

Norbert Maier



Teilautonome Arbeitsgruppen

Möglichkeiten und Grenzen eines Modells
zur Humanisierung der Arbeit

Mit einer Einführung von
Fritz Vilmar

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
Gesamthochschule	
Betriebswirtschaftliche Fakultät	
Investition:	16.633
Absetzung:	4261.255
Sachgebühren:	73.2
	81.6

00234221

Verlag Anton Hain · Meisenheim am Glan
1977

INHALTSVERZEICHNIS

Einführung von Professor Dr. Fritz Vilmar	V
Vorwort	X
Abkürzungsverzeichnis	XIV
1. Einführung	1
1.1. "Humanisierung der Arbeit" als Ausgangsposition	1
1.2. Erweiterung des Handlungsspielraums als Lösungsansatz	5
1.3. Zusammenfassung	6
2. Zum Begriff der autonomen Gruppen	9
2.1. Zum Kriterium der Autonomie	9
2.2. Zur Unterscheidung autonome - teilautonome Gruppen	11
2.3. Abgrenzung des skandinavischen Modells der selbststeuernden Gruppen	12
3. Das Konzept der autonomen Gruppen	15
3.1. Der Betrieb als offenes, sozio-technisches System	15
3.2. Weitere Grundannahmen	16
3.3. Der basisdemokratische Ansatz	18
4. Verwirklichung des Konzepts der autonomen Gruppen im Rahmen des norwegischen "Zusammenarbeitsprojektes"	23
4.1. Vorbemerkung	23
4.2. Strategien der Verwirklichung	23
4.3. Forschungsmethode	25
4.4. Die Experimente der "Demonstrationsphase"	27
4.4.1. Feldexperiment I: Die Drahtzieherei des Christiania Spigerverk A/S in Oslo	27
4.4.1.1. Auswahl und Charakteristik der Abteilung	27
4.4.1.2. Das experimentelle Programm	28
4.4.1.3. Die Realisation	29
4.4.1.4. Ergebnisse und Analyse	30
4.4.2. Feldexperiment II: Die Papier- und Zelluloseaufbereitungsabteilung der Hunsfos Fabrikker A/S in Vennesla	33
4.4.2.1. Auswahl und Charakteristik der Abteilung	33
4.4.2.2. Das experimentelle Programm	35
4.4.2.3. Realisation	36
4.4.2.4. Zusammenfassung der Ergebnisse	37
4.4.3. Feldexperiment III: Die Heizofenabteilung der NOBØ Fabrikker A/S	38
4.4.3.1. Auswahl und Charakteristik der Abteilung	38
4.4.3.2. Das experimentelle Programm	40
4.4.3.3. Realisation und Ergebnisse	40
4.4.3.4. Nachexperimentelle Untersuchung	43

4.4.4.	Feldexperiment IV: Kunstdüngerabteilung der Norsk Hydro in Herøya	44
4.4.4.1.	Charakteristik und Ausgangssituation	44
4.4.4.2.	Das Versuchsprogramm	46
4.4.4.3.	Realisation und Ergebnisse	47
4.5.	Die Verbreitungsphase	49
4.5.1.	Verbreitung in den vier experimentellen Betrieben	49
4.5.2.	Weitere Verbreitung in industriellen und anderen Bereichen	51
5.	Das Übergreifen des basisdemokratischen Gedankens und die Verwirklichung des Konzepts der autonomen Gruppen in Schweden	57
5.1.	Gründe der Ausbreitung	57
5.2.	Rahmen der Verwirklichung	58
5.3.	Beispiele arbeitsorganisatorischer Lösungen mit teilautonomen Gruppen	60
5.3.1.	Saab - Scania	60
5.3.2.	Volvo	64
5.3.3.	AB Orrefors Glasbruk	67
5.3.4.	Die Metallgießerei der Gränges AB in Uppland Väsby	68
5.3.5.	Atlas Copco	70
5.3.6.	Svenska Tobaks AB in Arvika	72
6.	Beurteilung der Versuche mit teilautonomen Gruppen	76
6.1.	Einschränkende Faktoren für die Beurteilung	76
6.2.	Teilautonome Gruppen - Möglichkeit zur Anregung eines nationalen Lernprozesses?	78
6.2.1.	Verbreitung der teilautonomen Gruppen	79
6.2.2.	Anzeichen für einen "institutionellen" Lernprozeß	81
6.2.3.	Anzeichen für das "Involving" der Arbeitnehmer	82
6.2.4.	Zusammenfassung	83
6.2.5.	Exkurs zur Änderung der Strategie	83
6.3.	Teilautonome Gruppen - Bedeutung für die betriebliche Praxis	85
6.3.1.	Einflußgrößen auf die Verwirklichung teilautonomer Gruppen	85
6.3.1.1.	Technologie	86
6.3.1.2.	Organisationsmitglieder	87
6.3.1.3.	Organisationsstruktur	89
6.3.1.4.	Umwelt	90
6.3.1.5.	Unternehmerische Zielsetzung	91
6.3.2.	Ergebnisse aus den Versuchen	93
6.3.2.1.	Auswirkungen für den Arbeitnehmer	93
6.3.2.1.1.	Ausbau sozialer Kontaktmöglichkeiten	94
6.3.2.1.2.	Veränderungen am Lohnsystem	95
6.3.2.1.3.	Änderungen in der Art des Arbeitsinhalts	97
6.3.2.1.4.	Teilnahme an Entscheidungen	100
6.3.2.2.	Auswirkungen für den betrieblichen Leistungsprozeß	105

6.3.2.2.1. Verbesserung der Stellung am Arbeitsmarkt, Verminderung der Fluktuation und Fehlzeiten	106
6.3.2.2.2. Erhöhung der Flexibilität der Organisation	108
6.3.2.2.3. Steigerung der Arbeitsleistung	110
6.3.2.2.4. Kosten	112
6.4. Schlußbetrachtung	113
Literaturverzeichnis	127