

DIE WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN
HERAUSGEBER: PROF. DR. DR. h. c. DR. h. c. E. GUTENBERG

DR. ERNST BORNEMANN

Professor für angewandte Psychologie und Sozialpädagogik
an der Universität Münster

unter Mitarbeit von

DETLEF AFFELD

Betriebspsychologie



BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHER VERLAG DR. TH. GABLER
WIESBADEN

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
-------------------	---

Einführung

I. Der Begriff „Betriebspsychologie“	13
II. Die Arbeitsbedingungen der industrialisierten Arbeitswelt	14
1. Die Trennung von Familie und Arbeitswelt	15
2. Die Kommerzialisierung der Arbeit	16
3. Die Arbeitsteilung als Prinzip der betrieblichen Arbeitsorganisation	16
a) Die horizontale Arbeitsteilung	16
b) Die vertikale Arbeitsteilung	17
4. Die Maschinisierung der Arbeit	17
a) Die Formen der Maschinenarbeit	17
b) Die Fließbandarbeit	19
5. Die veränderte Arbeitsumwelt	20
6. Die gewandelte Einstellung zur Arbeit	20
7. Zusammenfassung	20
III. Die Entwicklung der Arbeits-, Berufs- und Betriebspsychologie	21

Erster Teil

Die Anpassung von Mensch und Arbeit

I. Die Anpassung der Arbeitsbedingungen an den Menschen	25
1. Die Gestaltung der äußeren Arbeitsbedingungen	25
a) Sitz oder Stand	26
b) Das Griffeld	26
c) Das Sichtfeld	26
d) Das Umfeld	27
e) Die äußere Gestaltung des Arbeitsablaufs	28
f) Zusammenfassung	28
2. Die Gestaltung der inneren Arbeitsbedingungen	29
a) Die geistige Beanspruchung bei verschiedenen Tätigkeiten	29
b) Folgerungen für die Gestaltung der Betriebsarbeit	30
c) Die Analyse der Bandarbeit	31
d) Das Problem der Ermüdung	34
e) Positive Möglichkeiten zur Steigerung der Arbeitsfreude	35
f) Die Bedeutung der Gruppenarbeit für Arbeitsfreude und Arbeitserfolg	37
g) Die Gestaltung der Gruppenarbeit durch die richtige Form der Gruppenführung	38
3. Zusammenfassung und Modell der psychischen Faktoren der Arbeitsleistung	41

II. Die Anpassung des Menschen an die Anforderungen der Arbeit . . .	43
1. Analyse der Arbeitsplatz- und Berufsanforderungen	44
2. Das betriebliche Eignungsuntersuchungswesen	53
a) Die Begabungstests	54
b) Die Charaktertests	54
(1) Wahltests, Interessefragebogen und Stellungnahmetests	55
(2) Die Arbeitsproben	55
(3) Die projektiven Techniken	55
(4) Die Gruppenarbeits- und -diskussionstests	56
(5) Die Exploration	56
(6) Die Ausdrucksanalyse	57
c) Die Durchführung von Bewährungsnachprüfungen	57
d) Zusammenfassung	64
3. Die betriebliche Berufsausbildung	65
a) Die Ausbildungsform im Handwerk	65
b) Die überbetriebliche Organisation des betrieblichen Ausbildungswesens	65
c) Die innerbetriebliche Ausbildung	67
d) Die Zusammenarbeit zwischen Lehrwerkstatt und Betrieb	68
e) Die Ausbildung in Verwaltungsberufen und kaufmännischen Berufen	69
f) Die Fortbildung nach der Facharbeiterprüfung	69
4. Zusammenfassung	70

Zweiter Teil

Sozialpsychologie des Betriebes

I. Der Führungsaufbau des Betriebes	73
1. Die Gliederung nach Sachaufgaben	74
2. Die Gliederung des Führungsaufbaus durch Aufteilung der Pro- duktions- oder Sachaufgaben — Die Gliederung nach Funk- tionen	74
3. Vergleich der Gliederungsformen des Führungsaufbaus	74
4. Das Stab-Linien-System	76
5. Der Betriebsrat	77
6. Die Grundsätze guter Betriebsorganisation	78
7. Die Organisationsdisziplin	80
a) Die Einhaltung des Instanzenweges bei Anordnungen	80
b) Die Einhaltung des Instanzenweges bei Beschwerden	80
c) Die Vermeidung der Bürokratisierung des Betriebes	81
8. Betriebspädagogik als Aufgabe	81
II. Die innerbetriebliche Information	82
1. Die Pflege mitmenschlicher Kontakte	83
a) Die Betriebsbegehung	83

b)	Die Sprechstunden des Vorgesetzten	84
c)	Besondere Betriebsveranstaltungen	84
(1)	Der Betriebsausflug	84
(2)	Feste anlässlich besonderer Betriebsereignisse	85
(3)	Der offene Tag für die Angehörigen	85
(4)	Betriebliche Fortbildung	85
2.	Die Einführung des Neulings	86
3.	Die Informationswege von oben nach unten	88
a)	Schriftliche und mündliche Mitteilungen an die Gesamtbelegschaft	89
b)	Die Werkzeitung	90
4.	Die Informationswege von unten nach oben	92
a)	Das Vorschlagswesen	92
b)	Das Interview und die Meinungsbefragung	94
5.	Abschließende Bemerkungen	95
III.	Die Menschenführung im Betrieb	96
1.	Die verschiedenen Führungsmittel und Motive des Folgens	97
2.	Autoritativer und kooperativer Führungsstil	99
3.	Die Wirkungsweise des autoritativen und des kooperativen Führungsstiles	100
4.	Vergleich zwischen autoritativem und kooperativem Führungssystem	103
5.	Der kooperative Führungsstil im Ablauf eines Führungsauftrages	107
6.	Zusammenfassung	109
IV.	Die Gruppenarbeit im Betrieb	110
1.	Begriff und Bedeutung der Gruppe	110
2.	Die Gruppenformen im Betrieb	111
3.	Das Herbeiführen guter Gruppenarbeit	116
4.	Die Schulung der Vorgesetzten in der Leitung von Gruppensprachen	118
5.	Einwände gegen die Gruppenarbeit und deren Widerlegung	121
a)	Allgemeine Einwände	122
b)	Einwände gegen die Gruppenarbeit als kooperative Führungsform	123
c)	Einwände gegen Gruppenarbeit als Gemeinschaftsarbeit	125
d)	Zusammenfassung	127
V.	Betriebsklima, Arbeitsmoral und Produktivität (Detlef Affeld)	127
1.	Das Betriebsklima	128
2.	Die Arbeitsmoral	130

3. Das Verhältnis zwischen Arbeitsinteresse, Produktivität und Betriebsklima	131
4. Zusammenfassung und Folgerungen für den Betrieb	132

Dritter Teil

Fehlanpassungen im Betrieb — Unfallwesen,
Fluktuation, Krankenstand und Absentismus
(Detlef Affeld)

I. Die Kosten betrieblicher Fehlanpassungen	135
II. Der Betriebsunfall	139
1. Die Analyse der Unfallursachen	140
a) Die Bedeutung sozialstatistischer Daten	140
b) Betriebliche Faktoren der Unfallhäufigkeit	142
(1) Die technischen Unfallursachen	143
(2) Die Beziehung von Tages- und Arbeitsrhythmus sowie Schichteinteilung zur Unfallhäufigkeit	143
(3) Betriebsklima und Unfallrate	145
c) Der „Unfälller“ — Persönliche Eigenschaften und Erwartungen als Faktoren der Unfallhäufigkeit	146
(1) Die physischen Minderleistungen bei Unfällern	147
(2) Psychische Dispositionen bei Unfällern	148
(3) Der „Bagatellunfall“ und die „Rentenneurose“ — Der motivierte Unfall	150
d) Das Problem der „persönlich verschuldeten Unfälle“	154
e) Vergleichender Überblick über den Anteil der verschiedenen Unfallursachen am gesamten Unfallgeschehen	156
2. Folgerungen für die betriebliche Sicherheitsarbeit	157
a) Die statistische Erfassung der Arbeits- und Betriebsunfälle	157
b) Die Erziehung zum Sicherheitsbewußtsein	158
III. Die betriebliche Fluktuation	160
1. Definition und Berechnung	160
2. Die mittelbaren und unmittelbaren Faktoren der Fluktuation	161
a) Die Bedeutung sozialstatistischer Daten	161
b) Makrosoziologische Einflußfaktoren	164
c) Die sozialpsychologischen, betrieblichen Faktoren der Fluktuation	165
(1) Fluktuation, Art der Arbeit und des Arbeitsplatzes	166
(2) Fluktuation, fester Arbeitsplatz und soziales Klima	167
(3) Fluktuation und Aufstiegsmöglichkeiten	169
(4) Fluktuation und Entlohnung	169
3. Die Möglichkeiten der statistischen Erfassung und Ursachenanalyse der Fluktuation im Betrieb	170

a) Die Gliederung einer betrieblichen Fluktuationsstatistik	171
b) Das Abgangsinterview	171
c) Die Betriebsgespräche	171
d) Die Fluktuationsziffern	172
e) Der Vergleich mit anderen Betrieben	172
4. Zusammenfassung	172
IV. Der betriebliche Fehlstand	173
1. Definition und Meßzahlen	173
2. Die Eigenarten des betrieblichen Fehlstandes	175
a) Die zeitliche Dauer und Häufigkeit des Fehlens	175
b) Die Verteilung der Fehlzeiten	176
3. Die Ursachen und Faktoren betrieblicher Fehlzeiten	176
a) Der Einfluß sozialstatistischer Daten	177
b) Die betrieblich-sozialpsychologischen Faktoren der Fehlzeiten	181
c) Gesamtgesellschaftlich bedingte Faktoren	183
d) Zusammenfassung	184
V. Die „Betriebsneurose“ als Krankheitsursache	185
1. „Streß“-Situationen im Betrieb	185
2. Das „böse Drittel“	188
VI. Die Beziehungen zwischen den verschiedenen Ausdrucksformen der Fehlanpassung von Mensch und Arbeitswelt	189
VII. Ein notwendiger neuer Aspekt betriebspsychologischer Betrachtung	192
 A b s c h l u ß	 199
 <i>Literaturverzeichnis</i>	 203
 <i>Namensregister</i>	 211
 <i>Sachregister</i>	 213