

Wilhelm Hasenack

Arbeitshumanisierung und Betriebswirtschaft

**Fließband- und Gruppenarbeit
im Wettbewerb**

*** v Carl Hanser Verlag
4J München Wien 1977**

altsverzeichnis	~
kürzungsverzeichnis 15
frster Teil: Einführung und begriffliche Grundlegung 17
Einführung 17
Begriffserklärungen und Wertfreiheitsprobleme 28
I. Notwendigkeit der Begriffserklärung 28
II. Grundbegriff „Humanisierung“ 30
«. III. Humanisierung und Wertfreiheit (Allgemeine Grundsatzfragen) 35
i, IV. Ein Systemvorschlag zum Betriebsbegriff und zu dem Gefüge	
{“ seiner Unterbegriffe 42
& V. Arbeitswissenschaftliche und betriebspsychologische Einzelbegriffe in für den Betriebswirt verständlichen Formulierungen 53
t 1. <i>Begriffe mit arbeitswissenschaftlichem und betriebssoziologischem Schwergewicht</i> 53
/ 2. <i>Begriffe mit betriebswirtschaftlichem Schwergewicht</i> 64
;	
Zweiter Teil: Arbeit am Fließband 68
A. Unterschiedlichkeit der Objekte und Formen der Fließbandarbeit 68
B. Mögliche menschliche Nachteile 69
I I. Analytische Ansätze zu humanerer Arbeitsstrukturierung der bundesdeutschen Praxis 69
II. Urteilsvorbehalte: Wechselhaftes Bedingungsgefüge der betriebsmenschlichen Wirklichkeit 71
III. Nachteile im Einzelnen 73
1. <i>Nachteile im individuellen Bereich</i> 73
a. <i>Persönlichkeitseinflüsse</i> 73
b. <i>Keine innere Beziehung und äußere Sicht zum Gesamtprodukt</i> 79
c. <i>Aufgezwungener Arbeitsrhythmus: zu kurze Taktzeiten</i> 81
d. <i>Fehlender Arbeitsstolz</i> 82
e. <i>Gesundheitsrisiken</i> 83
2. <i>Nachteile im zwischenmenschlichen Bereich</i> 84
a. <i>Kontaktarmut</i> 84
b. <i>Fehlender Leistungsansporn</i> 85
c. <i>Keine Beteiligung bei der Planung und Disposition des Tuns am Arbeitsplatz</i> 86
d. <i>Maximale Spannung zwischen dem Gefühl persönlicher Freiheit und absoluter Abhängigkeit</i> 86

	Seite
C. Betriebswirtschaftliche Nachteile.88
I. Einführung.88
7. <i>Immanente und transeunte (von betriebsmenschlichen Verhaltensweisen abhängige) Einflüsse auf die Kosten.</i>	<i>.88</i>
2. <i>Anstöße zu Kostenentwicklungen und deren Folgen.</i>	<i>.89</i>
II. Traditionelle Hoffnungen.90
IM. Der Wirklichkeitstrend.92
D. Absolute menschliche Unzumutbarkeit jeglicher Fließbandarbeit?96
I. Vorbemerkung.96
II. Versuch einer Widerlegung zu starrer landläufiger Meinungen.96
7. <i>Einführung.</i>	<i>.96</i>
2. <i>Distanz zur Berufsarbeit (Menschen ohne Identifizierung mit ihrer Arbeit).</i>	<i>.97</i>
3. <i>Denkbankrott?</i>	<i>.100</i>
4. <i>Einflüsse von menschlichen Eigenheiten.</i>	<i>.103</i>
a. <i>Menschen, denen an Mitwirkungsrechten und personellen Umgestaltungsmöglichkeiten an ihrem Arbeitsplatz wenig oder nichts liegt.</i>	<i>.103</i>
b. <i>Menschen, die bei ihrer Arbeit eine gebundene Marschroute schätzen.</i>	<i>.103</i>
c. <i>Menschen, denen an Konkurrenz und Rivalität im Beruf wenig liegt.</i>	<i>.104</i>
d. <i>Menschen, denen die Fähigkeit, mit anderen Menschen ohne Konflikte Umgang zu haben, fehlt</i>	<i>.105</i>
e. <i>Menschen, die für repetitive Arbeiten geeignet sind.</i>	<i>.105</i>
E. Praktische Erleichterungsmöglichkeiten.107
I. Problemstellung.107
II. Möglichkeiten der Problemgliederung.109
III. Die Einzelprobleme.111
1. <i>Eignungsfeststellung.</i>	<i>.111</i>
2. <i>Betriebstechnische Möglichkeiten.</i>	<i>.119</i>
a. <i>Einführung.</i>	<i>.119</i>
b. <i>Möglichkeiten von der Vorrichtungs- und Produktkonstruktion aus.</i>	<i>.124</i>
c. <i>Menschliche Erleichterungen von der Produktionstechnik aus.</i>	<i>.128</i>
aa. <i>Einführung.</i>	<i>.128</i>
bb. <i>Grad der Arbeitszerlegung.</i>	<i>.131</i>
cc. <i>Bandgeschwindigkeit.</i>	<i>.133</i>

dd.	Die Art der Bandbewegung	143
ee.	Kombination von Gruppeninseln und Fließband- system.	153
d.	Möglichkeiten von der Gestaltung des Arbeitsumfeldes aus (indirekte Produktionstechnik).	154
3.	<i>Betriebsorganisatorische Möglichkeiten</i>	156
4.	<i>Arbeitsorganisatorische Möglichkeiten</i>	162
a.	Einführung	162
b.	Eignung für Fließbandarbeit	163
c.	Arbeitsgestaltung.	164
d.	Leistungsabstimmung.	171
e.	Ermüdung und Mittel gegen sie.	176
aa.	Funktionen, Arten und Meßbarkeit der Ermüdung.	176
bb.	Ermüdungsbesonderheiten und Möglichkeiten ihrer Milderung bei Fließbandarbeit	180
a	Ausgangsannahmen.	180
β	Verlängerung der Taktzeit	180
γ	Monotonie- und Nervositätswirkungen	181
δ	Pausengestaltung und Pausenausfüllung	186
aa	Allgemeine Probleme.	186
ββ	Pausen am Fließband.	188
5.	<i>Zusammenfassung</i>	195
	Dritter Teil: Gruppenarbeit	196
	Vorbemerkung.	196
<A	Vorarbeiten in Vergangenheit und Gegenwart	196
I.	Längs Praxis und Hellpachs gedankliche Durchführung.	196
II.	Versuche und Modelle zur Einführung von teilautonomer Gruppenarbeit	203
7.	<i>Die Ergebnisse eines amerikanischen Frühtests.</i>	203
2.	<i>Europäische Bestrebungen außerhalb der Bundesrepublik Deutschland</i>	207
3.	<i>Fehlurteile über die betriebssoziale Haltung bundesdeutscher Unternehmer.</i>	210
B.	Qualifizierung der Fließband ersetzenden Gruppenarbeit	222
I.	Vorbemerkung zu Systematik und Begriffsbildung.	222
II.	Innerbetriebliche Vorteilserwartungen.	222
7.	<i>Wirkungsmöglichkeiten im überrationalen Bereich.</i>	222
a.	Motivationsweckung.	222
b.	Mehr Initiative und Selbstverantwortung.	223

	Seil
2. <i>Hoffnungen im rationalen Bereich</i>	22
a. <i>Bessere Voraussetzungen für Lohngleichheit der Frauen</i>	22
b. <i>Vorteilsmöglichkeiten für die Betriebsleistung</i>	22
IM. Aussichten auf überbetriebliche kulturelle Wirkungen	22
C. Voraussetzungen sinnvoller Gruppenarbeit	22
I. Bedingungen organisatorischer und technischer Art	22
II. Voraussetzungen psychologischer Art	23
7. <i>Die Unternehmerseite</i>	23
2. <i>Die mittleren und unteren Führungskräfte</i>	23
3. <i>Die Gruppenglieder</i>	24
a. <i>Überblick</i>	24
b. <i>Leistungsspezifische Notwendigkeiten</i>	24
aa. <i>Die Gruppenbasis</i>	24
bb. <i>Die Gruppenführung</i>	25
c. <i>Verhaltensspezifische Voraussetzungen</i>	25
aa. <i>Individualpsychologische Bedingungen</i>	25
bb. <i>Sozial- (gruppen-)psychologische Bedingungen</i>	26
d. <i>Integrierte psychologische und Leistungsprobleme von Gruppenbasis und Gruppenführung</i>	26
D. Betriebswirtschaftliche Einzelprobleme	26
I. Einführung	26
II. Wesentliche betriebswirtschaftliche Änderungen beim Übergang zu teilautonomer Gruppenarbeit	26
7. <i>Planung</i>	26
2. <i>Organisation</i>	27
3. <i>Leistung</i>	27
III. Grenzen von gruppenorientierten Reformbestrebungen	27
7. <i>Begrenzter Erkenntniswert von Modellen</i>	27
2. <i>Einflüsse von Branchen- und Betriebsunterschieden</i>	28
3. <i>Mögliche negative Rentabilitäts- und Wirtschaftlichkeits-einflüsse</i>	28
4. <i>Finanzierungsprobleme bei Umstellungs-Investitionen</i>	28
E. Schlußbemerkungen: Vollautonomie („selbststeuernde Arbeitsgruppen“) statt Teilautonomie?	29
Anhang	
I. Anmerkungen	29
II. Schrifttumsverzeichnis	30
III. Sachregister	32
IV. Personenregister	33