

Werner Duell, Felix Frei (Hg.)  
ETH Zürich

# Arbeit gestalten – Mitarbeiter beteiligen

Eine Heuristik qualifizierender Arbeitsgestaltung

Technische Hochschule Darmstadt  
Fachbereich 3  
Institut für Psychologie  
Steubenplatz 12, 6100 Darmstadt

Inv.-Nr. 9/08511

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

Institut für Psychologie TUD



56401679

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>VORWORT</b> . . . . .	11
<b>TEIL I</b> Zum Forschungsprojekt 'Qualifizierung in der Arbeitsfähigkeit' - Einordnung der 'Heuristik qualifizierender Arbeitsfähigkeit' (Felix Frei) . . . . .	13
<b>TEIL II</b> Allgemeine Heuristik qualifizierender Arbeits- gestaltung und Problemeinordnung (Werner Duell) . . . . .	25
<b>TEIL III</b> Spezielle Problemkreise . . . . .	43
<b>A. Der Veränderungsprozess</b> . . . . .	45
1. Phasen im Prozess geplanter Veränderung (Reto Casanova) . . . . .	45
2. Agenten der Veränderung (Christof Baitsch) . . . . .	60
3. Veränderung als Projekt (Andreas Alioth) . . . . .	75
4. Betriebliche Absicherung und Institutionalisierung (Felix Frei) . . . . .	87
<b>B. Instrumente der Veränderung</b> . . . . .	97
5. Methoden zur Beteiligung von Arbeitnehmern (Christof Baitsch) . . . . .	97
6. Externe Change Agents (Christof Baitsch) . . . . .	118
<b>C. Die Sicherung der Arbeitnehmerinteressen</b> . . . . .	131
7. Interessenkonflikte (Felix Frei). . . . .	131
8. Die Rolle des Betriebsrats im Prozess qualifizierender Arbeitsgestaltung (Werner Duell) . . . . .	144
9. Die Rolle der Gewerkschaften im Prozess qualifizierender Arbeitsgestaltung (Werner Duell) . . . . .	152
<b>D. Probleme der Veränderung des Managementsystems</b> . . . . .	160
10. Neuorientierung des Managements (Eberhard Ulich) . . . . .	160
11. Die veränderte Rolle der Meister (Werner Duell & Andreas Alioth) . . . . .	170
12. Lohn und Lernen (Andreas Alioth) . . . . .	183
<b>E. Probleme der Veränderung des technischen Systems</b> . . . . .	195
13. Technik - kein Sachzwang (Andreas Alioth) . . . . .	195
14. Neue Risiken durch Automatisierung (Felix Frei) . . . . .	203