

Volker Schmied

# Alternativen der Arbeitsgestaltung und ihre Bewertung

Konzepte und Aktionsvariablen industrieller  
Arbeitsgestaltung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher  
Planungsrechnung

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
Gesamtbibliothek	
Betriebswirtschaftslehre	
Inv.-Nr. :	34.349
Abstell-Nr. :	A.26/343
Sachgebiete:	7.3.1
	00 235 105

**GABLER**

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort von Prof. Dr. Gert Laßmann .....	V
Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen .....	XI
Abkürzungsverzeichnis .....	XV
<b>I. Grundüberlegungen zum Problemfeld „Arbeitsgestaltung“ .....</b>	<b>1</b>
A. Gegenstandsbereich der Untersuchung (Untersuchungsobjekt) und begriffliche Vorklärungen .....	1
B. Traditionelle Prinzipien der Arbeitsgestaltung .....	4
C. Zielsetzung und Gang der Untersuchung (Untersuchungsaufgabe bzw. Untersuchungsproblem) .....	8
D. Zur Sinnhaftigkeit einer betriebswirtschaftlichen Untersuchung auf dem Sachgebiet „Arbeitsgestaltung“ .....	12
<b>II. Auswertung anthropozentrischer Erkenntnisse in Leitideen bzw. Ansatz- punkten der Arbeitsgestaltung .....</b>	<b>15</b>
A. Theoreme zu Natur und Verhalten des Menschen .....	15
1. Stellenwert anthropozentrischer Forschungen im Rahmen arbeitsorganisatorischer Umgestaltungen .....	15
a) Anthropozentrische Erörterungen zur Vertiefung der Ein- sicht in die Arbeitssituation .....	15
b) Technologische Umformung (bewährter) anthropozentri- scher Theoreme .....	17
c) Aufbau einer Rangordnung zwischen den Gestaltungsalter- nativen .....	21
2. Rahmenmodell zur Arbeitsgestaltung .....	23
a) Einführung .....	23
b) Organisationsziele und organisational vermittelte Gratifikation- en .....	23
c) Individualziele und Anreiz-Beitrags-Verhältnis .....	26
3. Arbeitsgestalterisch bedeutsame einzelwissenschaftliche Überle- gungen .....	31
a) Anthropologie .....	32
(1) Charakterisierung der Disziplin .....	32
(2) Anthropologische Grundaussagen .....	33

(3) Konsequenzen für die Arbeitsgestaltung aus anthropologischen Einsichten . . . . .	36
b) Arbeitswissenschaft und Arbeitsmedizin . . . . .	36
(1) Charakterisierung der Disziplin . . . . .	36
(2) Diskussion ausgewählter arbeitswissenschaftlicher Studien . . . . .	40
(a) Die Studie von Wucherpfnig . . . . .	40
(b) Die Studie von Müller-Limroth . . . . .	43
(3) Konsequenzen für die Arbeitsgestaltung aus arbeitswissenschaftlichen Einsichten . . . . .	44
c) Arbeitspsychologie . . . . .	45
(1) Charakterisierung der Disziplin . . . . .	45
(2) Diskussion ausgewählter (arbeits)psychologischer Studien . . . . .	47
(a) Der „klassische“ Ansatz bei Neumann und Timpe . . . . .	48
(b) Die Bedürfnispyramide von Maslow . . . . .	49
(c) Die „Theorien“ X und Y von McGregor . . . . .	53
(d) Die Zweifaktoretheorie der Arbeitszufriedenheit . . . . .	56
(da) Die Grundlegung der Zweifaktoretheorie bei Herzberg . . . . .	56
(db) Die Weiterführung der Zweifaktoretheorie durch Zink . . . . .	62
(dc) Kritische Stellungnahmen zur Zweifaktoretheorie . . . . .	65
(dd) Würdigung der Zweifaktoretheorie . . . . .	68
d) Arbeitssoziologie . . . . .	69
(1) Charakterisierung der Disziplin . . . . .	69
(2) Diskussion ausgewählter arbeitssoziologischer Studien . . . . .	70
(a) Die Hawthorne-Experimente und der Human Relations-Ansatz . . . . .	70
(b) Der sozio-technische Systemansatz . . . . .	74
(c) Die Analyse arbeitsverbundener Kooperation durch Popitz und Mitarbeiter . . . . .	77
(d) Die Analyse der Wechselwirkung zwischen Betriebsmittel und Arbeitsperson durch Kern und Schumann . . . . .	79
(e) Die Analyse arbeitsgebundener Konflikte durch Euler . . . . .	81
4. Zusammenfassung . . . . .	88
B. Ansatzpunkte der Arbeitsgestaltung (Gestaltungsmerkmale) . . . . .	88
1. Einführung . . . . .	88
2. Überlegungen zu wichtigen Ansatzpunkten (Merkmalen) der Arbeitsgestaltung . . . . .	95
a) Gestaltungsmerkmal „Arbeitsumfang“ . . . . .	95
b) Gestaltungsmerkmal „Arbeitsinhalt“ . . . . .	99
c) Gestaltungsmerkmal „Arbeitsergebnis“ . . . . .	104
d) Gestaltungsmerkmal „Rückmeldung des Arbeitsergebnisses“ . . . . .	107
e) Gestaltungsmerkmal „Arbeitswechsel“ . . . . .	110

f) Gestaltungsmerkmal „Gesteuerter Zusammenschluß von Arbeitspersonen“	113
g) Gestaltungsmerkmal „Zeitliche Bindung je Arbeitszyklus“	118
h) Zusammenfassung	122
3. Leitlinien der Arbeitsgestaltung aus wissenschaftlicher Forschung und betrieblicher Erfahrung	122
a) Einführung	122
b) Axiomatische Orientierungsgrößen der Arbeitsgestaltung	126
c) Heranziehung kodifizierter Normen	127
d) Vergleichende Betrachtung anthropozentrischer Theoreme	129
e) Vergleichende Betrachtung praktischer Erfahrungen in den Konzeptionen der Arbeitsgestaltung	135
f) Zusammenfassung	136

<b>III. Methodische Ansätze zur Beurteilung arbeitsorganisatorischer Neuerungen</b>	141
A. Charakterisierung des Untersuchungsobjektes und Aufriß der geplanten Untersuchungsschritte	141
B. Methodendiskussion	148
1. Skizzierung ausgewählter methodischer Vorschläge des Schrifttums	148
a) Der Ansatz bei Steffen	148
b) Der Ansatz bei Oechsler	151
c) Der Ansatz bei Warnecke	154
2. Konzeption der eigenen Beurteilungsmethodik	157
a) Grundlagen	157
(1) Umfang der Beurteilung	157
(2) Inhalt der Beurteilung	165
b) Betriebswirtschaftlicher Beurteilungsansatz	170
(1) Arbeitsgestaltung als Investitionsproblem	170
(2) Programm- versus Projektplanung bei Investitionsvorhaben	177
(a) Programmplanung	177
(b) Projektplanung	183
(ba) Vorüberlegungen	183
(bb) Kriterien der Investitionsrechnung	185
(bba) Kalkulatorische Rechnungen	188
- (bbb) Zahlungsstromrechnungen	189
(bbba) Die Kriterien	189
(bbbb) Der Kalkulationszins	193
(bbc) Bilanzielle Rechnungen	195
(bbd) (Teil-)Nutzwertanalysen	196
(bc) Zusammenfassende Beurteilung der Kriterien	197
(bd) Erfassung realtypischer Komplikationen	201
(bda) Kapitalstruktur und Besteuerung	201
(bdb) Auflageinvestitionen	206
c) Betriebswirtschaftliche Auswertung einer Fallstudie zur Arbeitsgestaltung	210

(1) Ausgangssituation .....	211
(2) Konzeption, Ablauf und Ergebnisse der Arbeitsneugestaltung .....	219
(3) Einsatzmöglichkeiten von Simulationsrechnungen bei der Beurteilung arbeitsorganisatorischer Neuerungen ..	235
(4) Ablaufsimulation im Rahmen der Fallstudie .....	240
(5) Durchführung und Ergebnisse des betriebswirtschaftlichen Kalküls .....	251
d) Zur methodischen Berücksichtigung ausgewählter Komplikationen .....	298
(1) Nutzungsdauer .....	299
(2) Flexibilität .....	301
(3) Kapitalbindung .....	308
(4) Sonstiges .....	311
e) Erfassung außerökonomischer Beurteilungsgrößen .....	312
3. Entscheidungsfindung bei Mehrfachzielsetzung .....	321
4. Das Informationsproblem .....	329
<b>IV. Implementierung und Ausweitung der Arbeitsgestaltung .....</b>	<b>339</b>
A. Arbeitsbewertung und Lohnsystem .....	339
1. Grundüberlegungen zum Stellenwert des materiellen Arbeitsentgelts .....	339
2. Lohnsysteme .....	341
a) Alternativen in der Konzeption des Lohnsystems .....	341
b) Akzeptanz des Lohnsystems .....	346
c) Folgerungen für das Lohnsystem in neugestalteten Arbeitsbereichen .....	351
3. Arbeitsbewertung .....	353
a) Charakterisierung der Arbeitsbewertung .....	353
b) Konzeptionsbedingte und anwendungsimmanente Schwierigkeiten der analytischen Arbeitsbewertung .....	354
c) Nutzung der Arbeitsbewertung nach der Neugestaltung von Arbeitsbereichen .....	358
B. Anwendung neuer Arbeitsformen in Arbeitsbereichen außerhalb der Montagewerkstatt .....	364
C. Einführungsprozeß für neue Arbeitsformen .....	370
D. Grenzen der Arbeitsgestaltung .....	375
1. Grundüberlegungen .....	375
2. Ökonomische Restriktionen .....	379
3. Technische Restriktionen .....	383
4. Restriktionen von der Seite der Arbeitspersonen .....	386
5. Resümee .....	388
<b>V. Zusammenfassung der wesentlichen Untersuchungsergebnisse .....</b>	<b>391</b>
<i>Quellen- und Literaturverzeichnis .....</i>	<i>397</i>