

Friso J. den Hertog

# Arbeitsstrukturierung

Experimente aus Holland

Mit einem Vorwort von Eberhard Ulich

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
<u>Gesamtbibliothek</u>	
<u>Betriebswirtschaftslehre</u>	
Inventar-Nr. :	17.565
Abstell-Nr. :	B04/366
Sachgebiete:	7.1
	8.7.2

VERLAG HANS HUBER BERN STUTTGART WIEN

# Inhalt

Vorwort des Herausgebers .....	9
1. Eine kopernikanische Wende .....	11
1.1 Organisationstheorie .....	12
1.2 Gewerkschaften .....	20
1.3 Die politische Welt .....	25
1.4 Die Organisationspraxis .....	26
1.5 Zweck dieser Studie .....	28
Zusammenfassung .....	29
2. Signale der Veränderung .....	30
2.1 Fluktuation .....	30
2.2 Abwesenheit wegen Krankheit .....	36
2.3 Starrheit des Produktionssystems .....	37
2.4 Die Grenzen der Anpassung .....	40
2.5 Sich verändernde Wertvorstellungen .....	43
2.6 Folgerungen .....	49
Zusammenfassung .....	50
3. Arbeitsstrukturierung: Hintergründe und Elemente .....	52
3.1 Hintergründe .....	52
3.2 Elemente .....	58
3.3 Die Ausbreitung innerhalb des Unternehmens .....	63
Zusammenfassung .....	65
4. Die Praxis .....	67
4.1 Die Auswahl der Beispiele .....	67
4.2 (Semi-)autonome Gruppen in einer Fernsehgerätefabrik .....	68
4.2.1 Das Miniband .....	69
4.2.2 Die autonomen Gruppen .....	70
4.2.3 Der Veränderungsprozess .....	72
4.2.4 Die betriebswirtschaftliche Auswertung .....	74
4.2.5 Soziale Effekte .....	75
4.2.6 Folgerungen .....	77

4.3	(Semi-)autonome Gruppen in einer Glühlampenfabrik . . . . .	78
4.3.1	Das Miniband . . . . .	78
4.3.2	Die autonomen Gruppen . . . . .	79
4.3.3	Der Veränderungsprozess . . . . .	80
4.3.4	Die Auswertung in bezug auf Wirtschaftlichkeit . . . . .	81
4.3.5	Soziale Effekte . . . . .	82
4.3.6	Folgerungen . . . . .	84
4.4	Arbeitsstrukturierung in einem Montageatelier . . . . .	86
4.4.1	Ein technisch ausgereiftes Produkt. . . . .	86
4.4.2	Die neue Aufstellung . . . . .	87
4.4.3	Der Veränderungsprozess . . . . .	88
4.4.4	Die betriebswirtschaftliche Auswertung. . . . .	90
4.4.5	Die soziale Aufgabenstellung des Experiments . . . . .	90
4.4.6	Follow-up: Ein Jahr später . . . . .	92
4.4.7	Folgerungen . . . . .	93
4.5	Die Integration von Funktionen: Einrichter und Bedienungskräfte . . . . .	94
4.5.1	Einrichter und Bedienungskräfte . . . . .	95
4.5.2	Probleme . . . . .	95
4.5.3	Die Integration von Funktionen . . . . .	96
4.5.4	Der Veränderungsprozess . . . . .	96
4.5.5	Die betriebswirtschaftliche Auswertung. . . . .	96
4.5.6	Soziale Effekte. . . . .	97
4.5.7	Folgerungen . . . . .	98
4.6	Experiment in einer Kleinserienfabrikation . . . . .	99
4.6.1	Nur gelernte Kräfte . . . . .	99
4.6.2	Die Produktionsgruppe mit Job Rotation . . . . .	99
4.6.3	Der Veränderungsprozess . . . . .	100
4.6.4	Die betriebswirtschaftliche Auswertung . . . . .	101
4.6.5	Soziale Effekte . . . . .	101
4.6.6	Folgerungen . . . . .	102
4.7	Von der Prozess- zur Produktlinie in einer Auftragsadministration . . . . .	103
4.7.1	Die Auftragsadministration . . . . .	103
4.7.2	Probleme . . . . .	104
4.7.3	Die Produktlinie . . . . .	104
4.7.4	Der Veränderungsprozess . . . . .	105
4.7.5	Die Durchlaufgeschwindigkeit . . . . .	106

4.7.6	Soziale Effekte . . . . .	106
4.7.7	Folgerungen . . . . .	107
4.8	Organisationserneuerung in einer mechanischen Werkstatt . . . . .	107
4.8.1	Die Problematik der Facharbeiter . . . . .	107
4.8.2	Ein Experiment mit einer selbständigen Gruppe . . . . .	109
4.8.3	Der Veränderungsprozess: Die Beeinflussung der Abteilungskultur . . . . .	109
4.8.4	Technisch-ökonomische Auswertung . . . . .	112
4.8.5	Soziale Effekte . . . . .	112
4.8.6	Folgerungen . . . . .	115
4.9	Eine Produktlinie in einer Werkzeugmacherei . . . . .	116
4.9.1	Probleme . . . . .	116
4.9.2	Die Produktlinie . . . . .	117
4.9.3	Der Veränderungsprozess . . . . .	119
4.9.4	Die betriebswirtschaftliche Auswertung . . . . .	122
4.9.5	Soziale Effekte . . . . .	123
4.9.6	Folgerungen . . . . .	123
	Zusammenfassung . . . . .	124
5.	Diskussion . . . . .	126
5.1	Arbeitsstrukturierung, von unten gesehen . . . . .	126
5.2	Die Zeitachse . . . . .	127
5.3	Die Neubeurteilung in Zeit und Raum . . . . .	128
5.4	Vier Systemebenen . . . . .	131
5.4.1	Das Individuum: das Gesetz der Anpassung . . . . .	131
5.4.2	Die Gruppe . . . . .	133
5.4.3	Technologie und Organisation . . . . .	134
5.4.4	Die Gesellschaft . . . . .	138
5.5	Der Veränderungsprozess . . . . .	139
5.5.1	Das Experiment als Lernerfahrung . . . . .	139
5.5.2	Die Strategie . . . . .	142
5.5.3	Die Forschung . . . . .	147
5.5.4	Der Hawthorne-Effekt . . . . .	151
5.6	Schluss . . . . .	152
	Zusammenfassung . . . . .	153
	Literaturverzeichnis . . . . .	154
	Autorenregister . . . . .	160
	Sachregister . . . . .	162