

**Tina Stindl**

# Anreizsysteme bei teamorientierten Strukturen in der Produktion

**Diplomarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



Justus-Liebig-Universität Gießen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Professur für Betriebswirtschaftslehre IV

Diplomarbeit im Tiefenfach  
Industrielles Management und Controlling  
Wintersemester 1998/99  
Vierteljahresarbeit

Thema der Arbeit:

**Anreizsysteme bei teamorientierten Strukturen in der Produktion**

vorgelegt von:

Tina Stindl

11. Fachsemester

## Inhaltsangabe

Bereits Anfang der siebziger Jahre wurden in der skandinavischen Automobilindustrie alternative Organisationsformen eingeführt und ihre Auswirkungen auf die Arbeitnehmer untersucht. Die Prinzipien des Taylorismus mit stark funktional gegliederten Arbeitsabläufen, einer strengen Arbeitsteilung und der strikten Trennung von Planung und Kontrolle erweisen sich als nicht mehr wettbewerbsfähig. Die Einführung teamorientierter Strukturen in der Produktion führte durch umfassendere Arbeitsinhalte, eine erhöhte Verantwortung für die Qualität der Produkte, eine gewisse Teilautonomie bei den Arbeitsausführungen und den Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeiter zu einer höheren Arbeitszufriedenheit.

Mit der Implementierung der Teamarbeit wird eine stärkere Konzentration auf den „Produktionsfaktor Mensch“ bezweckt, die es ermöglicht, das Wissen und Erfahrungspotential der Mitarbeiter zu nutzen und sie aktiv in die Gestaltung der Arbeit einzubeziehen. Auch bei den neueren Managementkonzepten wie Lean Production, Business Process Reengineering oder Total Quality Management wird die Teamarbeit als Erfolgsrezept für eine moderne und flexible Produktion propagiert.

Der Erfolg der Teamarbeit hängt u.a. davon ab, inwieweit es gelingt, die Mitarbeiter für den Einsatz in der veränderten Arbeitsorganisation zu motivieren. Im folgenden wird untersucht, welche Anreize sich für den einzelnen aus der Teamarbeit ergeben und wie die Teamarbeit gezielt durch die Gestaltung von materiellen und immateriellen Anreizen gefördert und unterstützt werden kann.

Nach einer begrifflichen Grundlegung in Kapitel 2 wird zunächst in Kapitel 3 das Wesen der Anreizsysteme dargestellt, bevor in Kapitel 4 auf die unterschiedlichen Formen der Teamarbeit in der Produktion eingegangen wird. Die einzelnen Komponenten eines Anreizsystems bei teamorientierten Strukturen in der Produktion werden in den Kapiteln 5 und 6 erläutert. Es wurde hier die Unterteilung in materielle und immaterielle Anreize gewählt, wobei der Schwerpunkt auf den materiellen Anreizen liegt. Mögliche Entgeltbausteine werden mit Beispielen aus der Praxis vorgestellt. Die Kombinationsmöglichkeiten dieser Anreize zu einem Anreizsystem werden in Kapitel 7 vorgestellt. Als Ergebnis der Untersuchung stellte sich heraus, dass in individualistisch geprägten Kulturen die Teamarbeit nur dann Erfolg verspricht, wenn das teambezogene Leistungsentgelt durch eine individuelle Komponente für jedes Teammitglied ergänzt wird. Welche Möglichkeiten und Ausgestaltungen es dabei gibt, wird in dieser Arbeit untersucht.

## Inhalt

Inhaltsangabe .....	1
Abkürzungsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	V
1 Problemstellung und Gang der Arbeit.....	1
2 Grundlegung .....	2
2.1 Kennzeichnung von Anreizen und Anreizsystemen .....	2
2.2 Kennzeichnung von Teams.....	4
2.3 Kennzeichnung der Produktion.....	5
3 Wesen von Anreizsystemen.....	6
3.1 Ziele und Anforderungen .....	6
3.2 Anreizsysteme als Führungsinstrument .....	8
4 Formen der Teamarbeit in der Produktion .....	10
4.1 Ziele der Teamarbeit in der Produktion .....	10
4.2 Temporäre Formen der Teamarbeit in der Produktion.....	12
4.2.1 Qualitätszirkel und ähnliche Formen .....	12
4.2.2 Projektteams.....	14
4.3 Dauerhafte Formen der Teamarbeit in der Produktion .....	14
4.3.1 Teilautonome Arbeitsgruppen.....	14
4.3.2 Fertigungsteams .....	16
4.4 Kritische Würdigung.....	17

---

5 Materielle Anreize bei teamorientierten Strukturen in der Produktion .....	19
5.1 Grundsätzliches .....	19
5.2 Grundentgelt .....	19
5.2.1 Anforderungsorientiertes Grundentgelt .....	19
5.2.2 Qualifikationsorientiertes Grundentgelt .....	22
5.3 Leistungsbezogenes Entgelt .....	24
5.3.1 Grundsätzliches .....	24
5.3.2 Traditionelle Lohnformen .....	24
5.3.3 Neuere Lohnformen .....	28
5.3.4 Teambezogenes Leistungsentgelt .....	29
5.3.5 Individuelles Leistungsentgelt für Teammitglieder .....	32
5.4 Sonderzuwendungen .....	34
6 Immaterielle Anreize bei teamorientierten Strukturen in der Produktion .....	38
6.1 Grundsätzliches .....	38
6.2 Stellenbezogene Anreize .....	39
6.3 Soziale Anreize .....	43
6.4 Unternehmungsbezogene Anreize .....	44
7 Kombination der Anreize zu einem Anreizsystem bei teamorientierten Strukturen in der Produktion .....	46
8 Schlußbetrachtung .....	51
Anhang .....	53
Literaturverzeichnis .....	59

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
bspw.	beispielsweise
BVW	Betriebliches Vorschlagswesen
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CIM	Computer Integrated Manufacturing
d.h.	das heißt
f.	folgende
FB/IE	Fortschrittliche Betriebsführung / Industrial Engineering
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
hrsg.	herausgegeben
i.d.R.	in der Regel
KG	Kommanditgesellschaft
KVP	kontinuierlicher Verbesserungsprozeß
S.	Seite
sog.	sogenannte(r)
TAG	teilautonome Arbeitsgruppe(n)
TQM	Total Quality Management
u.a.	unter anderem
VA	value added by manufacture
vgl.	vergleiche
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
z.B.	zum Beispiel
ZfbF	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung

zfo	Zeitschrift Führung und Organisation
ZfP	Zeitschrift für Planung

## Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1: Grundmodell individuellen Leistungsverhaltens.....	9
Abb. 2: Unternehmungsinterne Komponenten eines Anreizsystems bei teamorientierten Strukturen in der Produktion.....	51