

Restümierend ist zu konstatieren, daß die operativen Kriterien weiterhin im Vordergrund stehen und hier insbesondere die Menge. Das wird deutlich in Äußerungen wie:

„Das wäre eine Frage, die mit den Teams zu besprechen wäre, ob es überhaupt sinnvoll ist, bei den Stückzahlen und bei dem Arbeitsdruck inhaltlich die Aufgaben mit weiteren Tätigkeiten anzureichern [...] (GSGW7).“ „Also wir zielen nicht allein auf die Menge ab, sondern haben auch noch andere Komponenten in Betrachtung [...] wobei die Menge nach wie vor die entscheidende Größe ist (GSGW26).“

oder noch deutlicher:

„Wenn die Stückzahlen stimmen, ist der Rest fast egal (GSPL12).“

6.3.1.2 Unternehmen KS: Fokussierung einer Kategorie der aktuellen Dimension

Auch im Unternehmen KS besteht eine deutliche Fokussierung auf der aktuellen Flexibilitätsdimension.

„Im Prinzip war denen erstmal die Produktion wichtig oder ist denen heute noch wichtig. Wie das nun zustande kommt, ob das im Taylorismus oder in Gruppenarbeit passiert, ist denen eigentlich egal. Hauptsache es stehen acht Fahrzeuge da und am besten fertig und keine Nacharbeiten mehr dran (KSBR8).“

Durch die Zusammenlegung des Band- und Werkstattbereichs (siehe Abb. 6-9) hat sich eine Erweiterung des direkten Tätigkeitsspektrums ergeben, das auf 22 Tätigkeiten angestiegen ist. Allerdings findet keine vollständige Rotation über die Tätigkeiten statt.

„Sie fingen mal an ‘Alle können Alles’, und dann haben sie es ja differenziert und haben gesagt ‘nach Bedarf Alles’ (KSBR36).“

Wobei zu ergänzen ist, daß die Rotation nicht sehr ausgeprägt stattfindet. Des Weiteren kann von einer Förderung der potentiellen Flexibilität im Fall KS im Grunde nur bedingt gesprochen werden, was auch nicht Zielsetzung gewesen ist. In der Betriebsvereinbarung heißt es hierzu, „daß die Gruppenmitglieder in dem Maße flexibel an

mehreren Arbeitsplätzen einzusetzen sind, soweit die Arbeitsaufgabe dies erfordert.“⁴⁵ Aus dieser Formulierung wird deutlich, daß es sich um aus der Arbeitsaufgabe abgeleitete Qualifikationen handeln wird. Darüber hinausgehende, im Sinne der extrafunktionalen Qualifikationen werden nicht aktiv gefördert.

„Wir müssen ja das Tagesgeschäft schaffen und wenn jetzt von drei Mann einer fehlt, sind 30% weg. Wenn ich 12 Mann habe, ist immer noch genug Masse da, um darauf reagieren zu können (KSOE2).“

Die Ausführung zeigen deutlich, daß im Unternehmen KS Flexibilität primär als ein Instrument angesehen wird, um auf die aktuellen Anforderungen reagieren zu können, womit die potentielle Flexibilitätsdimension einen eher sekundären Charakter einnimmt.

Hinsichtlich der Integration von indirekten Tätigkeiten ist festzuhalten, daß diese stattgefunden hat, aber in einem eingeschränkteren Rahmen als im Fall GS (siehe Tab. 6-2). Von den Befragten wird betont, daß durch die Einführung der Gruppenarbeit den Mitarbeitern die Möglichkeit zu mehr Selbstbestimmung gegeben worden ist, gleichzeitig wird aber selbstkritisch festgestellt, daß diese noch nicht konsequent umgesetzt ist.

„Das Selbständige ist auch noch nicht da, was dispositive Tätigkeiten, was Gespräche mit der Arbeitsplanung angeht, was Gespräche mit der Konstruktion angeht, das ist noch nicht umgesetzt worden (KSPA3).“

Eine externe Rotation ist zwar prinzipiell möglich - auch vom Qualifikationsgrad der Mitarbeiter her - findet aber faktisch nicht statt.

Die zeitliche Komponente erweist sich im Rahmen der Interviews als ein - wenn auch implizites - erklärtes Ziel, was insbesondere für die Ausprägung Nacharbeit und Ausschuß gilt.

„Die Durchlaufzeiten können sich nicht minimieren, weil die Bandfolge da ist. Wir haben aber weniger Personal für die gleiche Zeit, das ist der Umkehrschluß (KSOE5).“

Es ergeben sich, wie im Unternehmen GS, die gleichen Restriktionen durch die Art der Fertigung. Zwar konnten die Wartezeiten um 6% gesenkt werden, nur ist eine Auswirkung auf die Gesamtdurchlaufzeit nicht gegeben, wodurch auch die Termintreue nicht erhöht bzw. die Auslieferungzeit nicht verkürzt wurden. Das Gesamtergebnis ist weiterhin eine Kombination von Teilergebnissen, die in Einheiten erzielt werden, die nicht alle in Gruppen arbeiten, aber über das Band miteinander verbunden sind.

Die Einschätzungen hinsichtlich der Nacharbeit und des Ausschusses sind als indifferent einzustufen, was nicht zuletzt mit der problematischen Zuordnung von Fehlern zusammenhängt. Die Tendenz wird in den Kostenstellen, in denen Gruppenarbeit

⁴⁵ BV, 07.11.1995, § 7, Nr. 2.

vorherrscht, als positiv eingeschätzt, allerdings läßt sich daraus kein verlässliches Gesamturteil für diese Größen ableiten. Am besten läßt sich dieser Sachverhalt mit dem Statement einer der befragten Personen illustrieren:

„Durch die Einführung der Gruppenarbeit ist die Qualität nicht schlechter geworden (KSHL5).“

Was erreicht worden ist, sind positive Impulse bezogen auf die Menge.

„Es ist so, daß wir mit weniger Leuten die gleiche Anzahl von Fahrzeugen bauen, das kann man schon so einigemaßen sagen (KSPA12).“

Hierzu ist zu erwähnen, daß bei hohen Stückzahlen negative Auswirkungen auf die Nacharbeit zu verzeichnen sind. Des weiteren wird von den Befragten betont, daß im Grunde jedes Fahrzeug anders ist, jedoch läßt sich nicht erkennen, daß die Individualisierung der Produkte eine herausragende Anforderung darstellen würde. Gleiches gilt für mögliche Umrüstvorgänge, die in der betrachteten Gruppe so auch nicht auftreten.

6.3.1.3 Unternehmen EF: Verknüpfung von aktueller und potentieller Dimension

Im Unternehmen EF liegt ebenfalls ein Schwerpunkt auf der aktuellen Flexibilitätsdimension, insbesondere der zeitlichen Ausprägung.

„Wir haben erkannt, daß unser wichtigstes Ziel die Termintreue ist und daß wir den Kostenfaktor irgendwie in den Griff bekommen müssen (EFBR10).“

Eine der wichtigsten Zielsetzungen war immer wieder die Reduzierung der Durchlaufzeiten, die in dem betrachteten Bereich um teilweise 70% gesenkt werden konnten. Die hohe Fixierung auf den Faktor Zeit ist mit darauf zurückzuführen, daß die Losgröße bei den Produkten zum Teil eins beträgt und der Kunde auch noch während des Fertigungsprozesses Änderungswünsche äußern kann. Die hohe Variantenvielfalt war bereits eine Anforderung vor der Einführung der Gruppenarbeit, allerdings hat sich durch die Veränderung der Arbeitsorganisation die Handhabbarkeit dieser Anforderung verbessert.

„Die Abstimmungsprozesse haben sich verbessert und dadurch fällt es uns leichter, die Varianten zu fertigen (EFSG18).“

Durch die neue Gruppenstruktur wird die Möglichkeit der Rotation vereinfacht und gleichzeitig verbessert. Die Zielsetzung, daß jeder Mitarbeiter alle Tätigkeiten beherrscht, ist zwar bedingt Zielsetzung des Managements, aber noch nicht erreicht.

„Es ist aber nicht so, daß alle 10 Mitarbeiter alle Tätigkeiten können. Das ist sicherlich nicht drin, da wollen wir hin, aber das gibt es noch nicht. [...] man will so flexibel wie möglich sein. Wenn jemand ausfällt, will man den ja ersetzen - ist doch klar - und da sind wir auch hundertprozentig besser geworden (EFBR9).“

Dieses Beherrschen bzw. Nicht-Beherrschen der Tätigkeiten beziehen die Befragten insbesondere auf die indirekten Tätigkeiten, die in die Gruppe integriert wurden. Der Umfang der Integration ist wesentlich höher einzustufen als in den anderen beiden Unternehmen (siehe Tab. 6-2).

Nach Angaben der Befragten liegt der Anteil der Tätigkeiten der Mitarbeiter mit etwa 20 bis 25% im dispositiven Bereich. So gehen z.B. die Kontrolltätigkeiten über das Maß dessen hinaus, was in den anderen beiden Unternehmen darunter verstanden wird; zum einen hinsichtlich der Verantwortung seitens der Mitarbeiter und zum anderen in der inhaltlichen Ausgestaltung. Damit verändern sich sowohl die Arbeitsinhalte als auch der Zuschnitt von Verantwortung.

„Die klassische Endkontrolle, die haben wir gar nicht mehr, die haben wir abgeschafft (EFBR2).“

Die Verantwortung für die Funktionsfähigkeit des Endprodukts liegt damit bei den Mitarbeitern, die dieses gefertigt haben. Um diese Philosophie aufrecht erhalten zu können, sind die Kontrolltätigkeiten soweit ausgedehnt worden, daß sie teilweise in den Bereich des Prüfens hineinreichen und nur mit entsprechenden Meßgeräten durchzuführen sind. Durch die Verlagerung dieser Tätigkeiten in die Fertigung ist ein Personalabbau in den entsprechenden Stellen erfolgt, die zuvor mit dieser Aufgabe betraut gewesen sind. Ähnliches gilt für die Arbeitsvorbereitung, die Fertigungssteuerung und die Planung.

„Die Mannschaft macht vielmehr Aufgaben, vielmehr Tätigkeiten, die vorher der klassische Planer und Steuerer gemacht haben (EFBR7).“

Die Aufgaben der Instandhaltung und Lagertätigkeiten sind ebenso aufgenommen worden, wie der innerbetriebliche Transport, der ebenfalls das versandfertige Verpacken der Ware beinhaltet.

„Heute, da machen die Leute die Arbeit fertig und bringen sie persönlich dahin, wo sie weiter verarbeitet wird, das ist alles mit drin, so wie der innerbetriebliche Transport, das wird gleich mitgemacht (EFBR29).“

Hier wird deutlich, daß die Typen der Produktion die Möglichkeiten zur Realisierung von Gruppenarbeitskonzepten stark konditionieren. Einzelfertigung mit hoher Qualifikation erscheint als idealer Kontext für Gruppenarbeit. Außerdem sind in gewisser Weise Personalführungsaufgaben, die vorher auf der Ebene des Meisters angesiedelt waren, in die Gruppe verlagert worden:

„Die Gruppe übernimmt ja auch einige Führungsaufgaben des Meisters mit. Die Gruppe sagt ja selbst im Gruppengespräch, [...] daß sie nichts verdient hat, daß sie die Prämie nicht erreicht haben. Und da haben die dann zu Mitarbeitern auch gesagt: 'Wenn Du so weiter machst, dann kannst Du in dieser Gruppe nicht weiter arbeiten', dieser Gruppendruck war schon da (EFBR6).“

Darüber hinaus hat die Gruppe eine klare Kostenverantwortung erhalten. Um dies zu erreichen, wird den Mitarbeitern eine detaillierte Aufstellung der Fertigungskosten

gegeben mit den entsprechenden Informationen, wer wie diese Kosten beeinflusst und welche Möglichkeiten der Reduktion bestehen.

„Die Mitarbeiter werden auch bei der Festpreisgestaltung - bei uns wird ja alles über Festpreise geregelt - beteiligt. Wenn die Gruppe heute sagt, also wir haben eine Baugruppe, die bieten wir an für DM 10.000,- und der Kunde sagt, also ich habe ein Angebot für DM 8.000,-, also ich gebe den Auftrag nicht Euch, dann haben sie die Möglichkeit, das noch mal zu überprüfen und wenn sie zum Ergebnis kommen, die DM 10.000,-, die brauchen sie, na gut, dann können sie den Auftrag ablehnen (EFPA11/12).“

Bei der externen Rotation bestehen auf den ersten Blick Ähnlichkeiten zu Unternehmen GS, in dem die Gruppen untereinander im vierteljährlichen Turnus rotieren. Im Fall EF sind die Gruppenstrukturen nicht so starr wie in den anderen Unternehmen, und ein Wechsel über die Gruppen ist nicht die Ausnahme, sondern eher der Regelfall. Vor diesem Hintergrund könnte eine Vergleichbarkeit von Fall GS und EF angenommen werden. Im Fall GS ist es aber so, daß die Mitarbeiter weiterhin an dem gleichen Werkstück tätig sind, während im Fall EF in jeder Gruppe zumindest verschiedene Varianten, teilweise aber auch unterschiedliche Produkte gefertigt werden. Daher ist im Fall EF von einer externen Rotation zu sprechen. Nach den Ausführungen der Befragten wäre dieses als eine erweiterte interne Rotation zu bezeichnen und der Wechsel über den Bereich hinaus, der ebenfalls keine Ausnahme darstellt, als externe Rotation.

„Man schaut auch in andere Bereiche rein, ob man da nicht irgendwie noch Arbeit kriegt, [...] ob man nicht bereichsübergreifend arbeiten kann, die Möglichkeit besteht auch (EFBR26).“

Resümierend ist zu konstatieren, daß die Orientierung bzw. Betonung der aktuellen Dimension der Flexibilität nicht so stark ausgeprägt ist wie bei den anderen beiden Unternehmen, was sich nicht zuletzt in den Zielsetzungen manifestiert, die mit den Mitarbeitern vereinbart werden.

„Sie müssen bei den Zielen auch die weichen Faktoren berücksichtigen. Qualifizierung wäre z.B. so ein weicher Faktor. Nur durch die weichen Faktoren wird überhaupt sichergestellt, daß wir auch künftig über Erfolgspotentiale im Unternehmen verfügen. Das ist unser Ansatz, unser Denken (EFPA51).“

6.3.2 Zusammenfassende Betrachtung der erreichten Dimensionen der Flexibilität in den untersuchten Betrieben

Da Flexibilität eine relative und keine absolute Größe darstellt, was nicht zuletzt daraus resultiert, daß Flexibilität dazu dient, sowohl reaktiv als auch proaktiv mit Veränderungen umzugehen, wird der Grad der Flexibilität in gewisser Weise aus der Veränderung selbst definiert.

Die Frage, ob eine hohe oder geringe interne Rotation vorliegt, ist nur im Vergleich der Unternehmen untereinander zu beantworten, da eine absolute Zahl nicht existiert. Das wird allein schon daran ersichtlich, daß es sich bei der Gruppenarbeit um einen

Prozeß handelt. In Abschnitt 2.3 ist bereits darauf hingewiesen worden, daß vormals extrafunktionale Qualifikationen zu funktionalen werden können, und ähnliches ist auch für die indirekten Tätigkeiten festzuhalten. Im Zeitverlauf können vormals indirekte Tätigkeiten zu direkten werden, bzw. die Abgrenzungen verschwimmen, und daher ist eine Beurteilung diesbezüglich auch nur im Vergleich der Unternehmen möglich.

„[...] die Tätigkeiten sind durchgängig - es gibt nicht nur Kopfarbeiter auf der einen Seite und nur Handarbeiter auf der anderen Seite - sondern das ist aufgrund der [...] Tätigkeiten in Verbindung mit Arbeitsorganisationsveränderungen heute fließend (GSGW19).“

In bezug auf das berufliche Bildungsniveau ist festzuhalten, daß im Unternehmen EF ein Facharbeiteranteil von 95% vorliegt, während dieser im Fall KS ca. 70 % beträgt, wobei das Unternehmen bemüht ist, diesen Prozentsatz weiter zu erhöhen. Weitere 25% der Mitarbeiter besitzen eine fachfremde Ausbildung. Im Unternehmen GS liegt der Facharbeiteranteil bei 13% und der Anteil derjenigen, die eine Ausbildung besitzen und nicht in diesem Beruf arbeiten bei 71%. Von den Befragten wird betont, daß es sich hierbei überwiegend um „Anlernertätigkeiten“ handelt, so daß dem Mitarbeiter die Möglichkeit einer „Betriebskarriere“ eröffnet wird.

Im Hinblick auf die Ziele des Unternehmens KS ist nach Aussagen der Interviewten festzustellen, daß diese noch nicht erreicht wurden.

„Das liegt aber auch daran, daß es uns schwerfällt, dies betriebswirtschaftlich auch wirklich darzustellen. Solche Dinge wie Flexibilität oder Gruppenarbeitsverhalten oder Verbesserung der Qualität lassen sich bei unserem Produkt nur sehr schwer betriebswirtschaftlich eindeutig erfassen - eindeutig ist hier zu betonen. [...] das ist ein Regelkreis und wenn ich in einem Regelkreis etwas ändere, dann muß ich aber auch die Rückkopplungen betrachten, und das wird dann sehr kompliziert (KSPA10).“

Diese gegenseitige Abhängigkeit der Größen und die Problematik der Bewertung des Erfolges von Gruppenarbeit wird auch in den anderen beiden Unternehmen gesehen und, es wird auch teilweise versucht, dem Rechnung zu tragen.

„Das eine wirkt sich positiv, negativ, stark oder schwach auf das andere aus, und dies muß ich bei einer summarischen Bewertung mit einbeziehen. Und deshalb sage ich, das klassische Messen ist absolut out (EPPA47)“. „[...] ein Bewerten der Ziele kann nicht durch Messen erfolgen, so wie wir es gewohnt sind und gelernt haben in der Schule, sondern durch ein subjektives Bewerten der miteinander vernetzten Unternehmensdaten, den Verhaltensleistungen, die ganzheitlich den Wertschöpfungsprozeß auch beeinflussen (EPPA49).“

Diese allgemeine Meßproblematik ergibt sich aus der relativen Größe der Flexibilität, denn deren Wertigkeit erschließt sich erst aus dem Vergleich. Eine eindeutige Messung ist nicht möglich, zudem der Beitrag der einzelnen Flexibilitätskategorien gewichtet werden müßte.

Zur Ermittlung der theoretischen Rotation sind die Mitarbeiter und die beherrschten Tätigkeiten ins Verhältnis gesetzt worden. Im Unternehmen KS beherrscht danach

jeder Mitarbeiter 8,3 der insgesamt 22 direkten Tätigkeiten, was einer theoretischen Rotation von 39,5% entsprechen würde.

Da im Fall GS eine Arbeitssystembewertung vorliegt, werden die einzelnen Tätigkeiten bei der unternehmensinternen Rotation nicht unterschieden. Im Sinne der theoretischen Rotation ergibt sich hier ein Grad von 80%.

Im Unternehmen EF wird in bezug auf die fachlichen, direkt durch das Produkt erforderlichen Tätigkeiten von allen interviewten Gesprächspartnern eine Rotation von 100% angegeben. Das heißt, der Mitarbeiter wäre in der Lage, das Produkt auch selbständig zu fertigen. Wird der gesamte Bereich herangezogen, so ergibt sich über die Gruppen hinweg ein möglicher Rotationsgrad von 80%. Bei den anderen indirekten Tätigkeiten wie z.B. Festpreiskalkulation, Auftragsbearbeitung, SAP-Kennnisse wird pro Gruppe ein Rotationsgrad von $\frac{1}{3}$ angestrebt und erreicht. Problematisch ist aber, daß die Anzahl der indirekten Tätigkeiten nicht konstant ist, sondern durch die Zielvereinbarungen Schwankungen unterliegt. Zusammenfassend ergibt sich damit das in Tab. 6-3 aufgeführte Flexibilitätsspektrum.

| Dimension Fall | aktuelle Flexibilitätsdimension | | | | | | potentielle Flexibilitätsdimension | | | | | |
|-------------------|---------------------------------|--------------------|-----------------|--------------|-------------|------------|------------------------------------|------------------|------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|
| | Menge | Varianten/Produkte | Durchlaufzeiten | Umrüstzeiten | Termintreue | Nacharbeit | Ausschuß | Interne Rotation | Externe Rotation | Theoretische Rotation | Indirekte Tätigkeiten | Berufliche Bildung |
| Unternehmen GS | XX | X | X | X | X | XX | XX | XX | X(X) | 80% | X | 13% |
| Unternehmen KS | X | XX | X | X | X | O | O | X | X(X) | 39,5% | X | 70% |
| Unternehmen EF | XXX | XXX | XXX | X | XXX | XXX | XXX | XXX | XXX | 100% | XXX | 95% |

X – geringe Ausprägung; XX – mittlere Ausprägung; XXX – hohe Ausprägung; O – keine Angaben
Die Angaben zur theoretischen Rotation beziehen sich auf die direkten Tätigkeiten.
Die Angaben bei der beruflichen Qualifikation beziehen sich auf die höchste berufliche Ausbildungsstufe d.h. den Facharbeiteranteil.

Tab. 6-3: Flexibilitätsausprägungen in den einzelnen Unternehmen
(Quelle: eigene Darstellung)

Die im Fall GS und KS vorgefundenen Formen der Gruppenarbeit lassen sich als eine Art Synthese aus Elementen der klassischen teilautonomen Arbeitsgruppe und den ökonomischen Aspekten der Fertigungsteams japanischer Prägung charakterisieren.⁴⁶ Es sollen dabei die Vorteile der Fließfertigung mit denen der kooperativen Leistungsfähigkeit der Gruppe verbunden werden. Auf diese Weise sollen die Störquellen und Friktionen der traditionellen Arbeitsorganisation überwunden und die starre Organisationsform den dynamischen Marktanforderungen angepaßt werden. Nichts desto weniger stellt die Fließfertigung auch weiterhin eine starre Verknüpfung dar, die mit gewissen Restriktionen verbunden ist. Um - wie im Fall GS - den Takt an der Linie einzuhalten, ist die volle Besetzung an den einzelnen Stationen notwendig. Wenn beispielsweise ein Team ein Gruppengespräch führt, so ist das nur möglich, wenn die Mitarbeiter durch Kollegen der anderen Gruppen vertreten werden. Gleichzeitig impliziert dies, daß eine genügende Anzahl von Teilen in den Unterbaugruppen vorgefertigt wurde, weil es sonst zum Stillstand der Linie aufgrund des Mangels an Teilen kommen würde. Die Aussage:

„Hier ist es so, daß die Mitarbeiter den Takt bestimmen können, nicht die Anlage (GSME17).“

ist somit zu relativieren.

Auch wenn in diesem Bereich die vorgesehenen Stückzahlen teilweise in vier statt in fünf Tagen gefertigt worden sind, mußte die Einschleusung der Teile entsprechend des Taktes der Linie erfolgen. In gewisser Weise besteht die Möglichkeit zur Beeinflussung, was aber nur heißen kann, durch Puffer einen gewissen Freiraum vom Takt zu erhalten. Dieses Beispiel verdeutlicht aber auch:

„Wenn die Technik erst mal steht und das Produkt konstruiert ist, dann bleibt letztendlich nur noch die Organisation und bleibt der Mitarbeiter, der dann gefordert ist, um Flexibilität zu zeigen (GSIEB20).“

Hier zeigt sich, daß letztlich die Humanressource die Flexibilität bringen muß, die über die Technik nicht erreicht wurde oder erreicht werden konnte. Dafür muß einerseits die Arbeitsorganisation so gestaltet sein, daß dazu die Möglichkeit besteht und andererseits muß der Mitarbeiter die Möglichkeit haben, diese zu nutzen. In den nachfolgenden zusammenfassenden Ausführungen wird der Frage nachgegangen, inwieweit die Flexibilität als Herausforderung für die Arbeitsorganisation und das Entgeltsystem in den Betrieben angesehen wird, um darauf aufbauend in Kapitel 7 die Wirkungsvermutungen näher zu untersuchen.

⁴⁶ Vgl. zu unterschiedlichen Ausprägungsmerkmalen der beiden Gruppenarbeitskonzeptionen Abschnitt 3.3 und z.B. Fröhlich, D., 1998, S. 103.

6.4 Fazit: Flexibilität als Herausforderung für Arbeitsorganisation und Entgeltsystem

Die Ausführungen haben gezeigt, daß eine wesentliche Zielgröße, die mit der Einführung der Gruppenarbeit verbunden gewesen ist, die Flexibilität darstellt. Darüber hinaus zeichnen sich die drei Fälle durch eine unterschiedliche Vorgehensweise bei der Einführung bzw. Ausgestaltung des Entgeltsystems aus. Dies könnte Anlaß zu der Vermutung geben, daß ein Zusammenhang von Entgeltsystem und Arbeitsorganisation in bezug auf die Flexibilität nicht existiert bzw. bei den Betrieben nicht gesehen wird.

Bei allen drei Unternehmen bildet die summarische Arbeitsbewertung die Basis für das Grundentgelt. Im Fall KS und EF werden zur Einordnung der Tätigkeiten in Lohngruppen die Anforderungen des Arbeitsplatzes an den Mitarbeiter erfaßt. Bei dieser Einteilung werden somit die von einem Arbeitsplatz an einen fiktiven, arbeitenden Menschen im Rahmen einer Normalleistung gestellten Anforderungen entlohnt. Auch im Fall GS existiert ein anforderungsbezogenes Verfahren, mit dem Unterschied, daß die Einzelplatzbewertung zugunsten der Bewertung eines begrenzten Arbeitsbereiches aufgegeben wurde, d.h. also eine globaler definierte Arbeitsaufgabe als Basis genommen wird. Des weiteren handelt es sich im Fall EF um ein Zeitlohnmodell, wobei zu erwähnen ist, daß dem Betriebsrat alle Mitbestimmungsrechte eingeräumt wurden, die zuvor im Leistungslohn bestanden haben und in den Fällen GS und KS um Leistungslohnmodelle. Dabei wird die Leistungsorientierung im Fall GS von den Befragten teilweise als sehr gering bzw. als gar nicht vorhanden eingeschätzt.

„Das Entgelt honoriert bei uns keine Leistung (GSIEA25).“ „Wir haben hier keine Leistungsbeurteilung in dem Sinne und wir haben auch keinen Akkord, sondern wir haben nach meiner persönlichen Auffassung eigentlich eine Art Penumlohn. Der heißt zwar noch Leistungslohn, aber das ist er nicht mehr. Wir haben ein Pensum, das muß abgeleistet werden und wenn der Mitarbeiter das nicht schafft, passiert auch nichts, sondern dann können wir höchstens darüber nachdenken, ob der richtige Mann am richtigen Platz steht (GSEK2/3).“

Im Unternehmen KS bleibt neben dem Prämienlohnsystem für die Arbeitnehmer im gewerblichen Bereich, die nicht in Gruppenarbeit tätig sind, weiterhin das Akkordsystem bestehen. In den anderen beiden Unternehmen findet das jeweilige System für alle Beschäftigten des gewerblichen Bereichs Anwendung.

Daß die Flexibilität als ein expliziter entgeltrelevanter Bestandteil herausgestellt wird, kann eindeutig für die beiden Unternehmen KS und EF festgehalten werden. Im Fall KS wird in der entsprechenden Betriebsvereinbarung darauf hingewiesen, daß die mit der Gruppenarbeit verfolgte Verbesserung der Wirtschaftlichkeit besondere Anforderungen an die Mitarbeiter stellt.

„Das sind halt die Flexibilität, die Rotation, die Qualifikation usw. und aufgrund dessen zahlen wir die freiwillige übertarifliche Zulage (KSBR35).“

Die Flexibilität ist hier eines von vier Bewertungsmerkmalen, aufgrund derer diese freiwillige übertarifliche Zulage gewährt wird (siehe Abb. 6-10). Daß dieser Größe eine besondere Bedeutung eingeräumt wird, kommt darin zum Ausdruck, daß sie in der maximalen Punktausprägung 33 bzw. 60 Prozent über den anderen Kriterien wie Qualitäts- und Kostenbewußtsein und Verhalten in der Gruppe rangiert. Die Charakteristika für die Flexibilität sind: „An mehreren Arbeitsplätzen erfolgreich eingesetzt. Arbeitet sich schnell ein. Beherrscht besondere Kenntnisse und Fertigkeiten und wird entsprechend eingesetzt. Ist zu Veränderungen bereit. Stellt sich auf wechselnde Anforderungen ein. Nimmt an betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen teil.“⁴⁷ Die Flexibilität wird als eine besondere Anforderung angesehen, weil sie nicht im Sinne des Lohn- und Gehalts-Rahmentarifvertrages interpretiert wird und somit nicht für eine entsprechende Eingruppierung heranzuziehen ist. Eine klare Trennung zur Fachaufgabe wird vorgenommen, während diese Aufteilung bei den anderen Unternehmen nicht so stark auftritt, sondern als fließend angesehen werden kann.

Es ist aber auch zu konstatieren, daß trotz der expliziten Berücksichtigung der Flexibilität im Entgeltsystem dieses Ziel noch nicht im gewünschten Ausmaß erreicht worden ist.

„Auch wir müssen in der Lage sein, uns immer wieder schnell auf wechselnde Umweltparameter einzustellen. Man sagt ja, man muß sich auf Umweltbedingungen einstellen, daß die Umwelt die Innenwelt beeinflusst, das ist ganz eindeutig so, und da können wir uns nicht die langen Veränderungsprozesse erlauben, die wir im Moment haben. Die Leute müssen sich einfach schneller umstellen auf geänderte Marktanforderungen, und da müssen die auch mitziehen, weil sonst sind wir irgendwann kaputt hier (KSPA25).“

Im Fall EF erfolgt die Berücksichtigung der Flexibilität in zweifacher Weise. Zum einen erfolgt deren explizite Berücksichtigung innerhalb des Beurteilungsschemas zur tariflichen Leistungszulage (siehe Abb. 6-14). Flexibilität ist hiernach: „Übernahme verschiedener Arbeitsaufgaben zu jeder Zeit. Fähigkeit, sich auf veränderte Sachlagen, Probleme und Aufgaben rasch um- bzw. einzustellen.“⁴⁸ Von der Bedeutung her rangiert sie hinter der Kreativität gemeinsam mit dem Sozialverhalten des Mitarbeiters auf Platz zwei. Zum anderen erfolgt eine implizite Berücksichtigung der Flexibilität, die durch folgende Äußerung deutlich wird:

„Man schaut, welche Flexibilität ist denn eigentlich erforderlich und welche ist gegeben in einzelnen Bereichen. Also wieviel Mitarbeiter müßten das können, damit die Funktionsfähigkeit auch im 'worst case' gewahrt bleibt und wie groß ist der Kapazitätsbedarf diesbezüglich (EFPA15).“

Wie bereits unter Abschnitt 6.3 erwähnt, werden hiermit weiche Faktoren verbunden, d.h. in diesem Fall die Qualifikation. Diese findet sich teilweise in den Zielvereinbarungen wieder, in denen explizit eine Steigerung des Qualifikationsgrades der Mitarbeiter vereinbart wird, was wiederum eine Steigerung der Flexibilität impliziert.

⁴⁷ BV, über freiwillige übertarifliche Zulagen, 01.11.1996, S. 4.

⁴⁸ Heisel, R., 1997b, S. 8.

Des weiteren sind Qualifikationsmaßnahmen durchgeführt worden, die zu einer Höhergruppierung der Mitarbeiter geführt haben.

„Wir haben ja viel Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt und dementsprechend auch viele Hochstufungen (EFBR3).“

Daß Flexibilität auch im Unternehmen GS eine bedeutende Zielsetzung darstellt, sollte unter Abschnitt 6.3 deutlich geworden sein, sie wird aber nicht explizit entgelttechnisch erfaßt. So zeichnet sich in diesem Fall eine gewisse Unzufriedenheit mit dem bestehenden System ab, wobei die Frage der Berücksichtigung der Flexibilität auch weiterhin als ungeklärt einzustufen ist.

„Ich denke, erstmal ist es ein überkommenes System und spiegelt überhaupt nicht mehr die Vorstellung von Flexibilität und Mobilität wider. Vielleicht müßte man da wieder ein anderes System erfinden, ich weiß es nicht. Die Frage ist auch ungeklärt, ob Flexibilität unbedingt entgeltrelevant sein muß (GSPA31).“

In bezug auf den konkret betrachteten Fertigungsbereich ergibt sich eine Besonderheit, durch die die Art der impliziten entgelttechnischen Berücksichtigung der Flexibilität deutlich wird. Bei 95% der Mitarbeiter bestand die Problematik, daß sie aus ihrem vorherigen Einsatzbereich in einer Entgeltstufe waren, die für die jetzt auszuführenden Tätigkeiten zu hoch lag. Um nicht in eine niedrigere Lohngruppe eingestuft zu werden, wurde den Mitarbeitern eine fünfjährige Karenzzeit eingeräumt, in der sie ihr Qualifikationsniveau ihrem Entgeltniveau angleichen können. Dies war jedoch nur möglich, wenn die Mitarbeiter *alle* Tätigkeiten dieses Bereichs beherrschen, womit der Anreiz zur Rotation deutlich sichtbar wird.

„Durch die Rotation hat der Mitarbeiter schon entgeltliche Vorteile, denn nur durch die Rotation ist er an die entsprechend höheren Arbeitssysteme gekommen (GSPL11).“

Inwieweit die mit der Gruppenarbeit intendierte Zielsetzung der Flexibilität auch als Herausforderung des Entgeltsystems einzustufen ist, wird in den untersuchten Unternehmen unterschiedlich interpretiert. Deutlich wird dies nicht zuletzt an dem sehr unterschiedlichen Vorgehen zum einen bei der Einführung des Entgeltsystems und zum anderen bei der inhaltlichen Ausgestaltung. Dies um so mehr, als daß im Unternehmen KS von Seiten des Managements mit der Einführung der Gruppenarbeit ursprünglich das alte System beibehalten werden sollte, und erst durch die Initiative des Betriebsrates das Prämiensystem eingeführt wurde.

Die Aussagen zeigen aber sehr deutlich, daß die Gesprächspartner in den einzelnen Unternehmen sehr wohl Interdependenzen zwischen Arbeitsorganisation und Entgelt erkennen, was nachfolgend in Kapitel 7 behandelt wird. Die Aussage: „Sehr schwer lösbar ist das Problem der Bezahlung von Gruppenarbeit, und Entgeltfragen führen häufig zu Konflikten, bis hin zur Aufgabe von Gruppenarbeit“⁴⁹, findet sich im Fall KS bestätigt. Hier wurde eine kritische Diskussion in bezug auf das Entgelt

⁴⁹ Fröhlich, D., 1998, S. 11.

geführt, die letztlich auch zu einer Unterbrechung des Gruppenarbeitsprozesses führte.

„Die Gruppenarbeit ist nur am Entgelt gescheitert (KSBR37).“

Die Interviews und Ausführungen haben gezeigt, daß das Entgeltsystem bei der Realisierung der Gruppenarbeit eine mitentscheidende Rolle spielt. Allerdings zeigen die unterschiedlichen Herangehensweisen und die Ausgestaltungen, daß dieser Zusammenhang wiederum nicht so deutlich ausgeprägt zu sein scheint.

| Wirkungs- vermutung \ Fall | Unternehmen GS | Unternehmen KS | Unternehmen EF |
|--|----------------|----------------|----------------|
| W₀ Flexibilität > Max. Einzelleistungen | XXX | XXX | XXX |
| W₁ klass. Anforderungsorientierung | XX | XXX | XX |
| W₂ Arbeitssystembewertung | XXX | O | O |
| W₃ Prämiensystemen | X | XXX | XX |
| W₄ Zielvereinbarungen | X | X | XXX |
| W₅ Honorierung Gruppenbeitrag | X | XX | XXX |
| XXX – primäre Quelle; XX – sekundäre Quelle ; X – tertiäre Quelle; O – keine Angaben | | | |

Tab. 6-4: Informationen zu den einzelnen Wirkungsvermutungen in den untersuchten Unternehmen

Inwieweit die dargestellten Entgeltsysteme eine unterstützende Funktion im Hinblick auf die Größe Flexibilität besitzen, ist Gegenstand des Kapitels 7. Die hierzu aufgestellten Wirkungsvermutungen sind verkürzt in der Tabelle 6-4 dargestellt und gleichzeitig die untersuchten Betriebe. Die Auflistung verfolgt das Ziel, einleitend zu Kapitel 7 und basierend auf den Ausführungen des Kapitels 6 zu verdeutlichen, in welchem Betrieb zu welcher Wirkungsvermutung Informationen vorliegen. Basierend auf dieser Tabelle resultiert die Struktur des nachfolgenden Kapitels.

7 Synthese der Elemente des Gegenstandsbereiches: Flexibilität in der Gruppenarbeit und entgeltpolitische Anreize

Die Arbeit ist von dem Leitgedanken getragen, daß ein Zusammenhang zwischen der Arbeitsorganisation in Form der Gruppenarbeit und dem Entgeltsystem existiert und daß dieser positiv genutzt werden kann, um die intendierten Flexibilitätswirkungen der Gruppenarbeit zu beeinflussen. Diesem Leitgedanken wird in Abschnitt 7.1 nachgegangen, d.h. inwieweit die untersuchten Unternehmen einen solchen Zusammenhang sehen und inwiefern das Entgeltsystem gezielt zur Beeinflussung des Wirkungsgefüges „Gruppenarbeit – Flexibilität“ eingesetzt worden ist.

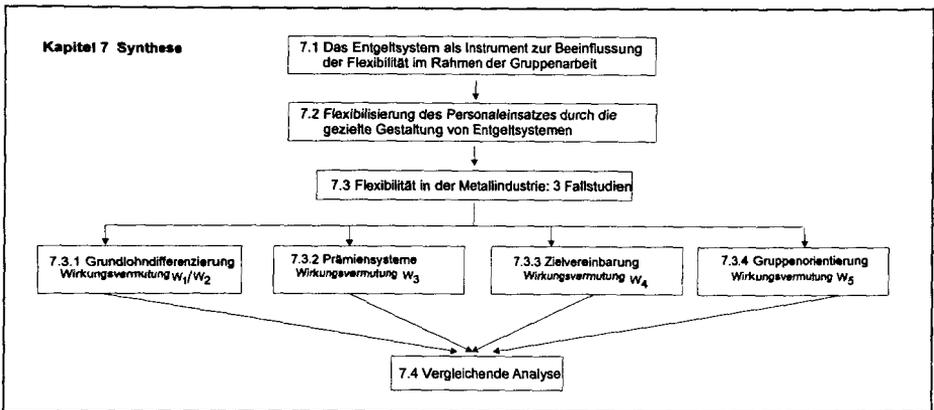


Abb. 7-1: Struktur des Kapitels 7

In Abschnitt 7.2 wird der geschilderte Leitgedanke einer ersten Konkretisierung zugeführt, indem die Wirkungsvermutung W_0 analysiert wird. Basierend auf der Erkenntnis, die sich in Tabelle 6-4 widerspiegelt, daß nicht in jedem Fall eine Wirkungsvermutung einem Unternehmen exakt zugeordnet werden kann, was nicht zuletzt aus der jeweiligen Historie der Betriebe resultiert, wurde die im Kapitel 6 vorgefundene Ordnung, die sich stark an der Differenzierung der Unternehmen orientiert hat, zugunsten einer Strukturierung im Hinblick auf die Wirkungsvermutungen aufgegeben (siehe Abb. 7-1).

Daß sich aufgrund des existierenden Entgeltsystems einige Wirkungsvermutungen relativ deutlich einem Unternehmen zuordnen lassen, heißt nicht, daß nicht auch die Gesprächspartner der anderen Unternehmen aus ihren Erfahrungen Aussagen zu der entsprechenden Wirkungsvermutung getroffen haben.

Der jeweilige Abschnitt (Punkt 7.3) wird mit der betreffenden Wirkungsvermutung eingeleitet und endet mit dem Wirkungszusammenhang, der sich auf der Basis der ausgewerteten Interviews ergeben hat.

Das Kapitel 7 beschließt mit einer vergleichenden Analyse in Abschnitt 7.4 mit dem Ziel, zum einen die Erfordernis der Abstimmung von Gruppenarbeit und Entgeltsystem herauszustellen und zum anderen deren notwendige Betrachtung in einer betrieblichen Gesamtsicht zu verdeutlichen.

7.1 Die Rolle des Entgeltsystems als Instrument zur Beeinflussung der Flexibilität im Rahmen der Gruppenarbeit

Im folgenden ist der Frage nachzugehen, inwieweit von den interviewten Akteuren eine Abhängigkeit zwischen Gruppenarbeit und Entgeltsystem gesehen wird. Kann ein solcher Zusammenhang bestätigt werden, muß davon ausgegangen werden, daß die Gestaltung des Entgeltsystems bewußt erfolgt und die Wirkungsweise seitens der Gesprächspartner benannt werden kann.

Daß von den Akteuren Interdependenzen zwischen der Gruppenarbeit und dem Entgeltsystem gesehen werden, ist für die Größe der Kosten eindeutig positiv zu beantworten. Besonders deutlich wird dies im Fall KS, bei dem es dem Gruppenkoordinator bzw. Segmentleiter obliegt, eine stammlohngruppengerechte Verteilung der Arbeit vorzunehmen.¹ Da innerhalb einer Gruppe mehrere Lohngruppen existent sind, wird in diesem Fall eine vollständige Rotation aus Kostengründen eingeschränkt. Das Ziel der Steigerung der internen Rotation konzentriert sich auf ein job enlargement. Eine Übernahme von Aufgaben anderer Lohngruppen ist damit zwar nicht ausgeschlossen, wird aber nicht aktiv gefördert. Der Grund hierfür ist in den Flexibilitätskosten zu sehen, die in Form einer Höhergruppierung auftreten würden.

„Wir sprechen von einer stammlohngruppengerechten Verteilung der Arbeit, [...] weil es sonst zu einer Verteuerung der Arbeit kommt (KSPA16).“

Dieser Zusammenhang wird in den anderen beiden Unternehmen ebenso gesehen. Im Fall GS führt eine Erhöhung der Flexibilität zu einer Steigerung des Entgelt-niveaus, wenn mehrere Arbeitssysteme in einer Gruppe vorhanden sind und eine Durchgängigkeit der Lohngruppen zugelassen ist. Existieren diesbezüglich Restriktionen und sind in einer Gruppe mehrere Arbeitssysteme vorherrschend, bedeutet das zunächst einmal von der Logik her, daß kein vollständiger Tätigkeitswechsel vorliegt. Wenn einer Gruppe lediglich ein Arbeitssystem zugeordnet ist, erfolgt dementsprechend keine Erhöhung des Entgelts.

„Wenn man natürlich auf dem Standpunkt beharrt, Teamaufgabe gleich Arbeitssystem, dann bekommen eben alle das gleiche Geld. Das ist insofern dann kritisch, wenn man versucht, die Teamaufgabe wirklich zu erweitern, auch auf höher qualifizierte Tätigkeiten, dann ist es schwierig (GSPM17).“

Im Fall EF haben die Qualifizierungsmaßnahmen zu einer Steigerung des Entgelt-niveaus geführt.

¹ Vgl. BV, 07.11.1995, § 6.

„Wir zahlen hier im Durchschnitt die Lohngruppe 7,2, die Ecklohngruppe im Tarifgebiet ist die Lohngruppe 6 (EFPA30).“

In jedem Fall stellen die Gesprächspartner den Zusammenhang von Entgeltsystem und Arbeitsorganisation über das kostentechnische Argument her: Tendenziell führt Gruppenarbeit zu individuell höheren Lohnkosten. Diesen Flexibilitätskosten sind aber die korrespondierenden Erlöse gegenüberzustellen, um ein Urteil über die Entwicklung der gesamten Lohnsumme treffen zu können, was von den Beteiligten auch gesehen wird. Wenn beispielsweise im Fall GS und KS mit einer geringeren Anzahl von Mitarbeiter die gleiche Stückzahl gefertigt wird, wie vor der Einführung von Gruppenarbeit, sind Kosten und Erlöse miteinander zu vergleichen, um ein abschließendes Urteil bilden zu können.

Bei allen drei Unternehmen zeigt die Dynamik der Veränderung von Entgeltsystem und Arbeitsorganisation zwei Geschwindigkeiten auf: beide Prozesse fallen zeitlich auseinander. Dabei verläuft die Veränderungsgeschwindigkeit des Entgeltsystems wesentlich langsamer als die der Arbeitsorganisation.

„Sie werden jetzt vielleicht fragen, was haben die Jungs da eigentlich 3 Jahre lang diskutiert. Wir haben zu 70% über organisatorische Veränderungen geredet, aber daß es so lange gedauert hat, ist einfach die leidige Frage des Entgelts und der Besitzstände, die mußten geklärt werden (EFPA3).“

Ähnliche Argumentationen finden sich auch in den anderen beiden Unternehmen, so z.B. im Fall KS, in dem die zeitverzögerte Veränderung des Entgeltsystems nicht zuletzt auch mit den langwierigen Verhandlungen zwischen den Betriebsparteien begründet wird.

„Das hat auch damit zu tun, daß in einem so großen Betrieb solche Dinge ja alle mitbestimmungspflichtig sind. Das heißt, sie bedürfen mindestens einer Betriebsvereinbarung und das ist nicht so einfach, das braucht Zeit (KS0E13).“

Auch in Unternehmen GS ist nicht bei allen Beteiligten eine Zufriedenheit hinsichtlich des bestehenden Entgeltsystems zu verzeichnen. Es wird eine relative Unbeweglichkeit des Entgeltsystems beklagt, die auf strukturelle und zeitliche Gründe zurückzuführen ist.

„Daß wir an unserem Entgelttarifvertrag nichts verändern, das hängt damit zusammen, daß solche Verträge sehr, sehr schwer zu verändern sind und viele Beteiligte überzeugt werden müssen auf der Suche nach der richtigen Lösung und das wird dann sicherlich auch sehr zeitaufwendig (GS1E16).“

Die einzelnen Meinungen zeigen, daß mit der Einführung der Gruppenarbeit oder auch weit davor eine Diskussion über das Entgeltsystem aufgenommen wurde, so daß eine gewisse Sensibilität für eine mögliche Interdependenz zwischen den beiden Größen bei den Akteuren vorhanden ist. Im Fall EF zeigt sich dies am deutlichsten.

Allen Beteiligten ist von vornherein bewußt gewesen, daß mit der neuen Form der Arbeitsorganisation ein verändertes Entgeltsystem einhergehen muß.

„Uns war von vornherein klar, wenn wir was ändern, dann muß das Entgelt stimmen. Ich kann nicht was ändern und dann sagen, später unterhalten wir uns über das Entlohnungssystem, sondern das hat schon vorher gestanden, das muß ja auch. Der Mitarbeiter fragt ja, was ist für mich drin, wie sieht das aus, und das war eigentlich alles abgeschlossen und dann haben wir mit Gruppenarbeit begonnen (EFBR2).“ „Und ohne eine Klärung dieser heiklen Entgeltfrage können sie Gruppenarbeit schlichtweg vergessen (EFPA3).“

Darüber hinaus werden von den Beteiligten ebenfalls positive Auswirkungen auf die Flexibilität benannt.

„Als wir die NFZ eingeführt haben, hat es mich unterstützt, die Flexibilität zu erhöhen. Weil wir haben ja gesagt, auf den Tariflohn wird die Zielorientierte Gruppenzulage draufgesetzt und da haben die Leute auch einiges bewegt (EFG15).“

Wie zutreffend die Einschätzung der Akteure im Fall EF ist, zeigt sich ebenfalls in den Negativverfahren im Unternehmen KS.

„Damals war das mit dem Entgelt ja noch offen. Man hat gesagt, wir wollen anfangen, das wollen wir machen, so sieht das aus, ihr sollt gefragt werden, ihr sollt euch einbringen und das mit dem Entgelt, das regeln wir später. [...] also wenn beides zusammengelaufen wäre - Veränderung der Arbeitsorganisation und vom Entgelt - dann wären wir heute schon ein ganzes Stück weiter (KSBR19).“

Die fehlende Harmonisierung arbeitsorganisatorischer und entgelttechnischer Veränderungen hat hier den Prozeß der Einführung nachhaltig erschwert. Selbst mit der Einführung des veränderten Entgeltsystems zeigen sich nicht alle Beteiligten zufrieden.

„Wo ich nicht so ganz zufrieden bin, ist das Thema Prämienlohn. Ich halte das für eine relativ nutzlose Entlohnung. Das ist wie unser alter Akkord und aufgrund unser Planungsschwierigkeiten [...] halte ich es nicht für richtig, einen Entlohnungsgrundsatz zu vereinbaren, wo sich die Menge als *der* Entlohnungsgrundsatz darstellt. [...] eigentlich bin ich innerlich davon überzeugt, daß unser Produkt nur im Zeitlohn gebaut werden kann (KSPA20).“

Wenn diese Aussagen eher undifferenziert sind, so machen sie doch deutlich, daß von Seiten des Entgeltsystems eine unterstützende Funktion erwartet wird, die aber noch nicht mit der gewünschten Wirkung eingetreten ist.

Im Unternehmen GS wird die Interdependenz von Gruppenarbeit und dem vorherrschenden Entgeltsystem eindeutig erkannt, wobei der Tenor der Aussagen so zusammengefaßt werden kann, daß das Entgeltsystem die Gruppenarbeit nicht verhindert hat.

„Ich würde sagen, die Gruppenarbeit funktioniert trotzdem, aber sie könnte besser funktionieren, wenn da dieser Anreiz wäre durch das Entgelt (GSPE20).“

Durch die Einführung der Arbeitssystembewertung sind in diesem Unternehmen bereits in den achtziger Jahren Arbeitsinhalte zusammengefaßt und entsprechend entlohnt worden. Durch dieses Bewertungsverfahren wurde bereits sehr früh eine mögliche entgelttechnische Basis für Gruppenarbeit gelegt.

„Von daher war dieser Sprung von der Gegenwart rein in die Teamarbeit in unserem Unternehmen nicht so groß wie bei anderen Firmen, und deswegen war unsere Entgeltstruktur nicht hinderlich bei der Einführung von Gruppen- bzw. Teamarbeit (GSGW17).“

Diese Einschätzung wird vom Grundsatz her von allen Interviewten geteilt, wobei auch hier Differenzierungen zu verzeichnen sind.

„Es ist immer eine Frage, was man unter Gruppenarbeit versteht. Wenn man darunter eine Arbeitsanreicherung auf dem gleichen Qualifikationsniveau meint, dann ist das bei uns kein Problem. Wenn man aber eine Arbeitsbereicherung haben will, also wirklich qualifizierte Tätigkeiten hinzufügen, dann ist das ein Riesenproblem. Dann sage ich, konterkariert dieses Entgeltssystem die Gruppenarbeit (GSIEA22).“

Implizit wird damit zwischen lohnneutralen und lohnsteigernden Varianten der Gruppenarbeit unterschieden. Ebenfalls in bezug auf die Zielgröße der Flexibilität zeigt sich bei den Befragten, daß eine Beziehung zum Entgeltsystem besteht.

„Ich bin auch der Meinung, daß dieses System überholt ist, aber in den Tarifverhandlungen wird das nicht thematisiert, traut sich möglicherweise keiner ran oder man sieht die Bedeutung nicht, aber es hindert, ja es ist eindeutig hinderlich in Sachen Flexibilität (GSPA28).“

Als Ergebnis ist zu konstatieren, daß auch wenn die Aussagen der Akteure teilweise etwas unspezifisch und undifferenziert sind, bei allen drei Unternehmen festzustellen ist, daß dem Entgeltssystem eine flankierende Rolle bei der Umsetzung von Gruppenarbeit unter der Zielsetzung der Flexibilität eingeräumt wird: nur so lassen sich die Mitarbeiter für eine aktive Mitwirkung gewinnen.

„Wir denken schon, daß die Mitarbeiter die Protagonisten sind, [...] daß wir mit den Mitarbeitern und unter Beteiligung der Mitarbeiter unsere Ziele eher erreichen, als wenn wir sie außen vor lassen (GSIEB1).“

Mit der Veränderung der Arbeitsorganisation ist der Freiheitsgrad der Mitarbeiter erweitert worden oder um es präziser auszudrücken, ihnen ist die Möglichkeit gegeben worden, sich über das Maß der originären Fertigungsaufgabe einzubringen.

„[...] die gesamten Arbeiten, die wir haben, die verändern sich bei einer veränderten Arbeitsorganisation in keinsten Weise. Ich muß weiterhin ein Auto bauen und damit hat sich der Fall, sondern ich verpacke die Arbeit anders. Ich gebe den Mitarbeitern einen anderen Handlungsspielraum (GSEK10).“

Eine entscheidende Frage ist aber, wie dieser Handlungsspielraum gelebt wird bzw. welche Möglichkeiten und Restriktionen bestehen, diesen Spielraum auch tatsächlich auszufüllen respektive wovon dessen Nutzung abhängig ist.

Die Ausführungen haben gezeigt, daß das Entgeltsystem bei der Realisierung der Gruppenarbeit eine mitentscheidende Rolle spielt. Resümierend ist festzuhalten, daß zwischen der Gruppenarbeit und dem Entgeltsystem ein Zusammenhang gesehen wird. Der Leitgedanke der Untersuchung, daß in Abhängigkeit der Kombination von Gruppenarbeit und Entgeltsystem Synergieeffekte auf die Zielgröße Flexibilität zu erreichen sind, wird somit bestätigt. Die Akteure sind folglich in der Lage, den Einfluß des Entgeltsystems auf das Wirkungsgefüge „Gruppenarbeit – Flexibilität“ einzuschätzen. Die Beurteilung im Hinblick auf die Beeinflussung durch da jeweilige Entgeltsystem ist bei den Gesprächspartnern differenziert. Diese Differenzierung wird in den weiteren Ausführungen thematisiert.

7.2 Flexibilisierung des Personaleinsatzes durch die gezielte Gestaltung von Entgeltsystemen

Die Überlegungen haben bereits deutlich werden lassen, daß mit Hilfe des Entgeltsystems Impulse - positive wie negative - insbesondere auf die potentielle Flexibilitätsdimension, die durch die Gruppenarbeit erreicht werden kann, ausgehen. Die erste Konkretisierung dieses durch die Daten bestätigten Leitgedankes erfolgt durch die Wirkungsvermutung W_0 , die im weiteren einer näheren Analyse zugeführt wird.

W_0 Die Flexibilität muß stärker honoriert werden als die Maximierung der Einzelleistungen, wenn das Entgeltsystem die Realisierung der potentiellen Flexibilität unterstützen soll.

In allen Unternehmen wird übereinstimmend berichtet, daß mit der Einführung der Gruppenarbeit den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben worden ist, sich umfassender in den Produktionsprozeß einzubringen und eigene Ideen zu entwickeln. Die dargelegten Aussagen haben aber bereits gezeigt, daß dies in unterschiedlichem Ausmaß geschieht, wobei die Zielsetzungen, die mit der Veränderung der Arbeitsorganisation verfolgt werden, noch nicht erreicht wurden. Unterstrichen wird dies durch ein Statement seitens des Managements in Fall GS.

“Die Veränderungen der Zielgrößen an sich ist positiv und ich bin davon überzeugt, daß eben die Arbeitsorganisation da einen ganz entscheidenden Beitrag zu leistet. Aber wir sind noch lange nicht da wo wir hin wollen, das hört man immer wieder vom Vorstand unseres Hauses. Ich denke, da werden wir auch nur hinkommen, wenn wir tatsächlich die Mitarbeiter des Hauses besser nutzen als in der Vergangenheit und die Eigeninitiative und das Wissen und das Know-how, das jeder einzelne mitbringt, tatsächlich auch im Sinne des Unternehmens mit einsetzen (GSIEB11).”

Die Gründe für das Nichterreichen der Zielsetzungen, die mit der Gruppenarbeit zu erreichen versucht worden sind, mögen vielschichtig sein, und der einzige Einfluß-

faktor diesbezüglich ist sicherlich nicht allein der Mitarbeiter. In der vorliegenden Untersuchung, die insbesondere auf die Flexibilität der Mitarbeiter abstellt, zeigt sich, daß deren Potentiale umfassender auszuschöpfen sind, wenn Arbeitsorganisation und Entgeltsystem besser harmonieren. Die Mitarbeiter könnten stärker in den Leistungserstellungsprozeß eingebunden werden, was strukturell zwar vorgesehen ist, aber bei der Umsetzung der zugrundeliegenden Konzepte auf Schwierigkeiten trifft.

Gerade an den Äußerungen der Akteure des Unternehmens GS wird dies deutlich: das Entgeltsystem bleibt gegenüber der Gruppenarbeit „neutral“. Das heißt, die Gruppenarbeit funktioniert mit dem vorherrschenden System, sie könnte aber wesentlich besser funktionieren, wenn Veränderungen vorgenommen würden, was nicht zuletzt auch bei der Betrachtung des konkreten Fertigungsbereiches im Karosseriebau sichtbar geworden ist.

“Ich sehe unser Entgeltsystem da nicht als Hinderungsfaktor in so einem Prozeß, sondern generell eher als Unterstützungsfaktor, was es bei uns so aber nicht ist. Oder wenn ich es anders herum formulieren würde. Das Entgeltsystem würde es mir sicherlich erleichtern, bestimmte Prozesse schneller umzusetzen. Aber wie gesagt, es hindert mich eigentlich nicht daran, bestimmte Sachen umzusetzen. Aber der Grad der Effizienz, der da nachher bei heraus kommt, und auch der Grad der Geschwindigkeit, mit der ich bestimmte Sachen umsetze, da könnte so ein Anreizsystem sehr wohl helfen (GSPM22).”

Teilweise sind die Einschätzungen hinsichtlich der Hinderungsfunktion des Entgeltsystems auch etwas pessimistischer:

“Ich würde sagen, die Gruppenarbeit funktioniert trotzdem, aber sie könnte besser funktionieren, wenn da dieser Anreiz wäre durch das Entgelt. Das ist doch immer wieder die Frage bei allen Projekten, wie erfolgreich ist die Gruppe und was hat die Gruppe davon, erfolgreich zu sein? Wenn sie wirklich erfolgreich sein sollen, dann muß sowohl für das Unternehmen als auch für die Mitarbeiter so was wie eine ‘Win-Win-Situation’ geschaffen werden. Und die Mitarbeiter erkennen diese ‘Win-Win-Situation’ eher eben kaum. Das würde erheblich zum Erfolg dazu beitragen. Die Frage ist doch immer: ‘Was habe ich davon?’ (GSPE20).”

Die Aussagen zeigen, daß das bestehende Entgeltsystem die Potentiale der Mitarbeiter nicht in der Weise fördert, wie es von Unternehmensseite wünschenswert ist. Der logische Umkehrschluß heißt dann, daß mit einem angepaßten Entgeltsystem die Flexibilitätspotentiale der Gruppenarbeit gefördert und genutzt werden können.

Auch im Fall KS liegen sowohl ähnliche Erfahrungen vor als auch das entsprechende Wissen um einen Zusammenhang von Arbeitsorganisation und Entgeltsystem. Aber es ist noch keine operationalisierbare und konstruktive Lösung zur Realisierung des Brückenschlages gefunden worden. Demzufolge werden die Flexibilitätspotentiale der Gruppenarbeit nur sehr eingeschränkt genutzt.

“Gruppenarbeit ist mit Sicherheit ein richtiger Weg, insofern weil man den Leuten zumindest die Chance gibt, mehr zu machen und sich mehr zu qualifizieren. Die Verantwortung steigt schon irgendwo, wenn sie die Chance wahrnehmen auch über solche Dinge wie die Arbeitsflexibilität - so haben wir sie ja genannt - also an mehreren Arbeitsplätzen einsetzbar, das ist schon

mal was. Die Möglichkeit, Ideen einzubringen, die Möglichkeit, sich auszutauschen, die Möglichkeit, Fachkräfte in diese Gespräche reinzuholen. Das gab es früher alles nicht, nur wird das ganze im Moment nicht so genutzt und gemacht wie wir uns das wünschen würden (KSPA25)."

Dort, wo beklagt wird, daß die Mitarbeiter sich nicht in dem gewünschten Maße in den Veränderungsprozeß einbringen, wird dies auf das Entgeltsystem zurückgeführt, was sich gerade an der Einführungsphase des Gruppenarbeitsprozesses verdeutlichen läßt.

"Die Flexibilität ist verbessert worden, jedenfalls am Anfang. Aufgrund dessen, daß sich die Leute am Anfang auch gut engagiert haben (KSBR33)." „[...] Kollegen, die in der Lohngruppe 6 waren, hatten das Problem, wenn sie sich qualifiziert hatten, hatten sie die Hoffnung: 'Ich mache das, was der 7er macht, was passiert jetzt?' Klar und die Leute, die gerade in den niedrigen Lohngruppen sind, die haben auch als erstes aufgegeben, die haben gesehen, daß Einbringen bringt mir nichts, also warum soll ich mich engagieren (KSBR26)."
 "[...] also das Problem ist, man kann Gruppenarbeit nicht delegieren, sonst hätte man das ja schon längst gemacht. Und wenn man im Prinzip von der Motivation von der Einbringung der Leute ausgeht und das nicht irgendwie steuert durch irgendwelche Anreize, denke ich mir mal, ist das so ein 'gestorbenes Kind' (KSBR16)."

Insgesamt gilt in noch stärkerem Maße für das Unternehmen KS, daß das Entgeltsystem nicht so gestaltet wurde, daß es die vorhandenen Potentiale nutzt. Die Dynamik der intendierten Effekte der Gruppenarbeit läßt nach, wenn sie nicht einen zusätzlichen Anreiz durch das Entgeltsystem erhält.

Nur im Unternehmen EF scheint es gelungen zu sein, mit der Veränderung des Entgeltsystems eine positive Unterstützung des Flexibilitätspotentials der Gruppenarbeit zu erzielen.

"Früher haben wir die Zeitaufnahme gehabt und das haben wir uns zum Vorteil gemacht. Da haben wir einen Ist-Zustand, sagen wir 10 Stunden für ein Produkt, dann haben wir uns hingesetzt und haben diskutiert, wie können wir das in 5 Stunden schaffen - in der Mengenleistung damals. Bei der NFZ haben wir uns auch hingesetzt und haben diskutiert, was können wir tun um den Fertigungsprozeß zu optimieren, welche Möglichkeiten bestehen, Stillstandszeiten, Durchlaufzeiten, Rüstzeiten, was kann man tun. Das sind alles die Dinge, die die NFZ bewirkt hat. Und diese Vorteile muß man dann auch preisgeben in Form von Zielvereinbarungen, in Form des Entgelts. Das Unternehmen und die Mitarbeiter haben gesagt, hier das Teil, das machen wir nicht in 10 Stunden, das machen wir in 8 Stunden und dann wurden auch nur 8 Stunden bezahlt. Die haben auch keinen Vorteil mehr. Früher da war der Vorteil da, jetzt nicht mehr und daraufhin haben sie viel mehr Sachen, die sie im Kopf hatten preisgegeben. Die haben ja früher Stunden gebunkert, die sie in die Schublade gelegt hatten, das hatte ja finanzielle Vorteile, das ist weg (EFBR22)."

Aus dieser Aussage und den Daten der einzelnen Unternehmen ist deutlich geworden, daß der Erfolg bzw. die Wirksamkeit der Gruppenarbeit nicht allein nur vom Entgeltsystem als solchem abhängt, sondern entscheidend auch davon, welche Komponente konkret mit diesem angesprochen wird. In der Wirkungsvermutungen W_0 wurde zum Ausdruck gebracht, daß durch die einseitigen Akzentuierungen bestimmter

Leistungskomponenten seitens des Entgeltsystems kein optimales Ergebnis erzielt wird, wenn es das Ziel ist, daß möglichst viele Komponenten insbesondere der potentiellen Flexibilitätsdimension erschlossen werden sollen.

Die Erfahrungen, die im Unternehmen KS und EF mit dem Mengenprämiensystem vorliegen, zeigen, daß eine Steigerung der aktuellen Flexibilitätsdimension im Hinblick auf die Mengenausprägung erzielt wird. Im Gegensatz dazu müssen Defizite innerhalb der potentiellen Flexibilitätsdimension bei den indirekten Tätigkeiten, aber auch bei der internen und externen Rotation hingenommen werden. Weitere negative Erfahrungen bestehen bei der Termintreue, den Durchlaufzeiten, der Nacharbeit und dem Ausschuß.

Vielleicht läßt sich dieses Ergebnis mit dem Statement eines Befragten des Managements im Fall EF abschließen, das die Erfahrungen mit dem alten Prämiensystem widerspiegelt:

“Wenn das Entgeltlimit eines Mitarbeiters erreicht ist, dann übt er sich in Leistungszurückhaltung, obwohl an sich ein höherer Bedarf besteht und er auch diesen Bedarf hätte erbringen können. Nur, wenn der mehr bringt, dann gehen ja irgendwo die roten Lämpchen an. [...] also gibt man die Fertigungsvorteile nicht preis, da letztendlich Auswirkungen auf das spätere Entgelt zu erwarten sind. Da gilt in Akkord und Prämie ein ganz anderes Motto. Lieber drei Monate hart um die Vorgaben diskutiert, als drei Jahre stramm danach zu arbeiten. Da kann man sich dann auch genau vorstellen, was da passiert. Um den Besitzstand zu erhalten, wird dann mit hohem Aufwand die Schreibweise geändert (EPPA24/25).”

Zusammenfassend ist als Ergebnis im Sinne eines Wirkungszusammenhangs zunächst die negative Formulierung der Wirkungsvermutung W_0 festzuhalten: ein Entgeltsystem kann dazu beitragen, daß das Flexibilitätspotential, das der Gruppenarbeit inhärent ist, nicht genutzt wird. Dies insbesondere dann, wenn dem Entgeltsystem ein sehr enger Leistungsbegriff zugrunde liegt. Der Hinweis, daß u.U. von dem Unternehmen nur ein eingeschränktes Flexibilitätsspektrum gewünscht wird, wäre prinzipiell richtig, trifft aber auf die betrachteten Unternehmen nicht zu und würde sonst auch zu einer weiteren Frage führen: warum nämlich ein Unternehmen ein Instrument einsetzt - die Gruppenarbeit -, dem die Möglichkeit zu einer höheren Flexibilität inhärent ist, diese aber in voller Absicht nicht nutzt.

Dieser Fragestellung soll hier nicht weiter nachgegangen werden, weil das Interesse zum einen der generellen Wirkungsweise gilt und zum anderen die untersuchten Unternehmen eine umfassendere Nutzung der Humanressource anstreben.

“Bei uns wird Gruppe einfach verengt auf einen bestimmten Bereich von Themen, mit denen sie sich überhaupt auseinander setzen muß. Das kann aber nicht richtig sein, wenn ich eine selbststeuernde Einheit haben will. Dann muß auch ruhig die ganze Vielfalt, die ganze Facette der Einflußmöglichkeiten und Einflußgrößen, die aus dieser Gruppe heraus gehen, die aber natürlich möglicherweise auch in die Gruppe rein gehen, berücksichtigt werden. [...] es nützt ja nichts, wenn eine Gruppe einfach nur sagt, was da rein kommt, ist mir eigentlich völlig egal, meine Arbeit fängt hier an, und ich habe die da und da zu Ende zu bringen. Das kann es nicht sein. Denn die müssen halt auch gucken, was ist im Vorfeld gelaufen, ob da möglicherweise was

schlecht gelaufen ist, um das zurück zu koppeln, um so die Mitarbeiter zum Mitdenken anzuhalten und Fehlerquellen auch möglichst schnell auszuschalten (GSPM26/27)."

Insbesondere die Ergebnisse im Fall EF zeigen aber, daß, durch die Umstellung des Entgeltsystems von einer einseitigen auf eine mehrdimensionale Leistungsakzentuierung, positive Erfahrungen bezüglich der Steigerung einzelner Flexibilitätskategorien wie interne und externe Rotation, die Integration indirekter Tätigkeiten, aber auch die Termintreue, die Durchlaufzeiten sowie die Variantenvielfalt vorliegen. Diese Ergebnisse stützen die Wirkungsvermutung W_0 und zeigen, daß insgesamt eine umfassendere Nutzung der Humanressource erfolgt.

Es kann somit ein Wirkungszusammenhang im Verständnis der Wirkungsvermutung W_0 formuliert werden, daß ein Entgeltsystem, das Abstand von einer einseitigen Leistungsakzentuierung zugunsten einer mehrdimensionalen Größe im Sinne der Flexibilität nimmt, positive Effekte auf eine umfassendere Nutzung der Humanressource besitzt und somit auf die potentielle Flexibilitätsdimension. Die Präzisierung dieses zentralen Wirkungszusammenhangs, d.h. inwieweit die spezifischen Entgeltsysteme auf das Wirkungsgefüge „Gruppenarbeit-Flexibilität“ konkret Einfluß haben, wird im weiteren thematisiert.

7.3 Beobachtete Wirkungen des Entgeltsystems auf den Kontext Gruppenarbeit und Flexibilität in drei Unternehmen der Metallindustrie

Die Ambivalenz der Auswirkungen der Gruppenarbeit in den betrachteten Unternehmen ist zu einem wesentlich Teil auf eine fehlende bzw. unzureichende flankierende Maßnahme seitens des Entgeltsystems zurückzuführen. Inwieweit und in welcher Weise die vorgefundenen Entgeltsysteme die Zielsetzung der Flexibilität beeinflussen, ist Gegenstand der weiteren Ausführungen. Strukturbestimmend waren dabei die einzelnen Entgeltsysteme bzw. die damit verbundenen Wirkungsvermutungen und nicht die untersuchten Unternehmen.²

7.3.1 Flexibilitätseffekte der Grundlohndifferenzierung

In allen drei Unternehmen basiert der Grundlohn auf einer anforderungsorientierten Bewertung. Auch wenn im Unternehmen GS die Einzelplatzbewertung zugunsten der Bewertung eines begrenzten Arbeitsbereichs aufgegeben wurde, bleibt weiterhin die Anforderung des Arbeitsplatzes das ausschlaggebende Kriterium für die Eingruppierung. Die dominante Anbindung des Einkommens an Arbeitsaufgaben, die mit traditionellen Verfahren gemessen werden, verleiht dem Entgeltsystem eine scheinbare Objektivität und Transparenz. Gleichzeitig beinhaltet ein derartiges System der Grundlohnbestimmung eine relativ enge Verknüpfung von Arbeitnehmer und Arbeitsplatz. Diese Verkopplung ist unter dem Aspekt der nunmehr geforderten

² Zur Begründung dieser Systematik vgl. Tabelle 6-4 und die einleitenden Ausführungen zu diesem Kapitel.

Flexibilität als nicht zieladäquat zu bezeichnen. Die ähnliche Grundlohndifferenzierung in den Unternehmen könnte Anlaß zu der Vermutung geben, daß eine anforderungsorientierte Grundlohndifferenzierung im Rahmen der Gruppenarbeit eine positive Flexibilitätswirkung erzielt und damit der Wirkungsvermutung W_1 entgegensteht.

W_1 Ein auf den klassischen Methoden der Anforderungsorientierung basierendes Entgeltsystem führt nicht zu einer Unterstützung des Flexibilitätspotentials, das durch die Gruppenarbeit erreicht werden soll.

Um die enge Anbindung einzelner Arbeitnehmer an spezifische Arbeitsplätze aufzulockern, hat das Unternehmen GS die anforderungsorientierte Einzelarbeitsplatzbewertung in den achtziger Jahren zugunsten einer Arbeitssystembewertung aufgegeben. Das Ziel bestand schon damals in der Steigerung der Flexibilität.³ Aber auch bei den befragten Akteuren finden sich Hinweise, die zu einer Erhärtung der Wirkungsvermutung beitragen. Besonders deutlich wird dies im Fall KS, in dem eine lohngruppenbezogene Rotation angestrebt wird.

“Wir wollen eigentlich, daß die Mitarbeiter der LG 6 auch nur 6er Arbeit machen und 7er Leute Arbeit der LG 7, weil es sonst eine Verteuerung der Arbeit gibt (KSPA16).”

Als Grund für diese Regelung werden implizit die Flexibilitätskosten angeführt. Die in diesem Zusammenhang mögliche Frage, ob es nicht notwendig ist, daß die Mitarbeiter flexibler sind, oder ob es die Restriktion der Verteuerung ist, die dazu führt, daß davon Abstand genommen wird, ist an dieser Stelle von sekundärer Bedeutung. Es zeigt, daß W_1 Bestand hat, daß die geltende Entgeltregelung zu einer Reduktion der intendierten Flexibilitätswirkungen führt. Das Potential, das der Arbeitsorganisation inhärent ist, wird folglich nicht ausgeschöpft. Auch im Unternehmen EF zeigt sich grundsätzlich diese Problematik.

“Ich kann nicht sagen, ich habe 8er Arbeitsplätze und ich habe 6er Arbeitsplätze, weil an jedem Arbeitsplatz, an jedem Schaltschrank ist eigentlich - wenn ich jetzt die Qualifikation der Lohngruppe nehme - jede Lohngruppe verlangt. [...] es gibt hochqualifizierte Verdrahtungstechniken, da sagt man vielleicht, das ist Lohngruppe 8 oder 9, nur machen und können tut es jeder (EFSG12).” “In dem Moment, wo jeder darauf besteht, seine Aufgabe zu machen und einer fällt aus, dann klappt es nicht mehr (EFBR8).”

Der Grund dafür, daß in diesem Fall keine Einschränkungen durch die Lohngruppendifferenzierungen eingetreten sind, besteht in einer gruppeninternen Harmonisierung der Lohngruppen. Die Harmonisierung beinhaltet die Angleichung nach oben, d.h.

³ Hierzu ein Mitarbeiter des Unternehmens in der Untersuchung von BRUMOLOP: “Flexibilität hatte bei uns bald erheblichen Vorrang. Das war für uns das Hauptthema. Das zu findende Differenzierungssystem mußte unter dem Gesichtspunkt der Flexibilität stehen. Wir haben also von einem gewissen Zeitpunkt an alles immer unter dem Gesichtspunkt gesehen: Schafft es uns mehr Flexibilität?” (Brumlop, E., 1986a, S. 78).

eine Reihe von Arbeitnehmern erhält nun eine höhere Vergütung. Würde in den Gruppen eine stringente Lohndifferenzierung praktiziert, so bliebe die Rotation auf einzelne Arbeitsplätze begrenzt. In diesem speziellen Fall würde hiermit gleichzeitig auch eine Erhöhung der Durchlaufzeiten verbunden sein, weil ständige Abstimmungsprozesse die Folge sind.

Die Zielsetzung der Einführung eines veränderten Entgeltverfahrens ist im Fall GS seinerzeit die Steigerung der Flexibilität gewesen ist, wobei diese hinter den Erwartungen der Akteure geblieben. Die Anforderungen scheinen sich mit der Einführung der Gruppenarbeit geändert zu haben. Wenn eine Gruppe aus einem Arbeitssystem besteht, ist eine vollständige interne Rotation gegeben, was bereits in den Bereich der Wirkungsvermutung W_2 hineinreicht. Wobei gerade diese Rotation teilweise auch als das Kriterium angesehen wird, welches die Differenzierung zum Taylorismus darstellt.

“Rotation ist sogar ein Zwang, wenn ich nicht rotiere, dann bin ich wieder beim Taylorismus, dann zieht einer seine drei Schrauben an (GSEK46).”

Dieses Statement verdeutlicht aber auch prägnant: Wenn der Unterschied zum Taylorismus einzig darin gesehen wird, daß der Mitarbeiter mehrere Tätigkeiten ausführt, dann kann die Integration von indirekten Tätigkeiten nicht sehr groß sein. Wenn aber bestimmte Fachfunktionen mit in das System, in die Gruppe, integriert werden oder - wie im geschilderten Fall (siehe Abschnitt 6.2.1) - weitreichende direkte Tätigkeiten, werden die Grenzen dieses Systems sichtbar. Sind mehrere Arbeitssysteme in einer Gruppe vorhanden und ist keine Durchgängigkeit hinsichtlich der Entgeltstufen gegeben, mündet die stringente Anwendung der Systembewertung in eine eingeschränkte Rotation.

Als Ergebnis kann zusammenfassend festgehalten werden, daß die Ausführungen die unter W_1 aufgestellte Wirkungsvermutung stützen. Die Aussagen der Gesprächspartner zeigen, daß für eine Funktionalität der Gruppenarbeit unter der Zielsetzung der Flexibilität von einer engen Auslegung und Anwendung der Anforderungsorientierung abgewichen wird. Die Gründe dafür, daß die Anforderungsorientierung weiterhin die Basis der Grundlohndifferenzierung für ein derartiges System bildet, sind vielschichtig. Zum einen wird hierfür die unterschiedliche Veränderungsdynamik bzw. -geschwindigkeit angeführt, die sich durch längere Zeiträume bei der Modifikation von Entgeltsystemen auszeichnet. Zum anderen werden Gerechtigkeitsansprüche angeführt, die mit einem solchen System verfolgt werden. Die Beispiele zeigen allerdings, daß das “Senioritätsprinzip” das Konzept des Anforderungsbezugs in der Praxis überlagert:

“Ich habe Leute da, die sind Lohngruppe 6 oder Lohngruppe 7, das sind absolute Spitzenleute - die sind flexibel, also alle Vorzüge, die man haben kann - und dann habe ich welche, die sind Lohngruppe 9, da gehören sie aber absolut nicht rein (EFSG12).” “Die Lohngruppen an sich sind zum großen Teil nur noch altersabhängig, sage ich mal, weil das ist ja gewachsen (EFBR18).”

Ähnliche Äußerungen finden sich auch in den Unternehmen GS und KS, so daß faktisch von einer lohngruppengerechten Differenzierung nicht immer gesprochen werden kann und sie als sachliches Argument für ein Verharren in der Anforderungsorientierung nicht heranzuziehen ist.

In den Ausführungen deuteten sich bereits einige Affinitäten zu der zweiten Variante der Grundlohndifferenzierung an, wie sie in den untersuchten Unternehmen vorgefunden wurde und sich in Wirkungsvermutung W_2 widerspiegelt.

W₂ Durch die Bereichs- oder Arbeitssystembewertung wird eine Steigerung der potentiellen Flexibilität hinsichtlich Rotation erreicht.

Diese Aussage ist insbesondere durch die Äußerungen der Befragten des Unternehmens GS genauer zu spezifizieren. Die Wirkungsvermutung erhält durch diese Aussagen eine erste Bestätigung, wenn die Voraussetzung gegeben ist, daß eine weitgehende Identität von Gruppe und Arbeitssystem besteht. Existieren in einer Gruppe mehrere unterschiedlich eingestufte Arbeitssysteme, dann wirkt dies restringierend auf gruppeninterne Rotationsprinzipien. Wobei eine Reduzierung der noch ca. 3000 bestehenden unterschiedlichen Arbeitssysteme angestrebt ist, indem diese durch Zusammenlegung vergrößert werden.

“Da haben wir gesagt, wir machen aus den zwei Systemen eins, d.h. ich verdopple oder verdreifache die Arbeitsinhalte, aber für das gleiche Geld. Dann bauen die die Tür ein und wenn die auch den Kofflügel einbauen und das mit der Rotation hinkriegen, dann gehen wir da mit. Dann hat das Unternehmen dadurch nichts verloren und die Mitarbeiter haben ihre Entgeltstufe behalten, müssen aber erheblich mehr dafür machen (GSEK21).”

Daß diese Zusammenlegung möglich ist, ohne daß es zu einer Veränderung der Entgelthöhe kommt, hängt damit zusammen, daß aufgrund von technischen Veränderungen einzelne Tätigkeiten weggefallen sind, die ein bestimmtes Entgeltniveau gerechtfertigt haben. Um dieses aber weiterhin begründen zu können, ist eine Zusammenlegung verschiedener Systeme erfolgt.⁴ Konstituierendes Merkmal der Arbeitssysteme bleibt, daß in ihnen Tätigkeiten zusammengefaßt sind, die sich auf dem gleichen oder doch zumindest ähnlichen Anspruchsniveau bewegen, womit eine Arbeitsanreicherung im Sinne des job enlargement vorliegt.

“Wenn gilt ‘ein Team gleich ein Arbeitssystem’, dann führt das schon dazu, daß wir versuchen, auch alle Teammitglieder so zu qualifizieren, daß jeder in der Lage ist, alle Tätigkeiten auszuführen [...] und bei relativ gleichartigen Tätigkeiten ist das machbar (GSIEB9).”

Hier werden noch einmal die Grenzen deutlich, die der Arbeitssystembewertung inhärent sind. Eine Integration von höherwertigen Tätigkeiten in die Gruppe ist zwar nicht ausgeschlossen, ist aber mit einem anderen Arbeitssystem verbunden und kann

⁴ Ähnlich wurde auch in dem konkret untersuchten Bereich vorgegangen, mit dem Unterschied, daß hier mehrere Arbeitssysteme vorhanden waren, weil die Tätigkeiten vom Anspruchsniveau weit auseinander lagen (vgl. Abschnitt 6.2.1 dieser Arbeit).

somit durch diese Bewertungsform auch nicht aktiv gefördert werden. Die Bereichs- oder Arbeitssystembewertung stößt aus Kostengründen bei der Harmonisierung von gruppeninternen Lohndifferenzierungen auf Grenzen.

“Negativ an unserem System ist eigentlich, daß wir uns über ganz bestimmte Regularien, sprich z.B. den Bereich der Abgrenzung usw. in diesem, in unserem System einengen. Daß wir uns einengen auf der einen Seite, daß uns die Spielräume auf der anderen Seite ja eigentlich durch den Tarifvertrag auch relativ eng vorgegeben sind (GSEK43).” “Solange man sich in seinem Arbeitssystem bewegt, ist alles noch in Ordnung, aber darüber hinaus bestehen wirklich Schwierigkeiten (GSPA28).”

Die aus der Theorie abgeleitete unterstützende Funktion der Arbeitssystemgestaltung hinsichtlich der Rotation ist folglich zu präzisieren, was in dem nachfolgenden Zitat deutlich wird.

“Das Zulagensystem ist bei uns gestaffelt, je nachdem, verrichten sie eine andere Tätigkeit, die gleichwertig ist, aber nicht in ihrem System, kriegen sie eine Zulage, verrichten sie eine andere Tätigkeit in einem anderen Bereich, kriegen sie eine Zulage. Verrichten sie eine höherwertige Tätigkeit, sie kriegen eine Zulage, verrichten sie andere Angestelltentätigkeit, kriegen sie eine Zulage. Das ist ein wahnsinniger Steuerungsaufwand. Und das ist nicht geeignet, um irgendwelchen Flexibilitätsanforderungen gerecht zu werden. Also Flexibilität oder Rotation oder was auch immer abzubilden, dafür ist es nicht geeignet (GSIEA22).”

Die formalen Gestaltungsregeln des Entgeltsystems, die ursprünglich zu einer Steigerung der Flexibilität führen sollten, erweisen sich bei den gegenwärtigen Formen der Gruppenarbeit und den daraus abgeleiteten Anforderungen als nicht mehr systemkonform. In bezug auf die drei möglichen Formen der Rotation, die interne, externe und theoretische ist festzuhalten, daß das *einzelne* Arbeitssystem zu einer Unterstützung der internen Rotation beiträgt. Damit aber weitreichende Fähigkeiten der Mitarbeiter hinsichtlich der potentiellen Flexibilitätsdimension erschlossen werden können, ist eine Kombination unterschiedlicher Arbeitssysteme innerhalb einer Gruppe notwendig, bei einer gleichzeitigen Veränderung der relativ starren Abgrenzung der einzelnen Systeme, die zu den entsprechenden Zulagen führen. Aus diesem Grund erweist sich das System bei externer Rotation als eher hinderlich.

Werden diese Aussagen zusammengefaßt, erfolgt durch die Arbeitssystembewertung quasi eine passive Unterstützung in bezug auf die potentielle Flexibilität, was auch von den Akteuren im Fall GS erkannt wird.

“Das Entgeltsystem ist nicht hinderlich gewesen bei der Einführung von Gruppenarbeit oder Teamarbeit (GSGW12).” “Ich sehe das Entgeltsystem da nicht als Hinderungsfaktor in so einem Prozeß, sondern eher als Unterstützungsfaktor, der es aber bei uns nicht ist (GSPA22).”

Die Mitarbeiter können sich stärker in den Prozeß der Fertigung einbringen, d.h. sie haben die Möglichkeit, fertigungstechnische oder ablauforganisatorische Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten. Handeln sie entsprechend, bleibt ihr reguläres Entgelt zunächst unberührt. Das bedeutet, die Möglichkeit der Ausnutzung des

Handlungsspielraumes, der durch die Gruppenarbeit gegeben ist, wird nicht durch eine einseitige Akzentuierung einer bestimmten Leistungskomponente fokussiert. Das Entgeltsystem nimmt in Analogie zur Abbildung 5-2 die Funktion einer Permeablen Membran ein. Es hindert die intendierte Flexibilitätswirkung der Gruppenarbeit nicht - mit Ausnahme der externen Rotation -, es unterstützt diese aber auch nicht. Gerade diese fehlende Anreizfunktion zur aktiveren Beteiligung der Mitarbeiter ist eine Tatsache, die von allen Gesprächspartnern des Unternehmens moniert wird:

“Im dem Augenblick, wo ich einmal eingestuft bin oder in einem Arbeitssystem eingesetzt werde, spielt es überhaupt keine Rolle, ob ich meine Leistung besonders gut erbringe oder durchschnittlich oder möglicherweise mit Mängeln. Das heißt, es gibt eigentlich keinen Anreiz, keinen monetären Anreiz, seine Arbeit besonders gut zu machen und zu versuchen, noch ein bißchen mehr zu bringen als das, was eigentlich verlangt wird. Das kann mitunter dazu führen, daß Mitarbeiter, die besonders leistungsbereit sind, von ihren Kollegen runtergeregelt werden, entweder ganz bewußt oder eher unbewußt, weil sie einfach sehen: 'Mensch, ich streng mich hier an, jeden Tag und schwitze ein bißchen mehr und mache mir mehr Gedanken und die anderen machen das nicht und leben aber ganz genauso gut.' Das führt mich dazu, zu sagen, einen motivierenden Charakter hat dieses Entgeltsystem nicht (GSIEB16/17).”

In der Gegenüberstellung der Wirkungsvermutungen zur Grundlohndifferenzierung W_1 und W_2 ist zu konstatieren, daß die Arbeitssystembewertung zur Überwindung der restriktiven Regelungen der klassischen Anforderungsorientierung eingeführt worden ist. Die Ausführungen haben verdeutlicht, daß eine sehr stringente Anwendung der Anforderungsorientierung zu einer negativen Beeinträchtigung der Kategorien der potentiellen Flexibilität führt. Die vorgefundene Arbeitssystemgestaltung hat gezeigt, daß diese Restriktionen teilweise aufgelöst werden, insbesondere hinsichtlich der internen Rotation. Aber auch bei der Systembewertung sind Einschränkungen zu verzeichnen, insbesondere im Hinblick auf die Aktivierung von Mitarbeiterpotentialen, die zu einer Umsetzung der potentiellen Flexibilitätsdimension führen. Als Wirkungszusammenhang ergibt sich damit, daß eine Arbeitssystembewertung nicht zu einer aktiven Unterstützung der potentiellen Flexibilitätsdimension führt. Inwieweit zusätzliche Entgeltkomponenten eine Anreizwirkung zur Förderung der einzelnen Kategorien der Flexibilität ausüben, ist Inhalt der nachfolgenden Ausführungen.

7.3.2 Flexibilitätsdefizite etablierter Entgeltsysteme

Kenntnisse mit Prämiensystemen bestehen in allen untersuchten Unternehmen. Aber die Erfahrungen im Fall KS und EF zeigen eine vollkommen unterschiedliche Entwicklung. Während das Unternehmen KS das Prämiensystem gerade eingeführt hat, wurde dieses im Unternehmen EF mit der Implementierung von Gruppenarbeit abgeschafft. Diese gegenläufige Dynamik läßt erahnen, wie kontrovers die Auswirkungen von Prämiensystemen in den Unternehmen eingeschätzt werden. Mit Blick auf die Flexibilität ist hier die Wirkungsvermutung W_3 zu prüfen.

W₃ Mit Prämiensystemen läßt sich eine zielgerichtete Steuerung des Verhaltens hinsichtlich der Rotationsfähigkeit und der Übernahme indirekter Tätigkeiten erreichen.

In den betrachteten Fällen bildet die Mengenprämie einen gemeinsamen Nenner. Die reine Mengenorientierung wird – wie im Fall GS – heute zunehmend als inadäquate Lösung erachtet:

“Es darf eben nicht über diese Mengenvorgaben übersteuert werden, daß man so sagt: ‘Los, haut die Dinger raus, völlig egal was wir hier für einen Fehler machen oder so, das interessiert mich gar nicht;’ [...] und am Ende wird dann umständlich und sehr aufwendig nachgearbeitet (GSPM27).”

Es zeigen sich bereits erste Indizien, daß bei einer besonderen Hervorhebung der Mengenkategorie u.U. negative Konsequenzen für Nacharbeit und Ausschuß auftreten können, wodurch sich insgesamt die Durchlaufzeiten verlängern. Dies wird durch die Aussagen der interviewten Personen des Unternehmens KS erhärtet, in dem über das Auffangen der Qualität mit Hilfe einer entsprechenden Prämie nachgedacht wird.

“Erstmal versucht man natürlich, die Stückzahl rauszukriegen, weil hier das vermeintliche Geld liegt, weil wir ja eine Mengenprämie haben. Das heißt, das ist immer das erste und vielleicht erst im zweiten, dritten oder vierten Schritt wird man merken, wenn man die Qualität nicht bringt, dann hat man mehr Nacharbeit und dann wird man sich vielleicht auch darauf konzentrieren (KSOE8).”

Ähnliche Erfahrungen liegen auch im Unternehmen EF vor, in dem vor der Einführung der NFZ ein Prämiensystem eingesetzt wurde.

“Vorher hatten wir in Prämienleistung gearbeitet. Was haben wir gemacht? Wir haben versucht, unsere Anlagen so optimal wie möglich auszulasten. Aber der Hintergrund Termin oder so was, das war uns egal. Hauptsache die Menge war da (EFBR10).”

Die Auswirkungen der Mengenprämie auf die Flexibilität werden dabei prägnant auf den Punkt gebracht:

“Der Mitarbeiter hat sich nur an seiner Maschine ausgekannt, war nicht flexibel genug, daß er beispielsweise eine andere Maschine bedienen konnte. Das ist halt der Unterschied von vorher und nachher. In der NFZ, wenn da jemand ausfällt, dann haben wir jemanden in der Gruppe, der den ersetzen kann (EFBR15/16).”

An dieser Aussage wird auch der Bezug zu Wirkungsvermutung W₁ deutlich. Vor der Einführung der Gruppenarbeit wurde in dem Unternehmen eine klare einzelplatzbezogene Anforderungsorientierung betrieben. Damit stellt sich im Zusammenhang mit der Prämie folgende Frage: Ist der Anreiz der Mengenprämie so groß, daß er die Rotation der Mitarbeiter verhindert oder zumindest einschränkt? Wäre dies der Fall, dann ist die Flexibilitätswirkung einer Anforderungsorientierung als sehr gering einzustufen. Ist davon auszugehen, daß die Negativwirkung der Mengenprämie als nicht

so stark einzustufen ist, dann bedeutet das eine klare Erhärtung der Wirkungsvermutung W_1 , da somit kein positiver Einfluß hinsichtlich der Flexibilität von einer Anforderungsorientierung ausgeht. Die Mengenprämie, die gezahlt wurde, hat folglich dazu beigetragen, daß sowohl die interne als auch externe Rotation zumindest nicht ausgeprägt, wenn nicht gar deutlich eingeschränkt gewesen sind.

„Früher, da war eine Rotation über die Gruppe hinaus nur gegen größte Widerstände möglich. [...] früher, da war das eben so, okay keine Arbeit da, dann gehe ich nach Hause, obwohl in der Nachbargruppe gewaltig viel Arbeit dagewesen ist (EFSG8).“ „Auch die Integration indirekter Tätigkeiten war schwierig, weil jede zusätzliche Tätigkeit hat mich ja Geld gekostet (EFBR22).“

Auch hier wird noch einmal die Einschränkung deutlich und zeigt gleichzeitig, daß entweder der Prämienanreiz so groß gewesen ist, daß er die Flexibilität verhindert hat oder aber der von der Anforderungsorientierung ausgehende Anreiz zu gering gewesen ist. Auch im Unternehmen KS finden sich Hinweise, daß die potentielle Flexibilitätsdimension im allgemein verstandenen Sinne durch das Prämiensystem nicht ausgeschöpft wird.

„Wir haben ja eine Entlohnungsorganisation eingeführt, die sagt, für mehr Leistung auch mehr Geld, und den Mechanismus haben die Leute schnell durchschaut. Haben auch schnell durchschaut, wieviel sie bringen müssen, um auf das von ihnen genehme, übliche auch übernommene alte Niveau zu kommen. Also schon mal positiv, aber mehr eben nicht. Also das Spektrum der Entlohnungsvereinbarung, das nutzen sie maximal aus. Sie wissen, hier ist die Grenze, also arbeiten sie auch nur bis dahin. So ein Zusatzschub ist da natürlich nicht drin (KSHL6).“

Als wesentlicher Faktor zur Realisierung der potentiellen Flexibilitätsdimension wurde in Kapitel 2 die Humanressource identifiziert, deren Fähigkeiten durch die Prämie entweder nicht unterstützt oder darüber hinaus negiert werden. Wenn aber Mengenprämien die individuelle Mengenleistung fordern und fördern, wird der Arbeitnehmer nach Möglichkeit die Arbeit verrichten, in der er die größte Routine besitzt: die Routine bietet die Gewähr, die geforderte Leistung zu bringen. Routine bildet den Antipoden der Flexibilität, wobei indirekt die Prämien nicht die Flexibilität, sondern das Verharren in der Routine fördern:

„Die Gruppenarbeit zeichnet sich bei uns durch eins nicht aus: die Erwartungen in bezug auf den Produktivitätsgewinn in Mark und Pfennig haben sich so nicht erfüllt. Nach anfänglich positiven Tendenzen hat sich das jetzt ein bißchen nivelliert. [...] d.h. die Leute blicken durch, sie kennen den Abrechnungsmechanismus und rechnen und belasten sich so intensiv mit Arbeit, wie sie es brauchen, um auf einen bestimmten Quotienten zu kommen, auf eine Prämie zu kommen (KSHL2).“ „Diese immer kleiner werdenden Ausschläge zeigen, daß da etwas nicht stimmt (KSHL12).“

Die Reaktion verdeutlicht, daß das Potential der Mitarbeiter nicht genutzt wird, sondern daß sich diese kongruent im Sinne des Prämienanreizes verhalten. Da das System primär auf Quantität abstellt, versuchen die Mitarbeiter diese Ziel zu realisieren und zu optimieren. Zwangsläufig wird das Wissen dem Unternehmen nicht zur Verfügung gestellt.

Als Ergebnis ist festzuhalten, daß wenn die Zielsetzung des Unternehmens klar auf eine explizite Flexibilitätskategorie ausgerichtet ist, ein derartiges Prämiensystem zu einem kongruenten Verhalten der Mitarbeiter beitragen kann. Inwieweit dann aber von Flexibilität zu sprechen ist, muß unter der Prämisse, daß es sich hierbei auch oder gerade um ein proaktives Verhalten des Unternehmens handelt, angezweifelt werden. Denn erstens wird hierdurch nur die aktuelle Flexibilitätsdimension angesprochen und zweitens erfolgt dies auch nur partiell.

Auch der Fall KS hat zeigt, daß die Zielsetzungen hinsichtlich der Flexibilität über die Mengenkategorie hinausgeht. Wenn folglich das Betreiben in einer umfassenderen Erschließung des Mitarbeiterpotentials besteht, dann führt eine singuläre Leistungsausrichtung des Entgeltsystems zu keinem systemkonformen Ergebnis im Sinne der Gruppenarbeit.

In diesem Kontext läßt sich die aus der Literatur abgeleitete Wirkungsvermutung W_3 nicht belegen. Vielmehr ist auf der Basis der Daten folgender Wirkungszusammenhang zu formulieren: Ein Prämiensystem mit einer singulären Leistungsausrichtung fördert die explizit angesprochene Größe bei gleichzeitiger Vernachlässigung der nicht angesprochenen Flexibilitätskategorien. Die Flexibilitätspotentiale der Gruppenarbeit werden somit nicht unterstützt. Mehr noch in Analogie zur Abbildung 5-2 kann das Prämiensystem bei Vorliegen bestimmter Konstellation – wie z.B. der Mengenprämie – als Filter fungieren und die positiven Wirkungen der Gruppenarbeit auf andere Flexibilitätskategorien – z.B. der Kategorie Zeitflexibilität – reduzieren. Inwieweit ein Entgeltsystem, das auf Zielvereinbarungen basiert, einer umfassenderen Flexibilitätsbeeinflussung gerecht werden kann, ist im folgenden Abschnitt thematisiert.

7.3.3 Zielvereinbarungssystem als strategische Innovation im Entgeltsystem

Die Entgeltkomponente der Zielvereinbarungen findet explizit nur im Unternehmen EF Verwendung, aber auch in den anderen beiden Fällen haben sich Hinweise auf die Wirkungsvermutung W_4 ergeben.

W_4 Eine Entgeltkomponente, die an Zielvereinbarungen geknüpft ist, eröffnet Optionen, eine Orientierung der Mitarbeiter an strategischen Unternehmenszielen zu erreichen und somit positiv auf die potentielle Flexibilität einzuwirken.

Die Philosophie des Managements im Fall EF verdeutlicht, daß eine Zielsetzung des Unternehmens darin besteht, die Potentiale der Mitarbeiter zu fördern und gleichzeitig besser zu nutzen. "Dauerhafte Wettbewerbsstärke mit operativer Exzellenz entsteht aber erst, wenn die Mitarbeiter in den Prozeß einbezogen und die Humanfähigkeiten der Mitarbeiter für die Unternehmenszielsetzung genutzt werden. Denn jede Technologie, jedes Verfahren ist auch für den Wettbewerber weltweit verfügbar. Ein Wettbewerbsvorteil entsteht erst dann, wenn unsere Mitarbeiter daraus besser und

schneller einen Nutzen für das Unternehmen erarbeiten können. Zugleich wird durch die Einbeziehung des Humanpotentials ein Imitationsschutz für den Wettbewerb geschaffen.“⁵ Diese Zielsetzung spiegelt in gewisser Weise den Inhalt der Wirkungsvermutung W_4 wider, so daß Aussagen zur Realisierung dieser gleichsam eine Stützung der Wirkungsvermutung darstellen.

Daß mit der Veränderung des Entgeltsystems eine veränderte Denkweise der Mitarbeiter einhergegangen ist, läßt sich durch einen Vergleich der Arbeitsorganisation vor und nach der Veränderung in Verbindung mit dem jeweils vorherrschenden Entgeltsystem darstellen.

“[...] der ganz große Nachteil bei der alten Produktion war, daß Dinge gemacht worden sind, die gar nicht gebraucht worden sind zum Schluß. Wir haben Teile hergestellt, weil wir Geld verdienen wollten, Teile und Teile und Teile, die man in dem Zeitraum gar nicht gebraucht hat. Man hat Teile produziert nur um seinen Verdienst raus zu kriegen und hat sie nachher ins Lager gelegt oder noch schlimmer. Und das ist ja absolut idiotisch. Dem Mitarbeiter war das ganz egal, der wollte sein Geld verdienen. [...] Betriebswirtschaftlich war es der größte Schwachsinn, den wir gemacht haben. Teilweise war dann die Hälfte ja auch Schrott, weil mittlerweile was Neues gekommen ist (EFBR17).” „Heute ist das anders, die denken heute in Kosten, man kann sich das gar nicht vorstellen. Die überlegen heute schon: machen wir das? rentiert sich das? was kostet das? Das müssen die Mitarbeiter entscheiden (EFBR28).” „Die Gruppe hat ja auch immer versucht, wirtschaftliche Ziele zu erreichen, muß sie ja auch und hat dadurch immer mehr Arbeit in ihren Bereich aufgenommen. Da kommt es dann natürlich auch zu Leistungsverdichtung. Ja und die Mitarbeiter machen sich jetzt auch viel mehr Gedanken (EFBR17).”

Die Aussagen unterstreichen, daß vor der Umstellung des Entgeltsystems durch das Prämiensystem eine einseitige Akzentuierung vorlag und die Mitarbeiter keinerlei Anreiz hatten, eine veränderte Verhaltensweise vorzunehmen. Durch die Einführung der zielorientierten Entlohnung ist ein umfassenderes Interesse der Mitarbeiter am Fertigungsprozeß erreicht worden, was von allen Gesprächspartnern im Fall EF bestätigt wird.

Zwei weitere Statements sollen verdeutlichen, daß der Entscheidungsfreiraum, der den Mitarbeitern durch die Veränderung der Arbeitsorganisation gegeben ist, durch das neue Entgeltsystem in eine Entscheidungsnotwendigkeit transformiert wird. Indem das Kostenbewußtsein innerhalb der Gruppe geweckt wurde, entwickelten sich neue Potentiale.

“Immer freitags mittags ist eine Putzfirma gekommen und hat die Maschinen gereinigt, das haben wir dann auch übernommen. Wir waren nicht ganz ausgelastet und da haben wir gesagt, bevor wir jetzt heimgehen und Geld bezahlen für die Firma, putzen wir die Maschinen jetzt selbst. Dann haben wir die Maschinen selbst geputzt und dadurch Kosten eingespart (EFGSA3).”

Handelt es sich hierbei auch um keine qualitativ hoch anspruchsvolle Aufgaben, soll das Beispiel vielmehr zeigen, daß sowohl das Erkennen als auch die Entscheidung

⁵ Unveröffentlichten Manuskripts des Unternehmens EF zu den Phasen des Prozesses der NFZ, o. J., S. 6.

des Einsparpotentials durch die Mitarbeiter erfolgt ist. Der Mitarbeiter sieht nicht nur länger seine eigene Aufgabe, sondern er nimmt diese im Kontext des Fertigungsprozesses wahr.

„Normalerweise ist jeder froh, wenn er am Samstagmittag heimgehen kann. Der nächste Mann fängt am Montag wieder neu an, das dauert eine Stunde bis die Maschine ihre Wärme hat, ihre Betriebswärme. Hätte der andere am Samstag nur eine Stunde länger gemacht, dann wäre er fertig mit der Arbeit. Früher hat den Mann das nicht gekümmert, heute kommt das nicht mehr vor, heute macht er das am Samstag fertig (EFGSA16).“

Durch die Umstellung auf ein Zielvereinbarungssystem wurden sowohl positive Impulse hinsichtlich der internen als auch externen Rotation erreicht worden. Auch die Integration zusätzlich indirekter Tätigkeiten ist positiv beeinflusst. Je nachdem, welche Ziele hier vereinbart werden, ist die Ausprägung in den einzelnen Kategorien stärker oder schwächer einzustufen. Dadurch, daß erreichte Ziele aber immer wieder belegt werden müssen, handelt es sich nicht um einen einmaligen Effekt, sondern um einen permanenten Prozeß, womit in der Tendenz einer Orientierung der Mitarbeiter auch an strategischen Zielen des Unternehmens erreicht werden kann.

„Und es ist so, wenn wir Ziele vereinbart haben, und die werden erreicht, dann ist es ganz klar so, daß diese Ziele gehalten werden müssen. Wir sind dann nicht wieder zurück auf Null das nächste mal, sondern es ist vielmehr wie eine Treppe zu verstehen, bei der man mit jeder Stufe besser wird. Wir haben also von der Anfangsphase 1992 bis dato die Ziele, die vereinbart worden sind, immer wieder belegen können, daß diese Ziele auch ständig gehalten werden (EFBR11).“

Diese Systematik hat in gewisser Weise im Fall EF dazu geführt, daß das System einen Punkt erreicht hat, an dem zusätzliche Impulse seitens des Entgeltsystems nicht mehr erwartet werden und aus diesem Grund eine Veränderung der Zielgrößen vorgenommen werden soll. Das heißt nicht eine Veränderung der Systematik, sondern eine Veränderung der Bezugsgröße für die Ziele.

„[...] uns sind die Ziele ausgegangen, die man so runterbrechen kann (EFSG6).“ „Irgendwo ist mal Ende, wenn ich sage ich will eine saubere Fertigung haben, dann ist sie irgendwann mal sauber oder nicht, und das war so an dem Punkt, wo wir gesagt haben, okay jetzt haben wir einen Level erreicht, wie geht es weiter? Und wenn ich jetzt aber sage, ich mache das Ziel am Betriebsergebnis fest, dann bin ich eigentlich Tag für Tag immer wieder gefordert (EFSG24).“

An welche Größe die Ziele für die Mitarbeiter tatsächlich angehängt werden, war zum Abschluß der Untersuchung noch nicht ersichtlich. Das Ziel ist es aber, eine Zielvereinbarung für das gesamte Unternehmen zu definieren, die dann noch einmal für die einzelnen Segmente spezifiziert wird.

„Was jetzt im kleinen funktioniert hat mit NFZ, das wollen sie jetzt vergrößern auf das gesamte Unternehmen, [...] wir wollen Ziele vereinbaren für die komplette GmbH (EFBR19/21).“ „Die Zukunft an sich können wir nur noch so regeln, daß wir eine Zielvereinbarung pro Segment abschließen, weil im Endeffekt spielt immer das Produkt, wenn es fertig ist, die entscheidende Rolle, wenn es hier die Firma verläßt. Es nützt ja nichts, wenn die Ziele in der einen Gruppe

erreicht werden, und in der anderen Gruppe werden sie nicht erreicht, entscheidend ist, wie kommt es beim Kunden an. Und da müssen wir das Ding größer sehen, was wir jetzt auch planen (EFBR22)."

Auf die Problematik der Zuordnung des einzelnen Mitarbeiters zu Größen wie Umsatz, Gewinn, Betriebsergebnis und ähnlichem wurde bereits in Abschnitt 4.3.5 hingewiesen. Daß sich das Unternehmen EF auch dieser Problematik bewußt ist, wurde zum einen in jedem der geführten Interviews deutlich und zeigt sich zum anderen auch darin, daß dieser Prozeß bereits im Untersuchungszeitraum dieser Arbeit abgeschlossen sein sollte. Aber der Einführungszeitpunkt wurde noch einmal um mehr als acht Monate nach hinten verschoben, so daß hier keine weitergehenden Erfahrungen präsentiert werden können.

Während im Unternehmen GS vereinzelt Überlegungen bestehen, existieren im Fall KS relativ konkrete Vorstellungen zu einem zielorientierten Entgeltsystem. Eine Komponente dieses Systems könnte nach Vorstellung des Managements eine zielorientierte Gruppenzulage sein, deren Basis das Teamverhalten bildet. Als ein Beurteilungskriterium kann die Terminorientierung herangezogen werden, die sich wie folgt zusammensetzt:

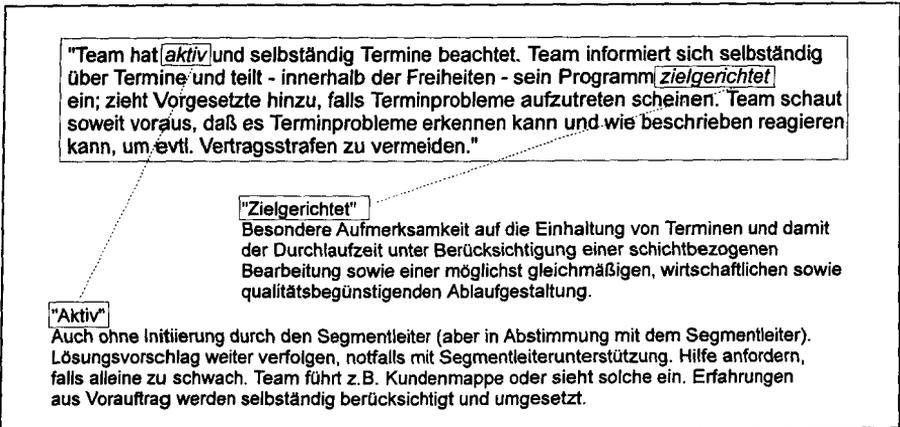


Abb. 7-2: Beispiel für ein Bewertungskriterium einer zielorientierten Zulage

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Formulierungen eines unveröffentlichten Manuskripts zur Gestaltung eines zielorientierten Entgeltsystems im Fall KS)

Aus der Konkretisierung der Terminorientierung von Teams wird zum einen deutlich, daß hiermit nicht allein eine Unterstützung der aktuellen Flexibilitätsdimension in der zeitlichen Kategorie angestrebt wird, sondern auch eine Förderung von Kategorien der potentiellen Flexibilitätsdimension, was durch die Spezifizierung des Adjektivs "aktiv" hervorgehoben wird. Der Mitarbeiter soll nicht länger nur seinen eigenen Fertigungsbereich beachten, sondern vielmehr den gesamten für ihn relevanten Produktionsprozeß. Um dies zu gewährleisten, ist ein Informationsaustausch mit vor-

und nachgelagerten Bereichen, sei es in der Fertigung oder auch in den indirekten Bereichen, notwendig.

Insgesamt ist zu konstatieren, daß die Ergebnisse, die im Unternehmen EF vorliegen, die Kombination von Gruppenarbeit und Zielvereinbarungssystem zu einem adäquaten Mittel zur Steigerung der Flexibilität machen und die Wirkungsvermutung W_4 stützen. Als Wirkungszusammenhang kann festgehalten werden, daß durch ein Zielvereinbarungssystem eine umfassende Ausschöpfung des Mitarbeiterpotentials realisiert wird und darüber positive Effekte auf die Kategorien interne, externe und theoretische Rotation sowie die Integration von indirekten Tätigkeiten der potentiellen Flexibilitätsdimension erzielt werden. In bezug auf die Abbildung 5-2 weist das vorgefundene Zielvereinbarungssystem eine katalytische Wirkung auf. Das heißt, es potenziert die intendierten Flexibilitätswirkungen der Gruppenarbeit. Wie aus einzelnen Äußerungen andeutungsweise ersichtlich geworden ist, kann aus der entgelttechnischen Berücksichtigung von Individuum oder Gruppe, nicht zuletzt auch die Wirkungsintensität der jeweiligen Komponente in bezug auf die Flexibilität resultieren. Diese Einflüsse sind Gegenstand der Wirkungsvermutungen W_5 , die im folgenden weiter behandelt werden.

7.3.4 Entgeltsysteme im Spannungsfeld von Individualisierung und Gruppenorientierung

Wie bereits mehrfach in der Arbeit thematisiert, besteht ein prinzipielles Spannungsverhältnis von individueller und kollektiver Entlohnung. Es handelt sich hierbei um die Frage, inwieweit die kooperationsfördernde Gruppenentlohnung das individuelle Leistungsprinzip in Frage stellt, oder aber der stärker motivierende individuelle Anreiz noch mit dem Gruppenprinzip zu vereinbaren ist.⁶ Auch wenn durch die separate Behandlung der beiden Entlohnungsbasen Individuum und Gruppe diese Problematik nicht direkt behandelt wurde, ist sie implizit immer gegenwärtig. Vor diesem Hintergrund ist ebenfalls die Wirkungsvermutung W_5 zu thematisieren.

W_5 Kollektive Entgeltkomponenten, die den Gruppenbeitrag honorieren, fördern die Rotationsbereitschaft und die Bereitschaft zur Übernahme indirekter Tätigkeiten.

Die Fokussierung der individuellen Anreizgestaltung basiert zum einen darauf, daß die Gruppe nach wie vor aus Individuen besteht und zum anderen auf der Erfahrung, daß verschiedene Arbeitnehmer, die identische Tätigkeiten durchführen, von Fall zu Fall erhebliche Leistungsunterschiede aufweisen.

„Der Mensch als Individuum ist eigentlich so geprägt, daß er sich auch unterscheiden möchte von seinen Gruppenmitgliedern. Das ist auch bei Teamarbeit nicht auszuschließen. Und er hat auch immer den Ansatz, wenn ich anders bin, und wenn ich mehr mache als mein Kollege, dann

⁶ Vgl. z.B. Lawler, E. E., 1977, S. 167 ff.; Eyer, E., 1993a, S. 20; Kap. 4 dieser Arbeit.

muß das nicht in der Wertigkeit der Tätigkeit zum Ausdruck kommen, dann bitte schön auch etwas mehr an Geld. Und da haben wir die Möglichkeit in unserem Entgeltsystem heute nicht, da wir grundsätzlich nach Tätigkeiten bezahlen. Der Mensch will bei Veränderungen auch Unterschiede haben und dem müssen wir irgendwo Rechnung tragen. Wir müssen also Anreize schaffen, daß der, der gut ist, sich auch irgendwo in einem Bonus wiederfindet (GSW15/16)."

Das Ziel ist es, dem Mitarbeiter einen Anreiz zur individuellen Leistungssteigerung zu bieten. Erkennbar ist hierbei sowohl im Fall KS als auch EF, daß versucht wird, durch eine persönliche Beurteilung dem Verhalten des einzelnen in Richtung Gruppenarbeit (Teamfähigkeit) Rechnung zu tragen. Auf die Probleme der Meßbarkeit bzw. Zuordenbarkeit bestimmter Ergebnisse zu einer Gruppe im Unternehmen KS wurde bereits hingewiesen. Nicht zuletzt aufgrund dieser Schwierigkeiten und dem gleichzeitigen Bestreben, die Humanressource besser nutzen zu wollen, ist eine übertarifliche Zulage eingeführt worden (siehe Abb. 6-10), die als "Verhaltensprämie" bezeichnet werden könnte.

"Deswegen hat man auch, weil man eben auch noch andere Dinge mit berücksichtigen wollte, die Beurteilung mit eingeführt. Das heißt, man hat gesagt, wir beurteilen eben auch andere Dinge, um eben gewisse Verhaltensweisen auch mit berücksichtigen zu können, wie Verhalten in der Gruppe, Kostenbewußtsein etc. Und über die Beurteilung deswegen, weil man gesagt hat, das kann man nur subjektiv durch einen Beurteiler erfassen, anders geht das nicht (KSPA17)."

Eines der Kriterien dieser Beurteilung stellt die Flexibilität dar, deren Spezifizierung bereits in obigen Ausführungen erfolgt ist. Ziel ist es demnach, insbesondere den Anforderungen der aktuellen Flexibilitätsdimension gerecht zu werden, wobei hierdurch auch indirekt die Kategorie interne Rotation gefördert wird. Allerdings sind die Einschätzungen hinsichtlich der Resultate eher zurückhaltend.

"Der Kumpel muß ja spüren, wenn ich mich engagiere, kommt da auch was, nicht nur Streichel-einheiten, sondern es wird sich auch lohnen. Das ist also nach meiner persönlichen Auffassung und ich denke, da denken alle so, nicht erreicht worden (KSBR15)."

Diese Einschätzung wird im Grunde von allen Akteuren bestätigt, wobei das Management das Beurteilungsverfahren als solches positiv einstuft und die mangelnden Ergebnisse darauf zurückführt, daß das Volumen insgesamt zu gering ist, um einen spürbaren Impuls für die Mitarbeiter zu geben.

Ein weiterer Effekt, der durch diese Beurteilung eintritt, hat indirekt Auswirkungen auf die Flexibilität und zwar in der Weise, daß Ressourcen erkannt werden, die zuvor verborgen geblieben sind.

"Ich bin als Vorgesetzter gezwungen, mich mit meinem Mitarbeiter zu beschäftigen. Ich bin jetzt gezwungen das zu tun, ich muß mich mindestens einmal im Jahr hinsetzen, ich muß den Mann sehr kritisch beobachten, alles Revue passieren lassen, muß es notieren und muß ein Gespräch führen. Das heißt, ich kann da keinen Mist erzählen, sonst erzählt der andere, sage mal, was erzählst du denn da, das stimmt doch gar nicht. Ich muß mich mit ihm beschäftigen und bei mir persönlich - und andere Meister haben mir das bestätigt -, ist da folgender Effekt aufgetreten: Ich

habe einen Mitarbeiter A beurteilt und danach stelle ich fest, ich habe einen anderen Mann in der Gruppe, den habe ich vorher gar nicht so gesehen. Es kam dabei heraus, daß die vermeintlichen Asse gar nicht so stark sind, wie ich die gesehen habe und das welche, die ich nie beobachtet habe, die einfach so da sind, daß der Mann ja viel besser ist als ich ihn bis jetzt gesehen hatte (KS0E17)."

Als Zwischenergebnis ist festzuhalten, daß durch die individuelle Beurteilung erstmals das Potential der Humanressource transparent wird. Dadurch wird der Flexibilität eine Basis geschaffen, auf der eine gezielte Förderung der jeweiligen Dimension erfolgen kann.

Die Erfahrungen im Fall EF zeigen, daß von der individuellen Zulage, die den Beitrag des Individuums zur Gruppenleistung honoriert, positive Impulse auf die interne und externe Rotation ausgegangen sind und über diese - quasi indirekt - entsprechende Steigerungen der Kategorie Zeitflexibilität erreicht werden konnten. Zentrale Bedeutung hat die Tatsache, daß die "Verhaltensprämie" nicht mehr den "Einzelkämpfer", sondern die "Teamarbeitsfähigkeit" fördern soll. "Verhaltensprämien" sind damit auf dem schmalen Grat zwischen individueller und kollektiver Leistung anzusiedeln.

Im Fall GS beispielsweise hat der individuelle Anreiz in dem konkret betrachteten Bereich auch zu einer Stärkung des Gruppenverhaltens beigetragen.

"Es ist ja nicht unbedingt üblich, daß die Gruppe die Möglichkeit hat, selber zu entscheiden, wer in die höchste Entgeltstufe kommt, das haben wir nicht in der Entgeltkommission gemacht, das haben die selber entschieden, wir hatten da nur die Durchgängigkeit beschlossen (GSBR15)."
 "Was ich da das erste Jahr erlebt habe, die Arbeitsbereitschaft, die Einstellung und die Bereitschaft, sich gegenseitig zu helfen und zu unterstützen, also das hat man nicht alle Tage (GSME2)."

Um diese Möglichkeit allerdings auch wahrnehmen zu können, war es erforderlich, daß sich die Gruppe hinsichtlich des Arbeitseinsatzes abstimmt, bereit ist, sich gegenseitig zu vertreten, weil es nur auf diese Weise möglich gewesen ist, Mitarbeiter für Weiterqualifizierungsmaßnahmen innerhalb des Bereichs freizustellen ohne daß die Fertigung unterbrochen wird. Diesem positiven Ergebnis eines gleichgerichteten Individual- und Gruppenverhaltens kann auch ein negatives Beispiel entgegengesetzt werden, woran die Notwendigkeit eines abgestimmten Einsatzes noch einmal deutlich wird.

"Derjenige, der eine hohe Beurteilung hat, der sagt alles okay, ich bin ein Guter und der, der eine niedrige Beurteilung hat und ist aber der Meinung; 'ich mache hier ja auch nichts verkehrt, warum kriege ich so wenig?', findet das nicht okay. Und das läuft dann darauf hinaus, wenn dann jemand kommt und sagt: 'Kannst Du mal die Arbeit machen?', dann sagt der, 'nimm doch den, der ist viel besser als ich.' Weil diese Beurteilung bleibt nicht geheim, das ist das Problem (KSBR26/27)."

Hier wird ersichtlich, daß durch eine Individualbeurteilung ebenso ein gegenteiliger Effekt erreicht werden kann, wenn personenbezogener und gruppenbezogener Anreiz nicht aufeinander abgestimmt sind.

Auch wenn im Unternehmen GS keine gruppenbezogene Honorierung stattfindet, lassen sich gerade in dem konkret untersuchten Bereich verschiedene Hinweise dafür finden, daß das Potential der Gruppe noch nicht erschlossen wurde, dies aber über eine entgelttechnische Berücksichtigung der Gruppenleistung hätte verbessert werden können.

“Wenn es wirklich gut gelaufen ist, dann gab es auch keine Zurückhaltung, dann haben sich ruckzuck zwei, drei Mann in der Pause aus den Untergruppen gefunden. Die haben Sachen aufgearbeitet, repariert und gemacht, um auch wirklich an dem Tag wieder in den Genuß zu kommen, 15 Minuten eher Feierabend zu machen (GSME4).” “Wir haben es teilweise so gut hingekriegt, über bald ein halbes Jahr, fast jeden Freitag eine Schicht ausfallen zu lassen und nur drei Mann da waren. Die mußten hinten die Teile einschleusen und die anderen 52 Mann haben abgebummelt (GSME16).”

Das Beispiel verdeutlicht, daß die Gruppe durch den Anreiz des zeitlichen Vorteils Potentiale freigesetzt hat, die es ermöglichten, die vorgesehene Stückzahl in wesentlich kürzerer Zeit zu fertigen als geplant. Hier zeigt sich bereits ein erstes Indiz für die Richtigkeit der Wirkungsvermutung W_5 : informell haben sich die Gruppenmitglieder ihre Flexibilität durch eine Arbeitszeitverkürzung vergütet. Diese informelle Praxis gleicht hier das Defizit des Entgeltsystems aus, das eben keine monetären Gruppenanreize bietet.

Verschwiegen werden soll an dieser Stelle aber auch nicht, daß es sich bei diesem Gruppenanreiz um eine Ausnahme innerhalb des Unternehmens handelt, was von den Befragten auch als Nachteil des bestehenden Entgeltsystems angesehen wird.

“Der weitere Nachteil unseres Systems ist einfach, daß so Gruppenentlohnungskomponenten ja überhaupt nicht genutzt werden von uns, wo man gezielt eben die Gruppe an sich auch honoriert und damit auch das Zusammenhaltgefüge im Team ganz gezielt mit anspricht (GSPM25).”

Im Fall KS tritt dieser Gruppeneffekt nicht so deutlich hervor. Wie dargestellt, wird hier in Form einer Mengenprämie vergütet, die sich auf das Resultat der Gruppe bezieht. Das Ergebnis ist, daß die gleiche Menge mit weniger Personal als vorher gefertigt wird. Daher ist in gewisser Weise ein positiver Impuls im Hinblick auf die Potentialnutzung der Gruppe zu verzeichnen. Die bisherigen Ausführungen zu Unternehmen KS haben aber auch gezeigt, daß die Leistungsfähigkeit damit noch nicht ausgeschöpft ist, sondern das Potential der Gruppe wesentlich höher ist, daß aber die einseitige Akzentuierung der Menge auch eine einseitige Ausrichtung der Gruppe zur Folge hat. Das bedeutet hinsichtlich der Wirkungsvermutung W_5 , daß die Ergebnisse im Fall KS zwar zu einer Stützung dieser beitragen, daß sie aber dahingehend zu konkretisieren ist, daß die Erschließung des Flexibilitätspotentials der Gruppe auch davon abhängig ist, welche Leistungskomponente angesprochen wird. Das spiegelt sich auch in den Erfahrungen des Unternehmens EF wider, in dem von einem Mengenprämiensystem für die Gruppe Abstand genommen worden ist, weil hierdurch eine einseitige Akzentuierung erfolgt, die die Möglichkeiten der Gruppe bei weitem nicht reflektiert.

“Früher, da haben wir ganz anders gearbeitet - ganz anders. Man kann das gar nicht miteinander vergleichen, aber ich denke, mal wir haben gearbeitet mit irgendeinem Ziel - Mengenleistung war das halt - und da haben die Leute geschafft, egal wie, und haben ihren Vorteil gesucht als Mitarbeiter. [...] Und dann haben wir irgendwann festgestellt, daß das falsch läuft und dann haben wir die klassische Prämie abgeschafft (EFBR17).”

Durch die Veränderung des Entgeltsystems in Form einer zielorientierten *Gruppenzulage* wurde das Potential der Gruppe viel breiter genutzt. Zunächst einmal ist im Fall EF festzustellen, daß hierdurch eine Basis geschaffen wurde, ohne ein konkret meßbares Ergebnis im Sinne einer quantitativen Belegbarkeit vorweisen zu können, sondern vielmehr im Sinne der Förderung der allgemeinen Bereitschaft der Mitarbeiter, mit Veränderungen umzugehen. Dies wird von allen Befragten in ähnlicher Weise, wie nachfolgend dargestellt, bestätigt.

“Die Gruppenarbeit, die wir jetzt haben, da ist das Miteinander entschieden besser geworden, innerhalb der Gruppe. Weil wir ja nach Gruppe entlohnen. Früher hatten wir ja teilweise Einzelprämie, heute machen wir nur noch Gruppenprämie. Und jetzt hat jeder eigentlich den Drang, mit der Gruppe was zu erreichen. Das Miteinander ist wirklich besser geworden, [...] aber auch die soziale Komponente ist durch die Gruppenarbeit gewachsen, das war ja früher nicht da, da hat ja jeder nur an sich gedacht (EFBR5/6).”

Durch diese Gruppenentlohnung ist die Abstimmung innerhalb der einzelnen Gruppe, aber auch über die Gruppe hinaus, verbessert worden, was - wie bereits dargestellt - einen positiven Impuls auf die interne und externe Rotation bewirkt hat, genauso wie auf die zeitliche Kategorie der aktuellen *Flexibilitätsdimension*. Gerade die Erhöhung der Flexibilität wird von den Akteuren mit der Gruppenvergütung in Verbindung gebracht.

“Ich habe dadurch eine höhere Flexibilität mit der Kapazität und zwangsläufig auch eine gesteigerte Qualifizierung, weil die Leute immer wieder gezwungen sind, Dinge zu tun, die sie in der Vergangenheit abgelehnt haben. Die qualifizieren sich quasi selbst peu à peu weiter, müssen produktspezifische Dinge machen, indirekte Tätigkeiten usw., sie sind zwangsläufig zu einer größeren Flexibilität angehalten, die haben gar keine Chance mehr zu sagen: ‘Ich gehe jetzt heim, es ist keine Arbeit mehr da’, daß gibt es nicht mehr, das wäre auch schlimm, wenn das so wäre (EFSG14).”

Ähnliches gilt auch für die Integration von indirekten Tätigkeiten, was gemeinschaftlich von der Gruppe entschieden wird, ob und wie diese Aufgaben übernommen werden können.

“Das nächste war dann Arbeitsplanung. Da haben wir uns als Gruppe hingesetzt und haben gesagt, die Arbeitsplanung brauchen wir nicht mehr. Wir machen unsere Arbeitsplanung selbst. Das haben wir auch an Land gezogen und somit haben wir dann wieder gefordert, daß wir die Kosten der Arbeitsplaner auch nicht mehr belastet bekommen (EFSGA3).”

Es ist allerdings auch anzumerken, daß dieser Abstimmungsprozeß innerhalb oder auch unter den Gruppen gerade in der Anfangsphase mit Differenzen und Reibungsverlusten verbunden gewesen ist.

“Sie können sich sicherlich vorstellen - gerade zu Beginn des ganzen Prozesses -, daß die Gruppe, die sich bemüht hat, ein bißchen sauer auf andere Gruppen war, die das haben eben so laufen lassen. So, und wenn ich dann hergegangen bin und zu den Leuten gesagt habe, daß die Ziele nicht erreicht worden sind oder nur zu 20, 30 oder 40%, da gab es dann manchmal untereinander schon gewisse Differenzen. Die konnten wir dann aber eigentlich immer lösen, durch interne Gruppengespräche und wenn alle Stricke reißen mit dem sogenannten Moderator, das war dann i.d.R. der Betriebsrat, der dann als Vermittler eingeschaltet wurde (EFSG4).”

Trotz dieser Spannungen, die innerhalb der Gruppe aufgetreten sind, wird die Entwicklung von allen Befragten des Unternehmens als positiv eingeschätzt. Dadurch, daß sich das Unternehmen im Moment - wie schon geschildert - in einem Prozeß befindet, das Entgeltsystem umzustellen, ist diese Gruppenzulage im Moment fix und an keine bestimmte Vorgabe gebunden.

“Als wir die Gruppenarbeit eingeführt haben, hat es mich sehr wohl unterstützt, die Flexibilität zu erhöhen, da haben die Leute auch einiges bewegt, um die Zulage zu erreichen. Aber jetzt, wo sie eingefroren ist, da können sie zugucken, wie die Leistung wieder runterfährt (EFSG15).”

Die Aussage zeigt sehr prägnant, daß es der monetäre Gruppenanreiz ist, der die Mitarbeiter dazu bewegt, ein entsprechendes Verhalten zu zeigen. Darüber hinaus wird ebenfalls deutlich, daß bei einer fehlenden Permanenz dieses Anreizes der Stimulus, das Potential auch tatsächlich einzusetzen, nicht mehr unmittelbar gegeben ist.

Insgesamt haben die Ausführungen deutlich gemacht, daß eine entgelttechnische Berücksichtigung der Gruppenleistung positive Impulse dazu liefert, das Flexibilitätspotential der Gruppe insgesamt umfassender zu erschließen, womit die Wirkungsvermutung W_5 gestärkt wird. Als Wirkungszusammenhang läßt sich formulieren, daß die Honorierung des Gruppenbeitrags zur Unterstützung der potentiellen Flexibilitätsdimension beiträgt, insbesondere in der Förderung der Kategorien Rotation und Bereitschaft zur Übernahme von indirekten Tätigkeiten. Zu beachten ist in diesem Kontext, daß mit der kollektiven Entgeltkomponente keine singuläre Leistungskomponente angesprochen wird, da sonst die intendierten Flexibilitätswirkungen der Gruppenarbeit nicht umfassend gefördert werden.

Zusammenfassend ist zu konstatieren, daß die Aussagen der Akteure grundsätzlich die Wirkungsvermutung W_5 bestätigen. Allerdings ist auch deutlich geworden, daß die Wirkungsweise oder besser die Wirkungsintensität sowohl des kollektiven als auch des individuellen Anreizes hinsichtlich der Flexibilität in nicht unerheblichem Maße davon abhängig ist, wie die weiteren Parameter gestaltet sind. Dazu gehören z.B. die tarifrechtlichen Rahmenbedingungen, das Verhältnis von Grundlohn und individuellem Anteil oder auch die Verbindung mit möglichen Gruppenanreizen.

7.4 Vergleichende Analyse: Interdependenzen von Gruppenarbeit und Entgeltssystem und die Einbindung in den betrieblichen Kontext

Die Äußerungen der Akteure im Unternehmen KS haben gezeigt, daß sich durch die Veränderung der Arbeitsorganisation in der ersten Zeit das Engagement der Mitarbeiter verbessert hat, so daß tatsächlich davon gesprochen werden kann, daß die Humanressourcen besser genutzt worden sind, in der Hinsicht, daß Vorschläge unterbreitet, daß auf Verbesserungen eingegangen wurde und daß Mitarbeiter zu einer effektiveren Lösung der Produktion beigetragen haben. Dadurch aber, daß das Entgeltssystem nicht verändert wurde bzw. keine verbindlichen Aussagen getroffen werden konnten, ist dieser Prozeß abgebrochen.

“In der Anfangsphase haben die Leute wirklich gut mitgemacht, da kamen Sachen rüber, wenn man unten im Bereich war, da war man wirklich überrascht, also wirklich das ‘Gold in den Köpfen’. Da haben auch die Meister teilweise gestaunt, was da rüberkommt (KSBR19).” “Also am Anfang waren die Leute wirklich sehr engagiert. Das ist dann aber immer weniger geworden, weil wir keine Aussage darüber treffen konnten, was denn mit dem Entgelt ist und daran ist es letztlich auch gescheitert (KSBR18).”

Die Aussage macht zwei Dinge sehr deutlich: zum einen daß das Potential der Gruppe wesentlich höher ist, daß aber die einseitige Akzentuierung einer Leistungskategorie auch eine einseitige Ausrichtung der Gruppe zur Folge hat. Zum anderen, daß für eine Konstanz der Gruppenarbeit bezüglich der Zielsetzungen wie die Steigerung der Flexibilität oder die Verbesserung des Fertigungsprozesses etc., ein abgestimmtes Vorgehen mit dem Entgeltssystem erforderlich ist. Eine Veränderung des Entgeltsystems ist notwendig, um das Potential der Mitarbeiter gemäß den Möglichkeiten der Gruppenarbeit zu nutzen.

Auch im Fall GS, in dem keine Veränderung des Entgeltsystems vorgenommen wurde, waren sich die Akteure über die Notwendigkeit verbindlicher Aussagen in bezug auf die Gestaltung der Entgeltmodalitäten bewußt. Ist das Entgeltssystem von seinen Grundsätzen bei den Mitarbeitern bekannt, so können dennoch Variationen vorgenommen werden, wie in dem betrachteten Fertigungsbereich, für den eine Durchgängigkeit der Entgeltstufen vereinbart wurde. Durch diese Absprache zwischen den Betriebsparteien ist den Mitarbeitern eine gewisse Planungssicherheit hinsichtlich des Entgeltsystems und der dafür vom Unternehmen erwarteten Leistung - hier in Form der zu beherrschenden Tätigkeiten - gegeben worden.

In noch stärkerem Maße gilt dies für das Unternehmen EF, da hier mit der Einführung der Gruppenarbeit zeitgleich auch eine Veränderung des Entgeltsystems erfolgt ist. Die Akteure waren sich der Notwendigkeit des abgestimmten Einsatzes bewußt, was sich in diesem konkreten Fall nicht nur auf die Veränderung als solche bezieht, sondern auch auf den parallelen Ablauf dieses Prozesses.

“Bei dem Start des ganzen, denke ich mal, ist hier in dem Bereich eigentlich keiner mit einer negativen Grundeinstellung darangegangen. Es war ein Grundsatz da, eine Basis und auf dieser wurde die zielorientierte Gruppenzulage aufgesetzt (EFBR15).”

Die empirische Untersuchung belegt, daß die Veränderungsgeschwindigkeiten von Arbeitsorganisation und Entgeltsystem sehr unterschiedlich sind. Plant ein Unternehmen mit der Einführung der Gruppenarbeit eine Modifizierung oder komplette Neukonfiguration des Entgeltsystems und ist eine Synchronisierung der Geschwindigkeiten nicht möglich, so sind die Prozesse dennoch aufeinander abzustimmen z.B. in Form einer längeren Vorbereitungszeit. Erfolgt keine Abstimmung in bezug auf die Entwicklung der beiden Instrumente, können - wie im Unternehmens KS - intendierte Effekte der Einführung von Gruppenarbeit vorschnell zum Erliegen kommen.

Die Abstimmung der beiden Instrumente muß zunächst grundsätzlicher Art sein. Das heißt, es sind mit der Einführung von Gruppenarbeit verbindliche Aussagen zum Entgeltsystem zu treffen und des weiteren sind bei einer geplanten Veränderung des Entgeltsystems diese Prozesse zeitlich aufeinander abzustimmen. Für eine erfolgreiche Gruppenarbeit im Sinne einer umfassenden Nutzung der Humanressourcen ist eine inhaltliche Abstimmung erforderlich.

“Die Leistung schwankt schon irgendwo, das kommt auf die Fahrzeuge an, auf die unterschiedlichen Produktionstypen, es schwankt schon, aber im Prinzip werden dann halt irgendwelche Aufträge später abgemeldet, wenn so die ‘Sauregurkenzeit’ ist. Also im Prinzip hat man immer noch was in der Schublade. [...] im Prinzip ist es auch so, daß die Leute sehen können, wieviel sie leisten müssen, das war früher nicht immer so ganz deutlich. Jetzt sehen sie, wir sind mit acht Leuten heute, dann brauche ich auch nur für diese acht Leistung zu bringen also z.B. die 135% oder heute muß ich 141% bringen, weil mehr da sind und wenn die das geschafft haben, dann sind die im Prinzip auch fein raus, und dann kann ihnen auch keiner ‘an die Karre fahren’ (KSBR29).”

Die Aussage zeigt, daß durch die Gruppenarbeit mehr erreicht werden könnte, als dies derzeit der Fall ist. Gruppenarbeit ermöglicht grundsätzlich, das Potential der Mitarbeiter besser zu nutzen, indem sie ihre Fähigkeiten effektiver einsetzen können. Allerdings tun sie es nicht im erhofften oder gewünschten Ausmaß, sondern konzentrieren sich auf ihre spezielle Aufgabe. Sie verfallen in die Routine traditioneller Formen der Arbeitsorganisation. Nach einer Startphase, deren Dynamik schnell nachläßt, geht offenbar der Anreiz verloren, das eigene Erfahrungswissen für die Verbesserung des Fertigungsprozesses einzusetzen. Aus dem Gesamtkontext wird relativ deutlich, daß die Ursache hierfür im Entgeltsystem zu suchen ist.

Für die Erstellung einer betrieblichen Leistung - hier in Form der Flexibilität - müssen drei wesentliche Voraussetzungen vorhanden sein:

1. die Leistungsfähigkeit,
2. die Leitungsbereitschaft und
3. die Leistungsmöglichkeit.

Wird davon ausgegangen, daß die ersten beiden Punkte erfüllt sind, d.h. die Mitarbeiter sowohl die notwendige Qualifikation als auch die notwendige Motivation

besitzen, so kann eine erfolgreiche Leistungserstellung noch immer an den nicht gegebenen Möglichkeiten scheitern.

“Der Mitarbeiter steht ja der Produktion am nächsten und der sieht auch die Fehler. Solange er die Motivation hat, sieht er die auch; wenn er die Motivation eher nicht hat, sieht er sie auch nicht (EFBR10).”

Die Möglichkeit für eine höhere Flexibilität ist den Mitarbeitern durch die Gruppenarbeit gegeben. Mit der veränderten Form der Arbeitsorganisation wird den Mitarbeitern die Chance eröffnet, sich stärker in den Fertigungsprozeß einzubringen. Wie groß die Synergien sind respektive wie positiv sich die Ergebnisse einer stärkeren Einbindung der Humanressource hinsichtlich der Flexibilität darstellen, ist wie dargestellt zu einem wesentlichen Teil davon abhängig, inwieweit eine zielkonforme Kombination von Entgeltsystem und Gruppenarbeit gelingt. Die Auswertungen haben darüber hinaus aber auch deutlich werden lassen, daß die Ergebnisse nicht allein von den Instrumenten Arbeitsorganisation und Entgeltsystem beeinflußt werden, sondern auch von weiteren Komponenten, was im folgenden weiter thematisiert wird und überschrieben sein könnte mit der Einbindung der betrachteten Instrumente in den betrieblichen Kontext.

Bei allen Gesprächspartnern zieht sich eine Problemstellung wie ein roter Faden durch die einzelnen Interviews und zwar die Problematik der Führung bzw. Führungskräfte. Werden die Führungskräfte in der Literatur teilweise als das wichtigste Erfolgspotential des Unternehmens angesehen,⁷ so ist die Relevanz der Führungskräfte für den Erfolg auch in den Unternehmen zu erkennen, allerdings nicht in einem positiv verstandenen Sinne. *“Eine vordringliche Führungsaufgabe der Unternehmung und damit ihrer Führungskräfte ist die Entwicklung und Aktivierung des Leistungspotentials, zur langfristigen Überlebensfähigkeit des Systems Unternehmung [...]”*⁸

Die Interviews konnten darlegen, daß die Führungskräfte, insbesondere das mittlere Management eine entscheidende negative Komponente im Wandlungsprozeß darstellen. Durch ihr Verhalten konterkarieren bzw. verlangsamen sie die notwendigen Veränderungen im Betrieb.

“Also, daß mit den Führungskräften, das war schlimm, das war wirklich schlimm, die haben den Prozeß teilweise mehr gebremst als gefördert. Die Barrieren abzubauen, das war das Schlimmste, was es überhaupt gegeben hat. Das war für uns die größte Konfliktsituation überhaupt, die wir zu bewältigen hatten. Die Leute in der Vorsitzenebene, das war dagegen überhaupt kein Problem (EFBR13).”

Ähnliche Erfahrungen finden sich nicht nur in Unternehmen EF, sondern auch bei den anderen, so auch im Fall KS.

“Das Problem war, daß sich dieser Mittelbau, von der Hierarchie her, nicht beteiligt hat. Wir haben mit der Direktion, die das stark gefördert hat, und mit der untersten Ebene, den Mitarbeiter

⁷ Vgl. z.B. Hahn, D./Willers, H. G., 1997, S. 668.

⁸ Becker, F. G., 1985, S. 22.

eigentlich keine großen Schwierigkeiten gehabt, da haben wir das durchgezogen und dazwischen der Mittelbau [...] das war das Problem (KSOE11).”

Insgesamt hat die Auswertung der Interviews gezeigt, daß die befragten Personen den Führungskräften - und hiermit war in erster Linie das mittlere Management angesprochen -, eine wesentliche Bedeutung bei der Umsetzung der veränderten Formen der Arbeitsorganisation zusprechen. Das bedeutet konkret, daß sie für die Umsetzung der Ziele, die mit der neuen Arbeitsorganisation verbunden sind bzw. erreicht werden sollen, verantwortlich sind.

“Wie Gruppenarbeit funktioniert, das ist überwiegend abhängig vom Segmentleiter, [...] d.h. der Erfolg von Gruppenarbeit ist sehr stark personenbedingt, ist von einzelnen Personen abhängig (KSPA1).”

Noch deutlicher wird dies in einem Statement eines interviewten Managers des Unternehmens EF.

“Gruppenarbeit ist für mich jedenfalls ein reines Führungsthema, nämlich das bedeutet ganz einfach, daß man in der Lage ist, sich zu orientieren an der Unternehmenszielsetzung und an den vorhandenen Unternehmensdaten, daß man in der Lage ist, relevante und situative Unternehmenszielsetzungen mit Gruppen zu vereinbaren (EPPA48).”

Die Gründe dafür, daß eine mangelnde Unterstützung seitens des mittleren Managements vorliegt, sind vielschichtig. Im Unternehmen EF wird anhand der Hierarchiestruktur ersichtlich, wo eine dieser Ursachen zu sehen ist (siehe Abb. 7-3).

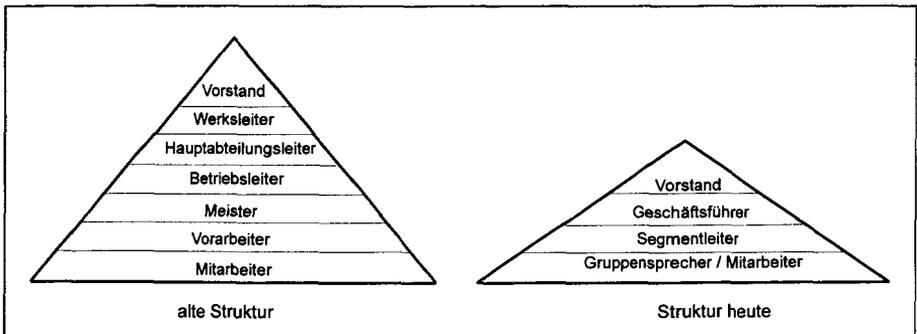


Abb. 7-3: Hierarchiestufen vor und nach der Einführung der NFZ
(Quelle: in Anlehnung an Heisel, R., 1997a, S. 1)

Diese Linie ist von dem Vorstand konsequent verfolgt worden, indem das Konzept und nicht die Struktur im Vordergrund gestanden hat, was den Führungskräften zu Beginn dieses Prozesses dargelegt worden ist.

“Die Idee des ganzen war irgendwo, die Mitarbeiter zur Selbständigkeit zu ‘erziehen’, das wurde in den Vordergrund gestellt. [...] Da haben Kollegen von mir dann auch gesagt: ‘Ja dann braucht

ihr uns ja nicht mehr', da kam dann ganz eiskalt und logischer Weise die Antwort: 'Ja, das kann passieren, daß zu viel Führungskräfte da sind' (EFSG22)."

Gerade das mittlere Management ist von dieser veränderten Struktur betroffen, und von den Akteuren wird diesbezüglich auch eingestanden, daß dieser Prozeß zu schnell vollzogen wurde, so daß aufgrund der durchaus gegebenen existentiellen Ängste eine mangelnde Unterstützung erfolgt sein kann. Auch wenn das Top-Management in konsequenter Weise diesen Prozeß vorgelebt hat, in dem sich die betreffende Person, die diesen Veränderungsprozeß maßgeblich vorangetrieben hatte, quasi selbst wegrationalisiert hat, ändert dies nichts an der grundsätzlichen Situation.

"Der Werksleiter, der das damals mit eingeführt hat, der hat hundertprozentig hinter dem System gestanden und der hat genau gewußt, wenn das hier funktioniert, dann brauchen die mich hier nicht mehr, der hat sich sozusagen selbst entlassen (EFBR15)."

Des weiteren wird von den Befragten des Unternehmens moniert, daß die Führungskräfte nicht entsprechend geschult worden sind, indem sie nicht in ausreichendem Maße auf die veränderten Formen der Zusammenarbeit vorbereitet wurden.

"Ich muß allerdings sagen und da stehe ich heute noch dazu, man hätte damals besser die Vorgesetzten schulen sollen zum Thema 'Neue Formen der Zusammenarbeit' als die Mitarbeiter. Die Mitarbeiter, die haben eigentlich gleich gewußt, worum es ging, viele Vorgesetzte nicht. [...] das Schulen der Führungskräfte hat eigentlich nur sehr dünn stattgefunden, nicht mal ein bißchen Hintergrund, um mal tiefer einzusteigen (EFSG21/22)."

Ein weiterer Grund für die mangelnde Unterstützung kann auch in den Zielen begründet liegen, nach denen die Führungskräfte beurteilt und auch teilweise bezahlt werden. Dies wird an einer Äußerung seitens des Managements im Fall GS deutlich.

"Und nach wie vor ist die tägliche Situation immer etwas, was man berücksichtigen muß bei einem solchen Prozeß. Wenn die Stückzahlen fehlen, neigt man eher dazu zu sagen, nein wir machen jetzt keine Teamarbeit mehr. Das ist ganz klar (GSPA11)."

"Wenn es eng wird, dann ist die Entscheidung natürlich immer erst mal da, Fahrzeuge zu bauen und jeden Mann dafür zu nutzen und eben nicht, so wie es vereinbart ist, wenn ein Team mal einen Personalüberhang hat an einem Tag, diesen Überhang auch für Qualifizierung zu nutzen. Dann wird derjenige, der sich eigentlich qualifizieren könnte in einem Team, weil es gut besetzt ist, dann eher in ein anderes Team abgegeben, weil die eben knapp an Leuten sind (GSPE8)."

Diese Reaktion ist verständlich und wird darüber hinaus ökonomisch rational fundiert, wenn das Entgelt oder die weitere Karriere der Führungskraft anhand derartiger operativer Indikatoren bemessen respektive gemessen wird. Insgesamt ist zu konstatieren, daß die Bedeutung der Führungskräfte bei der Umsetzung von Gruppenarbeit in allen drei Unternehmen gesehen wird.

"Wir müssen in Zukunft die betrieblichen Vorgesetzten gerade in ihrer Führungsfunktion sehr viel stärker miteinbinden in so einen Veränderungsprozeß. Sonst gewinnen wir sie nicht und damit vergeben wir eben die Chance, so einen Prozeß überhaupt zu stabilisieren (GSIEB14)."

Allerdings liegt bei allen drei Unternehmen die Unterstützung der Führungskräfte nicht in der gewünschten Weise vor, was zu einer ganz entscheidenden Schwächung des Gruppenarbeitsprozesses und der angestrebten Ziele führen kann. Hier wird ersichtlich, daß bei der Veränderung der Arbeitsorganisation und des Entgeltsystems weitere Bereiche zu berücksichtigen sind, da sich diese sonst u.U. negativ auf die Zielerreichung auswirken können.

Durch die Auswahl der befragten Personengruppen, insbesondere Betriebsrat und Management, war es möglich, einen weiteren wesentlichen Bereich des betrieblichen Kontexts zu identifizieren, der neben den bereits genannten Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung maßgeblich ist: die Interessen der Betriebsparteien. Werden diese nicht beachtet bzw. versucht die Geschäftsleitung, an diesen vorbei eine Lösung zu implementieren, so kann dieser Versuch im Grunde nicht zu einem Erfolg führen, da ihr die gemeinsame Interessenbasis fehlt. Dies spiegelt sich auch in den untersuchten Unternehmen wider. So war es im Fall GS im betrachteten Fertigungsbereich der Betriebsrat, der den Gruppenarbeitsprozeß vorangetrieben und wesentliche Akzente gesetzt hat.

“Der Betriebsrat hat damals vieles vorbereitet, hat vieles angeregt und ausgearbeitet und hat das dann im Umsetzungsteam präsentiert. Er konnte sich da schon in wesentlichen Dingen durchsetzen und ich denke, das lag auch eben daran, daß eine sehr gute Vorbereitung seitens des Betriebsrates vorlag. Wir haben damals dann eine eigene Rahmenvereinbarung abgeschlossen für diesen Bereich, weil wir keine Betriebsvereinbarung hatten, deswegen halt die Rahmenvereinbarung (GSBR4).”

Daß es sich hierbei nicht per se um einen konsensualen Prozeß handelt, ist quasi ex definitionem durch die unterschiedlichen Interessen der Parteien vorgegeben.

“Die Hauptprobleme, die ich gesehen habe, waren eben in der Gesamtheit. Das Unternehmen auch zu überzeugen, diesen mutigen Schritt zu tätigen und überzeugt an die Sache heranzugehen. Es war auch nicht einfach, so eine Betriebsvereinbarung zu bekommen, weil das Unternehmen von der Zielsetzung her nur seine Instrumente durchsetzen wollte. Wir haben gesagt, das geht aber nur, wenn auch die Bedürfnisse der Beschäftigten - als Anspruch, den wir als Betriebsrat daran vertreten -, mit berücksichtigt werden. Diese Glaubwürdigkeit, daß dies der richtige Schritt ist, auch für das Unternehmen weiterzukommen, in Richtung Produktivität, der wurde so deutlich am Anfang nicht gesehen. Ob das überhaupt in Verbindung mit Teamarbeit machbar ist, weil es auch unterschiedliche Ansätze gab (GSGW10).” „Teilweise ist auch die Ungeduld ein sehr starker Einflußfaktor und die noch fehlende Einsicht bei allen Beteiligten, daß das Vorteile bringt. Diese Einsicht muß man in einem langen Prozeß erarbeiten und herbeiführen (GSPA12).”

Auch im Unternehmen EF ist der Betriebsrat aktiv an der Umgestaltung beteiligt gewesen. Was hier in diesem Fall die Betriebsparteien besonders sensibilisiert hat, war die sehr starke Einschränkung der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates mit dem Übergang von einem Leistungslohn zu einem Zeitlohn. Um aber über diese Komponente keine Störungen in den Veränderungsprozeß zu bekommen, sind dem Betriebsrat die vollen Mitbestimmungsrechte eingeräumt worden.

“Vielleicht muß man auch eines noch dazu sagen. Wir haben zu dem Ganzen eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen und hier muß man bedenken, [...] daß die volle Mitbestimmung mit in der Betriebsvereinbarung drin steht. Das ist ein wichtiger Punkt. Das heißt volle Mitbestimmung bei der ganzen Aushandlung. Normalerweise haben wir bei Zeitlohn ja gar keine Mitbestimmung, aber hier haben wir das gleich von Anfang an vereinbart (EFBR23).”

Außerdem war der Betriebsrat nicht nur aktiv in die Planung, sondern auch in die Umsetzung eingebunden.

“Wir haben dem Betriebsrat da auch durchaus eine aktive Rolle zugespielt, nämlich diese Tutorenrolle. Das führt zwangsweise auch dazu, oder das hat sich positiv bemerkbar gemacht, daß die Betriebsräte ihren Kollegen ja auf der fachlichen Ebene durchaus etwas sagen dürfen, was Vorgesetzte längst nicht dürfen. Die reden also sehr, sehr viel direkter. Das hat den Vorteil, daß der Betriebsrat im Boot ist und nicht ausgegrenzt wird. Und wenn er im Boot ist, und er hat ja eh geholfen, das ganze Modell mit zu entwickeln, dann sorgt er auch dafür, daß das Modell erfolgreich gestaltet wird (EFPA10/11).”

Insbesondere im Fall KS ist deutlich geworden, daß, wenn keine Übereinstimmung hinsichtlich des Weges zur Zielerreichung besteht und darüber auch kein Konsens durch ein Verhandlungsergebnis, sondern über eine Einigungsstelle hergestellt wird, eine vertrauensvolle Basis für den weiteren Prozeß nur bedingt gegeben ist.

“Wir haben da über bestimmte interne Abstimmungsschwierigkeiten zwischen den Betriebsparteien einfach Riesenstörungen reingekriegt. Was sich dann auch auf die normale Gruppenarbeit ausgewirkt hat. Der Betriebsrat hat ab einem bestimmten Zeitpunkt nicht mehr an den Meetings teilgenommen. Er hat sich rausgenommen, hat also im Prinzip die Mitarbeit eingestellt, hat quergeschossen usw. Das Umfeld war nicht optimal und das hat die ganze Sache nicht gerade vereinfacht (KSHL6).” “Dadurch, daß dieser ganze Prozeß zum absoluten Stillstand gekommen ist, bedarf es jetzt eines unheimlichen Kraftaktes, diesen neuen Prozeß oder besser diesen ‘Neuen-Alten’ Prozeß wieder in Gang zu bringen, weil die Leute auch relativ demotiviert sind. Es ist aber auch in den Köpfen nicht die ganz klare Einsicht vorhanden ist, daß wir ein Problem haben, wirtschaftlich gesehen (KSPA14).”

Die Berücksichtigung der Interessen der Organisationsteilnehmer ist noch kein ausreichender Beleg für ein vorliegendes Gesamtkonzept. Daß es der Initiative oder der Unterstützung einzelner Personen, Statusgruppen bzw. Hierarchieebenen bedarf, ist deutlich geworden. Dies um so mehr, wenn in der Anfangsphase weder der Prozeß noch Ergebnis in allen Einzelheiten abzuschätzen sind.

“In der Anfangsphase ist es sicherlich irgendwo personenabhängig, mit anderen Personen hätte das sicherlich nicht so gut funktioniert oder nicht so schnell (EFPA20).” “Gerade, wenn man wie in unserem Fall eine teilweise Funktionsverlagerung vornimmt, da braucht man einen Machtpromotor. Das heißt, Vorstand und Werksleitung, die dann tatsächlich entscheiden, jawohl, das wird verlagert oder nicht (EFPA49).”

Fehlen solche Promotoren, dann wird es schwierig, derartige Dinge durchzusetzen. Das heißt auch für ein Personalmanagement, daß es Ziele und Strategien anregen kann - wie im Fall EF -, wenn jedoch die notwendigen Personen z.B. im Vorstand oder in der oberen Führungshierarchie fehlen, die dieses unterstützen, dann bleibt es eher bei einer operativen Ausrichtung und führt nicht zu einer Strategiegenerierung.

Dennoch bedarf es weiterhin eines Gesamtkonzeptes, damit eine Permanenz der gefundenen Lösung im Hinblick auf den Instrumentenmix erreicht werden kann. Besonders deutlich wird dieser Sachverhalt daran, daß der Prozeß von einzelnen getragen wird, wie dies in der Vergangenheit im Unternehmen GS regelmäßig der Fall gewesen ist.

“Die Hauptschwierigkeit, die wir aus unserer Sicht hatten, war ganz einfach die Zusammenfassung der Einzelaktivitäten zur Umsetzung der Gruppenarbeit. Unser Ansatz ist der gewesen, noch vor zwei Jahren, damit sind wir gescheitert - muß man selbstkritisch auch so sagen -, alle Einzelaktivitäten, die in allen Werken laufen, zur Einführung und Umsetzung von Gruppenarbeit unter einem Dach zusammen zu führen. Was nicht heißt, daß wir eine Vereinheitlichung der Gruppenarbeit aller Orten wollten, sondern unser Ziel war es eben, ein gemeinsam koordiniertes Vorgehen zu haben, wo man auch voneinander lernt und wo man auch nach bestimmten Grundprinzipien gemeinsam vorgeht. Aber das ist letztlich dann gescheitert, weil es uns nicht gelungen ist, eben die verschiedenen Einzelinteressen, die in diesem Gesamtthema mit drin waren, unter ein Dach zu bringen (GSPM9).” “Das ist genau die Schwierigkeit, es gibt eigentlich kein Gesamtkonzept. Es gibt verschiedene Einzelkonzepte und Einzelstrategien, die können von Werk zu Werk unterschiedlich und zum Teil auch in den Werken selbst unterschiedlich sein (GSPM27).”

Bei diesen personengebundenen Einzelaktivitäten darf nicht versäumt werden, diesen Impuls zu verstetigen, indem er in eine Gesamtkonzeption eingebunden wird. Geschieht dies nicht, bleibt die Veränderung der Arbeitsorganisation und auch des Entgeltsystems, sofern eine stattgefunden hat, eine Insellösung, die den Charakter eines Pilotprojektes nicht überschreiten wird und dessen Ende mit dem Ausscheiden des betreffenden Promotors terminiert werden kann. Diese Notwendigkeit wird auch im Fall GS erkannt und entsprechend umgesetzt.

“Aus der Vergangenheit heraus ist die Erfahrung, daß es an Einzelpersonen lag, inwieweit man diese Dinge umsetzen konnte. Das ist aber mittlerweile ein Prozeß, der auch vom Werksmanagement aufgegriffen worden ist (GSGW7).” “Wir glauben, daß wir jetzt einen Weg gefunden haben, der einen vernünftigen Rahmen schafft und der auch akzeptiert wird von den Mitarbeitern, damit wir überhaupt in den Genuß von Teamarbeit kommen. Daß man sich nicht ‘zerfleischt’ in den Projekten oder auch vor Ort bei der Arbeit über solche Themen, sondern daß wir jetzt eine allgemein akzeptierte Regelung haben (GSIEB14).” “Einen gemeinsamen Rahmen, der es ermöglicht, eben nicht bei jedem einzelnen Projekt wieder mit Grundsatzfragen anfangen zu müssen (GSIEB19).” “Das war auch unser Ziel, uns einen Rahmen zu geben, aber eben doch innerhalb des Rahmens eine ganze Menge zuzulassen (GSPA10).”

Auch an einem weiteren Beispiel wird die Notwendigkeit der Einbindung der Veränderung in einen Gesamtkontext ersichtlich. Wiederum bei allen drei Unternehmen existieren Überlegungen, die in ihrer Realisierung jedoch unterschiedlich weit vorangeschritten sind, die indirekten Bereiche in den Gruppenarbeitsprozeß zu integrieren. Das heißt nicht nur, die Aufgaben als solche in den Fertigungsbereich einzubinden, sondern die nach wie vor existierenden indirekten Bereiche stärker mit der Fertigung zu verknüpfen, um so Schnittstellen transparent zu machen und Synergien zu nutzen.

“Diese ‘zielorientierte Gruppenzulage’ gab es ja nur im gewerblichen Bereich, im Angestelltenbereich gibt es das ja nicht, das ist ja das Schlimme. Das heißt, da unten wurde gearbeitet,

gemacht und getan um irgendwelche Ziele zu erreichen und der Angestellte hier oben *konnte*, ich betone das ausdrücklich, sagen, was interessiert es mich, und das wollen wir jetzt ändern (EFSG20).“

Gerade im Unternehmen EF wird anhand der Durchlaufzeiten sehr plastisch, wieviel Einfluß der Angestelltenbereich auf diese hat, und welche Potentiale diesbezüglich noch zu erschließen sind.

„Bei den Durchlaufzeiten da haben wir mal ganz bitter böse gelegen und da gab es immer ein Problem. Hier oben die Planung, die hängen da nicht mit dran an den Zielen der Gewerblichen, die sind aber das Nadelöhr, da gehen die ganzen Aufträge durch und wenn die hier pennen, können die unten machen was sie wollen, das packen die nie (EFSG23).“

Im Unternehmen KS wird dies ebenso gesehen, auch wenn hier die Planung nicht soweit fortgeschritten ist.

„Aber die großen Potentiale sehen wir zunächst auch darin, die umliegenden Bereiche stärker einzubeziehen (KSPA12).“ „Die Angestelltenbereiche, warum sollen die Planer da nicht miteinbezogen werden oder wenn der Vertrieb da drüben Sachen verkauft, die kein Mensch bauen kann, dann müssen die auch weniger Geld bekommen (KSPA23).“

Gerade aber zu diesen Bereichen bestehen bei allen drei Unternehmen noch keine ausgeprägten Einbindungsstrategien, was regelmäßig zu Einbußen im Bereich der Produktion führt, insbesondere in Form von fehlenden Abstimmungen, die z.B. zu Nacharbeiten und Ausschuß führen.

„Auch die ganzen Dienstleister, die zu einem Betrieb gehören, wie Einkauf, Planung, Disposition, Lagerwesen, die haben mal geguckt, was machen die denn da, aber uns geht das gar nichts an und das ist dann natürlich sehr, sehr schwierig. Da stößt man ständig auf Grenzen, und dieses Verständnis muß erst noch wachsen und das dauert auch sehr lange (KSOE11).“ „Was natürlich auch wieder frustrierend war für die Leute, wenn die ganzen anderen Abteilungen in ihrer Hierarchie stecken bleiben, wie z.B. Planung, Konstruktion (KSBR19).“

Insgesamt zeigt sich auch aus diesen Äußerungen, daß eine Abstimmung der Instrumente notwendig ist, daß dies aber in einem größeren Kontext zu sehen ist. Gleichzeitig ist hierbei zu beachten, daß sich die Flexibilitätsbetrachtungen auf den Produktionsbereich beziehen und dieser lediglich ein Bereich von vielen eines Unternehmens darstellt.

„Man produziert, obwohl an sich kein Bedarf vorhanden ist. Typisch bei Akkord oder Prämie, d.h. die Pumpe pumpt die Lager immer voller, bis sie überquellern. Das ist Kapitalbindung, dadurch wird das System teilweise kontraproduktiv, weil den Kapitaldienst, den haben sie nie in der Fertigung, den haben sie woanders im Unternehmen (EFPA24).“

An dieser Äußerung wird noch einmal ersichtlich, daß es für die Bewertung der Flexibilität eines Unternehmens nicht ausreicht, allein einen Bereich zu betrachten, sondern daß die Gesamtflexibilität eines Unternehmens aus dem Zusammenspiel der Flexibilität der einzelnen Bereiche resultiert. Zusammenfassend kann thesenhaft festgehalten werden:

Ein Entgeltsystem, das nicht gruppenarbeitskonform im Sinne der intendierten Zielsetzung gestaltet ist, kann zu einem Stillstand des Gruppenarbeitsprozesses führen.

Die Veränderungsgeschwindigkeit des Entgeltsystems ist niedriger als die der Arbeitsorganisation. Zur Ausschöpfung der Potentiale der Gruppenarbeit sind die beiden Prozesse zu synchronisieren.

Zur Realisierung der intendierten Ziele der Gruppenarbeit ist eine Einbindung in den betrieblichen Kontext erforderlich. Das bedeutet konkret, daß insbesondere das mittlere Management mit in den Prozeß einzubeziehen ist, da sich dieses als ein wesentlicher Faktor sowohl für den Erfolg – bei konsequenter Beteiligung – als auch für Komplikationen – bei Nichtberücksichtigung – innerhalb des Veränderungsprozesses erwiesen hat.

Darüber hinaus hat die Auswertung gezeigt, daß die proaktive Einbindung der Betriebsparteien, insbesondere des Betriebsrates eine Schlüsselgröße für die Beschleunigung und die Qualität des Umsetzungsprozesses darstellt. Im umgekehrten Fall kann die Nichtberücksichtigung des Betriebsrates nicht nur zu einer Verlangsamung des Veränderungsprozesses führen, sondern auch zu dessen Stillstand.

Weiter hat die Auswertung verdeutlicht, daß für eine umfassendere Potentialnutzung der Gruppenarbeit die indirekten Bereiche intensiver in den Prozeß einzubeziehen sind. Daneben gilt als eine weitere Rahmenbedingung für eine erfolgreiche Implementierung der Gruppenarbeit die Einführung einer intensiven Informationspolitik. Nur auf diese Weise können die Mitarbeiter zum einen ihr Verhalten und ihren persönlichen Beitrag zur Leistungserstellung besser einschätzen und zum anderen Potentiale entwickeln, die zu einer Optimierung des Gesamtprozesses führen, der über die Grenzen der Gruppe hinausreicht.

“Die Mitarbeiter sind viel mehr informiert worden. Früher hieß es, du mußt das jetzt machen, egal wie, ohne Erklärung wieso und weshalb. Da war bei manchen dann die Einsicht nicht da. Heute wird darüber gesprochen, wir brauchen das und das aus dem und dem Grund, und was schlägst du vor, wie machen wir das am besten? Und wenn man die Leute so mit einbindet, dann begreifen sie das eher und sehen es ein und machen williger mit, weil auch der Vorschlag von ihnen mitkommt. Und sie tragen somit auch die Verantwortung. Vorher machte das nur der Vorgesetzte, und so macht das jetzt die ganze Gruppe. Es wird sich zusammengesetzt zum Gruppengespräch, dann wird gesagt, das und das Problem liegt an, beispielsweise ist in den nächsten 3 Wochen sehr viel Arbeit, wie wollen wir das am besten machen? Machen wir drei Schichten? Dann haben wir gesagt, nein, drei Schichten wollen wir nicht, aber wir fangen morgens früher an, machen abends länger, arbeiten den freien Freitag in der Spätschicht und den freien Samstag. Dann haben wir so und soviel Stunden, dann haben wir genau dasselbe raus (EFSGA6).”

Sind folglich die einzelnen Instrumente und Prozesse nicht aufeinander abgestimmt, das gilt für die Gruppenarbeit und das Entgeltsystem, und ebenso für deren Implementierung in den betrieblichen Gesamtkontext, entstehen Reibungsverluste oder Disharmonien, die nicht zu einer umfassenden Nutzung der Humanressource und damit ebenfalls nicht zu dem möglichen Zielerreichungsgrad führen.

Teil III: ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE

8 Schlußbetrachtung

Das Ziel der Arbeit bestand darin, aufzuzeigen, welche Interdependenzen zwischen den Instrumenten Arbeitsorganisation und Entgeltsystem unter dem Gesichtspunkt der Flexibilität vorliegen. Dabei ist geprüft worden, inwieweit das Entgeltsystem Einfluß auf das Wirkungsgefüge „Gruppenarbeit – Flexibilität“ nimmt.

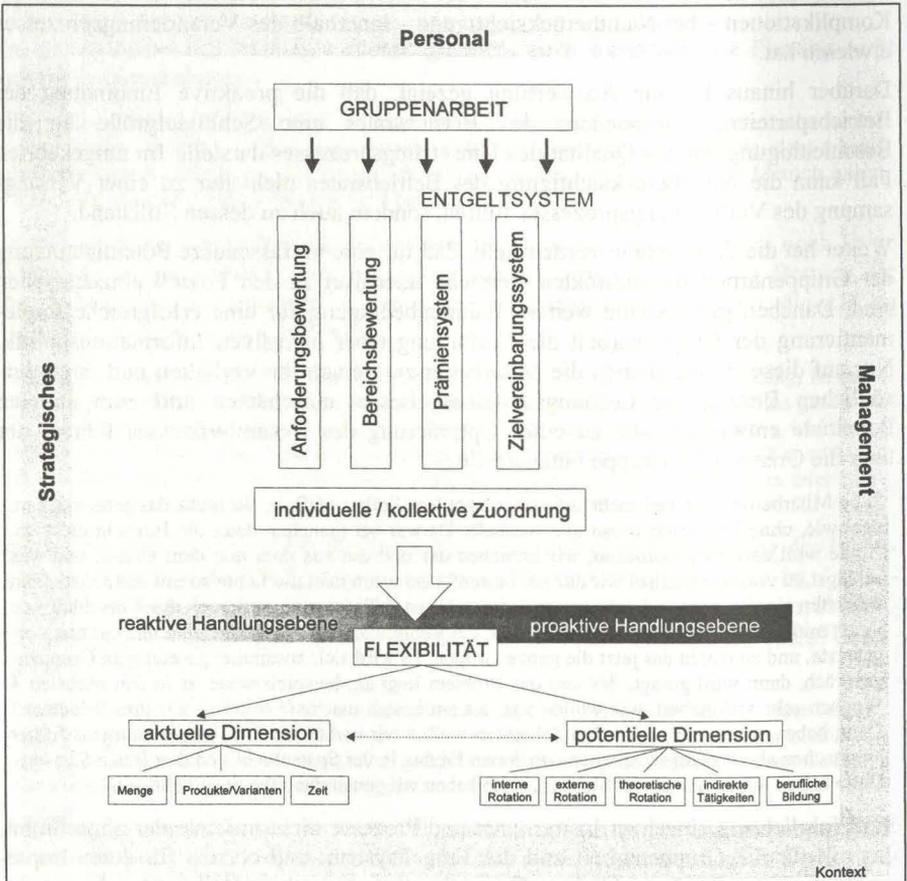


Abb. 8-1: Betrachtetes Untersuchungsfeld (Quelle: eigene Darstellung)

Ausgehend von der Überlegung, daß sich der ökonomische und gesellschaftliche Kontext, in dem Unternehmen ihre Entscheidungen treffen, durch eine zunehmende Globalisierung und Komplexität, durch technische und strukturelle Umwälzungen, aber auch durch einen Wandel in den Wertvorstellungen auszeichnet und damit verbunden durch eine größere Unsicherheit in bezug auf die weitere wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung, wird die Fähigkeit, den externen Wandelanforderungen adäquat begegnen zu können, immer mehr zum kritischen Erfolgsfaktor. Basierend auf diesen Überlegungen ist ausgehend von dem Forschungsdreieck „Arbeitsorganisation – Flexibilität – Entgeltsystem“¹ sukzessive eine Präzisierung des Untersuchungsrahmens erfolgt, dessen Konkretisierung zusammenfassend in Abbildung 8-1 dargestellt ist.

Ausgangspunkt dieser Präzisierung ist das Verständnis von einem Wandel gewesen, nach dem ein Unternehmen im Normalfall mit einem solchen konfrontiert wird. Eine Unternehmung muß somit in der Lage sein, aus sich selbst heraus den Wandel zu bewältigen, da dieser vielfach keinen Sonderfall, sondern die Regel in der Existenz eines Unternehmens darstellt. Basierend hierauf konnte aufgezeigt werden, daß es zur Realisierung dieser Anforderung einer stärkeren strategischen Ausrichtung des Unternehmens bedarf, da nur auf diese Weise die Grundlage für die Schaffung und Sicherung von Handlungsspielräumen erreicht werden kann. Erfolgt diese Ausrichtung nicht, kann seitens des Unternehmens lediglich ein Reagieren auf bereits eingetretene Umweltzustände erfolgen, das mit einem Ad-hoc-Management umschrieben werden könnte. Die Potentiale zur Begegnung des Wandels werden damit zu einem zentralen Erfolgsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Als weiteres konnte dargelegt werden, daß in Tendenzen eine Umorientierung von einer starken Fokussierung auf externe Wettbewerbsstrategien - und damit einer exogenen Sichtweise - zu einer Betrachtung der unternehmensinternen Ressourcen als Begründung eines Wettbewerbsvorteils stattfindet. Für strategische Entscheidungen ist folglich nicht mehr allein die Konkurrenzsituation zu beachten und zu analysieren, sondern auch das Stärken-Schwächen-Profil der unternehmensinternen Ressourcen. Das ist insofern konsequent, als daß es für das Bestehen als Unternehmen in einem derartig beschriebenen Kontext neben der geschilderten Wandelfähigkeit eines ebenso flexiblen Faktors bedarf, um das Ziel der Existenzsicherung zu gewährleisten.

Dieser Übergang von einer Außen- zu einer Innenorientierung führte zum ressourcenorientierten Management, deren Vertreter den Erfolg von Unternehmen auf die internen Ressourcen zurückführen. Sie betonen unter dem Gesichtspunkt der Seltenheit, der begrenzten Imitierbarkeit und Nicht-Substituierbarkeit als konstituierende Merkmale strategischer Ressourcen die Herausarbeitung der intangiblen Ressourcen als Erfolgsfaktoren für das Unternehmen. Insbesondere die mit der Humanressource in Verbindung stehenden Fähigkeiten und Kenntnisse erfüllen demnach die Voraus-

¹ Siehe die Abbildung 1-2 des Kapitels 1.

setzungen eines solchen Erfolgsfaktors. Unter dieser Ressource wird dabei das geistige und körperliche Potential der Mitarbeiter eines Unternehmens verstanden, was gleichzeitig sowohl das konkret genutzte als auch das latent vorhandene Potential impliziert. Die Ressource Mitarbeiter konnte basierend auf diesen Ausführungen nicht zuletzt aufgrund seiner kognitiven aber auch taktilen und sensomotorischen Fähigkeiten nicht nur als wesentlicher Bestandteil dieser Veränderungsprozesse identifiziert werden, sondern gleichsam auch als der kritische Faktor, der über Erfolg oder Mißerfolg entscheidet.

Das Ressourcenmanagement gewinnt seine Bedeutung für eine Personalorientierung zur Realisierung der Wandelfähigkeit daraus, daß die intangiblen Ressourcen - wie dargelegt - vielfach ihren Ausdruck in Fähigkeiten der Mitarbeiter finden. Wenn die Humanressource als eine Erfolgsdeterminante für die Gewährleistung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils angesehen wird - was in diesem Fall gleichgesetzt werden kann mit der Beherrschung des Wandels -, bedarf es eines entsprechenden Personalmanagements, das diese Zielsetzung mit seinen Instrumenten unterstützt und fördert. Dabei ist von einem Personalmanagement auszugehen, das die Humanressource unter strategischen Gesichtspunkten fördert. Darüber hinaus darf es nicht allein als ein abgeleitetes Management angesehen werden, sondern als ein originäres, das eigene Erfolgspotentiale aufbaut. Des weiteren ist zu beachten gewesen, daß die Fähigkeit, dem Wandel unternehmensseitig begegnen zu können, nur *ein* Ziel eines strategischen Zielbündels darstellt. Innerhalb dieses bedürfen die einzelnen Ziele einer Ausrichtung an einer einheitlichen Unternehmensphilosophie, damit das finale Ziel der Existenzsicherung nicht durch mögliche Disharmonien gefährdet wird.

Zur Realisierung dieser integrativen Zielsetzung und mit ihr der Betonung der menschlichen Ressource als Erfolgsgröße ist das Strategische Personalmanagement als theoretisches Rahmenkonzept identifiziert worden. Vor dem Hintergrund, daß keine einheitliche, allgemein akzeptierte, Definition des Strategischen Personalmanagements existiert, sind exemplarisch zwei klassische Ansätze des Human Resource Management dargestellt worden, der MICHIGAN-Ansatz und der HARVARD-Ansatz, um auf diese Weise die Wesensmerkmale des Strategischen Personalmanagements herauszuarbeiten. Der Anspruch des Strategischen Personalmanagements besteht resümierend darin, daß alle mit dem Faktor Arbeit in Verbindung stehenden Entscheidungen und Handlungen, also die im gewählten Kontext einzusetzenden Instrumente, mit der Unternehmensstrategie abzustimmen sind.

Der gewählte konzeptionelle Rahmen des Strategischen Personalmanagements berücksichtigt zum einen die Umwelteinflüsse als Kontextbedingungen und zum anderen räumt er dem Mitarbeiter als Humanressource eine entscheidende Bedeutung als Wettbewerbsfaktor ein. Das Strategische Personalmanagement dient zusammenfassend im Rahmen der Unternehmensstrategie primär zur Steigerung der Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und - im Rahmen der Untersuchung - zur Erreichung der Zielsetzung der Flexibilität.

Zur Realisierung dieser integrativen Zielsetzung bietet das Strategische Personalmanagement verschiedene Instrumente an, die sich zum einen durch eine strategische Orientierung auszeichnen, zum anderen aber auch durch eine Ausrichtung an den aktuellen, d.h. kurzfristig kritischen Erfolgsfaktoren. Dabei konnte bei dem technisch-organisatorischen Wandel, wie er sich in den Unternehmen vollzieht, aktuell eine Fokussierung der Dimension Organisation festgehalten werden. Im betrachteten Kontext wird damit der Arbeitsorganisation eine Schlüsselfunktion bei der Realisierung der Wandelanforderungen eingeräumt. Als weiteres Instrument des Strategischen Personalmanagements steht vor dem Hintergrund der Fragestellung, die der Arbeit zugrunde liegt, definitionsgemäß das Entgeltsystem im Mittelpunkt des Interesses.

Bei Veränderungen der Arbeitsorganisation stellt sich die Frage, welche Ziele damit verfolgt werden und die Zielerreichung flankierend durch personalpolitische Instrumente unterstützt werden kann. In der vorliegenden Arbeit wurde gezeigt, daß die Veränderung der Arbeitsorganisation die Steigerung der Flexibilität abzielt. Flexible Reaktionen werden sowohl in bezug auf aktueller Veränderungen (z.B. Schwankungen in der Nachfrage) als auch hinsichtlich eines prognostizierten, in seinen Konturen aber ungewissen Wandels erwartet.

Dem entsprechend wird an das Entgeltsystem paradigmatisch die Forderung gestellt, daß es nicht etablierte Routinen, sondern die persönliche Bereitschaft zur Flexibilität honoriert. Das Entgeltsystem hat damit die Funktion, Flexibilitätspotentiale der Arbeitsorganisation zu fördern, zu mobilisieren und zu verstärken.

Da es sich bei der externen Wandelanforderung um eine diffuse Größe handelt, ist es notwendig gewesen, diese - auch vor dem Hintergrund der empirischen Untersuchung - in eine operationale und durch die Unternehmen realisierbare Größe zu transferieren. Als eine solche ist die Flexibilität herausgearbeitet worden, die die unternehmensinterne Interpretation der externen Wandelanforderung darstellt, bei der die Bedeutung der Humanressource für deren Realisierung sehr deutlich geworden ist. Flexibilität selbst ist zumeist positiv konnotiert und wird Begriffen wie Rigidität, Starrheit oder Standardisierung gegenübergestellt, ist aber weiterhin zu unbestimmt, um als Zielgröße zu fungieren. Flexibilität stellt ein gedankliches Konstrukt dar, das sich durch Messungen und Beobachtungen nicht als Ganzes, sondern nur in Teilbereichen erfassen läßt. Es bestehen daher grundsätzliche Schwierigkeiten, den Grad der Flexibilität einer Unternehmung zu beurteilen. In der vorliegenden Arbeit ist daher nicht versucht worden, die Flexibilität eines Unternehmens als solches zu beurteilen. Vielmehr konzentrierte sich die Betrachtung auf den Produktionsbereich als den zentralen Ort der betrieblichen Leistungserstellung. Auf dieser Basis ist die Spezifizierung der Größe Flexibilität erfolgt, die im weiteren der Arbeit als Grundlage fungierte.

Flexibilität zeichnet sich in der Produktion demnach durch eine reaktive und eine proaktive Handlungsebene aus. Damit sind zwei Flexibilitätsdimensionen angesprochen: die aktuelle und die potentielle Dimension, bei deren Realisierung die Human-

ressource eine Schlüsselfunktion einnimmt. Diese Definition impliziert auch eine präventive Anpassungsfähigkeit des Unternehmens hinsichtlich der Veränderung inner- und außerbetrieblicher Bedingungen. Die beiden Dimensionen wiederum zeichnen sich durch verschiedene Kategorien aus, die der Tabelle 8-2 entnommen werden können. Die Flexibilität der Humanressource stellt dabei einen Eckpfeiler der flexiblen Produktionsorganisation dar. Hier zeigt sich, daß die menschliche Flexibilität im Vergleich zur technischen Flexibilität weiter an Bedeutung zunimmt.

Zur Realisierung dieser differenzierten Flexibilitätsgröße konnte die Arbeitsorganisation in Form der Gruppenarbeit als Instrument identifiziert werden. Sie steht seit Beginn der 90er Jahre bei der Veränderung der Arbeitsorganisation im Zentrum unternehmerischer Strategien und bildet den Kern aktueller Ansätze eines Change Managements. Stellte die Gruppenarbeit in den 70er Jahren noch einen humanzentrierten Ansatz dar, so ist diese Ausrichtung einer ökonomischen Orientierung gewichen und bildet ein Instrument, um den veränderten Marktbedingungen eines Käufermarktes gerecht zu werden. Da die Konzeptionen der Gruppenarbeit zum Teil erhebliche Unterschiede aufzeigen, die insbesondere durch historische Entwicklungen begründet sind und darüber hinaus bei der Abgrenzung des Gruppenbegriffs Differenzierungen aufzeigen, erfolgte zunächst eine Spezifizierung des Begriffs der Gruppenarbeit.

Als Basis für die Analyse der Wirkung der Gruppenarbeit auf die Flexibilität wurde der sich in Deutschland abzeichnende Weg der Gruppenarbeit herangezogen, der als eine Synthese der ökonomischen Aspekte der japanischen Fertigungsteams und der Humanzentrierung der teilautonomen Arbeitsgruppe skandinavischer Prägung angesehen werden kann. Das Ergebnis der differenzierten Wirkungsweise der Gruppenarbeit auf die definierte Flexibilitätsgröße ist der Tabelle 8-2 zu entnehmen. Verallgemeinernd konnte der in der Literatur bestehende Konsens, daß die Einführung von Gruppenarbeit positive Flexibilitätseffekte zeigt, bestätigt werden.

In diesem Zusammenhang mehren sich aber die Stimmen, wonach eine singuläre Betrachtungsweise der Gruppenarbeit als Instrument zur Bewältigung der Wandelanforderungen des Wettbewerbs und dem damit in Bezug stehenden Erreichen der Ziele, die mit diesem arbeitsorganisatorischen Konzept verbunden sind, nicht auszureichen scheint. Vielmehr bedarf es, wie es auch das Strategische Personalmanagement aufzeigt, einer koordinativen und integrativen Abstimmung von Instrumenten, um in diesem Fall das Ziel der Flexibilität zu erreichen.

Ausgehend von der Fragestellung, welche Interdependenzen zwischen der Arbeitsorganisation in Form der Gruppenarbeit und einem Entgeltsystem bestehen, ist die Diskussion zur Veränderung der Entgeltsysteme im Rahmen der Einführung von Gruppenarbeit nachgezeichnet worden. Ziel ist es gewesen, die Tendenzen sowohl in der Literatur als auch in der betrieblichen Praxis zu identifizieren, um auf dieser Basis Wirkungsvermutungen zu formulieren, die Einflüsse des Entgeltsystems auf das Wirkungsgefüge „Gruppenarbeit-Flexibilität“ widerspiegeln. Daß in diesem Rahmen auch traditionelle Entgeltsysteme Eingang in die Betrachtung gefunden

haben, ist der Tatsache geschuldet, daß die Innovation eines Entgeltsystems sowohl in der Rekonfiguration bestehen kann als auch in der Entwicklung grundsätzlich neuer Mittel. Das heißt, daß die Veränderung eines Entgeltsystems bei einem Unternehmen eine Innovation darstellen kann, obgleich es sich nach wie vor im Rahmen der traditionellen Formen bewegt.² Als gegenwärtige Tendenzen der Entgeltentwicklung bzw. als ausgemachte Problemfelder konnten

- die Anforderungsorientierung,
 - die Bereichsbewertung,
 - die Prämienentlohnung,
 - das System der Zielvereinbarung und
 - die Problematik der individuellen respektive der kollektiven Leistungszuordnung
- herauskristallisiert werden.

Für den Einfluß des Entgeltsystems auf das Wirkungsgefüge „Gruppenarbeit – Flexibilität“ ergeben sich drei grundsätzliche Möglichkeiten:

- Erstens kann das Entgeltsystem wie ein Filter wirken, der die positiven Wirkungen der Gruppenarbeit auf die Flexibilität einschränkt oder im Extrem sogar negiert.
- Zweitens besteht die Möglichkeit einer katalytischen Wirkung, in der durch das Entgeltsystem eine Potenzierung der intendierten Flexibilitätswirkungen erreicht wird.
- Als drittes schließlich kann das Entgeltsystem eine neutrale Funktion einnehmen. Die Zielgröße Flexibilität verändert sich hierbei in der gewünschten Weise, obwohl vom Entgeltsystem weder positive noch negative Impulse ausgehen.

Der sekundäranalytische Befund aktueller Entwicklungen im Bereich Arbeitsorganisation und Entgeltsystem spiegelt sich in sechs Wirkungsvermutungen wider (vgl. Tabelle 8-1), die zentral darauf abstellen zu überprüfen, ob und wie Flexibilitätswirkungen der Gruppenarbeit durch das Entgeltsystem bzw. einzelne Entgeltkomponenten gesteuert werden können.

² Als Beispiel mögen hier die gegenwärtig in der Literatur und der betrieblichen Praxis diskutierten Formen der Mitarbeiterbeteiligung gelten. Derartige Systeme reichen zurück bis in das Jahr 1847, in dem der Nationalökonom Johann Heinrich von Thünen die landwirtschaftlichen Arbeiter am Ertrag seines Gutes beteiligte und die Erfolgsanteile im Unternehmen beließ, um sie zur Altersvorsorge für pensionierte Mitarbeiter zu verwenden. Obgleich die Mitarbeiterbeteiligung somit grundsätzlich nichts Neues darstellt, betreten die meisten Unternehmen, die sich zur Zeit mit dieser Problematik auseinandersetzen, Neuland.

| |
|--|
| W₀ Die Flexibilität muß stärker honoriert werden als die Maximierung der Einzelleistungen, wenn das Entgeltsystem die Realisierung der potentiellen Flexibilität unterstützen soll. |
| W₁ Ein auf den klassischen Methoden der Anforderungsorientierung basierendes Entgeltsystem führt nicht zu einer Unterstützung des Flexibilitätspotentials, das durch die Gruppenarbeit erreicht werden soll. |
| W₂ Durch die Bereichs- oder Arbeitssystembewertung wird eine Steigerung der potentiellen Flexibilität hinsichtlich Rotation erreicht. |
| W₃ Mit Prämiensystemen läßt sich eine zielgerichtete Steuerung des Verhaltens hinsichtlich der Rotationsfähigkeit und der Übernahme indirekter Tätigkeiten erreichen. |
| W₄ Eine Entgeltkomponente, die an Zielvereinbarungen geknüpft ist, eröffnet Optionen, eine Orientierung der Mitarbeiter an strategischen Unternehmenszielen zu erreichen und somit positiv auf die potentielle Flexibilität einzuwirken. |
| W₅ Kollektive Entgeltkomponenten, die den Gruppenbeitrag honorieren, fördern die Rotationsbereitschaft und die Bereitschaft zur Übernahme indirekter Tätigkeiten. |

Tab. 8-1: Wirkungsvermutungen im Überblick

Die Wirkungsvermutung W_0 konkretisiert dabei den Leitgedanken der Untersuchung, daß in Abhängigkeit der Kombination von Gruppenarbeit und Entgeltsystem Synergieeffekte auf die Zielgröße Flexibilität zu erreichen sind. Die Wirkungsvermutungen W_1 bis W_4 stellen die Präzisierung dieser zentralen Aussage dar, d.h. inwieweit die spezifischen Entgeltsysteme auf das Wirkungsgefüge „Gruppenarbeit-Flexibilität“ Einfluß nehmen. Die Wirkungsvermutung W_5 stellt sowohl eine Konkretisierung als auch eine Verallgemeinerung dar. Inwieweit Entgeltbestandteile kollektiv oder individuell gewährt werden, kann prinzipiell auf alle in den Wirkungsvermutungen angesprochenen Entgeltsysteme Anwendung finden. In der betrieblichen Praxis ist diese Unterscheidung i.d.R. für die Bestandteile relevant, die über das Grundentgelt hinaus gewährt werden. Insoweit bildet die Wirkungsvermutung W_5 eine weitere Differenzierung von W_3 und W_4 .

Dieser konkretisierte Untersuchungsrahmen mit den sich gegenwärtig in Literatur und Praxis abzeichnenden Trends der Entgeltgestaltung war Gegenstand der empirischen Untersuchung. Die Wirkungsvermutungen bildeten den Ausgangspunkt für die Fallstudienuntersuchung, die in drei Unternehmen der deutschen Metallindustrie durchgeführt wurde. Ausschlaggebend für die Auswahl dieser Unternehmen ist zum einen die Einführung der Gruppenarbeit gewesen. Zum anderen war es die Bearbeitung der Entgeltthematik, die sich bei den Unternehmen durch drei verschiedene Vorgehensweisen auszeichnet, die gleichsam das Spektrum grundsätzlich vorhandener Vorgehensweisen abdecken:

- radikale Veränderung des Entgeltsystems,
- Modifizierung des Entgeltsystems,
- Beibehaltung des bestehenden Entgeltsystems.

Neben diesen prinzipiellen Vorgehensweisen finden sich in der inhaltlichen Spezifizierung der Entgeltsysteme der Unternehmen ebenfalls die aufgezeigten Tendenzen der Entgeltentwicklung wieder, wobei es sich konkret um

- eine zielorientierte Entlohnung,
- ein Prämienlohnsystem und
- eine Bereichsbewertung in Form der Arbeitssystembewertung

handelt.

Zur weiteren allgemeinen Charakterisierung der Fälle sei erwähnt, daß diese zwei unterschiedlichen Tarifgebieten angehören - Hessen und Niedersachsen - und ein Unternehmen des weiteren über einen Haustarifvertrag verfügt. Darüber hinaus verfügen alle drei Unternehmen über freigestellte Betriebsräte. Bezogen auf die Fertigungsstruktur betreibt ein Unternehmen Einzel- (EF) bis Kleinserienfertigung, das zweite Kleinserienfertigung (KS) und das dritte schließlich Großserienfertigung (GS).

Alle drei Unternehmen haben mit der Einführung der Gruppenarbeit das Ziel der Steigerung der Flexibilität verfolgt. Die Untersuchung hat gezeigt, daß die Ergebnisse im Hinblick auf diese Zielsetzung sehr unterschiedlich sind (siehe Tab. 8-2). Demnach ist bei einem direkten Vergleich der drei Unternehmen zu konstatieren, daß im Fall EF der höchste Grad der Zielerreichung realisiert wurde, insbesondere auch in bezug auf die Kategorien der potentiellen Flexibilitätsdimension. Das Unternehmen GS würde demnach die Position zwei einnehmen, gefolgt von Unternehmen KS. Werden diese Resultate den theoretisch ermittelten Flexibilitätswirkungen der Gruppenarbeit gegenübergestellt, zeigen sich auch hier deutliche Unterschiede bei den einzelnen Unternehmen (siehe Tab. 8-2).

In der Tabelle sind die beiden Flexibilitätsdimensionen mit ihren jeweiligen Kategorien und die drei untersuchten Unternehmen mit den identifizierten Wirkungen aufgeführt. Die erste Zeile (Gruppenarbeit) spiegelt die theoretisch ermittelten Effekte der Gruppenarbeit wider. Sie dient quasi als Benchmark für die in den Unternehmen realisierte Flexibilität. Die folgenden Zeilen zeigen die jeweiligen Unternehmen mit den vorgefundenen Ergebnissen und den entsprechenden Abweichungen zur theoretischen Wirkung.

Die Ergebnisse der Tabelle zeigen, daß die Zuordnung zwischen dem Typus der Fertigung und den erzielten Flexibilitätswirkungen keine einfache kausale Zuordnung erkennen lassen.

| Dimension Kategorien | aktuelle Flexibilitätsdimension | | | | | | | potentielle Flexibilitätsdimension | | | | |
|-------------------------|---------------------------------|--------------------|-----------------|--------------|------------|------------|----------|------------------------------------|------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|
| | Menge | Varianten/Produkte | Durchlaufzeiten | Umrüstzeiten | Terminreue | Nacharbeit | Ausschuß | Interne Rotation | Externe Rotation | Theoretische Rotation | Indirekte Tätigkeiten | Berufliche Bildung |
| Gruppenarbeit | XX | XXX | XX | XX | XX | XX | XX | XX | X | XXX | XX | XX |
| Unternehmen GS | XX | X | X | X | X | XX | XX | XX | X(X) | 80% | X | 13% |
| Abweichung | ⇒ | ↓ | ↓ | ↓ | ↓ | ⇒ | ⇒ | ⇒ | ⇒ | ⇒ | ↓ | ↓ |
| Unternehmen KS | X | XX | X | X | X | O | O | X | X(X) | 39,5% | X | 70% |
| Abweichung | ↓ | ↓ | ↓ | ↓ | ↓ | O | O | ↓ | ⇒ | ↓ | ↓ | ↑ |
| Unternehmen EF | XXX | XXX | XXX | X | XXX | XXX | XXX | XXX | XXX | 100% | XXX | 95% |
| Abweichung | ↑ | ⇒ | ↑ | ↓ | ↑ | ↑ | ↑ | ↑ | ↑ | ⇒ | ↑ | ↑ |

X – geringe Ausprägung; XX – mittlere Ausprägung; XXX – hohe Ausprägung; O – keine Angaben
 Die Angaben zur theoretischen Rotation beziehen sich auf die direkten Tätigkeiten.
 Die Angaben bei der beruflichen Qualifikation beziehen sich auf die höchste berufliche Ausbildungsstufe, d.h. den Facharbeiteranteil.
 ↓ – Abweichung nach unten; ↑ – Abweichung nach oben; ⇒ – keine Abweichung

Tab. 8-2: Flexibilitätsdimensionen in ihrer Abweichung

Die Tabelle zeigt, daß die größten Abweichungen im Sinne einer positiven Beeinflussung der Flexibilität im Fall EF vorliegen und die stärksten Abweichungen im negativen Sinn im Fall KS. Das Unternehmen GS nimmt hierbei eine mittlere Position ein. Die Ambivalenz der Auswirkungen der Gruppenarbeit in den betrachteten Unternehmen kann zu einem wesentlichen Teil auf eine fehlende bzw. unzureichende flankierende Maßnahme seitens des Entgeltsystems zurückgeführt werden.

Es ist erkennbar geworden, daß bei den Akteuren ein grundlegendes Verständnis hinsichtlich der Beeinflussung des Entgeltsystems auf den Gruppenarbeitsprozeß und eine - wenn auch etwas undifferenzierte - Wahrnehmung der Funktion des Entgelt-

systems bei der Unterstützung der Flexibilität vorliegen. Es ist aber ebenfalls deutlich geworden, daß in den drei untersuchten Unternehmen unterschiedliche Vorgehensweisen vorliegen und damit differierende Wirkungen korrespondieren. Zusammenfassend sind diese in der nachfolgenden Tabelle dargestellt, in der die eingangs aufgestellte Wirkungsvermutung dem vorgefundenen Wirkungszusammenhang gegenübergestellt ist.

| Wirkungsvermutung | Wirkungszusammenhang |
|--|--|
| W₀ Die Flexibilität muß stärker honoriert werden als die Maximierung der Einzelleistungen, wenn das Entgeltsystem die Realisierung der potentiellen Flexibilität unterstützen soll. | Ein Entgeltsystem, das Abstand von einer einseitigen Leistungsakzentuierung zugunsten einer mehrdimensionalen Größe im Sinne der Flexibilität nimmt, besitzt positive Effekte auf eine umfassendere Nutzung der Humanressource und somit auf die potentielle Flexibilitätsdimension. |
| W₁ Ein auf den klassischen Methoden der Anforderungsorientierung basierendes Entgeltsystem führt nicht zu einer Unterstützung des Flexibilitätspotentials, das durch die Gruppenarbeit erreicht werden soll. | Eine enge Auslegung und Anwendung der Anforderungsorientierung unterstützt insbesondere <i>nicht</i> die Funktionalität der Gruppenarbeit in bezug auf die Zielsetzung der potentiellen Flexibilitätsdimension. |
| W₂ Durch die Bereichs- oder Arbeitssystembewertung wird eine Steigerung der potentiellen Flexibilität hinsichtlich Rotation erreicht. | Eine Arbeitssystembewertung führt <i>nicht</i> zu einer aktiven Unterstützung der potentiellen Flexibilitätsdimension. |
| W₃ Mit Prämiensystemen läßt sich eine zielgerichtete Steuerung des Verhaltens hinsichtlich der Rotationsfähigkeit und der Übernahme indirekter Tätigkeiten erreichen. | Ein Prämiensystem mit einer singulären Leistungsausrichtung fördert die explizit angesprochene Größe bei gleichzeitiger Vernachlässigung der nicht angesprochenen Flexibilitätskategorien. Die Flexibilitätspotentiale der Gruppenarbeit werden dabei nicht unterstützt. |
| W₄ Eine Entgeltkomponente, die an Zielvereinbarungen geknüpft ist, eröffnet Optionen, eine Orientierung der Mitarbeiter an strategischen Unternehmenszielen zu erreichen und somit positiv auf die potentielle Flexibilität einzuwirken. | Durch ein Zielvereinbarungssystem ist eine umfassende Ausschöpfung des Mitarbeiterpotentials zu realisieren und darüber hinaus sind positive Effekte auf die Kategorien interne, externe und theoretische Rotation sowie die Integration von indirekten Tätigkeiten der potentiellen Flexibilitätsdimension zu erzielen. |
| W₅ Kollektive Entgeltkomponenten, die den Gruppenbeitrag honorieren, fördern die Rotationsbereitschaft und die Bereitschaft zur Übernahme indirekter Tätigkeiten. | Die Honorierung des Gruppenbeitrags unterstützt die potentielle Flexibilitätsdimension, insbesondere in der Förderung der Kategorien Rotation und Bereitschaft zur Übernahme von indirekten Tätigkeiten. |

Tab. 8-3: Gegenüberstellung von Wirkungsvermutung und Wirkungszusammenhang

Grundsätzlich hat die empirische Untersuchung gezeigt, daß das Entgeltsystem bei der Realisierung der Gruppenarbeit eine mitentscheidende Rolle spielt, und darüber hinaus, daß das Entgeltsystem eine Größe darstellt, die den Prozeß der Einführung von Gruppenarbeit zum Stillstand bringen kann.

W₀ Der in der Wirkungsvermutung W_0 zum Ausdruck gebrachte Zusammenhang, daß die einseitige Akzentuierung einer bestimmten Leistungskomponente seitens des Entgeltsystems nicht die durch die Gruppenarbeit intendierten Flexibilitätswirkungen unterstützt, findet sich bestätigt. So führte die Betonung einer einzelnen Leistungsgröße, in dem vorliegenden Fall der Menge, zu negativen Auswirkungen sowohl bei den Kategorien der potentiellen Flexibilitätsdimension (Integration indirekten Tätigkeiten, der internen und externen Rotation) als auch in den Kategorien der aktuellen Flexibilitätsdimension (Termintreue, Durchlaufzeiten, Nacharbeit und Ausschuß). Ein derartig gestaltetes Entgeltsystem kann folglich dazu beitragen, daß das Flexibilitätspotential, das der Gruppenarbeit inhärent ist, nicht genutzt wird. Das gilt nicht nur für Systeme, die sich allein auf die Menge konzentrieren, sondern auch für alle anderen Systeme, die isoliert auf die Forderung eines speziellen Leistungsmerkmals abheben. Aufgrund der positiven Ergebnisse, die bei der Veränderung des Entgeltsystems von einer einseitigen auf eine mehrdimensionale Leistungsakzentuierung vorgefunden worden sind, läßt sich aus der Wirkungsvermutung folgender Wirkungszusammenhang formulieren: Wenn bei der Entgeltsystemgestaltung Abstand von einer einseitigen Leistungsakzentuierung zugunsten einer mehrdimensionalen Größe im Sinne der Flexibilität genommen wird, dann können positive Effekte auf eine umfassendere Nutzung der Humanressource und somit auf die potentielle Flexibilitätsdimension erreicht werden.

W₁ Der in der Wirkungsvermutung W_1 formulierte Zusammenhang findet sich durch die Untersuchung bestätigt. Insbesondere die Kategorien der internen als auch der externen Rotation und die Integration von indirekten Tätigkeiten werden durch die klassische Anforderungsorientierung negativ beeinflusst. Auch hier wird das Potential, das der Gruppenarbeit inhärent ist, nicht ausgeschöpft. Auf der Basis der Wirkungsvermutung W_1 kann folgender Wirkungszusammenhang formuliert werden: Wenn eine enge (einzelarbeitsplatzbezogene) Auslegung und Anwendung der Anforderungsorientierung erfolgt, dann werden insbesondere die Kategorien der potentiellen Flexibilitätsdimension, interne und externe Rotation und die Integration indirekter Tätigkeiten, negativ beeinflusst.

W₂ Diese negativen Erfahrungen mit der Anforderungsorientierung haben insbesondere im Unternehmen GS dazu geführt, von diesem Verfahren zugunsten einer Arbeitssystembewertung Abstand zu nehmen. Dieser Zusammenhang spiegelt sich in der Wirkungsvermutung W_2 wider. Allerdings läßt sich in dem Untersuchungskontext die in der Literatur vorzufindende These, daß eine Bereichsbewertung zu einer Steigerung der potentiellen Flexibilität (hier die Rotation) führt, nicht belegen. Vielmehr zeigen die Ergebnisse der empirischen Unter-

suchung, daß durch die Arbeitssystembewertung hinsichtlich der drei Kategorien der Rotation (interne, externe und theoretische Rotation) keine positiven Impulse ausgehen. Es kann somit als Ergebnis festgehalten werden, daß durch die Arbeitssystembewertung die intendierten Flexibilitätswirkungen in der potentiellen Flexibilitätsdimension nicht beeinträchtigt werden. Als Wirkungszusammenhang kann folglich formuliert werden: Die im Unternehmen GS vorgefundene Arbeitssystembewertung, hat in Verbindung mit der Gruppenarbeit nicht zu einer aktiven Unterstützung der Kategorien der potentiellen Flexibilitätsdimension geführt.

- W₃** Der Prämienlohn stellt unzweifelhaft eine sehr variabel gestaltbare Entgeltkomponente dar, was nicht zuletzt seine wachsende Bedeutung innerhalb betrieblicher Entgeltsysteme im Rahmen von Gruppenarbeit begründet. Erfahrungen mit Prämiensystemen liegen in allen drei untersuchten Unternehmen vor, wobei sich sehr unterschiedliche Entwicklungen abgezeichnet haben. Während das Unternehmen KS das Prämiensystem gerade eingeführt hatte, nahm das Unternehmen EF mit der Implementierung von Gruppenarbeit Abstand von diesem Verfahren.

Der in der Wirkungsvermutung W₃ zum Ausdruck gebrachte Aspekt einer gezielten und positiven Beeinflussung im Hinblick auf die Kategorien Rotation und indirekte Tätigkeiten konnte nicht bestätigt werden. Vielmehr haben die Ergebnisse der Fallstudienuntersuchung gezeigt, daß durch das Prämiensystem ein Verharren in Routinen gefördert wird, da die Mitarbeiter auf diese Weise ihre Leistung in der jeweiligen Rubrik besser realisieren können. Insbesondere die Erfahrungen im Unternehmen EF konnten belegen, daß durch das klassische Prämiensystem eine Einschränkung sowohl der internen als auch der externen Rotation verursacht worden ist, was mit dazu beigetragen hat, ein neues Entgeltsystem einzuführen.

Die in der Literatur beschriebenen Tendenzen, daß durch die Schaffung eines neuen, synthetischen Bezugspunktes der Prämienbemessung den Nachteilen von Einzelprämien entgegengesteuert werden soll,³ konnten hier nicht nachgezeichnet werden. In diesem Zusammenhang gilt es zu beachten, daß die Gruppenarbeit als Pendant zur tayloristischen Arbeitsorganisation anzusehen ist - die im idealtypischen Fall eine möglichst detaillierte Vorabbestimmung des Produktionsverlaufs anstrebt - und impliziert damit einen gewissen Grad der Nichteindeutigkeit und somit auch nur bedingten Planbarkeit der Prozesse. Ziel ist es, durch eine semi-autonome Eigensteuerung der Gruppe eine Prozeßsicherheit zu erreichen. Daraus folgt, daß es immer schwieriger wird, ex ante eine Leistung exakt zu definieren; vielmehr resultiert die Konkretisierung dieser Leistung aus dem situativen Kontext. Außerdem wäre die Einführung von Gruppenarbeit dann nicht notwendig, denn das Ziel ist es ja gerade, Rationalisierungspotentiale

³ Vgl. z.B. Gosmann, R./Heinz, K., 1996; Mies, C., 1997; Muster, M., 1998.

zu erschließen, die sich aus den detaillierten Kenntnissen des Fertigungsprozesses ergeben, welche denen vorbehalten sind, die tagtäglich in diesen involviert sind. Die Ausgestaltung einer Prämie mit einem synthetischen Bezugspunkt ist folglich insofern problematisch, als die Gruppe in gewisser Weise als eine "black box" verstanden werden kann, in der bestimmte Prozesse ablaufen, die sich einer expliziten Kontrolle entziehen. Dies würde zwar dem Verständnis der intangiblen Ressource als Wettbewerbsvorteil entsprechen, weil diese durch potentielle Mitbewerber nicht zu kopieren ist, entzieht aber in gewisser Weise der Prämie die Datenbasis.

Vor dem Hintergrund der vorliegenden Ergebnisse kann folgender Wirkungszusammenhang formuliert werden: Wenn ein Prämiensystem mit einer singulären Leistungsausrichtung eingeführt wird, dann fördert dieses explizit die angesprochene Größe bei gleichzeitiger Vernachlässigung der nicht angesprochenen Flexibilitätskategorien, womit die Flexibilitätspotentiale der Gruppenarbeit nicht unterstützt werden.

W₄ Im Zusammenhang der Gruppenarbeit hat sich gezeigt, daß die Optimierungspotentiale im voraus nicht genau zu bestimmen sind und daher der Einsatz einer expliziten Prämie nicht den gewünschten, d.h. umfassenden Effekt auslöst. Eine derartige Prämie setzt vielmehr voraus, daß die Potentiale bekannt sind, da sie sonst durch die Prämie nicht angesprochen würden und der gewünschte Anzeizeffekt ins Leere läuft, d.h. nicht die erhofften Resultate erbringt. Diese Prämie basiert darauf, daß das Gefälle zwischen dem intendierten Soll und dem realisierten Ist erfaßt werden kann. Als ein möglicher Lösungsweg deutet sich im Untersuchungskontext das Konzept der Zielvereinbarung an, das ausgehend von Zielvorstellungen des Managements den Mitarbeitern die Möglichkeit eröffnet, eigene Verbesserungspotentiale einzuschätzen, die eine "Überarbeitung" des Produktionsziels ermöglichen. Der abgeleitete Einfluß eines solchen Entgeltsystems findet sich in der Formulierung der Wirkungsvermutung **W₄** wieder.

Insbesondere die Resultate im Unternehmen EF haben gezeigt, daß durch die Umstellung auf ein Zielvereinbarungssystem sowohl positive Impulse hinsichtlich der internen und externen Rotation als auch bei der Integration zusätzlicher indirekter Tätigkeiten erreicht werden konnten. Die Ergebnisse stützen somit die Wirkungsvermutung **W₄**, so daß sich folgender Wirkungszusammenhang formulieren läßt: Um eine umfassende Ausschöpfung des Mitarbeiterpotentials zu realisieren und darüber positive Effekte auf die Kategorien interne, externe und theoretische Rotation sowie die Integration von indirekten Tätigkeiten der potentiellen Flexibilitätsdimension zu erzielen, erweist sich ein Zielvereinbarungssystem als geeignetes Entgeltsystem.

W₅ Vor dem Hintergrund des prinzipiell bestehenden Spannungsverhältnisses von individueller und kollektiver Entlohnung, d.h. der Frage, inwieweit die kooperationsfördernde Gruppenentlohnung das individuelle Leistungsprinzip in Frage stellt, ist die Wirkungsvermutung **W₅** formuliert worden. Die Aussage der

interviewten Gesprächspartner zeigt sehr prägnant, daß es der monetäre Gruppenanreiz ist, der die Mitarbeiter dazu veranlaßt, ein entsprechendes Verhalten zu zeigen. Darüber hinaus ist ebenfalls deutlich geworden, daß bei einer fehlenden Permanenz dieses Anreizes der Stimulus, das Potential auch tatsächlich einzusetzen, nicht mehr unmittelbar gegeben ist. Die erhobenen Aussagen lassen sich zu dem folgenden Wirkungszusammenhang verdichten: Wenn eine Honorierung des Gruppenbeitrags erfolgt, dann unterstützt dieser die potentielle Flexibilitätsdimension, insbesondere in den Kategorien Rotation und Bereitschaft zur Übernahme von indirekten Tätigkeiten.

Die Fallstudien haben aber auch deutlich werden lassen, daß die Wirkungsintensität des Gruppenanreizes entscheidend davon abhängig ist, welche Leistungsgröße mit diesem angesprochen wird, was zurück zur Wirkungsvermutung W_0 führt. In diesem Kontext bedeutet das folglich, daß mit einer kollektiven Entgeltkomponente keine singuläre Leistungskomponente anzusprechen ist, da sonst die intendierten Flexibilitätswirkungen der Gruppenarbeit nicht umfassend gefördert werden.

Neben dieser inhaltlichen Abstimmung von Gruppenarbeit und Entgeltsystem bedarf es zur Generierung der Flexibilitätsdimensionen einer weitergehenden Harmonisierung. Viele Unternehmen sind „trotz des hohen Stellenwerts, den sie der Entlohnungssystematik beimessen, bezüglich der zeitlichen Reihenfolge der Auffassung, daß die neuen Strukturen erst richtig funktionieren müssen, bevor Entgeltfragen konkret angegangen werden können.“⁴ Bei allen drei Unternehmen zeigt die Dynamik der Veränderung von Entgeltsystem und Arbeitsorganisation zwei Geschwindigkeiten auf; beide Prozesse fallen zeitlich auseinander. Dabei verläuft die Veränderungsgeschwindigkeit des Entgeltsystems wesentlich langsamer als die der Arbeitsorganisation. Erfolgt hierbei keine Angleichung der Logiken von arbeitsorganisatorischen und entgelttechnischen Veränderungen, so führt dies zu nachhaltigen Schwierigkeiten bei der Funktionsweise der Gruppenarbeit. Dies kann - wie im Unternehmen KS - soweit gehen, daß die intendierten Effekte der Gruppenarbeit vorschnell zum Erliegen kommen.

Ist die Gestaltung der Arbeitsorganisation folglich als ein Prozeß anzusehen, dessen Parameter aus der Entwicklung der relevanten Umwelt resultieren, die sich nicht durch konstante, sondern teilweise durch eine sprunghafte Entwicklung auszeichnet, dann hat sich der Prozeß der Gestaltung der Gruppenarbeit fortwährend auf Veränderungen einzustellen. Die Funktion des Entgeltsystems besteht hier darin, die Flexibilitätseffekte der Gruppenarbeit zu verstetigen. Das Entgeltsystem muß ein permanent wirksames Instrument zur Steuerung von Flexibilitätpotentialen sein.

Die Gestaltung der Gruppenarbeit wird somit zu einem permanenten Prozeß, in dem ein „Abschluß“ lediglich temporärer Art sein kann. Das ist insofern konsequent, als nur durch die Permanenz die proaktive Seite der Flexibilität gewahrt bleibt und sich nicht lediglich in einem Reagieren manifestiert. Nur eine proaktiv verstandene

⁴ Mies, C., 1997, S. 219.

Flexibilität kann dem Unternehmen temporäre Vorteile verschaffen, Pausen, in denen neue Ideen kreiert werden können, die wiederum einen Vorteil in der Zukunft bedeuten. Reaktion ist ein Nachlaufen hinter der Entwicklung, es ist ein Handeln, das keine kreativen Pausen ermöglicht, weil die ganze Aktion des Unternehmens Reaktion ist. Wenn aber folglich die Gruppenarbeit als ein Gestaltungsprozeß anzusehen ist, dann ist es konsequent, auch das Entgeltsystem als einen solchen zu begreifen. Es wäre widersprüchlich, sich auf der einen Seite den Anforderungen des Marktes zu stellen und die Arbeitsorganisation darauf einzustellen, den Mitarbeitern diese Anforderungen bewußt zu machen, sie aber auf der anderen Seite nach Kriterien zu entlohnen, deren problemfokussierte Basis eine ganz andere ist. Vor diesem Hintergrund ist ein abgestimmtes und synchronisiertes Vorgehen notwendig. Erfolgt dies nicht, geht nach einer Startphase, deren Dynamik schnell nachläßt - wie im Fall KS beobachtet -, der Anreiz verloren, das eigene Erfahrungswissen für die Verbesserung des Fertigungsprozesses einzusetzen.

Für die Effizienz der beiden Instrumente Arbeitsorganisation und Entgeltsystem ist nicht nur deren Übereinstimmung relevant, sondern auch die Abstimmung mit weiteren Kontextfaktoren. Es handelt sich somit nicht um eine monokausale Ursache-Wirkung-Beziehung in der Trilogie von Arbeitsorganisation, Entgeltsystem und Flexibilität, sondern um ein komplexes Zusammenspiel verschiedener Faktoren, das durch das Strategische Personalmanagement eine Richtung im Sinne einer systematischen Kombination und eines zielgerichteten Verhaltens der Akteure erhält. Innerhalb des Strategischen Personalmanagements wird in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung der betrieblichen Sozialpartner bei der Realisierung von möglichen Zielen hingewiesen. Die empirische Untersuchung hat hier sehr deutlich gezeigt, daß ohne die Einbindung des Betriebsrates die Realisierung der Veränderungsprozesse entweder wesentlich langsamer verläuft als in den Betrieben, in denen eine aktive Einbindung erfolgt ist, oder daß der Prozeß der Gruppenarbeit komplett zum Stillstand kommt. Die Resultate haben verdeutlicht, daß es nur durch ein konsensuales Vorgehen der Sozialpartner möglich ist, den Gruppenarbeitsprozeß auf eine solide Basis zu stellen.

Die der Arbeit zugrundeliegende Basisvermutung, daß die Flexibilitätspotentiale der Gruppenarbeit durch den Typus des Entgeltsystems beeinflußt werden, wird durch die Fallstudien bestätigt. Die zusammenfassende, thesenförmig verkürzt dargestellte Betrachtung der Ergebnisse von Gemeinsamkeiten und Unterschieden führt zur Beschreibung des Profils von bestehenden Wirkungszusammenhängen.

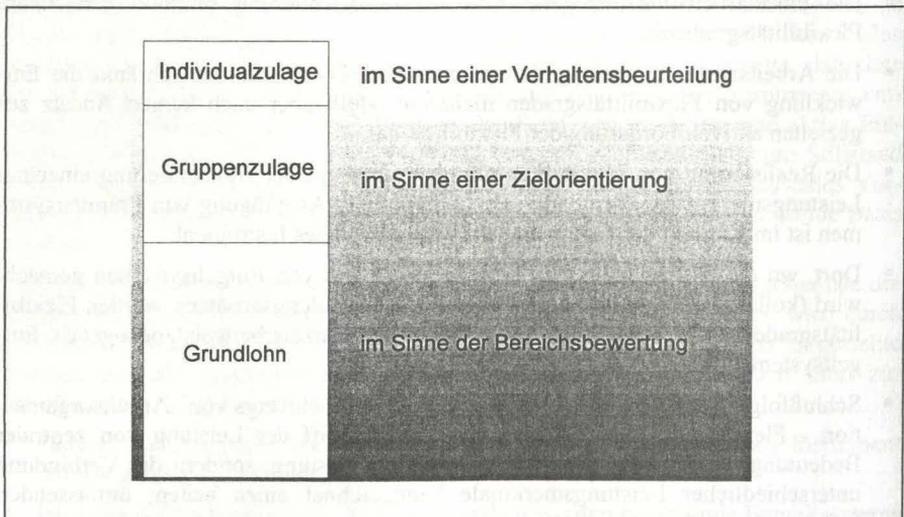
- Zusammenfassend gilt, daß Gruppenarbeit in der Metallindustrie als Instrument zur Steigerung der Flexibilität eingesetzt wird.
- Im Zuge der Umstellung auf die Gruppenarbeit werden bestehende Entgeltsysteme hinsichtlich ihrer Funktionsfähigkeit überprüft.
- Die Flexibilität stellt einen entscheidenden Indikator für die Funktionsfähigkeit des Entgeltsystems dar.

- Die Flexibilität ist als Variable abhängig vom Typus der Produktion (Einzelfertigung bis Großserienfertigung), vom Typus der Arbeitsorganisation (hier: Gruppenarbeit) und vom Entgeltsystem.
- Weil sich die Wirkungen der Einflußgrößen überlagern, ist eine lineare Zuordnung zwischen dem Typus der Produktion und der erreichbaren Flexibilität nicht zutreffend. Die Annahme, daß mit einem steigenden Umfang der Serienproduktion der Grad der erreichbaren Flexibilität abnimmt, trifft nicht zu.
- Das Entgeltsystem erweist sich als ein Instrument, mit dem dieser Zusammenhang wirksam beeinflußt werden kann, d.h. die Flexibilität kann durch den gezielten Einsatz neuer Systeme gesteigert werden.
- In der Weiterentwicklung von Entgeltsystemen zeichnen sich unterschiedliche Strategien ab (kein „one best way“). Die drei Fallstudien repräsentieren dabei drei Ansätze mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzungen in der Entgeltsystemgestaltung:
 - Variante 1: Zielvereinbarung,
 - Variante 2: Arbeitssystembewertung,
 - Variante 3: Anwendung des Prämiensystems auf die Gruppe.
- Die drei Typen spiegeln das Ranking der jeweils erzielten Grade der Flexibilitätsrealisierung wider.
- Die einzelarbeitsplatzbezogene Anforderungsorientierung schränkt erreichbare Flexibilitätsgrade ein.
- Die Arbeitssystembewertung ist ein gradueller Fortschritt. Sie schränkt die Entwicklung von Flexibilitätsgraden nicht ein, stellt aber auch keinen Ansatz zur gezielten aktiven Förderung der Flexibilität dar.
- Die Realisierung von Flexibilität läßt sich nicht mit der Akzentuierung einzelner Leistungsmerkmale vereinbaren. Die traditionelle Ausprägung von Prämiensystemen ist im Kontext der Gruppenarbeit kein geeignetes Instrument.
- Dort, wo die Gruppe zum expliziten Bezugspunkt von Entgeltsystemen gemacht wird (kollektive Leistungsbeurteilung und Lohnfindungsansätze), werden Flexibilitätsgrade besser erreicht als in traditionellen einzelarbeitsplatzbezogenen Entgeltsystemen.
- Schlußfolgerung: Für die Betrachtung des Zusammenhangs von „Arbeitsorganisation - Flexibilität - Entgeltsystem“ ist der Begriff der Leistung von zentraler Bedeutung. Nicht mehr die traditionelle Einzelleistung, sondern die Verbindung unterschiedlicher Leistungsmerkmale kennzeichnet einen neuen, umfassenden Leistungsbegriff.
- Um die Mitarbeiter eines Unternehmens in die Lage zu versetzen, gleichzeitig die Einhaltung verschiedener Teilziele gewährleisten zu können, ist die Ausweitung der Personaleinsatzflexibilität erforderlich. Die organisatorische Voraussetzung

wird mit der Einführung der Gruppenarbeit geschaffen. Die Steuerung des individuellen Flexibilitätsverhaltens erfolgt durch das Entgeltsystem.

- Die Harmonisierung der Logiken der Arbeitsorganisation und des Entgeltsystems ist erforderlich, wobei die Flexibilität und der kollektive Bezugspunkt die verbindenden Elemente darstellen.
- Der Erfolg der harmonisierten Innovation von Arbeitsorganisation und Entgeltsystem ist maßgeblich von der Synchronisierung der auf beiden Handlungsfeldern vollzogenen Maßnahmen abhängig.
- Harmonisierung und Synchronisierung sind ohne ein konsensuales Vorgehen der betrieblichen Sozialpartner kaum zu erreichen.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung haben deutlich werden lassen, daß zwischen der Arbeitsorganisation in Form der Gruppenarbeit und dem Entgeltsystem Interdependenzen bestehen, die sich hinsichtlich der angestrebten Zielsetzung der Flexibilität sowohl positiv als auch negativ auswirken können. Werden die Effekte, die das Entgeltsystem auf das Wirkungsgefüge „Gruppenarbeit-Flexibilität“ hat, im Sinne eines Ausblicks zusammengefaßt und zu einem Entgeltsystem gebündelt, das im Hinblick auf die intendierten Flexibilitätsziele der Gruppenarbeit die größte unterstützende Wirkung besitzt, müßte sich dieses demnach aus einem Grundlohn, einem kollektiven und einem individuellen Anteil zusammensetzen, wie es in der Abbildung 8-2 dargestellt ist.



8-2: Komponenten eines idealtypischen Entgeltsystems bei Gruppenarbeit zur Realisierung der Flexibilitätsdimensionen

Eine minimale Anforderung, die sich in diesem Kontext an einen Grundlohn stellt, ist, daß er zumindest eine neutrale Funktion hinsichtlich der Flexibilität einnimmt. Das heißt, daß der Grundlohn die Flexibilität nicht unmittelbar fördert, er darf sie aber in keinem Fall behindern.⁵ Sichtbar ist dieser Zusammenhang im Unternehmen GS geworden, in dem tendenziell ein solcher Grundlohn vorliegt. Hier hat sich zum einen aber auch gezeigt, daß sowohl die individuellen als auch die kollektiven Impulse fehlen, und zum anderen, daß die Bereichsgrenzen bei dieser Lohndifferenzierung zu eng gewählt worden sind, was zu Einschränkungen bei der Flexibilität geführt hat.

Um die Grenzen weiter zu definieren, kann der Grundlohn quasi als ein „Unternehmensgrundlohn“ spezifiziert werden. Dieser ist für die „Zugehörigkeit“ in dem jeweiligen Unternehmen zu gewähren. Dieses Fixum gibt sowohl dem Mitarbeiter als auch dem Unternehmen eine Planungssicherheit, in dem es die Humanressourcen langfristig an sich binden kann. Einem so gestalteten Grundlohn ist die geforderte Neutralität inhärent, die weder bei der Anforderungsorientierung noch bei einer qualifikationsorientierten Grundlohndifferenzierung erreicht wird. Außerdem ist damit eine weitere Schwierigkeit aufgegriffen, nämlich daß die Entgeltproblematik über den analysierten gewerblichen Bereich hinaus reicht. Perspektivisch ist hiermit die Frage nach einem einheitlichen Entgeltsystem für Arbeiter und Angestellte angesprochen, die aber mit der aufgezeigten Grundlohndifferenzierung prinzipiell aufgefangen werden kann.

Besitzt das dargestellte Entgeltsystem (siehe Abb. 8-2) bisher nur eine „neutrale“ Funktion, bedarf es des weiteren einer aktivierenden Komponente. Für die Gruppenarbeit ist in diesem Kontext eine kollektive Entlohnung angesprochen. Hierbei kann es sich nur um eine mehrdimensionale Leistungskomponente handeln. Alles andere würde dem ressourcenorientierten Ansatz widersprechen und nicht zu den möglichen Ergebnissen bezüglich der Flexibilität führen. Bei dieser Mehrdimensionalität des Leistungsbegriffs darf die Transparenz für den Mitarbeiter nicht verloren gehen. Je abstrakter diese Komponente für den Mitarbeiter ist, desto schwieriger wird es für diesen, seine persönliche bzw. die Leistung der Gruppe diesem Ergebnis zuzuordnen. Fehlt die Transparenz, kann sein Handeln im Sinne des Unternehmens nicht zielgerichtet sein, sondern wäre als diffus zu bezeichnen. Dies muß einer Flexibilität genauso abträglich sein wie ein Verhaftetsein in Routinen. Bei der Flexibilität handelt es sich zwar um ein vielschichtiges Phänomen, aber nicht um eine ungerichtete Größe. Die Problematik, die sich hier zeigt, ist die Frage, wann die Abstraktheit der Leistungsdimension die Flexibilität konterkariert und wann deren Fokussierung als so speziell anzusehen ist, daß sie zur Einseitigkeit führt.

Die dritte Komponente des dargestellten Entgeltmodells bildet der individuelle Anreiz. Gerade wenn die organisatorische Basis für den kollektiven Anteil relativ

⁵ Eine derartige Grundlohndifferenzierung wäre mit einem „Hygienefaktor“ und weniger mit einem „Motivator“ im Hinblick auf die angestrebte Flexibilität zu vergleichen.

groß gewählt wird, gewinnt der individuelle Anreiz an Bedeutung. Durch diesen kann dem Mitarbeiter signalisiert werden, wann sein Verhalten zielfördernd ist. Insbesondere im Hinblick auf die Relativität der Größe Flexibilität kann die Basis hierfür nur in einer Verhaltensbeurteilung gesehen werden, die sich auch in den Daten der Fallstudie nachzeichnen läßt.

Bei dem Verfahren der Verhaltensbeurteilung ist bei den betrachteten Fallstudien ein zweifacher Lernprozeß zu beobachten. Zum einen müssen sich die Führungskräfte intensiv und dezidiert mit den Potentialen des jeweiligen Mitarbeiters auseinandersetzen, und zum anderen wird dem Mitarbeiter deutlich, in welcher Weise er sein Verhalten ändern muß, damit dieses zielfördernd ist (und somit honoriert wird), und daß das Verhalten einem Veränderungsprozeß unterliegt. Die empirischen Daten haben weiterhin gezeigt, daß durch die individuelle Beurteilung für die Führungskräfte teilweise erstmals das Potential der Humanressource transparent geworden ist. Durch die sehr detaillierte Betrachtung der Fähigkeiten der Mitarbeiter kann so eine Grundlage für die Flexibilität geschaffen werden, auf der basierend eine gezielte Förderung der Ausprägungen in der jeweiligen Dimension erfolgen kann.

Eine Bewertung der individuellen Stärke des Mitarbeiters bedeutet, die Subjektivität des Verfahrens anzuerkennen und nicht die Scheinobjektivität tradierter Methoden heranzuziehen. Der Subjektivität kann insofern begegnet werden, als auch der Mitarbeiter Einfluß auf die Beurteilung nehmen kann. Die Bewertung erfolgt dann sowohl durch den Mitarbeiter selbst als auch durch die Führungskraft, und bei Divergenzen ist der Betriebsrat als Moderator einzuschalten. Damit ist nicht nur eine breitere Basis für die Akzeptanz geschaffen, gleichzeitig wird dem Mitarbeiter auch eine größere Eigenverantwortung eingeräumt. Der Spannungsbogen zwischen kollektiver und individueller Komponente ist damit nicht aufgehoben, er bleibt weiterhin bestehen, ist aber auf ein Maß zu bringen, das eine einheitliche Zielrichtung möglich werden läßt.

Bei diesen Überlegungen darf nicht vergessen werden, daß es sich sowohl bei der Arbeitsorganisation als auch beim Entgeltsystem um Instrumente handelt, die einen zieldienenden Charakter besitzen. „Während Planung den Entwurf einer Ordnung bedeutet, nach der sich der gesamtbetriebliche Prozeß vollziehen soll, stellt Organisation den Vollzug, die Realisierung dieser Ordnung dar. [...] Die Organisation hat also immer nur dienenden oder instrumentalen Charakter.“⁶ Wenn folglich auch die Arbeitsorganisation dazu dient, ein bestimmtes Ziel zu erreichen, dann bedeutet das gleichzeitig, daß - wenn sich dieses Ziel ändert - u.U. ein Wandel der Organisation erfolgen muß. Der Wandel wird dann zwingend, wenn die Organisation zu einem deterministischen Faktor wird, der den Bereich der Wandelfähigkeit einschränkt, und ein Reagieren und noch weniger ein proaktives Handeln in bezug auf relevante Umweltänderungen nicht mehr möglich sind. Gilt diese Einschätzung bereits für die Arbeitsorganisation, muß sie für das Entgeltsystem gleichermaßen Bestand haben. Ist

⁶ Gutenberg, E., 1983, S. 235 f.

die Arbeitsorganisation in diesem Sinne instrumentalisiert worden, daß ihr die Möglichkeit zur notwendigen Flexibilität inhärent ist, und wird diese durch ein anderes Instrument - genau das stellt das Entgeltsystem dar - eingeschränkt, dann muß auch hier ein Wandel vollzogen werden. Wird dieser nicht vollzogen, wird das Entgeltsystem zu einem deterministischen Faktor, der den Rahmen der Handlungsfähigkeit vorgibt und gegebenenfalls auch entsprechend einschränkt. Die notwendige Flexibilität wird sich weiter über die Entwicklung der Umwelt bestimmen, die im Unternehmen zu realisierende Flexibilität aber über das Entgeltsystem, was allerdings nicht die Funktion eines Instrumentes sein kann. Das Entgeltsystem muß vielmehr verstanden werden wie die Organisation im Sinne von GUTENBERG: als etwas, das immer nur einen dienenden oder instrumentalen Charakter besitzt.

Anhang 1

AUSGANGSFRAGE 1

| Kann mit einer Veränderung der Arbeitsorganisation hin zur Gruppenarbeit das Ziel der Flexibilität erreicht werden? | |
|--|--------------------------------|
| 1. Wie sah die Arbeitsorganisation vorher aus? | IST (T ₁) |
| 2. Aus welchen Gründen wurde bei Ihnen Gruppenarbeit eingeführt? 3. Wodurch ist Gruppenarbeit Ihrer Meinung nach gekennzeichnet? 4. Wodurch zeichnet sich Gruppenarbeit bei Ihnen aus, wo liegen die Besonderheiten? 5. Wie sieht das Aufgabenspektrum der Mitarbeiter aus? a) Wie ist die Aufgabenverteilung innerhalb der Gruppe geregelt? b) Welche dispositiven Aufgaben werden mit übernommen? c) Werden Wartungsaufgaben übernommen? d) Findet eine selbständige Qualitätskontrolle statt? e) Wie sieht die Qualifikationsstruktur der Mitarbeiter aus? f) Job Rotation; wird angestrebt, daß jeder Mitarbeiter alle Arbeitsplätze innerhalb einer Gruppe beherrscht? g) Wie wird das umgesetzt? h) Welche Voraussetzungen muß ein Mitarbeiter mitbringen? h1) Wie wird sichergestellt, daß er diese besitzt? h2) Wie kann er sie erlangen? i) Wechsel auch über die Gruppe hinaus? 6. In welcher Weise / Umfang hat sich das Aufgabenspektrum der Mitarbeiter mit der Einführung der Gruppenarbeit geändert? | SOLL (T ₂) |
| 7. Wo sehen Sie die größten Unterschiede zu vorher? 8. Wo lagen die Schwächen? 9. Welche Ziele werden mit der Gruppenarbeit verfolgt (Prioritäten)? 10. Sind die Ziele aus Ihrer Sicht mit der Einführung der Gruppenarbeit erreicht worden? 11. Worauf führen Sie das Ergebnis zurück? | SCHWIERIGKEITEN/ ERGEBNISSE |

| | |
|--|--|
| <p>12. Woran machen Sie fest, ob eine erfolgreiche Umsetzung der Ziele stattgefunden hat?</p> <p>a) Variantenzahl b) Durchlaufzeiten c) Umrüstzeiten d) Wie wird mit Mengenschwankungen umgegangen? e) Wie wird festgestellt ob eine Rotation stattfindet?</p> <p>13. Welche Schwierigkeiten sind bei der Einführung der Arbeitsorganisation aufgetreten?</p> <p>a) Welche Faktoren haben sich als hemmend erwiesen? b) Welche Faktoren haben sich als förderlich erwiesen?</p> <p>14. Welche Maßnahmen wurden ergriffen, um diesen Widerständen/Schwierigkeiten entgegenzuwirken?</p> | |
|--|--|

AUSGANGSFRAGE 2

| Kann das Entgeltsystem das Erreichen des Ziels der Flexibilität unterstützen? | |
|--|--------------------------------|
| <p>1. Wie sieht das Entgeltsystem aus /aus welchen Elementen setzt es sich zusammen?</p> <p>2. Ist das Entgeltsystem mit der Einführung der Arbeitsorganisation geändert worden?</p> <p>a) von vornherein geplant b) oder erst als Schwierigkeiten aufgetreten sind?</p> | IST (T ₁) |
| <p>3. Aus welchen Gründen ist das Entgeltsystem geändert worden?</p> <p>4. Wodurch zeichnet sich das neue Entgeltsystem aus?</p> <p>5. Aus welchen Elementen setzt es sich zusammen?</p> <p>6. Welcher Leistungsbegriff liegt dem Entgeltsystem zugrunde?</p> <p>7. Worin liegen die wesentlichen Unterschiede zum alten System?</p> | SOLL (T ₂) |
| <p>8. Gab es spezielle Ziele, die mit der Einführung des neuen Entgeltsystems verbunden waren?</p> <p>9. Sind diese erreicht worden?</p> <p>10. Worauf führen Sie das Ergebnis zurück?</p> <p>11. Wie stellen Sie die Zielerreichung fest?</p> <p>12. Welche Faktoren haben sich bei der Veränderung des Entgeltsystems als hemmend/fördernd erwiesen?</p> | SCHWIERIGKEITEN/ ERGEBNISSE |

AUSGANGSFRAGE 3

Ergeben sich aus der Kombination von Arbeitsorganisation und Entgeltsystem Synergien oder Konflikte?

1. Erfolgte der Anstoß zur Änderung des Entgeltsystems durch die Veränderung der Arbeitsorganisation oder durch die Zielsetzung, die mit der Einführung dieser verbunden waren?
2. Welche Vorteile haben sich aus der Kombination von Arbeitsorganisation und Entgeltsystem ergeben?
3. Welche Nachteile haben sich aus der Kombination von Arbeitsorganisation und Entgeltsystem ergeben?

AUSGANGSFRAGE 4

Ist eine Einbindung der Maßnahmen zur Veränderung von Arbeitsorganisation und Entgeltsystem in einen Gesamtkontext notwendig?

1. Wie wurde bei der Einführung der Gruppenarbeit vorgegangen?
2. Welche Statusgruppen waren beteiligt?
3. Wie erfolgt die Entwicklung und Umsetzung dieser Strategie im Unternehmen?
4. Wie beurteilen Sie die Zukunft der Gruppenarbeit in Ihrem Unternehmen?

Anhang 2

| Code | Wirkungsvermutung | Fragestellung |
|----------------|---|--|
| W ₀ | Die Flexibilität muß stärker honoriert werden als die Maximierung der Einzelleistungen, wenn das Entgeltsystem die Realisierung der potentiellen Flexibilität unterstützen soll. | |
| W ₁ | Ein auf den klassischen Methoden der Anforderungsorientierung basierendes Entgeltsystem führt nicht zu einer Unterstützung des Flexibilitätspotentials, das durch die Gruppenarbeit erreicht werden soll. | <p>Wie sah die Arbeitsorganisation vorher aus?</p> <p>Aus welchen Gründen wurde bei Ihnen Gruppenarbeit eingeführt?</p> <p>Wodurch ist Gruppenarbeit Ihrer Meinung nach gekennzeichnet?</p> <p>Wodurch zeichnet sich Gruppenarbeit bei Ihnen aus, wo liegen die Besonderheiten?</p> <p>Wo sehen Sie die größten Unterschiede zu vorher?</p> <p>Welche Ziele werden mit der Gruppenarbeit verfolgt (Prioritäten)?</p> <p>Wie sieht das Entgeltsystem aus?</p> <p>Welcher Leistungsbegriff liegt dem Entgeltsystem zugrunde?</p> <p>Gab es spezielle Ziele, die mit der Einführung des neuen Entgeltsystems verbunden waren?</p> <p>Welche Schwierigkeiten sind bei der Einführung der Arbeitsorganisation aufgetreten?</p> <p>a) Welche Faktoren haben sich als hemmend erweisen?</p> <p>b) Welche Faktoren haben sich als förderlich erwiesen?</p> <p>Welche Maßnahmen wurden ergriffen um diesen Widerständen/Schwierigkeiten entgegenzuwirken?</p> |
| W ₂ | Durch die Bereichs- oder Arbeitssystembewertung wird eine Steigerung der potentiellen Flexibilität hinsichtlich Rotation erreicht. | <p>Wodurch zeichnet sich Gruppenarbeit bei Ihnen aus, wo liegen die Besonderheiten?</p> <p>Wie sieht das Aufgabenspektrum der Mitarbeiter aus?</p> <p>a) Wie ist die Aufgabenverteilung innerhalb der Gruppe geregelt?</p> <p>f) Job Rotation; wird angestrebt, daß jeder Mitarbeiter alle Arbeitsplätze innerhalb einer Gruppe beherrscht?</p> <p>g) Wie wird das umgesetzt?</p> <p>h) Welche Voraussetzungen muß ein Mitarbeiter mitbringen;</p> <p>h1) Wie wird sichergestellt, daß er diese besitzt?</p> <p>h2) Wie kann er sie erlangen?</p> <p>i) Wechsel auch über die Gruppe hinaus?</p> <p>Ist das Entgeltsystem mit der Einführung der Arbeitsorganisation geändert worden?</p> <p>a) Von vornherein geplant</p> <p>b) oder erst als Schwierigkeiten aufgetreten sind?</p> |

| | | |
|----------------|---|--|
| | | <p>Aus welchen Gründen ist das Entgeltsystem geändert worden?</p> <p>Wodurch zeichnet sich das neue Entgeltsystem aus?</p> <p>Aus welchen Elementen setzt es sich zusammen?</p> <p>Welcher Leistungsbegriff liegt dem Entgeltsystem zugrunde?</p> <p>Worin liegen die wesentlichen Unterschiede zum alten System?</p> <p>Gab es spezielle Ziele, die mit der Einführung des neuen Entgeltsystems verbunden waren?</p> <p>Sind diese erreicht worden?</p> <p>Worauf führen Sie das Ergebnis zurück?</p> <p>Wie stellen Sie die Zielerreichung fest?</p> <p>Welche Faktoren haben sich bei der Veränderung des Entgeltsystems als hemmend/fördernd erwiesen?</p> |
| W ₃ | <p>Mit Prämiensystemen läßt sich eine zielgerichtete Steuerung des Verhaltens hinsichtlich der Rotationsfähigkeit und der Übernahme indirekter Tätigkeiten erreichen.</p> | <p>Wie sieht das Aufgabenspektrum der Mitarbeiter aus?</p> <ol style="list-style-type: none"> Wie ist die Aufgabenverteilung innerhalb der Gruppe geregelt? Welche dispositiven Aufgaben werden mit übernommen? Werden Wartungsaufgaben übernommen? Findet eine selbständige Qualitätskontrolle statt? Wie sieht die Qualifikationsstruktur der Mitarbeiter aus? Job Rotation; wird angestrebt, daß jeder Mitarbeiter alle Arbeitsplätze innerhalb einer Gruppe beherrscht? Wie wird das umgesetzt? Welche Voraussetzungen muß ein Mitarbeiter mitbringen; <ol style="list-style-type: none"> Wie wird sichergestellt, daß er diese besitzt? Wie kann er sie erlangen? Wechsel auch über die Gruppe hinaus? <p>In welcher Weise bzw. in welchem Umfang hat sich das Aufgabenspektrum der Mitarbeiter mit der Einführung der Gruppenarbeit geändert?</p> <p>Wo sehen Sie die größten Unterschiede zu vorher?</p> <p>Wie sieht das Entgeltsystem aus?</p> <p>Ist das Entgeltsystem mit der Einführung der Arbeitsorganisation geändert worden?</p> <ol style="list-style-type: none"> Von vornherein geplant oder erst als Schwierigkeiten aufgetreten sind? <p>Aus welchen Gründen ist das Entgeltsystem geändert worden?</p> <p>Wodurch zeichnet sich das neue Entgeltsystem aus?</p> <p>Aus welchen Elementen setzt es sich zusammen?</p> <p>Welcher Leistungsbegriff liegt dem Entgeltsystem zugrunde?</p> <p>Worin liegen die wesentlichen Unterschiede zum alten System?</p> <p>Gab es spezielle Ziele, die mit der Einführung des neuen Entgeltsystems verbunden waren?</p> <p>Welche Ziele werden mit der Gruppenarbeit verfolgt (Prioritäten)?</p> <p>Sind diese erreicht worden?</p> <p>Worauf führen Sie das Ergebnis zurück?</p> |

| | | |
|----------------|--|---|
| | | <p>Wie stellen Sie die Zielerreichung fest?</p> <p>Welche Faktoren haben sich bei der Veränderung des Entgeltsystems als hemmend/fördernd erwiesen?</p> <p>Erfolgte der Anstoß zur Änderung des Entgeltsystems durch die Veränderung der Arbeitsorganisation oder durch die Zielsetzung die mit der Einführung dieser verbunden waren?</p> <p>Welche Vorteile haben sich aus der Kombination von Arbeitsorganisation und Entgeltsystem ergeben?</p> |
| W ₄ | <p>Eine Entgeltkomponente, die an Zielvereinbarungen geknüpft ist, eröffnet Optionen, eine Orientierung der Mitarbeiter an strategischen Unternehmenszielen zu erreichen und somit positiv auf die potentielle Flexibilität einzuwirken.</p> | <p>Wie sieht das Aufgabenspektrum der Mitarbeiter aus?</p> <p>a) Wie ist die Aufgabenverteilung innerhalb der Gruppe geregelt?</p> <p>b) Welche dispositiven Aufgaben werden mit übernommen?</p> <p>c) Werden Wartungsaufgaben übernommen?</p> <p>d) Findet eine selbständige Qualitätskontrolle statt?</p> <p>e) Wie sieht die Qualifikationsstruktur der Mitarbeiter aus?</p> <p>f) Job Rotation; wird angestrebt, daß jeder Mitarbeiter alle Arbeitsplätze innerhalb einer Gruppe beherrscht?</p> <p>g) Wie wird das umgesetzt?</p> <p>h) Welche Voraussetzungen muß ein Mitarbeiter mitbringen;</p> <p>h1) Wie wird sichergestellt, daß er diese besitzt?</p> <p>h2) Wie kann er sie erlangen?</p> <p>i) Wechsel auch über die Gruppe hinaus?</p> <p>In welcher Weise bzw. in welchem Umfang hat sich das Aufgabenspektrum der Mitarbeiter mit der Einführung der Gruppenarbeit geändert?</p> <p>Wo sehen Sie die größten Unterschiede zu vorher?</p> <p>Wo lagen die Schwächen?</p> <p>Welche Ziele werden mit der Gruppenarbeit verfolgt (Prioritäten)?</p> <p>Worauf führen Sie das Ergebnis zurück?</p> <p>Wie sieht das Entgeltsystem aus?</p> <p>Aus welchen Gründen ist das Entgeltsystem geändert worden?</p> <p>Wodurch zeichnet sich das neue Entgeltsystem aus?</p> <p>Aus welchen Elementen setzt es sich zusammen?</p> <p>Welcher Leistungsbegriff liegt dem Entgeltsystem zugrunde?</p> <p>Erfolgte der Anstoß zur Änderung des Entgeltsystems durch die Veränderung der Arbeitsorganisation oder durch die Zielsetzung die mit der Einführung dieser verbunden waren?</p> <p>Welche Vorteile haben sich aus der Kombination von Arbeitsorganisation und Entgeltsystem ergeben?</p> <p>Welche Nachteile haben sich aus der Kombination von Arbeitsorganisation und Entgeltsystem ergeben?</p> <p>Welche Faktoren haben sich bei der Veränderung des Entgeltsystems als hemmend/fördernd erwiesen?</p> |

| | | |
|----------------|---|---|
| W ₅ | <p>Kollektive Entgeltkomponenten, die den Gruppenbeitrag honorieren, fördern die Rotationsbereitschaft und die Bereitschaft zur Übernahme indirekter Tätigkeiten.</p> | <p>Wie sieht das Aufgabenspektrum der Mitarbeiter aus?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Wie ist die Aufgabenverteilung innerhalb der Gruppe geregelt? b) Welche dispositiven Aufgaben werden mit übernommen? c) Werden Wartungsaufgaben übernommen? d) Findet eine selbständige Qualitätskontrolle statt? e) Wie sieht die Qualifikationsstruktur der Mitarbeiter aus? f) Job Rotation; wird angestrebt, daß jeder Mitarbeiter alle Arbeitsplätze innerhalb einer Gruppe beherrscht? g) Wie wird das umgesetzt? h) Welche Voraussetzungen muß ein Mitarbeiter mitbringen; <ul style="list-style-type: none"> h1) Wie wird sichergestellt, daß er diese besitzt? h2) Wie kann er sie erlangen? i) Wechsel auch über die Gruppe hinaus? <p>In welcher Weise bzw. in welchem Umfang hat sich das Aufgabenspektrum der Mitarbeiter mit der Einführung der Gruppenarbeit geändert?</p> <p>Wo sehen Sie die größten Unterschiede zu vorher?</p> <p>Wo lagen die Schwächen?</p> <p>Welche Ziele werden mit der Gruppenarbeit verfolgt (Prioritäten)?</p> <p>Worauf führen Sie das Ergebnis zurück?</p> <p>Woran machen Sie fest, ob eine erfolgreiche Umsetzung der Ziele stattgefunden hat?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Variantenzahl b) Durchlaufzeiten c) Umrüstzeiten <ul style="list-style-type: none"> d) Wie wird mit Mengenschwankungen umgegangen? e) Wie wird festgestellt ob eine Rotation stattfindet? <p>Wie sieht das Entgeltsystem aus?</p> <p>Erfolgte der Anstoß zur Änderung des Entgeltsystems durch die Veränderung der Arbeitsorganisation oder durch die Zielsetzung die mit der Einführung dieser verbunden waren?</p> <p>Welche Vorteile haben sich aus der Kombination von Arbeitsorganisation und Entgeltsystem ergeben?</p> <p>Welche Nachteile haben sich aus der Kombination von Arbeitsorganisation und Entgeltsystem ergeben?</p> <p>Welche Faktoren haben sich bei der Veränderung des Entgeltsystems als hemmend/fördernd erwiesen?</p> |
|----------------|---|---|

Literaturverzeichnis

- Aaker, D. A. / Mascarenhas, B. (1984)**
The Need for Strategic Flexibility, in: Journal of Business Strategy, Vol. 5 (1984), S. 74-82
- Ackermann, K.-F. (1985)**
Personalstrategie bei alternativen Unternehmensstrategien, in: Bühler, W./Hofmann, M./Malinsky, A. H./Reber, G./Pernsteiner, A. W. (Hrsg.), Die ganzheitlich-verstehende Betrachtung der sozialen Leistungsordnung - ein Beitrag zur Ganzheitsforschung - und -lehre: Festschrift Josef Kolbinger zum 60. Geburtstag dargebracht von Freunden, Kollegen und Schülern, Wien/New York 1985, S. 347 - 373
- Ackermann, K. F. (1989)**
Strategisches Personalmanagement auf dem Prüfstand - Kritische Fragen an ein zukunftsorientiertes Konzept der Personalarbeit, in: Ackermann, K.-F./Danert, G./ Horváth (Hrsg.), Personalmanagement im Wandel, Stuttgart 1989, S. 1 - 29
- Ackermann, K.-F. (1991a)**
Strategisches Personalmanagement im Visier der Wissenschaft, in: Ackermann, K.-F./ Scholz, H. (Hrsg.), Personalmanagement für die 90er Jahre: neue Entwicklungen - neues Denken - neue Strategien, Stuttgart 1991, S. 13 - 34
- Ackermann, K.-F. (1991b)**
Strategisches Personalmanagement in dezentralen Strukturen, in: Personalführung, o. Jg. (1991), H. 10, S. 464 -470
- Ackermann, K.-F. (1993)**
Lohnformen und Arbeitsbewertung, in: Wittmann, W. (Hrsg.) Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 2, 5., völlig neu gestaltete Aufl. Stuttgart 1993, Sp. 2631 - 2646
- Ackermann, K. F. / Danert, G. / Horváth, P. (Hrsg.)**
Personalmanagement im Wandel, Stuttgart 1989
- Ackermann, K.-F. / Scholz, H. (Hrsg.)**
Personalmanagement für die 90er Jahre: neue Entwicklungen - neues Denken - neue Strategien, Stuttgart 1991
- Adam, D. / Backhaus, K. / Meffert, H., u.a. (Hrsg.)**
Integration und Flexibilität, Wiesbaden 1990
- Agthe, K. (1963)**
Das Problem der unsicheren Erwartungen bei unternehmerischen Planungen und Entscheidungen, in: Agthe, K. / Schnauffer, E. (Hrsg.), Unternehmensplanung, Baden-Baden 1963, S. 83 - 120
- Agthe, K. / Schnauffer, E. (Hrsg.)**
Unternehmensplanung, Baden-Baden 1963
- Albach, H. (1978)**
Strategische Unternehmensplanung bei erhöhter Unsicherheit, in: ZfB, 48. Jg. (1978), H. 8, S. 702 - 715
- Alemann, H. v. / Ortlieb, P. (1975)**
Die Einzelfallstudie, in: Koolwijk, J. v. / Wieken-Mayer, M. (Hrsg.), Techniken empirischer Sozialforschung, Bd. 2, Untersuchungsformen, München 1975, S. 157 - 177
- Alloth, A. / Ulich, E. (1983)**
Gruppenarbeit und Mitbestimmung am Arbeitsplatz, in: Stoll, F. (Hrsg.) Arbeit und Beruf, Weinheim 1983, S. 314 - 336
- Altmann, N. / Binkelmann, P. / Düll, K. /Stück, H. (1982)**
Grenzen neuer Arbeitsformen: betriebliche Arbeitsstrukturierung, Einschätzung durch Industriearbeiter, Beteiligung der Betriebsräte, Frankfurt a. M./New York 1982
- Altrogge, G. (1979)**
Flexibilität der Produktion, in: Kern, W., (Hrsg.), Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 7, Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, Stuttgart 1979, Sp. 604 - 618.
- Ansoff, H. I. (1978)**
Planned management of turbulent change, Working-Paper 78-3, European Institut of Advanced Studies in Management - EIASM-, Brüssel 1978

- Ansoff, H. I. (1981)**
Die Bewältigung von Überraschungen und Diskontinuitäten durch die Unternehmensführung, in: Steinmann, H. (Hrsg.), Planung und Kontrolle: Probleme der strategischen Unternehmensführung München 1981, S. 233 - 264
- Ansoff, H. I. /McDonell, E. J. (1990)**
Implanting Strategic Management, second ed., New York u.a. 1990
- Antoni, C. H. (1990)**
Qualitätszirkel als Modell der partizipativen Gruppenarbeit: Analyse der Möglichkeiten und Grenzen aus der Sicht betroffener Mitarbeiter, Bern 1990
- Antoni, C. H. / Eyer, E. (1993)**
Fertigungsinsel und Entgelt, - Gestaltung, Erfahrung, Perspektive, in: Personal, 45. Jg. (1993), H. 3, S. 108 - 114
- Antoni, C. H. (1994)**
Gruppenarbeit - mehr als ein Konzept Darstellung und Vergleich unterschiedlicher Formen der Gruppenarbeit, in: Antoni, C. H. (Hrsg.), Gruppenarbeit in Unternehmen: Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven, Weinsheim 1994, S. 19 - 48
- Antoni, C. H. (1995)**
Gruppenarbeit in Deutschland – eine Bestandsaufnahme, in: Zink, K. J. (Hrsg.), Erfolgreiche Konzepte zur Gruppenarbeit - aus Erfahrungen lernen, Berlin 1995, S. 23- 37
- Antoni, C. H. (1996)**
Gruppenarbeit: mehr als ein Ansatz zur betrieblichen Flexibilisierung, in: Antoni, C. H./ Eyer, E./ Kutscher, J. (Hrsg.), Das flexible Unternehmen: Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltsysteme, Düsseldorf 1998, Kap. 02.01, S. 1 - 46
- Antoni, C. H. (Hrsg.)**
Gruppenarbeit in Unternehmen: Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven, Weinsheim 1994
- Antoni, C. H. / Eyer, E. / Kutscher, J. (Hrsg.)**
Das flexible Unternehmen: Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltsysteme, Düsseldorf 1998
- Atteslander, P. (1993)**
Methoden der empirischen Sozialforschung, 7., bearb. Aufl., Berlin / New York 1993
- Axer, H. (1985)**
Neue Technologien und Entgeltfindung, in: Zink, K. J. (Hrsg.), Personalwirtschaftliche Aspekte neuer Technologien, Berlin 1985, S. 63 - 79
- Backes-Gellner, U. / Geil, L. (1997)**
Managervergütung und Unternehmenserfolg - Stand der theoretischen und empirischen Forschung, in: WISU, 26. Jg. (1997), H. 5, S. 468 - 475
- Baierl, F. (1974)**
Lohnanreizsysteme. Mittel zur Produktivitätssteigerung, München 1974
- Baisch, G. (1986)**
Prämienlohnmodell für die Entlohnung an CNC-Maschinen, in: Personal, 38. Jg., H. 4, 1986, S. 149 -152
- Bamberger, I. / Wrona, Th. (1996a)**
Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung, in: ZfbF, 48. Jg. (1996), H. 2, S. 130 - 153
- Bamberger, I. / Wrona, Th. (1996b)**
Der Ressourcenansatz im Rahmen des Strategischen Managements, in: WiSt. 25. Jg. (1996), H. 8, S. 386 - 391
- Barney, J. B., 1991**
Firm Resources an Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Vol. 17 (1991), No. 1, S. 99 - 120
- Bartels, W. (1992)**
Gruppenarbeit "beim Daimler" - kein Modegag, sondern eine neue Philosophie der Arbeit, in: Die Mitbestimmung, 38. Jg. (1992), H. 4, S. 50 - 52
- Bartölke, K./ Foit, O./ Gohl, J./ Kappler, E./ Rüdter, H.-G./ Schumann, U. (1981)**
Konfliktfeld Arbeitsbewertung: Grundprobleme und Einführungspraxis, Frankfurt a. M./New York 1981

- Bauer, W. (1995)**
„(Stör-) Faktor Mensch“ - Von der Mißtrauenskultur zur Vertrauenskultur - Strukturelle Veränderungsprozesse sozial-kompetent handhaben -, in: REFA-Nachrichten, 48. Jg. (1995), H. 5, S. 16 - 21
- Beck, H. (1993)**
Schlüsselqualifikationen: Bildung im Wandel, Darmstadt 1993
- Becker, F. G. (1985)**
Anreizsysteme für Führungskräfte im Strategischen Management, Bergisch Gladbach/Köln 1985
- Becker, F. G. (1990)**
Anreizsysteme für Führungskräfte; Möglichkeiten zur strategisch-orientierten Steuerung des Managements, Stuttgart 1990
- Becker, F. G. (1993)**
Explorative Forschung mittels bezugsrahmen – ein Beitrag zur Methodologie des Entdeckungszusammenhangs, in: Becker, F. G./Martin, A. (Hrsg.), Empirische Personalforschung: Methoden und Beispiele, München 1993, S. 111 - 127
- Becker, F. G. (1991a)**
Strategische Anreizsysteme - Mitarbeiter zukunftsorientiert motivieren, in: Ackermann, K.-F./ Scholz, H. (Hrsg.), Personalmanagement für die 90er Jahre: neue Entwicklungen - neues Denken - neue Strategien, Stuttgart 1991, S. 279 - 298
- Becker, F. G. (1991b)**
Strategisch-orientierte Anreizsysteme - beispielhaft dargestellt am „Incentive Compensation System“ der General Electric Company, in: Schanz, G. (Hrsg.), Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1991, S. 753 - 776
- Becker, F. G. 1993**
Strategische Ausrichtung von Beteiligungssystemen, in: Weber, W. (Hrsg.), Entgeltssysteme, Stuttgart, 1993, S. 313 - 338
- Becker, F. G. / Martin, A. (Hrsg.)**
Empirische Personalforschung: Methoden und Beispiele, München 1993
- Becker, K. / Engländer, W. (1994)**
Leistungsbeurteilung als eine Methode zur Ermittlung des leistungsabhängigen Entgelts, in: IfaA (Hrsg.), Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung: Erfahrungen aus der Praxis, Köln 1994, S. 11 - 33
- Becker, K. (1996)**
Einführung von Gruppenarbeit: ein Leitfaden für Führungskräfte, 3. unver. Aufl., Köln 1996
- Beer, M. / Spector, B. / Lawrence, P. R. / Mills, D. Q. / Walton, R. E. (Hrsg.)**
Human Resource Management. A General Manager's Perspective, New York u.a. 1985
- Behrbohm, P. (1985)**
Flexibilität in der industriellen Produktion: Grundüberlegungen zur Systematisierung und Gestaltung der produktionswirtschaftlichen Flexibilität, Frankfurt a. M. u.a. 1985
- Beisheim, M. / Eckardstein D. v. / Müller, M. (1991)**
Flexibilisierung der industriellen Fertigung durch partizipative Organisationsformen, in: Flecker, J./Schienstock, G. (Hrsg.), Flexibilisierung, Deregulierung und Globalisierung: interne und externe Restrukturierung betrieblicher Organisation, München/Mering 1991, S. 37 - 52
- Bender, G. (1997)**
Lohnarbeit zwischen Autonomie und Zwang: neue Entlohnungsformen als Element veränderter Leistungspolitik, Frankfurt a. M./New York 1997
- Bendixen, P. (1976)**
Kreativität und Unternehmensorganisation, Köln 1976
- Berggren, C. (1991)**
Von Ford zu Volvo: Automobilherstellung in Schweden, Berlin u.a. 1991
- Berggren, C. (1993)**
Volvo Uddevalla - Ende eine Traumfabrik, in: Die Mitbestimmung, 39. Jg. (1993), H. 9, S. 64 - 67
- Bergmann, R. (1998)**
Lohndifferenzierung bei betrieblicher Gruppenarbeit am Beispiel der deutschen Automobilindustrie, Frankfurt a. M. u.a., 1998

- Berndt, R. / Alobelli, C. F. / Schuster, P. (Hrsg.)**
Handbuch der Betriebswirtschaftslehre, Berlin u.a., 1998
- Bertelsmann Stiftung/Prognos GmbH (Hrsg.)**
Mitarbeiter am Kapital beteiligen: Leitfaden für die Praxis, 2. Aufl., Gütersloh 1998
- Berthel, J. (1991)**
Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalführung, 3., korrigierte Aufl., Stuttgart 1991
- Bierfreund, H. (1994)**
Jede Leistung hat ihren Preis: neue Lohnsysteme als Voraussetzung für Gruppenarbeit, in: Personalführung, o. Jg. (1994), H. 5, S. 418 - 425
- Bierfreund, H. (1995)**
Neue Entlohnungssysteme - Voraussetzung für Gruppenarbeit, in: Zink, K. J. (Hrsg.), Erfolgreiche Konzepte zur Gruppenarbeit - aus Erfahrungen lernen, Berlin 1995, S. 221 - 233
- Bierfreund, H. (1996)**
Maßgeschneiderte Entgeltssysteme - ein wichtiges Element zur Förderung der Gruppenarbeit, in: Antoni, C.H./Eyer, E./Kutscher, J. (Hrsg.), Das flexible Unternehmen: Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltssysteme, Düsseldorf 1998, Kap. 07.06, S. 1 - 10
- Bihl, G. (1973)**
Von der Mitbestimmung zur Selbstbestimmung: das skandinavische Modell der selbststeuernden Gruppen, München 1973
- Bihl, G. / Meusel, H. / Seemüller, K.-H. (1998)**
Leistung und Gegenleistung, in: Personalwirtschaft, 25. Jg. (1998), H. 6, S. 50 - 55
- Binkelmann, P. / Braczyk, H.-J. / Seltz, R. (1993)**
Organisationswandel und Gruppenarbeit, in: Binkelmann, P./Braczyk, H.-J./Seltz, R. (Hrsg.) Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland, Frankfurt a. M./New York 1993, S. 17 - 29
- Binkelmann, P. / Braczyk, H.-J. / Seltz, R. (Hrsg.)**
Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland, Frankfurt a. M./New York 1993
- Bisani, F. (1992)**
Personalführung, 3., neu bearb. Aufl., Wiesbaden 1992
- Bleicher, K. (1989)**
Chancen für Europa: Führung als internationaler Wettbewerbsfaktor, Wiesbaden 1989
- Bleicher, K. (1992)**
Strategische Anreizsysteme: flexible Vergütungssysteme für Führungskräfte, Stuttgart/Zürich 1992
- BMA (1999)**
Mitarbeiterbeteiligung am Produktivvermögen: ein Wegweiser für Arbeitnehmer und Arbeitgeber, Bonn 1999
- BMW AG (1996a)**
Entgelt bei BMW, BMW AG, AK-4 1996
- BMW AG (1996b)**
Neue Arbeitsstrukturen bei BMW, BMW AG, AK-4 1996
- Böhrs, H. (1959)**
Leistungslohn, Wiesbaden 1959
- Bokranz, R. (1991)**
Entlohnungsgrundsätze in Industriebetrieben, Teil 2: Auswahl von Entlohnungsgrundsätzen, in: Personal, 43. Jg. (1991), S. 352 - 356
- Bontrup, H.-J. / Hansen, K. (Hrsg.)**
Problemfelder eines zukunftsorientierten Personalmanagements, Köln 1998
- Bosch, G. (1995)**
Flexibilität und Arbeitsorganisation, in: "Soziales Europa", Beiheft 1/95, Brüssel, Luxemburg 1995
- Boss, M. (1993)**
Die Fallstudienmethodik, in: Becker, F. G./Martin, A. (Hrsg.), Empirische Personalforschung: Methoden und Beispiele, München 1993, S. 33 - 46
- Brandes, H. (1980)**
Flexibilität und Qualifikation, Darmstadt 1980

- Breisig, Th. (1990)**
It's Team Time: Kleingruppenkonzepte in Unternehmen, Köln 1990
- Breucker, N. / Hedrich, G. (1992)**
Einführung des Prämienlohns. Anreiz- und Vergütungssystem in einer schlanken Produktion, in: Personalführung, o. Jg. (1992), H. 11, S. 926 - 932
- Brinkmann, A. / Skrotzki, R. (1994)**
Neue Entgeltstrukturen für die Stahlindustrie, Dortmund 1994
- Brödner, P. (1986)**
Fabrik 2000: alternative Entwicklungspfade in die Zukunft der Fabrik, 3., durchges. Aufl., Berlin 1986
- Brödner, P. (1988)**
Umriss der Fabrik 2000: alle Macht den Automaten?, in: Roth, S./Kohl, H. (Hrsg.) Perspektive: Gruppenarbeit, Köln 1988, S. 41-55
- Brödner, P. (1989)**
Technikzentrierte oder menschenzentrierte Produktion: Alternative Entwicklungspfade in die Fabrik von morgen, in: Kamp, L. (Hrsg.), Arbeit in der Fabrik der Zukunft, Düsseldorf/Marburg 1989, S. 23 - 41
- Brödner, P. (1996)**
Arbeit und Technik zwischen Wandel und Beharrung, in: Brödner, P./Pekruhl, U./Rehfeld, D. (Hrsg.), Arbeitsteilung ohne Ende? : Von den Schwierigkeiten inner- und überbetrieblicher Zusammenarbeit, München 1996, S. 13-52
- Brödner, P. / Pekruhl, U. / Rehfeld, D. (Hrsg.)**
Arbeitsteilung ohne Ende? : Von den Schwierigkeiten inner- und überbetrieblicher Zusammenarbeit, München 1996
- Bruch, H. / Eickhoff, M. / Thiem, H. (Hrsg.)**
Zukuntorientiertes Management: Handlungshinweise für die Praxis, Frankfurt a. M. 1996
- Brumberg, C. (1995)**
Neue Instrumente als Instrument zur Nutzung der Problemlösungskapazität der Mitarbeiter, in: Wildemann, H. (Hrsg.), Gruppenarbeit, Kontinuierliche Verbesserung, Neue Entlohnungsformen, München 1995, S. 297 - 325
- Brumlop, E. (1986a)**
Arbeitsbewertung bei flexiblen Personaleinsatz: das Beispiel Volkswagen AG, Frankfurt a. M./New York 1986
- Brumlop, E. (1986b)**
Neue Formen der Lohndifferenzierung - Das Beispiel der Volkswagen AG, in: WSI-Mitteilungen, 39. Jg. (1986), H. 10, S. 661 - 669
- Bubb, H. / Eiff W. v. (Hrsg.)**
Innovative Arbeitssystemgestaltung: Mensch, Organisation, Information und Technik in der Wertschöpfungskette, Köln 1992
- Büge, H. (1994)**
Lean Production und Entgelt. Schriftenreihe Lohn und Leistung, H. 272/274, Bergisch Gladbach 1994, S. 3 - 16
- Bühler, W./ Hofmann, M./ Malinsky, A. H./ Reber, G./ Pernsteiner, A. W. (Hrsg.)**
Die ganzheitlich-verstehende Betrachtung der sozialen Leistungsordnung - ein Beitrag zur Ganzheitsforschung und -lehre: Festschrift Josef Kolbinger zum 60. Geburtstag dargebracht von Freunden, Kollegen und Schülern, Wien/New York 1985
- Bühner, R. (1989)**
Strategie und Organisation: Neuere Entwicklungen, in: ZfO, 58. Jg. (1989), H. 4, S. 223 - 232
- Bühner, R. (1994)**
Personalmanagement, Landsberg am Lech 1994
- Buller, P. E. (1994)**
Erfolgreiche Partnerschaft: Human Resources und strategische Planung bei Spitzenfirmen, in: Kienbaum, J. (Hrsg.), Visionäres Management, 2., erw. Aufl., Stuttgart 1994, S. 131 - 154
- Bullinger, H. J. / Traut, L. (1986)**
Die Fabrik der Zukunft, in: FB/IE, 35. Jg. (1986), H. 1, S. 4 - 12

- Bullinger, H.-J. (1989)**
Personal-Management in der Fabrik der Zukunft, in: Ackermann, K.F./Danert, G./Horváth, P. (Hrsg.), Personalmanagement im Wandel, Stuttgart 1989, S. 31 - 60
- Bullinger, H.-J. / Niemeier, J. (1992)**
Was kommt nach Lean Production?, in: Scheer, A.-W. (Hrsg.), 13. Saarbrücker Arbeitstagung 1992. Rechnungswesen und EDV, Heidelberg 1992, S. 152 - 172
- Bullinger, H.-J. / Ulbricht, B. / Vollmer, S. (1995)**
Wie führe ich Gruppenarbeit ein? Ergebnisse einer Studie, Stuttgart 1995
- Bullinger, H.-J. / Warnecke, H. J. (1996)**
Neue Organisationsformen im Unternehmen: ein Handbuch für das moderne Management, Berlin u.a. 1996
- Busse, M. G. (1996)**
Erfolgsabhängige Mitarbeiterbeteiligung in der Mengler-Gruppe, in: Personal, 48. Jg. (1996), H. 3, S. 118 - 123
- Buttler, F. (1992)**
Lean Management: Mehr Indianer und weniger Häuptlinge, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, o. Jg. (1992), Nr. 8, S. 436 -439
- Chandler. A. D., jr. (1962)**
Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, Cambridge u.a. 1962
- Ciupka, D. (1991)**
Strategisches Personalmanagement und Führungskräfteentwicklung, Hamburg 1991
- Conrad, P. (1991)**
Human Resource Management - eine „lohnende“ Entwicklungsperspektive? Anmerkungen zu einem Konzept, in: ZfP, 5. Jg. (1991), H. 4, S. 411 - 445
- Dahrendorf, R. (1956)**
Industrielle Fertigkeiten und soziale Schichtung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 8. Jg. (1956), H. 4, S. 540 - 568
- Devanna, M. A. / Fombrun, Ch. / Tichy, N. M. (1981)**
Human Resources Management: A Strategic Perspective, in: Organizational Dynamics, Winter 1981, S. 51 - 67
- Devanna, M. A. / Fombrun, Ch. / Tichy, N. M. (1984)**
A Framework for Strategic Human Resource Management, in: Fombrun, Ch./Tichy, N. M./Devanna, M. (Hrsg.), Strategic Human Resource Management, New York u.a. 1984, S. 33 - 51
- Dey, G. (1985)**
Arbeitsorganisation als Instrument zur flexiblen Marktanpassung, München 1985
- DGFP (Hrsg.)**
Personalmanagement in der Praxis, Köln 1995
- DGFP (Hrsg.)**
Neue Wege der Vergütung, Düsseldorf 1995
- DGFP (Hrsg.)**
Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch das Personalmanagement: benchmarking – outsourcing – sozial lernen, Düsseldorf 1996
- Diekmann, A. (1992)**
Flexibilitätsorientierte Strategien in der Textilwirtschaft: eine mikroökonomisch und empirisch fundierte Analyse des Quick Response-Konzeptes, Stuttgart 1992
- Dietrich, A. / Hofmann, J. (1998)**
Erfolgsbonus für Gruppenarbeit bei der FTE automotive GmbH, in: Antoni, C.H./ Eyer, E./Kutscher, J. (Hrsg.), Das flexible Unternehmen: Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltsysteme, Düsseldorf 1998, Kap. 07.09, S. 1 - 11
- Doleschal, R. (1998)**
Theorie und Praxis aktueller Managementkonzepte zur Modernisierung der Arbeitsorganisation, in: Bontrup, H.-J./Hansen, K. (Hrsg.) Problemfelder eines zukunftsorientierten Personalmanagements, Köln 1998, S. 83 - 111

- Dolle, R. / Eyer, E. (1997)**
Gruppenarbeit, Arbeitszeit und Entgelt, in: Personal, 49. Jg. (1997), H. 1, S. 28 - 31
- Dostal, W. (1986)**
Beschäftigungspolitische Bedingungen des Einsatzes moderner Technik, in: Ulrich, E./Bogdahn, J. (Hrsg.): Auswirkungen neuer Technologien, BeitrAB 82, Nürnberg 1986, S. 161 - 183
- Dostal, W. (1987)**
Weiterbildung im technischen Wandel, in: Personalführung, o. Jg. (1987), H. 8/9, S. 556 - 566
- Drumm, H. J., (1992)**
Personalwirtschaftslehre, 2., neu bearbeitete und erweiterte Aufl., Berlin u.a. 1992
- Dubs, R. (1997)**
Human Resource Management, in: Siegart, H./Dubs, R./Mahari, J. (Hrsg.) Human
- Eberhardt, H. (1995)**
Neue Entwicklungen: Entlohnung bei Zielvereinbarung und Gruppenarbeit, in: Hromadka, W. (Hrsg.), Die Mitarbeitervergütung. Entgeltsysteme der Zukunft, Stuttgart 1995, S. 25 - 38
- Eckardstein, D. v. (1986)**
Entlohnung im Wandel: zur veränderten Rolle industrieller Entlohnung in personalpolitischen Strategien, in: ZfbF, 38. Jg. (1986), H. 4, S. 247-269
- Eckardstein, D. v. / Greife, W. u.a. (1988)**
Die Qualifikation der Arbeitnehmer in neuen Entlohnungsmodellen, Frankfurt a. M. 1988
- Eckardstein, D. v. (1991)**
Von der anforderungsabhängigen zur qualifikationsorientierten Entlohnung?, in: Schanz, G. (Hrsg.) Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1991, S. 215 - 232
- Eckardstein, D. v. (1993)**
Grundfragen der Entwicklung von Entlohnungssystemen in der industriellen Fertigung, in: Weber, W. (Hrsg.), Entgeltsysteme, Stuttgart 1993, S. 174 - 193
- Eckardstein, D. v. (1995)**
Zur Modernisierung betrieblicher Entlohnungssysteme in industriellen Unternehmen, in: Eckardstein, D. v./Janes, A. (Hrsg.), Neue Wege der Lohnfindung für die Industrie, Wien 1995, S. 15 - 39
- Eckardstein, D. v. / Janes, A. (Hrsg.)**
Neue Wege der Lohnfindung für die Industrie, Wien 1995
- Eckardstein, D. v. / Kasper, H. / Mayrhofer, W. (1999)**
Management: Theorien - Führung - Veränderung, Stuttgart 1999
- Eidenmüller, B. (1987)**
Auswirkungen neuer Technologien auf die Arbeitsorganisation, in: BFuP, 39. Jg. (1987), H. 3, S. 239 - 247
- Eissing, G. (1995)**
Ausgewählte Elemente der Unternehmensstrategie, in: IfaA (Hrsg.), Lean Production: Idee - Konzept - Erfahrungen in Deutschland, 2. Nachdruck, Köln 1995, S. 31 - 42
- Elsik, W. (1992)**
Strategisches Personalmanagement: Konzeptionen und Konsequenzen; München 1992
- Emans, H. (1988)**
Konzepte zur strategischen Planung, in: Henzler, H. (Hrsg.) Handbuch Strategische Führung, Wiesbaden 1988, S. 109 - 131
- Eppink, D. J. (1978)**
Planing for Strategie Flexibility, in: LRP, Vol. 11 (1978), H. 4, S. 9 - 15
- Ergenzinger, R. (1993)**
Arbeitszeitflexibilisierung - Konsequenzen für das Management, Bern u.a. 1993
- Eschmann, S. / Eyer, E. (1999)**
Vergütung von Gruppen- und Teamarbeit, in: REFA-Nachrichten, 52. Jg. (1990), H. 3., S. 8-15
- Europäische Kommission 1994**
Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung - Herausforderung der Gegenwart und Wege ins 21. Jahrhundert, Weißbuch, Luxemburg 1994

- Evans, P. A. L. (1986)**
The Strategic Outcomes of Human Resource Management, in: Human Resource Management, Vol. 25 (1986), No.1, S. 149 - 167
- Eversheim, W. / Schäfer, F.-W. (1980)**
Planung des Flexibilitätsbedarfs von Industrieunternehmen, in: DBW, 40. Jg. (1980), H. 2, S. 229 - 248
- Eyer, E. (1990)**
Individuelle Entlohnung in Fertigungsinseln, *Angewandte Arbeitswissenschaften*, Nr. 126 (1990), S. 11 - 23
- Eyer, E. / Schulte, A. (1990)**
Neue Fertigungssysteme und Entlohnung, in: REFA-Nachrichten, 43. Jg. (1990), S. 19 - 23
- Eyer, E. (1991)**
Anforderungs- und leistungsgerechte Entlohnung in teilautonomen Gruppen, in: *Inst. f. angew. Arbeitswiss. (Hrsg.), Arbeit: Gestaltung - Organisation - Entgelt*, Köln 1991, S. 198 - 213
- Eyer, E. (1993a)**
Anforderungs- und leistungsgerechte Entlohnung in teilautonomen Arbeitsgruppen, in: *angew. Arbeitswissenschaften*, Nr. 135 (1993), S. 1 - 22
- Eyer, E. (1993b)**
Entlohnung von Gruppenarbeit in der Montage, in *angew. Arbeitswissenschaften*, Nr. 137 (1993), S. 66 - 77
- Eyer, E. (1994)**
Entlohnung in teilautonomen Arbeitsgruppen, in: Antoni, C. H. (Hrsg.), *Gruppenarbeit in Unternehmen: Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven*, Weinheim 1994, S. 100 - 114
- Eyer, E. (1995a)**
Entgelt und Entgeltsysteme: Aufbau, Philosophie, Tendenzen, in: Hromadka, W. (Hrsg.), *Die Mitarbeitervergütung. Entgeltsysteme der Zukunft*, Stuttgart 1995, S. 1 - 23
- Eyer, E. (1995b)**
Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg, in: *angew. Arbeitswissenschaft*, Nr. 146 (1995), S. 57 - 69
- Eyer, E. (1997)**
Budgetierung von Zeiten für Gemeinkostentätigkeiten in: Antoni, C.H./Eyer, E./ Kutscher, J. (Hrsg.), *Das flexible Unternehmen: Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltsysteme*, Düsseldorf 1998, Kap. 06.02, S. 1-12
- Eyer, E. / Stockhausen, A. (1997)**
Prämien für Gruppenarbeit, in: *Personalwirtschaft*, 49. Jg. (1997), H. 6, S. 22 - 24
- Fisch, R. / Wolf, M. F. (1990)**
Die Handhabung von Komplexität beim Problemlösen und Entscheiden, in: Fisch, R./Boos, M. (Hrsg.), *Vom Umgang mit Komplexität in Organisationen: Konzepte, Fallbeispiele Strategien*, Konstanz 1990, S. 11 - 39
- Fisch, R. / Boos, M. (Hrsg.)**
Vom Umgang mit Komplexität in Organisationen: Konzepte, Fallbeispiele Strategien, Konstanz 1990
- Fischer, H. (1998)**
Wiederanlage der materiellen Beteiligung im Unternehmen, in: Bertelsmann Stiftung/Prognos GmbH (Hrsg.), *Mitarbeiter am Kapital beteiligen: Leitfaden für die Praxis*, 2. Aufl., Gütersloh 1998, S. 65 - 90
- Fischer, J. / Minsen, H. (1986)**
Neue Leistungs politik in der Bekleidungsindustrie. *Arbeitsstrukturierung und Produktionsflexibilität*, Frankfurt a. M./New York 1986
- Fischer, J. /Gebbert, C. /Heise, H. /Knesebeck, J. H. v. d./ Minsen, H. /Niebuhr, J. / Richter, G. / Weissbach, H. J. (Hrsg.)**
Arbeitsstrukturierung und Organisationswandel in der Bekleidungsindustrie, Frankfurt a. M., 1983
- FitzRoy, F. R. / Kraft, K. (Hrsg.)**
Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung im Unternehmen, Berlin/New York 1987
- Flato, E. (1995)**
Einführung von Gruppenarbeit in der industriellen Fertigung, Eschborn 1995

- Flecker, J. / Schlenstock, G. (Hrsg.)**
Flexibilisierung, Deregulierung und Globalisierung: interne und externe Restrukturierung betrieblicher Organisation, München/Mering 1991
- Flick, U. / Kardorff, E. v. / Keupp, H. / Rosenstiel, L. v. / Wolff, S. (Hrsg.)**
Handbuch Qualitativer Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, 2. Aufl., Weinheim 1995
- Flöck, G. (1989)**
Qualifikatorische Über- und Unterforderung von Personal: betriebliche Wirkungen und Handhabung, Göttingen 1989
- Fombrun, Ch. (1984)**
The external context of Human Resource Management, in: Formbrun, Ch./Tichy, N. M./ Devanna, M. A. (Hrsg.), Strategic Human Resource Management, New York u.a. 1984, S. 3 - 18
- Fombrun, Ch. / Tichy, N. M. / Devanna, M. A. (Hrsg.)**
Strategic Human Resource Management, New York u.a. 1984
- Frei, F. (1993)**
Die kompetente Organisation: Qualifizierende Arbeitsgestaltung - die europäische Alternative, Stuttgart 1993
- Fremmer, H. (1995)**
Verfahren zur Auswahl geeigneter Lohnformen bei Gruppenarbeit - eine nutzenwertanalytische Betrachtungsweise, in angew. Arbeitswissenschaft, Nr. 145, 1995, S. 62 - 81
- Fremmer, H. (1996)**
Zeitgemäße Entgeltformen. Grundlagen, Rahmenbedingungen, Beispiele, Köln 1996
- Frese, E. (1995)**
Grundlagen der Organisation: Konzepte - Prinzipien - Strukturen, 6., überarb. Aufl., Wiesbaden 1995
- Frese, E. (Hrsg.)**
Handwörterbuch der Organisation, 3., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1992
- Friedmann, G. (1959)**
Grenzen der Arbeitsteilung, Frankfurt a. M. 1959
- Frieling, E. (1992)**
Veränderte Produktionskonzepte durch 'Lean Production', in: Reichwald, R. (Hrsg.) Marktnahe Produktion: lean production - Leistungstiefe - Time-to-market-Vernetzung - Qualifikation, Wiesbaden 1992, S. 165 - 177
- Fröhlich, D. (1998)**
Wege und Irrwege zur flexiblen Organisation: eine Analyse der neueren Forschung über direkte Mitarbeiterbeteiligung in Europa, Japan und den USA, Dublin 1998
- Fürstenberg, F. (1987)**
Flexible Gestaltung der industriellen Arbeitsbedingungen, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaften, 41. Jg., (1987), H. 2, S. 65 - 68
- Gaitanides, M. (Hrsg.)**
Prozessmanagement: Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, München/Wien 1994
- Garnjost, P./Wächter, H. (1996)**
Human Resource Management, in: DBW 56. Jg. (1996), H. 6, S. 791 - 808
- Gaugler, E. / Kolb, M. / Ling, B. (1977)**
Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität: Literaturanalyse - Praktizierte Beispiele - Empfehlungen in der Praxis, 2. Aufl. Ludwigshafen 1977
- Gaugler, E. (1984)**
Flexibilisierung des Arbeitskräfteeinsatzes, in: Staehle, W. H./Stoll, E. (Hrsg.) Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise: kontroverse Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Krisenbewältigung, Wiesbaden 1984, S. 259 - 271
- Gaugler, E. (1985)**
Flexibilisierung des Arbeitskräfteeinsatzes, in: Weber, W. (Hrsg.), Personal-Management, Wien 1985, S. 15 - 29

- Gaugler, E. (1986)**
Variable Entlohnung mit Systemen der Ergebnisbeteiligung, in: Personal, 38. Jg., (1986), H. 4, S.169-170
- Gaugler, E. / Weber, A. (1995)**
Perspektiven des Human Resource Management, in: Personal, 47. Jg. (1995), H. 1, S. 4 - 9
- Gaugler, E. / Weber, W. (Hrsg.)**
Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1992
- Gebert, D. / Rosenstiel, L. v. (1996)**
Organisationspsychologie: Person und Organisation, 4., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart u.a. 1996
- Geiger, G. (1995)**
Die „Neue Form der Zusammenarbeit (NFZ)“ bei der Carl Schenk AG: Geschichte, Bedeutung und Erfolg von 1987 - 1995 Unveröffentlichtes Manuskript, Darmstadt 1995
- Gensch, I. (1990)**
Instrumente der Leistungsbeurteilung und -vergütung, in: Personal, 42. Jg. (1990), H. 3, S. 104 - 109
- Gerhard, T. (1997)**
Moderne Management-Konzepte: die Paradigmenwechsel in der Unternehmensführung, Wiesbaden 1997
- Gerst, D. / Hardwig, T. / Kuhlmann, M. / Schumann, M. (1995)**
Gruppenarbeit in der 90ern: Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante, in: Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (Sofi) Mitteilungen Nr. 22, Juni 1995, S. 39 - 65
- Gerwin, D. (1993)**
Manufacturing Flexibility: A Strategic Perspective, in: Management Science, Vol. 39, No. 4, 1993, S. 395 - 410
- Gesamtmetall (1999)**
Aufzeichnungen des Arbeitgeberverbandes Gesamtmetall: Beschäftigungsstruktur in der Metall- und Elektroindustrie in der Bundesrepublik Deutschland (alte Länder), Köln 1999
- Gieseck, O. / Sehnke, E. / Roos, J. (1998)**
Leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung von Team- und Gruppenarbeit: eine leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung von Team- und Gruppenarbeit fördert das unternehmerische Denken der Mitarbeiter und erschließt neue Potentiale für die Problemlösung, in: Personalführung, o. Jg. (1998), H. 4, S. 22 - 32
- Girtler, R. (1984)**
Methoden der qualitativen Sozialforschung: Anleitung zur Feldarbeit, Wien etc. 1984
- Glöckler, J. (1995)**
Bonus-Entlohnung im Produktionsbereich bei der Siemens AG, in: DGFP (Hrsg.), Neue Wege der Vergütung, Düsseldorf 1995, S. 55 - 67
- Göltenboth, H. (1994)**
Entgeltssysteme in veränderten Unternehmensstrukturen - Produktivitäts- und Erfolgsbeteiligungsmodell für die Mitarbeiter, in: FB/IE, 43. Jg. (1994), H. 2, S. 72 - 76
- Gosmann, R. / Heinz, K. (1996)**
Entgeltgestaltung bei Gruppenarbeit - Erkenntnisse und Erfahrungen aus einem Arbeitskreis, in: REFA-Nachrichten, 49. Jg., (1996), H. 4, S. 26 - 29
- Granel, M. (1980)**
Gruppenarbeit in der Motorenmontage: ein Vergleich von Arbeitsstrukturen, Frankfurt a. M./New York 1980
- Grap, R. (1992)**
Neue Formen der Arbeitsorganisation für die Stahlindustrie, Aachen 1992
- Grap, R. / Gebbert, V. (Hrsg.)**
Gruppenarbeit in der Praxis: neue Arbeitsstrukturen zwischen Anspruch und Realität, 2., überarb. Aufl., Herzogenrath 1996
- Greife, W. (1990)**
Der Beitrag des Qualifikationslohns zur Flexibilität industrieller Arbeit, Frankfurt a. M. u.a. 1990
- Greißel, T. / Lewandrowski, H. (1989)**
Prämienentlohnung bei automatischer Montage, in: Angewandte Arbeitswissenschaften, Nr. 122, 1989, S. 39 - 59

- Grob, R. (1986)**
Flexibilität in der Fertigung. Organisation und Bewertung von Personalstrukturen, Berlin u.a. 1986
- Grochla, E. / Bauer, W. / Fuchs, H. / Lehmann, H. / Vieweg, W. (1977)**
Zeitvarianz betrieblicher Systeme, 1. Aufl., Basel/Stuttgart 1977
- Guest, D. E. (1987)**
Human Resource Management and Industrial Relations, in: Journal of Management Studies, Vol. 24 (1987), Nr. 5, S. 503 - 521
- Gutenberg, E. (1983)**
Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: die Produktion, 24. unv. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1983
- Guthof, P. (1995)**
Strategische Anreizsysteme: Gestaltungsoptionen im Rahmen der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 1995
- Hackstein, R. (1977)**
Arbeitswissenschaft im Umriss, Bd. 2, Grundlagen und Anwendung, 1. Aufl., Essen 1977
- Hagen, R. (1985)**
Anreizsysteme zur Strategiedurchsetzung, Wilfer 1985
- Hahn, D. (1997)**
Strategische Unternehmensführung – Grundkonzept, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.) Strategische Unternehmensplanung - strategische Unternehmensführung: Stand der Entwicklungstendenzen, 7., völlig neu bearb. und erw. Aufl., Heidelberg 1997, S. 28 – 50
- Hahn, D. / Willers, H. G. (1997)**
Unternehmensplanung und Führungskräftevergütung, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.), Strategische Unternehmensplanung - strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen, 7., völlig neu bearb. und erw. Aufl., Heidelberg 1997, S. 668 - 693
- Hahn, D. / Taylor, B. (Hrsg.)**
Strategische Unternehmensplanung - strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen, 7., völlig neu bearb. und erw. Aufl., Heidelberg 1997
- Hall, R. (1992)**
The Strategic Analysis of Intangible Resources, in: Strategic Management Journal, Vol. 13 (1992), S. 135-144
- Hamel, W. (1985)**
Flexibilisierung der Arbeit aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Personalwirtschaft, 12. Jg. (1985), H. 10, S. 377 - 385
- Hamel, W. (1991)**
Entgeltformen bei veränderten Technologien und Arbeitsstrukturen, in: Schanz, G. (Hrsg.), Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1991, S. 111 - 126
- Hammer, R. M. / Hinterhuber, H. H. / Kapferer, R. / Turnheim, G. (Hrsg.)**
Strategisches Management in den 90er Jahren: Entwicklungstendenzen - Controlling - Human Resources, Wien 1990
- Hammer, M. / Champy, J. (1994)**
Business Reengineering: die Radikalkur für das Unternehmen, 2. Aufl., Frankfurt a. M./ New York 1994
- Hammer, M. (1997)**
Das prozesszentrierte Unternehmen: die Arbeitswelt nach dem reengineering, Frankfurt a. M./ New York 1997
- Hansmann, K.-W. (1997)**
Industrielles Management, 5., überarb. und wesentlich erw. Aufl., München u.a. 1997
- Hardes, H.-D. / Uhly, A. (1996)**
Optionen betrieblicher Entgeltflexibilität aus anreiztheoretischer Sicht: Umsetzungsvorschläge für die Praxis betrieblicher Entgeltsysteme, in: ZfP, 10. Jg. (1996), H. 1, S. 67 - 91
- Harlander, N. (1991)**
Praktisches Lehrbuch Personalwirtschaft, 2., völlig überarb. und erw. Aufl., Landsberg am Lech 1991

- Harigan, K. R. (1980)**
The Effect of Exit Barries Upon Strategic Flexibility, in: Strategic Management Journal, Vol. 1 (1980), No. 2, S. 165 - 176
- Harrigan, K. R. (1985)**
Strategic flexibility, Toronto 1985
- Hartz, P. (1996)**
Das atmende Unternehmen: Jeder Arbeitsplatz hat einen Kunden, Frankfurt a. M./New York 1996
- Hauke, Chr. (1995)**
Innovative Arbeitsorganisation, in: DGFP (Hrsg.), Personalmanagement in der Praxis, Köln 1995, S. 209 - 221
- Hauschildt, J. (1990)**
Komplexität, Zielbildung und Effizienz von Entscheidungen in Organisationen, in: Fisch, R./Boos, M. (Hrsg.), Vom Umgang mit Komplexität in Organisationen: Konzepte, Fallbeispiele Strategien, Konstanz 1990, S. 131 - 163
- Heeg, F.-J. (1991)**
Moderne Arbeitsorganisation: Grundlagen der organisatorischen Gestaltung von Arbeitssystemen bei Einsatz neuer Technologien, 2. Aufl., München/Wien 1991
- Heidack, C. (Hrsg.)**
Arbeitsstrukturierung im Umbruch: Festschrift für Prof. Dr. Dr. h.c. Friedrich Fürstenberg, München 1995
- Heinen, E., (1976)**
Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen - das Zielsystem der Unternehmung, 3. Aufl., Wiesbaden 1976
- Heinen, E. (1983)**
Betriebswirtschaftliche Kostenlehre: Kostentheorie und Kostenentscheidungen, 6., verb. und erw. Aufl., Wiesbaden 1983
- Heisel, R. (1995)**
Prozeßgestaltung: Ganzheitlicher Ansatz beim Gestalten von Prozessen, in: REFA (Hrsg.), Den Erfolg vereinbaren: Führen mit Zielvereinbarungen, 1. Aufl. München und Wien 1995, S. 149-154
- Heisel, R. (1996a)**
Carl Schenk AG, Darmstadt, in: VDMA (Hrsg.), neue Formen der Arbeitsorganisation - aktuelle Beispiele aus dem Maschinenbau, Bd. 2, Lohnmodelle für Gruppenarbeit, Frankfurt a. M. 1996, S. 19- 28
- Heisel, R. (1996b)**
Partizipation der Mitarbeiter am Erfolg durch Zielvereinbarungen, in: Antoni, C.H./ Eyer, E./Kutscher, J. (Hrsg.), Das flexible Unternehmen: Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltsysteme, Düsseldorf 1998, Kap. 07.05, S. 1 - 19
- Heisel, R. (1997a)**
Neue Formen der Zusammenarbeit: Hintergrund, Einführung, Entgeltaufbau, unveröffentlichtes Manuskript, Darmstadt 1997
- Heisel, R. (1997b)**
Skript zur NFZ, unveröffentlichtes Manuskript, Darmstadt 1997
- Heisel, R. (o. J.)**
Neue Formen der Zusammenarbeit bei der Carl Schenk AG Partizipation der Mitarbeiter durch Zielvereinbarung am Erfolg des Unternehmens: Phasen des Prozesses, unveröffentlichtes Manuskript, Darmstadt
- Hendry, C. / Pettigrew, A. (1990)**
Human resource management: an agenda for the 1990s, in: International Journal of Human Resource Management, Vol. 1 (1990), No. 1, S. 17 - 43
- Henfling, M. (1978)**
Lernkurventheorie: Ein Instrument zur Qualifizierung von produktivitätssteigernden Lerneffekten, Würzburg 1978
- Hennek, W. (1993)**
Warum über neue Entgeltsysteme sprechen, sind die alten überholt? Probleme von Prämienlohnmodellen, in: 10. AWF-Fachtagung „Entlohnung“, Entlohnung in der Praxis, Bad Soden 1993, Kap. 2

Henseler, H. (1992)

Organisationsprinzip Gruppenarbeit - Arbeitsorganisatorische Trends in der Automobilindustrie, in: Bubb, H./Eiff W. v. (Hrsg.), *Innovative Arbeitssystemgestaltung: Mensch, Organisation, Information und Technik in der Wertschöpfungskette*, Köln 1992, S. 143 - 159

Hentsch, G. (1995)

Einheitliche Entgeltgestaltung bei der AUDI AG: 12. AWF-Fachtagung Entgeltgestaltung in der Praxis, Bad Soden 1995, S. 1-9

Hentze, J. / Kammel, A. (1988)

Ansatzpunkte für eine Flexibilisierung der Führungskräfteentlohnung: ein konzeptioneller Beitrag und ein Plädoyer für die Abkehr von starren Systemen der Führungskräfteentlohnung, in: *ZfP*, 2. Jg. (1988), H.1, S. 41 - 56

Henzler, H. (Hrsg.)

Handbuch Strategische Führung, Wiesbaden 1988

Herrmann, P. (1983)

Flexibel fertigen. Warum eigentlich?, in *VDI-Z*, 125. Jg. (1983), Nr. 8, S. 267 - 270

Hettinger, Th. / Wobbe, G., (Hrsg.)

Kompendium der Arbeitswissenschaften: Optimierungsmöglichkeiten zur Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation, Ludwigshafen 1993

Hey, A. H. / Pietruschka, S. (1998)

Führung durch Ziele bei Gruppenarbeit, in: *angew. Arbeitswissenschaften*, Nr. 155 (1998), S. 13 - 29

Hilb, M. (1997a)

Integriertes Personal-Management: Ziele - Strategien - Instrumente, 4., neu bearb. Aufl., Neuwied u.a. 1997

Hilb, M. (1997b)

Transnationales Management von Human-Ressourcen, in: Klimecki, R. / Remer, A. (Hrsg.), *Personal als Strategie: mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen*, Neuwied u.a., 1997, S. 3-19

Hillmer, H.-J. (1987)

Planung der Unternehmensflexibilität: Eine allgemeine theoretische Konzeption und deren Anwendung zur Bewältigung strategischer Flexibilitätsprobleme, Frankfurt a. M. u.a. 1987

Hinterhuber, H. H. (1990)

Strategie und Strategische Führungskompetenz, in: Hammer, R. M./Hinterhuber, H. H./ Kapferer, R./ Turnheim, G. (Hrsg.), *Strategisches Management in den 90er Jahren: Entwicklungstendenzen - Controlling - Human Resources*, Wien 1990, S. 17 - 40

Hinterhuber, H. H. (1996)

Strategische Unternehmensführung, Bd. I, *Strategisches Denken: Vision, Unternehmenspolitik, Strategie*, 6., neu bearb. und erw. Aufl., Berlin/New York 1996

Hirzel, M. (1996)

Zur dynamischen Organisation, in: Hirzel, Leder & Partner (Hrsg.), *Die dynamische Organisation: mit Managementprozessen Kundennutzen steigern*, Wiesbaden 1996, S. 13 - 19

Hirschmann, R. G. (1985)

Größere Flexibilität als Konzept eine mittelständigen Unternehmens, in: *ZföF*, 37. Jg. (1985), H. 2, S. 144 - 153

Hirzel, Leder & Partner (Hrsg.)

Die dynamische Organisation: mit Managementprozessen Kundennutzen steigern, Wiesbaden 1996

Hoben, H. (1997)

Gruppenarbeit als Kernstück schlanker Fertigung - Erfahrungen mit effizienter Gruppenarbeit im Opel Werk Bochum, in: Kröll, M. / Schnauber, H. (Hrsg.) *Lernen der Organisation durch Gruppen- und Teamarbeit: Wettbewerbsvorteile durch umfassende Unternehmensplanung*, Berlin u.a. 1997, S. 13 -33

Höller, H. (1995a)

Wege zu einer neuen Entlohnung bei der Hauni Maschinenbau AG, in: DGFP (Hrsg.), *Personalmanagement in der Praxis*, Köln 1995, S. 77 - 89

Höller, H. (1995b)

Erfolgsorientiertes Entgelt mit externen Benchmarks im Formenbau bei der Siemens AG, in: DGFP (Hrsg.), *Neue Wege der Vergütung*, Düsseldorf 1995, S. 31 - 45, S. 69 - 75

- Hofer, C.W. / Schendel, D. (1978)**
 Strategy Formulation: Analytical Concepts, St. Paul u.a. 1978
- Hohmann, R. / Sommer, S. (1996)**
 Personalpolitik im Wandel, in: Sokianos, N. (Hrsg.) Personalpolitik: human resources gestalten statt verwalten, Frankfurt a. M., 1996, S. 175 - 236
- Hopf, C. (1993)**
 Soziologie und qualitative Sozialforschung, in: Hopf, C./Weingarten, E. (Hrsg.), Qualitative Sozialforschung, 3. Aufl., Stuttgart 1993, S. 11 - 37
- Hopf, C. / Weingarten, E. (Hrsg.)**
 Qualitative Sozialforschung, 3. Aufl., Stuttgart 1993
- Hopfmann, L. (1989)**
 Flexibilität im Produktionsbereich: ein dynamisches Modell zur Analyse und Bewertung von Flexibilitätsproblemen, Frankfurt a. M. u.a. 1989
- Horváth, P. / Mayer, R. (1986)**
 Produktionswirtschaftliche Flexibilität, in: WiSt, 15. Jg. (1986), H. 2, S. 69-76
- Hromadka, W. (Hrsg.)**
 Die Mitarbeitervergütung. Entgeltsysteme der Zukunft, Stuttgart 1995
- Hugl, U. (1995)**
 Qualitative Inhaltsanalyse und Mind-Mapping: ein neuer Ansatz für Datenauswertung und Organisationsdiagnose, Wiesbaden 1995
- Hundt, D. (1993)**
 Einheitliches Entgelt für Arbeiter und Angestellte in der M- und E-Industrie; in: Arbeit und Arbeitsrecht, 48. Jg. (1993), H. 7, S. 199 - 202
- Husmann, U. / Reichel, F.-G. (1998)**
 Unternehmenserfolgsabhängiges Entgelt in der Metall- und Elektro-Industrie, in: angew. Arbeitswiss., Nr. 158 (1998), S. 22 - 36
- IfaA (1989)**
 Handbuch des Prämienlohns, Köln 1989
- IfaA (Hrsg.)**
 Arbeit: Gestaltung - Organisation - Entgelt, Köln 1991
- IfaA (Hrsg.)**
 Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung: Erfahrungen aus der Praxis, Köln 1994
- IfaA (Hrsg.)**
 Lean Production I: Idee - Konzept - Erfahrungen in Deutschland, 2. Nachdruck, Köln 1995
- Imai, M. (1993)**
 Kaizen: der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb, München 1993
- International Symposium Maastricht (Hrsg.)**
 The Dynamics of Wage Relations in the New Europe, Dortmund 1997
- Jacob, H. (1974)**
 Unsicherheit und Flexibilität. Zur Theorie und Planung bei Unsicherheit, Erster Teil, in: ZfB, 44. Jg. (1974), H. 5, S. 299 - 326
- Jacob, H. (1990)**
 Flexibilität und ihre Bedeutung für die Betriebspolitik, in: Adam, D./Backhaus, K./Meffert, H., u.a. (Hrsg.), Integration und Flexibilität, Wiesbaden 1990, S. 15 - 60
- Janisch, R. (1993)**
 Arbeitsorganisation im Wandel! Wandel der Qualifikation? - Anmerkungen zur japanischen Herausforderung durch Lean Production-Strategien, in: Ridder, H.-G./ Janisch, R./Brunns, H.-J. (Hrsg.), Arbeitsorganisation und Qualifikation, München 1993, S. 65-75
- Jansen, P. (1997)**
 Pay Structure and Competitiveness, in: International Symposium Maastricht (Hrsg.), The Dynamics of Wage Relations in the New Europe, Dortmund 1997, S. 1/XVI - 23/XVI

- Jansen, P. / Jürgens, U. (1999)**
Arbeitsorganisation und Arbeitsindividuen – Beispiele für Widersprüche zwischen Standardisierung, Gestaltbarkeit und Autonomie in der modernen Fabrik, S. 1 - 32
- Janssen, H. (1997)**
Flexibilitätsmanagement: theoretische Fundierung und Gestaltungsmöglichkeit in strategischer Perspektive, Stuttgart 1997
- Jürgens, U. / Malsch, T. / Dohse, K. (1989)**
Moderne Zeiten in der Automobilfabrik: Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder und Konzernvergleich, Berlin u.a. 1989
- Jüttemann, G. (Hrsg.)**
Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder, Heidelberg 1989
- Kaiser, J. (1993)**
Entlohnungsmodell für Gruppenarbeit, in: Binkelmann, P./Braczyk, H.-J./Seltz, R. (Hrsg.) Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland, Frankfurt a. M./New York 1993, S. 295- 306
- Kalbinos, A. (1995)**
Integriertes Entgeltssystem (IES) der Kapsch AG, in: Eckardstein D. v./Janes, A. (Hrsg.), Neue Wege der Entgeltfindung für die Industrie, Wien 1995, S. 74 - 89
- Kaluza, B. (1993)**
Flexibilität, betriebliche, in: Wittmann, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd.1, 5., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 1173 - 1184
- Kalveram, W. (1931)**
Elastizität der Betriebsführung. Einführung in das Problem der Betriebselastizität, in: ZfB, 8. Jg. (1931), S. 705-711
- Kamp, L. (Hrsg.)**
Arbeit in der Fabrik der Zukunft, Düsseldorf/Marburg 1989
- Kasper, H./Mayrhofer, W. (Hrsg.)**
Führung, Wien 1993,
- Kaune, A. (1996)**
Gruppenarbeit in der Automobil-Produktion - Standortbestimmung, Gestaltungsmöglichkeiten und Weiterentwicklungsansätze, in: angew. Arbeitswissenschaften, Nr. 150 (1996), S. 1 - 15
- Keller-Pfrunder, A. (1995)**
Individualisierung der Personalwirtschaft, in: Die Unternehmung, 49. Jg. (1995), H. 4, S. 259 - 272
- Kern, H. / Schumann, M. (1970)**
Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein: eine empirische Untersuchung über den Einfluß der aktuellen technischen Entwicklung auf die industrielle Arbeit und das Arbeiterbewußtsein, Teil II, Frankfurt a. M. 1970
- Kern, H. / Schumann, M. (1985)**
Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein: eine empirische Untersuchung über den Einfluß der aktuellen technischen Entwicklung auf die industrielle Arbeit und das Arbeiterbewußtsein, 1. Aufl., Frankfurt a. M. 1985
- Kern, H. / Schumann, M. (1990)**
Das Ende der Arbeitsteilung?: Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung, 4., um ein Nachwort erw. Aufl., München 1990
- Kern, R. (1993)**
Arbeitsstrukturierung, in: Hettinger, Th./Wobbe, G. (Hrsg.), Kompendium der Arbeitswissenschaften: Optimierungsmöglichkeiten zur Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation, Ludwigshafen 1993, S. 503 - 577
- Kern, W. (Hrsg.)**
Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 7, Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, Stuttgart 1979
- Kieser, A. (1981)**
Organisationstheoretische Ansätze, München 1981

- Kieser, A. (Hrsg.)**
 Organisationstheorien, Stuttgart u.a. 1993
- Kienbaum, J. (Hrsg.)**
 Visionäres Management, 2., erw. Aufl., Stuttgart 1994
- Kirsch, W. / Grebenc, H. (1986)**
 Strategisches Management (I), in: WISU, 15. Jg. (1986), H. 2, S. 33 - 37
- Kistner, K.-P. / Steven, M. (1991)**
 Neuere Entwicklungen in der Produktionsplanung und Fertigungstechnik, in: WiSt, 20. Jg. (1991), H. 1, S. 11 - 17
- Klaus, P. (1987)**
 Durch den Strategie-Theorien-Dschungel ... Zu einem Strategischen Management Paradigma?, in: DBW, 47. Jg. (1987), H. 1, S. 50 - 68
- Kleinbeck, U. / Kleinbeck, T. (1995)**
 Die Vereinbarkeit von Arbeitsorganisation und Entgeltsystem fördert Arbeitsmotivation und Produktivität von Mitarbeitern, in: angew. Arbeitswissenschaft, Nr. 146 (1995), S. 36 - 56
- Klimeckí, R. G. / Probst, G.J.B. / Gmür, M. (1993)**
 Flexibilisierungsmanagement, in: Schweizerische Volksbank (Hrsg.), Schriftenreihe Die Orientierung, Nr. 102
- Klimecki, R. G. / Gmür, M. (1997)**
 Strategie und Flexibilität: Wenn Erfolgspotentiale zu Risikopotentialen werden, in: zfo, 66. Jg. (1997), H. 4, S. 206 - 212
- Klimecki, R. / Remer, A. (Hrsg.)**
 Personal als Strategie: mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen, Neuwied u.a., 1997
- Knauth, P. / Wollert, A. (Hrsg.)**
 Human-Ressource-Management: neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung, Köln 1998
- Knyphausen -Aufsess, D. z. (1993)**
 Why are Firms Different?, in: DBW, 53. Jg. (1993), H. 6, S. 771 - 792
- Knyphausen-Aufsess, D. z. (1995)**
 Theorie der strategischen Unternehmensführung: state of the art und neue Perspektiven, Wiesbaden 1995
- Köhler, A. (1995)**
 Informationsmanagement und neuartige Controlling-Ansätze in der Centerorganisation, in: Sokianos, N. (Hrsg.) Produktion im Wandel: Weichenstellung für das Management der Zukunft, Frankfurt a. M. 1995, S. 180 - 206
- Köppen, M. (1997)**
 Effiziente Gruppenarbeit: Leistungsgerecht entlohnen - wirtschaftlich nachweisen, Köln 1997
- Kötter, W. (1993)**
 Die Regelung der Entgeltfrage - vom Hemmschuh zum tragenden Gestaltungselement bei der Einführung von Gruppenarbeit, in: Binkelmann, P./Braczyk, H.-J./Seltz, R. (Hrsg.) Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland, Frankfurt a. M./New York 1993, S. 307- 322
- Kohli, M. (1978)**
 „Offenes“ und „geschlossenes“ Interview: Neue Argumente zu einer alten Kontroverse, in: Soziale Welt, 29. Jg. (1978), H. 1, S. 1-25
- Kolb, M. (1989)**
 Flexibilisierung als konzeptionelle Leitidee strategischen Personalmanagements, in: Weber, W./Weinmann, J. (Hrsg.) Strategisches Personalmanagement, Stuttgart 1989, S. 205 - 221
- Kolb, M. (1992)**
 Flexibilisierung und Individualisierung als neue personalwirtschaftliche Gestaltungsprinzipien, in: ZfP, 6. Jg. (1992), H. 1, S. 37 - 47
- Koolwijk, J. v. / Wieken-Mayer, M. (Hrsg.)**
 Techniken empirischer Sozialforschung, Bd. 2., Untersuchungsformen, München 1975

- Kosiol, E. (1962)**
Leistungsgerechte Entlohnung, überarb. und erw. 2. Aufl. der „Theorie der Lohnstruktur“, Wiesbaden 1962
- Kosiol, E. (1973)**
Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1973
- Koether, R. (1986)**
Verfahren zur Verringerung von Modell-Mix-Verlusten in Fließmontagen, Berlin u.a. 1986
- Knesebeck, J.-H. v. d. (1983)**
Gruppen mit erweitertem Handlungsspielraum als Lösungsansatz zur Humanisierung und Flexibilisierung, in: Fischer, J. u.a. (Hrsg.), Arbeitsstrukturierung und Organisationswandel in der Bekleidungsindustrie, Frankfurt a. M., 1983, S. 130-152
- Kreikebaum, H. / Herbert, K.-J. (1988)**
Humanisierung der Arbeit: Arbeitsgestaltung im Spannungsfeld ökonomischer, technologischer und humanitärer Ziele, Wiesbaden 1988
- Krell, G. / Ortman, G. (1984)**
Personal, Personalwirtschaft, Beschäftigungskrise, in: Staehle, W. H./Stoll, E. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise: kontroverse Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Krisenbewältigung, Wiesbaden 1984, S. 321-338
- Krings, K. / Ruhnau, J. (1996)**
Vorgehensweisen bei der Einführung von Gruppenarbeit in kleinen und mittelländischen Unternehmen, in: Grap, R./Gebbert, V. (Hrsg.), Gruppenarbeit in der Praxis: neue Arbeitsstrukturen zwischen Anspruch und Realität, 2., überarb. Aufl., Herzogenrath 1996, S. 1-36
- Krings, K. / Luczak, H. (1997)**
Gruppen- und Teamarbeit als Instrument zur Unternehmensentwicklung, in: Kröll, M./ Schnauber, H. (Hrsg.), Lernen der Organisation durch Gruppen- und Teamarbeit: Wettbewerbsvorteile durch umfassende Unternehmensplanung, Berlin u.a., 1997 S. 131 – 193
- Kröll, M. / Schnauber, H. (Hrsg.)**
Lernen der Organisation durch Gruppen- und Teamarbeit: Wettbewerbsvorteile durch umfassende Unternehmensplanung, Berlin u.a., 1997
- Kropp, W. (1997)**
Systemische Personalwirtschaft: Wege zu vernetzt-kooperativen Problemlösungen, München/Wien 1997
- Krulis-Randa, J. S. (1987)**
Strategie und Personalmanagement. Konfusion über einen unternehmungspolitischen Wandel, in: Lattmann, C. (Hrsg.), Personal-Management und Strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1987, S. 3 - 12
- Krulis-Randa, J. (1989)**
Strategisches Personalmanagement, in: Lattmann, C. / Krulis-Randa, J. (Hrsg.), Die Aufgaben der Personalabteilung in einer sich wandelnden Umwelt, Heidelberg 1989, S. 209 -225
- Krulis-Randa, J. S. (1991)**
Schlechte Personalpolitik programmiert Mißerfolg, in: Personalwirtschaft, 18. Jg. (1991), H. 1, S. 35 - 39
- Krulis-Randa, J. S. (1993)**
Grenzen im Personalmanagement: Rahmen aus wissenschaftlicher Sicht, in: Krulis-Randa, J. S./Benz, P. (Hrsg.), Grenzen im Personalmanagement, Bern u.a. 1993, S. 17 - 24
- Krulis-Randa, J. S. (1997)**
Human Resource Management als Wettbewerbsvorteil in globalen Märkten, in: Siegwart, H./ Dubs, R./ Mahari, J. (Hrsg.) Human Resource Management, Wien 1997, S. 123 – 135
- Krulis-Randa, J. S. / Benz, P. (Hrsg.)**
Grenzen im Personalmanagement, Bern u.a. 1993
- Krull, F. (1992)**
Anreize für Leistung und Erfolg schaffen, in: Personalwirtschaft, 19. Jg. (1992), H. 9, S. 39 - 40
- Kubon-Gilke, G. (1990)**
Motivation und Beschäftigung: eine sozialpsychologische Beurteilung der Effizienzlohntheorien und ihre Kritik, Frankfurt a. M./New York 1990

- Künzel, H. (1995)**
Erfolgs- und leistungsabhängiges Bonussystem am Beispiel der Messer Griesheim GmbH, in: Hromadka, W. (Hrsg.), Die Mitarbeitervergütung. Entgeltsysteme der Zukunft, Stuttgart 1995, S. 39 - 60
- Kunz, H. U. (1994)**
Spitzenleistung im Team: Menschen erfolgreich führen, Aufgaben methodisch lösen, 2., vollst. überarb. Aufl., Heidelberg 1994
- Lamnek, S. (1995a)**
Qualitative Sozialforschung, Bd. 1, Methodologie, 3., korrigierte Auflage, Weinheim 1995
- Lamnek, S. (1995b)**
Qualitative Sozialforschung, Bd. 2, Methoden und Techniken, 3., korrigierte Auflage, Weinheim 1995
- Lang, J. M. (1998)**
Moderne Entgeltsysteme: Leistungslohn bei Gruppenarbeit, Wiesbaden 1998
- Lang, K. / Harbisch, H. / Lübben, H. (1990)**
Wird bezahlt, was verlangt wird? Eingruppierung, arbeitsbewertung, Qualifikation, in: Lang, K. (Hrsg.), Arbeit Entgelt Leistung, Köln 1990, S. 146 - 225
- Lang, K. (Hrsg.)**
Arbeit Entgelt Leistung, Köln 1990
- Lattmann, C. (1987)**
Die Stellung der Personalfunktion in der Strategischen Führung der Unternehmung, in: Lattmann, C. (Hrsg.), Personal-Management und Strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1987, S. 25 - 34
- Lattmann, C. (Hrsg.)**
Personal-Management und Strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1987,
- Lattmann, C. / Krullis-Randa, J. (Hrsg.)**
Die Aufgaben der Personalabteilung in einer sich wandelnden Umwelt, Heidelberg 1989
- Laukamm, T. (1992)**
Strategisches Management von Human-Ressourcen, in: Riekhof, H.-Chr. (Hrsg.), Strategien der Personalentwicklung: Beiersdorf, Bertelsmann, BMW, Dräger, Esso, Gore, Hewlett-Packard, IBM, Matsushita, Nixdorf, Opel, Otto Versand, Philips, VW, 3., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 1992, S. 77 - 113
- Laux, H. (1995)**
Entscheidungstheorie, 3., durchges. Aufl., Berlin u.a. 1995
- Lawler, E. E. III. (1971)**
Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View, New York u.a. 1971
- Lawler, E. E. III. (1977)**
Motivierung in Organisationen: ein Leitfaden für Studenten und Praktiker, Bern/Stuttgart 1977
- Lawler, E. E. III. (1981)**
Pay and organization development, Reading u.a. 1981
- Lawler, E. E. III. / Ledford, G. E. (1985)**
Skill-Based Pay: A Concept That's Catching On, in: Personnel, 62. Jg. (1985), No. 9, S. 30 -37
- Lay, G. (1989)**
Neue Produktionstechnologien und ihre Einflüsse auf das strategische Personalmanagement, in: Weber, W./Weinmann, J. (Hrsg.), Strategisches Personalmanagement, Stuttgart 1989, S. 97-110
- Lay, G. (Hrsg.)**
Erfolgreich Reorganisieren: Unternehmenskonzepte aus der Praxis, Berlin u.a. 1997
- Lehner, F. (1996)**
Vorwort: Arbeit und Technik - Chancen für den Strukturwandel, in: Brödner, P./Pekruhl, U./Rehfeld, D. (Hrsg.), Arbeitsteilung ohne Ende?: Von den Schwierigkeiten innerer- und überbetrieblicher Zusammenarbeit, München 1996, S. 9 - 11
- Lemke, S. (1995)**
Auswirkungen der Einführung teilautonomer Gruppenarbeit auf ausgewählte sozialpsychologische und betriebswirtschaftliche Kenngrößen: eine Untersuchung in einem Automobilwerk Frankfurt a. M. u.a. 1995
- Liebel, H. J. / Oechler, W. A. (1994)**
Handbuch Human-Resource-Management, Wiesbaden 1994

- Löffelholz, J. (1993)**
Lohn und Arbeitsentgelt, 1. Aufl., Wiesbaden 1993
- Lorer, P. (1997)**
Bestimmungsfaktoren und Veränderungen der gewerblichen Entlohnung, in: Personal, 49. Jg. (1997), H. 10, S. 530 - 536
- Luczak, H. / Volpert, W. (Hrsg.)**
Handbuch der Arbeitswissenschaften, Stuttgart 1997
- Lücke, W. (1974)**
Betriebliche Anpassung und Strategie in der Rezession, in: ZfB 44. Jg. (1974), H. 11, S. 711-728
- Lurse, K. / IfaA (1997)**
Studie Entgeltsysteme bei Gruppenarbeit - Ergebnisbericht, Köln 1997
- Luthans, F. / Fox, M. L. (1989)**
Update on Skill-Based Pay, in: Personell, 66. Jg. (1989), No. 3, S. 26 - 31
- Lutz, B. (1982)**
Personalstrukturen bei automatisierter Fertigung, in: Lutz, B./Schultz-Wild, R. (Hrsg.), Flexible Fertigungssysteme und Personalwirtschaft: Erfahrungen aus Frankreich, Japan, USA und der Bundesrepublik Deutschland Frankfurt a. M./New York 1982, S. 85 - 101
- Lutz, B. / Schultz-Wild, R. (Hrsg.)**
Flexible Fertigungssysteme und Personalwirtschaft: Erfahrungen aus Frankreich, Japan, USA und der Bundesrepublik Deutschland Frankfurt a. M./New York 1982
- Maier, W. (1988)**
Arbeitsanalyse und Lohngestaltung, 2., überarb. Aufl., Stuttgart 1988
- Mali, P. (1986)**
MBO updated - A handbook of practices and techniques for managing by objectives, New York u.a. 1986
- Malik, F. (1996)**
Strategie des Managements komplexer Systeme: ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, 5., erw. u. erg. Aufl., Bern/Stuttgart 1996
- Marr, R. / Stitzel, M. (1979)**
Personalwirtschaft: Ein konfliktorientierter Ansatz, München 1979
- Marr, R. (1986)**
Technologie und Personalmanagement, in: Die Unternehmung, 40. Jg. (1986), H. 1, S. 103-117
- Marr, R. / Kötting, M. (1993)**
Flexibilisierung von Entgeltsystemen als Herausforderung für personalwirtschaftliche Forschung und Praxis; in: Weber, W. (Hrsg.), Entgeltsysteme, Stuttgart 1993, S. 213 - 232
- Matthes, E. / Lottermann, S. (1997)**
Abschied von kollektiven Vergütungsstrukturen: wir brauchen zeitgemäße Perspektiven der Motivation, in: Personalführung, o. Jg. (1997), H. 9, S. 898 - 903
- Mayrhofer, W. (1993)**
Motivation und Arbeitsverhalten, in: Kasper, H./Mayrhofer, W. (Hrsg.) Führung, Wien 1993, S. 1 - 47
- Mayring, Ph. (1989)**
Qualitative Inhaltsanalyse, in: Jüttemann, G. (Hrsg.), Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder, Heidelberg 1989, S. 187- 211
- Mayring, Ph. (1995a)**
Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 5. Aufl., Weinheim 1995
- Mayring, Ph. (1995b)**
Analyseverfahren erhobener Daten, in: Flick, U./Kardorf, E. v./Kreupp, H./Rosenstiel, L. v./ Wolff, S. (Hrsg.), Handbuch qualitativer Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte Methoden und Anwendungen, 2. Aufl., Weinheim 1995, S. 209 - 213
- Mayring, Ph. (1996)**
Einführung in die qualitative Sozialforschung, 3., überarb. Aufl., Weinheim 1996
- Meffert, H., (1969)**
Zum Problem der betriebswirtschaftlichen Flexibilität, in: ZfB 39. Jg. (1969), H. 12, S. 779-800
- Meffert, H. (1985)**
Größere Flexibilität als Unternehmungskonzept, in: ZfbF, 37. Jg. (1985), H. 2, S. 121 - 137

- Meffert, H. / Wagner, H. (1985)**
Flexibilität und Unternehmensstrategie, Arbeitspapier Nr. 22 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, Münster 1985
- Meffert, H. (1988)**
Strategische Unternehmensführung und Marketing: Beiträge zur marktorientierten Unternehmenspolitik, Wiesbaden 1988
- Meffert, H. (1994)**
Marketing-Management: Analyse, Strategie, Implementierung, Wiesbaden 1994
- Meine, H. / Vogt, W. (1990)**
"Wieviel Geld für wieviel Leistung?": Entlohnungsgrundsätze und Leistungsbedingungen, in: Lang, K. (Hrsg.), Arbeit Entgelt Leistung, Köln 1990, S. 226-300
- Melwig, W. (1972)**
Flexibilität als Aspekt unternehmerischen Handelns, in: ZfbF, 24. Jg. (1972), S. 724-744
- Mertens, D. (1974)**
Schlüsselqualifikationen: Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft, in: MittAB, 7. Jg. (1974), H. 1, S. 36 - 43
- Michaelis, E. / Picot, A. (1987)**
Zur ökonomischen Analyse von Mitarbeiterbeteiligungsrechten, in: FitzRoy, F. R./Kraft, K. (Hrsg.), Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung im Unternehmen, Berlin/New York 1987, S. 83 - 127
- Michel, K. M. / Wieser, H. (Hrsg.)**
Kursbuch 43, Arbeitsorganisation - Ende des Taylorismus?, Berlin 1976
- Mies, C. (1997)**
Königsweg Prämie?, in: Lay, G. (Hrsg.) Erfolgreich Reorganisieren: Unternehmenskonzepte aus der Praxis, Berlin u.a. 1997, S. 207 - 234
- Miles, R. E. (1975)**
Theories of management: Implications for Organizational Behavior and Development, New York u.a. 1975
- Mintzberg, H. (1978)**
Patterns in Strategy Formation, in: Management Science, Vol. 24 (1978), No. 9, S. 934-948
- Mössner, G. U. (1982)**
Planung flexibler Unternehmensstrategien, München 1982
- Müller-Jentsch, W. (Hrsg.)**
Profitable Ethik - effiziente Kultur: neue Sinnstiftung durch das Management?, München/Mering 1993
- Munchus, G. (1983)**
Employer-Employee Based Quality Circles in Japan: Human Resource Policy Implications for American Firms, in: Academy of Management Review, Vol. 8 (1983), No. 2, S. 255-261
- Muster, M. (1998)**
Gruppenarbeit und Standardprämie, in: Antoni, C. H./Eyer, E./Kutscher, J. (Hrsg.), Das flexible Unternehmen: Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltsysteme, Düsseldorf 1998, Kap. 06.10, S. 1 - 26
- Nadler, L. (1997)**
Entgeltung von Gruppenarbeit. Theoretische Analyse und Fallstudie aus der Druckindustrie, Aachen 1997
- Nagel, K. (1994)**
Weiterbildung als strategischer Erfolgsfaktor: der Weg zum unternehmerisch denkenden Mitarbeiter, 3. Aufl., Landsberg/Lech 1994
- Namuth, M. (1992)**
Eine feine Sache für alle, die gut drauf sind, in: Die Mitbestimmung, 38. Jg. (1992), H. 10, S. 35 - 38
- Niederhofer, H. / Schoch, M.**
BMW Entgelt, o.J. u. o.O.
- Nippa, M. (1996)**
Bestandsaufnahme des Reengineering-Konzepts. Leitgedanken für das Management, in: Nippa, M./Picot, A. (Hrsg.) Prozeßmanagement und Reengineering: Die Praxis im deutschsprachigen Raum, Frankfurt a. M./New York 1996, S. 61 - 77

- Nippa, M. / Picot, A. (Hrsg.)**
Prozeßmanagement und Reengineering: Die Praxis im deutschsprachigen Raum, Frankfurt a. M./New York 1996
- O'Dell, C. (1989)**
Team Play, Team Pay - New Ways of Keeping Score, in: *Across the Board*, Vol. XXVI (1989), No. 10, S. 38 - 45
- Odiorne, G. S. (1971)**
Management mit Zielvorgabe: Management by Objectives, Augsburg 1971
- Odiorne, G. S. (1984)**
Strategic Management of Human Resources. A Portfolio Approach, San Francisco u.a. 1984
- Ortner, K. H. / Riedel, G. (1995)**
Entlohnung nach Flexibilität, Können und persönlichen Aktivitäten bei Opel Austria und AC Delco Systems Austria, in: Eckardstein, D. v./Janes, A. (Hrsg.), *Neue Wege der Lohnfindung für die Industrie*, Wien 1995, S. 90-98
- Oechsler, W. A. (1998)**
Personalmanagement, in: Berndt, R. / Alobelli, C. F. / Schuster, P. (Hrsg.), *Handbuch der Betriebswirtschaftslehre*, Berlin u.a., 1998, S. 237 - 270
- Oxenknecht, S. (1995)**
Einheitliche Entgeltgestaltung bei der AUDI AG, in: DGFP (Hrsg.), *Neue Wege der Vergütung*, Düsseldorf 1995, S. 31 - 45
- Paasche, J. (1978)**
Zeitgemäße Entlohnungssysteme, Essen 1978
- Panholzer, P. (1995)**
Entwicklung eines neuen Entlohnungsmodells im Zuge der Umsetzung der Produktionsstrategie 1991 in der strategischen Geschäftseinheit Palfinger-Produktionstechnik (SGE PPT), in: Eckardstein, D. v./Janes, A. (Hrsg.), *Neue Wege der Lohnfindung für die Industrie*, Wien 1995, S. 40 - 60
- Pauli, J. (1987)**
So wird Ihr Unternehmen flexibel: Leitlinien und Massnahmen, Zürich 1987
- Penrose, E. (1996)**
The theory of the growth of the firm, 2nd ed., New York 1996
- PEPPER II (1997)**
Die Förderung der Gewinn- und Betriebsergebnisbeteiligung (einschließlich Kapitalbeteiligung) der Arbeitnehmer in den Mitgliedstaaten, Bericht der Kommission der Europäischen Gemeinschaft, Brüssel, 08.01.1997
- Perlitz, M. / Offinger, A. / Reinhardt, M. / Schug, K. (1996)**
Reengineering zwischen Anspruch und Wirklichkeit: ein Managementansatz auf dem Prüfstand, Wiesbaden 1996
- Peteraf, M. A. (1993)**
The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 14 (1993), S. 179 - 191
- Pieper, R. (1990)**
Introduction, in: Pieper, R. (Hrsg.), *Human resource management: an international comparison*, Berlin/New York 1990, S. 1 - 26
- Pieper, R. (Hrsg.)**
Human resource management: an international comparison, Berlin/New York 1990
- Pierer, H. v. (1995)**
Anforderungen an das Personalmanagement der Zukunft und seine Integration in den Management-Prozeß, in: *Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hrsg.), Personalmanagement in der Praxis*, Köln 1995, S. 345-354
- Polzer, M. (1995)**
Einführung neuer Entgeltsysteme - der Kompromiß über die Leistung!, in: Eckardstein, D.v./Janes, A. (Hrsg.), *Neue Wege der Lohnfindung für die Industrie*, Wien 1995, S. 148 - 170

Pornschlegel, H. (1990)

Ein neues integriertes Arbeits- und Fabrikkonzept. Das Beispiel des schwedischen Automobilmontagewerkes Uddevalla der Firma Volvo, in: REFA-Nachrichten, 43. Jg. (1990), H. 1, S. 16-29

Porter, M. E. (1992a)

Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten 7. Aufl., Frankfurt a. M./New York 1992

Porter, M. E. (1992b)

Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 3. Aufl., Frankfurt a. M./New York 1992

Pries, L. (1995)

Die Gestaltung der Arbeitsorganisation zwischen Strategie und Ideologie, in: Heidack, C. (Hrsg.), Arbeitsstrukturierung im Umbruch: Festschrift für Prof. Dr. Dr. h.c. Friedrich Fürstenberg, München 1995, S. 29-39

Probst, G. J. B. (1992)

Organisation: Strukturen, Lenkungsinstrumente und Entwicklungsperspektiven, Landsberg am Lech 1992

Probst, G. J. B. / Büchel, B. S. T. (1994)

Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft, Wiesbaden 1994

Rau, K.-H. / Widmann, S. (1993)

Ergebnisorientierte Gehaltsflexibilisierung. Konzeption eines dreistufigen Modells, in: ZfO, 62. Jg. (1993), H. 5, S. 331 - 336

Rausch, J. (1986)

Entlohnung bei Volkswagen. Neue Technologien und Wertewandel in der Gesellschaft beeinflussen zukünftige Entlohnungsmodelle, in: Personal, 38. Jg. (1986), H.4, S. 153 - 156

Reber, G. (1989)

Lernen und Planung, in: Szyperski, N./Winand, U. (Hrsg.), Handwörterbuch der Planung, Stuttgart 1989, Sp. 960-972

REFA, Verb. für Arbeitsstudien u. Betriebsorganisation e. V. (1984)

Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Teil 1, Grundlagen, 7. Aufl., München 1984

REFA, Verb. für Arbeitsstudien u. Betriebsorganisation e. V. (1991)

Methodenlehre der Betriebsorganisation – Grundlagen der Arbeitsgestaltung, München 1991

REFA Verband für Arbeitsstudium und Betriebsorganisation (Hrsg.)

Den Erfolg vereinbaren: Führen mit Zielvereinbarungen, München und Wien 1995

Reichel, F.-G. / Cmiel, H.-G. (1994)

Gruppenarbeit in der Metall- und Elektro-Industrie - Aktuelle Beispiele, in: Angewandte Arbeitswissenschaften, Nr. 139 (1994), S. 43 - 65

Reichwald, R. / Behrbohm, P. (1983)

Flexibilität als Eigenschaft produktionswirtschaftlicher Systeme, in: zfB, 53. Jg. (1983), H. 9, S. 831-853

Reichwald, R. (Hrsg.)

Marktnahe Produktion: lean production - Leistungstiefe - Time-to-market-Vernetzung - Qualifikation, Wiesbaden 1992

Reiß, M. (1997a)

Change Management als Herausforderung, in: Reiß, M. (Hrsg.) Change Management: Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart, 1997, S. 5 - 29

Reiß, M. (1997b)

Aktuelle Konzepte des Wandels, in: Reiß, M. (Hrsg.) Change Management: Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart, 1997, S. 31 - 90

Reiß, M. (Hrsg.)

Change Management: Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart, 1997

Remer, A. (1997)

Personal und Management im Wandel der Strategien, in: Klimecki, R. / Remer, A. (Hrsg.), Personal als Strategie: mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen, Neuwied u.a., 1997, S. 399- 417

- Ridder, H.-G. (1982)**
Funktionen der Arbeitsbewertung: eine Beitrag zur Neuorientierung der Arbeitswissenschaft, Bonn 1982
- Ridder, H.-G. (1993)**
Arbeitsorganisation , Qualifikation, Entlohnung, in: Ridder, H.-G./ Janisch, R./Bruns, H.-J. (Hrsg.), Arbeitsorganisation und Qualifikation, München 1993, S. 11-26
- Ridder, H.-G. (1994)**
Strategisches Personalmanagement: Antwort auf ökonomische Krisen?, in: Scholz, Chr./Oberschulte, H. (Hrsg.), Personalwirtschaft in Abhängigkeit von der Konjunktur, München 1994, S. 31-53
- Ridder, H.-G., (1996)**
Human Resource Management. Leitidee für die Personalarbeit der Zukunft, in: Bruch, H./Eickhoff, M./Thiem, H. (Hrsg.) Zukunftsorientiertes Management: Handlungshinweise für die Praxis, Frankfurt a. M. 1996, S. 263 - 282
- Ridder, H.-G. / Janisch, R. / Bruns, H.-J. (Hrsg.)**
Arbeitsorganisation und Qualifikation, München 1993
- Riebel, P. (1954)**
Die Elastizität des Betriebes. Eine produktions- und marktwirtschaftliche Untersuchung, Köln/Oppladen 1954
- Riebel, F. G. (1986)**
Praxis und Zukunft der tariflichen Leistungsentlohnung in der Metallindustrie, in: angew. Arbeitswissenschaften, Nr. 109 (1986), S. 35 - 51
- Riekhof, H.-Chr. (Hrsg.)**
Strategien der Personalentwicklung: Beiersdorf, Bertelsmann, BMW, Dräger, Esso, Gore, Hewlett-Packard, IBM, Matsushita, Nixdorf, Opel, Otto Versand, Philips, VW, 3., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 1992
- Rohmert, W. / Weg, F. J. (1976)**
Organisation teilautonomer Gruppenarbeit: betriebliche Projekte - Leitregeln zur Gestaltung, München/Wien 1976
- Ropohl, G. (Hrsg.)**
Arbeit im Wandel: technische Entwicklung, Beschäftigung und Arbeitsorganisation, Berlin 1985
- Rose, H. (1995)**
Erfahrungsgelernte Arbeit und Kooperation als Leistungspotentiale gruppenorientierter Produktionsstrukturen. Neue Formen der Arbeitsorganisation aus dem Blickwinkel der CeA-Forschung, in: Arbeit, 4. Jg. (1995), H. 2, S. 170 - 184
- Rosenstiel, L. v. (1992)**
Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise, 3., überarb. und erg. Aufl., Stuttgart 1992
- Rossi, A. (Hrsg.)**
Reengineering in der Krise – Wie können Umstrukturierungen doch noch erfolgreich werden?, Bonn u.a. 1997,
- Roth, S. / Kohl, H. (Hrsg.)**
Perspektive: Gruppenarbeit
- Ruhnau, J. (1996)**
Gruppenarbeit in einem Ringwalzwerk, in: Grap, R./Gebbert, V. (Hrsg.), Gruppenarbeit in der Praxis: neue Arbeitsstrukturen zwischen Anspruch und Realität, 2., überarb. Aufl., Herzogenrath 1996, S. 90-108
- Rumpf, H. (1997)**
Individualisierung als Kernkompetenz eines strategischen Personalmanagements, in: Scholz, Chr. (Hrsg.), Individualisierung als Paradigma: Festschrift für Hans Jürgen Drumm, Stuttgart 1997, S. 11 - 32
- Schanz, G. (1992)**
Flexibilisierung und Individualisierung als strategische Elemente der Personalpolitik, in: Kienbaum, J. (Hrsg.), Visionäres Personalmanagement, Stuttgart 1992, S. 255 - 280
- Schanz, G. (1994)**
Flexibilisierung und Individualisierung als strategische Elemente der Personalpolitik, in: Kienbaum, J. (Hrsg.), Visionäres Management, 2., erw. Aufl., Stuttgart 1994, S. 285 - 292

- Schanz G. (1996)**
 Gruppenarbeit in der industriellen Produktion, in: WiSt 25. Jg. (1996), H. 4, S. 189 - 193
- Schanz, G. (Hrsg.)**
 Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1991
- Scheer, A.-W. (Hrsg.)**
 13. Saarbrücker Arbeitstagung 1992. Rechnungswesen und EDV, Heidelberg 1992
- Schein, E. H. (1980)**
 Organisationspsychologie, Wiesbaden 1980
- Schettgen, P. (1996)**
 Arbeit, Leistung, Lohn: Analyse- und Bewertungsmethoden aus sozioökonomischer Perspektive, Stuttgart 1996
- Schleucher, H. / Maskow, J. (1983)**
 Darstellung und Analyse des Begriffes „Qualifikation“ - Eine Literaturobseruation, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 37. Jg. (1983), H. 3, S. 138 - 144
- Schmalzl, B. / Schröder, J. (1998)**
 Managementkonzepte im Wettstreit, München 1998
- Schmierl, K. (1995)**
 Umbrüche in der Lohn- und Tarifpolitik: Neue Entgeltsysteme bei arbeitskraftzentrierter Rationalisierung in der Metallindustrie, Frankfurt a. M. u.a. 1995
- Schmitz, U. (1995)**
 Lean Production als Unternehmensstrategie - Ein Überblick in: IfaA (Hrsg.), Lean Production I: Idee - Konzept - Erfahrungen in Deutschland, 2. Nachdruck, Köln 1995
- Schneider, H. (1994)**
 Was ist Qualifikation, in: io Management Zeitschrift 63. Jg. (1994), H. 3, S. 69 - 71
- Schneider, H. / Knebel, H. (1995)**
 Team und Teambewertung: Neue Trends in der Arbeitsorganisation, Köln 1995
- Schneider, H. J. (1998)**
 Formen und Gestaltung einer Erfolgsbeteiligung, in: Bertelsmann Stiftung/Prognos GmbH (Hrsg.), Mitarbeiter am kapital beteiligen: Leitfaden für die Praxis, 2. Aufl., Gütersloh 1998, S. 31 - 48
- Scholz, Chr. (1982)**
 Zur Konzeption einer Strategischen Personalplanung, in: ZfbF, 34. Jg. (1982), H. 11, S. 979 - 994
- Scholz, Chr. (1987)**
 Strategisches Management. Ein integrativer Ansatz, Berlin/New York 1987
- Scholz, Chr. (1994a)**
 Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 4., verb. Aufl., München 1994
- Scholz, Chr. (1994b)**
 Lean Management, in: WiSt, 23. Jg. (1994), H. 4, S. 180 - 186
- Scholz, Chr. (1997)**
 Strategische Organisation: Prinzipien zur Vitalisierung und Virtualisierung, Landsberg am Lech 1997
- Scholz, Chr. / Oberschulte, H. (Hrsg.)**
 Personalwirtschaft in Abhängigkeit von der Konjunktur, München 1994
- Scholz, Chr. (Hrsg.)**
 Individualisierung als Paradigma: Festschrift für Hans Jürgen Drumm, Stuttgart 1997
- Scholz, R. / Vrohling, A. (1994)**
 Realisierung von Prozessmanagement, in: Gaitanides, M. (Hrsg.) Prozessmanagement: Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, München/Wien 1994, S. 21 - 36
- Schreyögg, G. (1984)**
 Unternehmensstrategie. Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin/New York 1984
- Schreyögg, G. / Noss, Chr. (1995)**
 Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation, in: DBW, 55. Jg. (1995), H. 2, S. 169 - 185

- Schröder, H. (1992)**
Einsatz neuer Formen der Arbeitsorganisation mit Integration von Facharbeitern - Teamarbeit unter der Bezeichnung AK, in: REFA-Nachrichten, 45. Jg. (1992), H. 5, S. 4 - 9
- Schuh, G. / Wiendahl, H. P. (Hrsg.)**
Komplexität und Agilität: Steckt die Produktion in der Sackgasse?, Berlin u.a., 1997
- Schuhmann, W. (1997)**
Lernen in Organisationen: zur Notwendigkeit gleichgerichteter Entwicklung von Struktur und Strategie, in: Kap. 5.1.1 S. 1- 30
- Schuldt, R. (1994)**
Gruppenarbeit am Montageband, in: io Management Zeitschrift, 63. Jg. (1994), H. 6, S.37-41
- Schumpeter, J. A. (1931)**
Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergeinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 3. Aufl., München und Leipzig 1931
- Seel, C. (1995)**
Gruppenarbeit in der Produktion: Rationalisierungsaspekt oder kultureller Umbruch?, in: Sokianos, N. (Hrsg.) Produktion im Wandel: Weichenstellung für das Management der Zukunft, Frankfurt a. M. 1995, S. 153 - 179
- Segner, M. (1984)**
Untersuchungen zur Quantifizierung der personellen Flexibilität als technisch-wirtschaftliches Bewertungskriterium der Gestaltung von Arbeitssystemen in der Montage, Berlin 1984
- Seltz, D. (1993)**
Gruppenarbeit in der Produktion: ein Beitrag zu Systematisierung von Entwicklungsstand und -perspektiven, in: Binkelman, P./Braczyk, H.-J./Seltz, R. (Hrsg.) Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland, Frankfurt a. M./New York 1993, S. 32 - 73
- Senft, S./Kohlgrüber, M., 1997**
Arbeitsorganisation – das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile, in: Lay, G. (Hrsg.), Erfolgreich Reorganisieren: Unternehmenskonzepte aus der Praxis, Berlin u.a. 1997, S. 91 – 114
- Siebel, F. W. (1989)**
Gemeinsame Entgelttarifverträge für Arbeiter und Angestellte in der Metallindustrie - Stand der Verhandlungen und Überlegungen, in: Angewandte Arbeitswissenschaften, Nr. 120 (1989), S. 2 - 18
- Siegel, K. (1996)**
Qualifizierung und Entlohnung bei Gruppenarbeit, in: Behrendt, E./Griest, G. (Hrsg.) Gruppenarbeit in der Industrie: Praxiserfahrungen und Anforderungen an die Unternehmen, Göttingen 1996, S. 39 - 52
- Sieglwart, H. / Dubs, R. / Mahari, J. (Hrsg.)**
Human Resource Management, Stuttgart u.a. 1997
- Simon, H. (1989)**
Die Zeit als strategischer Erfolgsfaktor, in: ZfB, 59. Jg. (1989), H. 1, S. 70 - 93
- Skrotzki, R. (1992)**
Arbeitsstrukturierung und Entgeltgestaltung bei flexiblen Fertigungsstrukturen, in: Arbeit, 1. Jg. (1992), H. 2, S. 187 - 202
- Smith, A. (1974)**
Der Wohlstand der Nation: eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen, München 1974
- Spitzly, J. N. (1997)**
Reengineering – TQM – Lean Management: Drei Konzepte des Veränderungsmanagements im Vergleich, in: Rossi, A. (Hrsg.) Reengineering in der Krise – Wie können Umstrukturierungen doch noch erfolgreich werden?, Bonn u.a. 1997, S. 27 – 45
- Sprenger, R. K. (1993)**
Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse, 5. Aufl., Frankfurt a. M./New York 1993
- Springer, R. (1999)**
Von der teilautonomen zur standardisierten Gruppenarbeit: arbeitspolitische Perspektiven in der Automobilindustrie, in: WSI Mitteilungen, 52. Jg. (1999), H. 5, S. 309 - 321
- Sokianos, N. (Hrsg.)**
Produktion im Wandel: Weichenstellung für das Management der Zukunft, Frankfurt a. M. 1995

- Sokianos, N. (Hrsg.)**
Personalpolitik: human resources gestalten statt verwalten, Frankfurt a. M., 1996
- Sommerlatte, T. (1997)**
Management der Lernprozesse im Unternehmen, in: Siegwart, H./Dubs, R./Mahari, J. (Hrsg.) Human-resource-Management, Stuttgart u.a. 1997, S. 271 - 280
- Sonntag, K. (Hrsg.)**
Personalentwicklung in Organisationen: psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien, Göttingen u.a. 1992
- Staehe, W. H. (1988)**
Human Resource Management (HRM): Eine neue Managementrichtung in den USA?, in: ZfB, 58. Jg. (1988), H. 5/6, S. 576 - 587
- Staehe, W. H. (1989)**
Human Resource Management und Unternehmensstrategie, in: MittAB, 22. Jg. (1989), H. 3, S. 388 - 396
- Staehe, W. H. (1994)**
Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 7. Aufl., überarb. von Conrad, P. und Sydow, J., München 1994
- Staehe, W. H. (1999)**
Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., überarb. von Conrad, P. und Sydow, J., München 1999
- Staehe, W. H. / Stoll, E. (Hrsg.)**
Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise: kontroverse Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Krisenbewältigung, Wiesbaden 1984
- Staehe, W. H. / Conrad, P. (Hrsg.)**
Managementforschung 2, Berlin/New York 1992
- Starr, M. (1996)**
Operations Management, Danvers u.a. 1996
- Staudt, E. (1984)**
Automatisierung in der Fertigung, in: Staehe, W. H./Stoll, E. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise: kontroverse Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Krisenbewältigung, Wiesbaden 1984, S. 197-212
- Staudt, E. (1985)**
Menschliche Arbeit unter veränderten Bedingungen: technischen Entwicklungen und soziale Innovationen, in: Ropohl, G. (Hrsg.), Arbeit im Wandel: technische Entwicklung, Beschäftigung und Arbeitsorganisation, Berlin 1985, S. 135 - 155
- Steffen, R. (1977)**
Produktionsplanung bei Fließbandfertigung, Wiesbaden 1977
- Steffen, R. (1993)**
Produktions- und Kostentheorie, 2., überarb. Aufl., Stuttgart 1993
- Steinbeck, H.-H. (1994)**
CIP-KAIZEN-KVP: die kontinuierliche Verbesserung von Produkt und Prozeß, Landsberg /Lech 1994
- Steinkühler, M. (1995)**
Lean Production - Das Ende der Arbeitsteilung?, München 1995
- Steinle, C. (1985)**
Organisation und Wandel: Konzept-Mehr-Ebenen-Analyse (MEA)-Anwendung, Berlin/New York 1985
- Steinle, C. / Bruch H. (1997)**
Kernkompetenzen - Konzepte, Ermittlung und Einsatz zur Strategieevaluation, in: Zeitschrift für Planung, 8. Jg. (1997), S. 1 - 23
- Steinle, C. (1998)**
Strategisches Controlling und strategische Planung im Zusammenwirken: Der zentrale Entwicklungstrend im Controlling, in Steinle, C./Bruch, H.(Hrsg.), Controlling: Kompendium für Controller/innen und ihre Ausbildung, Stuttgart 1998, S. 341 - 353
- Steinle, C. / Bruch, H. (Hrsg.)**
Controlling: Kompendium für Controller/innen und ihre Ausbildung, Stuttgart 1998

- Steinmann, H. / Schreyögg, G. / Thiem, J. (1989)**
Strategische Personalführung - Inhaltliche Ansatzpunkte und Überlegungen zu einem konzeptionellen Bezugsrahmen -, Diskussionsbeiträge am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung der Universität Erlangen-Nürnberg, Heft 49, 1989
- Steinmann, H. / Schreyögg, G. (1993)**
Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte - Funktionen - Fallstudien, 3., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 1993
- Steinmann, H. (Hrsg.)**
Planung und Kontrolle: Probleme der strategischen Unternehmensführung, München 1981
- Stoll, F. (Hrsg.)**
Arbeit und Beruf, Weinheim 1983
- Storey, J. (Hrsg.)**
New Perspectives on Human Resource Management, London/New York 1989
- Storey, J. (1992)**
Developments in the Management of Human Resources, Oxford 1992
- Strassman, J. / Schüller, A. (1996)**
Kernkompetenzen: was ein Unternehmen wirklich erfolgreich macht, Stuttgart 1996
- Suarez, F. F. / Cusumano, M / Fine, C. H. (1996)**
Wie flexibel produziert Ihre Fabrik?, in: HBM 18. Jg. (1996), H. 2, S. 36 - 44
- Svoboda, K. (1995)**
Das neue Entlohnungssystem in der Produktion bei BMW Motoren in Steyr, in: Eckardstein, D. v./Janes, A. (Hrsg.), Neue Wege der Lohnfindung für die Industrie, Wien 1995, S. 61 -73
- Szyperski, N./Winand, U. (Hrsg.)**
Handwörterbuch der Planung, Stuttgart 1989
- Taylor, F. W. (1919)**
Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung: The Principles of Scientific Management, München/Berlin 1919
- Tichy, N. M. / Fombrun, Ch. J. / Devanna, M. A. (1982)**
Strategic Human Resource Management, in: Sloan Management Review, Vol. 23 (1982), S. 47 - 61
- Tondorf, K. (1993)**
Interne Flexibilisierung und Entlohnung, in: Die Mitbestimmung, 39. Jg. (1993), H. 9, S. 45-47
- Tondorf, K. (1994)**
Modernisierung der industriellen Entlohnung: neue Modelle der Entgeltgestaltung und Perspektiven gewerkschaftlicher Tarifreform, Berlin 1994
- Torrington, D. (1989)**
Human resource management and the personnel function, in: Storey, J. (Hrsg.), New Perspectives on Human Resource Management, London/New York 1989, S. 56 - 66
- Treu, T. (1992)**
Labour Flexibility in Europe, in: International Labour review, Vol. 131 (1992), No. 4-5, S. 497 - 512
- Ueberschaer, N. (1998)**
Leistung, Motivation und Vergütung in der Team- und Gruppenarbeit: bei der Wahl von Vergütungsmodellen gilt es, der Zusammenhang von Leistungsanforderungen, Beurteilung, Motivation und Belohnung zu beachten, in: Personalführung, o. Jg. (1998), H. 4, S. 14 - 21
- Ulich, E. / Groskurth, P. / Bruggemann, A. (1973)**
Neue Formen der Arbeitsorganisation. Möglichkeiten und Probleme einer Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens, Frankfurt a. M. 1973
- Ulich, E. (1983)**
Rationalisierung - wo bleibt der Mensch?, in: Planung und Produktion, 1983, S. 19-22
- Ulich, E. (1988)**
Neustrukturierung der Arbeit in der Produktion, in: Arbeitsmedizin aktuell, Stuttgart 1988, S. 7 - 29
- Ulich, E. / Conrad-Betschart, H. / Bruggemann, A. (1989)**
Arbeitsformen mit Zukunft: ganzheitlich flexibel statt arbeitsteilig, Grundlagen und 7 Fallstudien aus der Maschinenindustrie, Bern 1989

Ulich, E. / Conrad-Betschart, H. (1991)

Anreizwirkung von neuen Formen der Arbeitsgestaltung, in Schanz, G. (Hrsg.), Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1991, S. 71 - 89

Ulich, E. (1992)

Lern- und Entwicklungspotentiale in der Arbeit - Beiträge der Arbeits- und Organisationspsychologie, in: Sonntag, K. (Hrsg.), Personalentwicklung in Organisationen: psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien, Göttingen u.a. 1992, S. 107 - 132

Ulrich, E. / Bogdahn, J. (Hrsg.)

Auswirkungen neuer Technologien, BeitrAB 82, Nürnberg 1986

Uttenweiler, U. (1995)

Die Wirtschaftlichkeit von Gruppenarbeit in der Automobilproduktion: Fallstudie in einer Automobilmontage, Wiesbaden 1995

Vahrenkamp, R. (1976)

Taylor's Lehren - Ein Mittelklassetraum. Überlegungen zu einem Rätsel, in: Michel, K. M./ Wieser, H. (Hrsg.), Kursbuch 43, Arbeitsorganisation - Ende des Taylorismus?, Berlin 1976, S. 14 - 26

VDMA (Hrsg.)

Neue Formen der Arbeitsorganisation - aktuelle Beispiele aus dem Maschinenbau, Bd. 2, Lohnmodelle für Gruppenarbeit, Frankfurt a. M. 1996a

VDMA (Hrsg.)

Mitarbeiterbeteiligung: Bd. 1, Erfolgsbeteiligung, Frankfurt a. M. 1996b

VDMA (Hrsg.)

Mitarbeiterbeteiligung: Bd. 2, Kapitalbeteiligung, Frankfurt a. M. 1997

Voigt, Chr. (1995)

Steuerungsgrößen: Markt, in: REFA (Hrsg.), Den Erfolg vereinbaren: Führen mit Zielvereinbarungen, 1. Aufl. München und Wien 1995, S. 44-52

Volkswagen AG (o.J.)

Die VW-Lohndifferenzierung, Wolfsburg

Wächter, H. (1992)

Vom Personalwesen zum Strategic Human Resource Management. Ein Zustandsbericht anhand der neueren Literatur, in: Staehle, W. H./Conrad, P. (Hrsg.), Managementforschung 2, Berlin/New York 1992, S. 313 - 340

Wagner, D. (1986)

Auswirkungen neuer Technologien. Konsequenzen für eine zeitgemäße Entgeltfindung, in: Personal, 38. Jg. (1986), H. 4, S. 161-162

Wagner, D. (1991a)

Organisation, Führung und Personalmanagement: neue Perspektiven durch Flexibilisierung und Individualisierung, 2., überarb. Aufl., Freiburg 1991

Wagner, D. (1991b)

Anreizpotentiale und Gestaltungsmöglichkeiten von Cafeteria-Modellen, in: Schanz, G. (Hrsg.), Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1991, S. 91 - 109

Wagner, D. / Grawert, A. / Langemeyer, H. (1993)

Cafeteria-Modelle: Möglichkeiten der Individualisierung und Flexibilisierung von Entgeltsystemen für Führungskräfte, Stuttgart 1993

Wagner, K.-R. (1998)

Führungskräftebeteiligung, in: Bertelsmann Stiftung/Prognos GmbH (Hrsg.), Mitarbeiter am Kapital beteiligen: Leitfaden für die Praxis, 2. Aufl., Gütersloh 1998, S. 113 - 126

Warnecke, H. J. / Hüser, M (1996)

Dynamische Merkmale von Gruppenarbeit - Plädoyer für neue Sichtweisen und neue Instrumente, in: angew. Arbeitswissenschaften, Nr. 147 (1996), S. 15 - 30

Warnecke, H.-J. (1997)

Komplexität und Agilität - Gedanken zur Zukunft produzierender Unternehmen, in: Schuh, G. / Wiendahl, H.P., (Hrsg.), Komplexität und Agilität: Steckt die Produktion in der Sackgasse?, Berlin u.a., 1997, S. 1 - 8

- Weber, R. (1994)**
Entlohnungssysteme bei steigender Automatisierung und in der Lean-Production: Voraussetzungen - Methoden - Beispiele, Renningen-Malmsheim 1994
- Weber, W. (1989)**
Betriebliche Personalarbeit als strategischer Erfolgsfaktor der Unternehmung, in: Weber, W./Weinmann, J. (Hrsg.), Strategisches Personalmanagement, Stuttgart 1989, S. 3-15
- Weber, W. / Weinmann, J. (Hrsg.)**
Strategisches Personalmanagement, Stuttgart 1989
- Weber, W. (Hrsg.)**
Personal-Management, Wien 1985
- Weber, W. (Hrsg.)**
Entgeltssysteme, Stuttgart, 1993
- Weber, W. / Mayrhofer, W. / Nienhüser, W. / Rodehurth, M. / Rütther, B. (1994)**
Betriebliche Bildungsentscheidungen: Entscheidungsverläufe und Entscheidungsergebnisse, in: Weber, W./Martin, A./Nienhüser, W. (Hrsg.), Empirische Personal- und Organisationsforschung, Bd. 1, München/Mering 1994
- Weber, W. / Martin, A. / Nienhüser, W. (Hrsg.)**
Empirische Personal- und Organisationsforschung, Bd. 1, München/Mering 1994
- Weibrecht, H. / Fischer, S. (1993)**
Human Resource Management und industrielle Beziehungen: eine empirische Untersuchung über Konflikte und Kooperation im Betrieb, in: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.), Profitable Ethik - effiziente Kultur: neue Sinnstiftung durch das Management?, München/Mering 1993, S. 179- 208
- Weinert, B. (1975)**
Die Wirkung von Erfolg und Mißerfolg auf die Leistung, 1. Aufl., Stuttgart 1975
- Weinert, B. (1976)**
Theorien der Motivation, 1. Aufl., Stuttgart 1976
- Wenk, M. (1993)**
Die Beurteilung des Potentials von Führungskräften durch Linienvorgesetzte, St. Gallen 1993
- Wernerfelt, B. (1984)**
A Resource-based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, Vol. 5 (1984), S. 171- 180
- Whyte, W. F. (1958)**
Lohn und Leistung: eine soziologische Analyse industrieller Akkord- und Prämiensysteme, Köln/Opladen 1958
- Wiendieck, W. (1992)**
Teamarbeit, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2375 – 2384
- Wilcock, S. (1971)**
Personnel Strategy and Organization Development - A Case Study, in: Management Decision, Vol. 9, Spring 1971, S. 39 - 49
- Wildemann, H. (1986)**
Einführungsstrategien für neue Produktionstechnologien - dargestellt an CAD/CAM-Systemen und Flexiblen Fertigungssystemen, in: ZfB, 56. Jg. (1986), H. 4/5, S. 337 -369
- Wildemann, H. (1992)**
Zeit als Wettbewerbsfaktor, in: Wildemann, H. (Hrsg.), Zeitmanagement: Strategien zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, Frankfurt a. M. 1992, S. 13 - 37
- Wildemann, H. (Hrsg.)**
Zeitmanagement: Strategien zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, Frankfurt a. M. 1992
- Wildemann, H. (1994)**
Problemlösungskapazität als Schlüssel zu Produktivitäts- und Qualitätsverbesserung, in: Wildemann, H. (Hrsg.), Qualität und Produktivität: Erfolgsfaktoren im Wettbewerb, Frankfurt a. M. 1994, S. 99 - 114
- Wildemann, H. (1995)**
Schnell lernende Unternehmen: Konzepte und Fallstudien zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen in Kosten, Zeit, Qualität und Flexibilität, in: Wildemann, H. (Hrsg.) Schnell lernende Unternehmen – Quantensprünge in der Wettbewerbsfähigkeit, München 1995, S. 1 – 68

- Wildemann, H. (Hrsg.)**
 Qualität und Produktivität: Erfolgsfaktoren im Wettbewerb, Frankfurt a. M. 1994
- Wildemann, H. (Hrsg.)**
 Gruppenarbeit, Kontinuierliche Verbesserung, Neue Entlohnungsformen, München 1995
- Wildemann, H. (Hrsg.)**
 Schnell lernende Unternehmen – Quantensprünge in der Wettbewerbsfähigkeit, München 1995
- Wilfert, P. (1995)**
 Entgeltfindung, in: DGFP (Hrsg.), *Personalmanagement in der Praxis*, Köln 1995, S. 155-181
- Wilhelm, B. (1992)**
 Anforderungen an eine neue Arbeitsorganisation. Überlegungen aus der Sicht eines Automobilherstellers, in: *Die Mitbestimmung*, 38. Jg. (1992), Heft 10, S. 27 - 30
- Wilkens, U. (1998)**
 Human-resource-Management in der europäischen Automobilindustrie: ein cross-nationaler Vergleich, Frankfurt a. M. u.a. 1998
- Williams, J. R. / Novak, R. S., 1990**
 Aligning CIM Strategies to Different Markets, in: *Long Range Planning* Vol. 23 (1990), No. 1, S. 126 - 135
- Wittmann, W. (Hrsg.)**
 Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 1, 5., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1993
- Witzel, A. (1982)**
 Verfahren der qualitativen Sozialforschung: Überblick und Alternativen, Frankfurt a. M./New York 1982
- Wobbe-Ohlenburg, W. (1985)**
 Entwicklung der Arbeiterqualifikationen, in Ropohl, G. (Hrsg.) *Arbeit im Wandel: technische Entwicklung, Beschäftigung und Arbeitsorganisation*, Berlin 1985, S. 123 - 133
- Womack, J. P. / Jones, D. T. / Roos, D. (1990)**
 The Machine That Changed the World, New York u.a. 1990
- Womack, J. P. / Jones, D. T. / Roos, D. (1992)**
 Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Frankfurt a. M. 1992
- Wright, P. M. / McMahan, G. C. (1992)**
 Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, in: *Journal of Management*, Vol. 18 (1992), No. 2, S. 295 - 320
- Wright, P. M. / McMahan, G. C. / McWilliams, A. (1994a)**
 Human resource and sustained competitive advantage: a resource-based perspective, in: *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5 (1994), February, S. 301 - 326
- Wright, P. M. / Rowland, K. M. / Ferris, G. R. (1994b)**
 Perspectives on Human Resource Management, in: *ZfP*, 8. Jg. (1994), H. 3, S. 336-352
- Wunderer, R. / Arx, S. v. (1998)**
 Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center: integriertes Organisations- und Personalentwicklungskonzept, Wiesbaden 1998
- Wunderer, R. (1999)**
 Mitarbeiter als Mitunternehmer – ein Transformationskonzept, in: *DBW*, 9. Jg. (1999), H. 1, S. 105 - 130
- Yin, R. K. (1987)**
 Case study reserach: design and methods, 6. Aufl., Beverly Hills 1987
- Zachert, H.-K. (1949)**
 Die Elastizität in der Betriebswirtschaft. Ein Beitrag zur theoretischen Analyse des Betriebsorganismus, Mannheim 1949
- Zander, E. (1986)**
 Entgeltformen bei veränderten Technologien, in: *Personal*, 38. Jg. (1986), H. 4, S. 146 - 148
- Zander, E. (1990)**
 Handbuch der Gehaltsfestsetzung, 5., vollst. neu bearb. Aufl., München 1990
- Zander E. (1999)**
 Neue leistungsorientierte Vergütungskonzepte: Bericht aus dem Workshop 3 der ANALYTIK '99, in *Personal*, 51. Jg. (1999), H. 4, S. 170 - 174

Zink, K. J. (1998)

Total quality Management als integratives Managementkonzept, in: Knauth, P./ Wollert, A. (Hrsg.)
Human-Ressource-Management: neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung,
Köln 1998, Kap. 5.4.2, S. 1 –40

Zink, K. J. (Hrsg.)

Personalwirtschaftliche Aspekte neuer Technologien, Berlin 1985

Zink, K. J. (Hrsg.)

Erfolgreiche Konzepte zur Gruppenarbeit - aus Erfahrungen lernen, Berlin 1995

