

# Inhaltsverzeichnis.

## I. Allgemeine Gesichtspunkte über Werkstättenleitung.

Seite

Ungleichheit in den Grundsätzen der Werkstättenleitung und Ursachen dafür (§§ 1—5) . . . . .	1
Zusammenhang zwischen Prosperität und Werksleitung (§§ 6—7) . . . . .	2
Grundlagen guter Werkstättenleitung (§§ 8—12) . . . . .	3
Unterschied in der Leistung der Leute. Grundsätze für die Entlohnung (§§ 13 bis 20) . . . . .	5
Ursachen für häufige Mißerfolge (§ 21) . . . . .	7

## II. Absichtliche Minderleistung der Leute. Zusammenhang der Minderleistung mit dem gebräuchlichen Lohnverfahren. Zeitstudien.

Gründe für die Minderleistung (§§ 22—25) . . . . .	8
Verheimlichung der größtmöglichen Leistung (§§ 26—27) . . . . .	9
Tagelohn, Stücklohn, Kontraktarbeit (§§ 28—32) . . . . .	10
Towne-Halsey-Löhnungsverfahren (§§ 33—38) . . . . .	12
Haupteinwände gegen die gebräuchlichen Lohnverfahren (§ 39) . . . . .	14

## III. Wissenschaftliche Zeitstudien als Grundlage für die Löhnung.

Lohn und wissenschaftliche Zeitstudien als Grundlage für die Löhnung. Arbeitszeit. Wichtigkeit der Zeitstudien (§ 40) . . . . .	14
Beispiel für den Erfolg der Zeitstudien. Hofarbeit bei dem Bethlehem-Stahlwerk (§§ 41—54) . . . . .	14
Differentiallohnverfahren (§ 55) . . . . .	20
Kürzeste Fertigstellung für Werkstattarbeiten (§ 56) . . . . .	20

## IV. Gesichtspunkte für den Wechsel in der Organisation. Hauptgrundsätze für die Werkstättenleitung. Einführung von Normalien. Pensumverfahren.

Gründe für Mißerfolge bei Wechsel des Leitungsverfahrens (§ 57) . . . . .	21
Wahl der Organisation. Vorbedenken. Durchführung der Werkstättenleitung als Wissenschaft. Hauptgrundsätze (§§ 61—62) . . . . .	22
Tägliche Arbeitsaufgabe. Arbeitsbureau (§§ 63—67) . . . . .	23
Pensumverfahren für Tagelohn, Akkordlohn, Prämienverfahren, Gantts Lohnverfahren und Taylors Differentialverfahren (§§ 68—75) . . . . .	26
Beispiel für die Wirkung des Differentiallohnverfahrens (§§ 76—78) . . . . .	31
Durchhalten des Differentialverfahrens in schlechten Zeiten (§ 79) . . . . .	32
Unterteilung der Arbeitsaufgabe in einzelne Handlungen (§§ 80—81) . . . . .	32
Beispiel der Unterteilung. Unterweisungskarte (§ 82) . . . . .	33
Beispiel der Leistungserhöhung durch Zeitstudien bei der Prüfung fertiger Ware (Stahlkugeln) (§§ 83—87) . . . . .	33

## V. Zusammenfassende Darstellung der gebräuchlichen Lohnverfahren.

	Seite
Grundformen der Lohnverfahren (§ 88—91) . . . . .	36
Zeitlohn und reiner Akkordlohn (§ 92—94) . . . . .	37
Prämienlohnverfahren nach Town-Halsey und Rowan (§§ 95—96) . . . . .	39
Lohnverfahren nach Gantt (Task and bonus) und Taylor (§§ 97—100) . . . . .	41

## VI. Organisation in Maschinenbauwerkstätten. Einteilung der Meister nach besonderen Tätigkeiten.

Anpassung des Leitungssystems an verschiedene Verhältnisse (§ 101) . . . . .	44
Anforderungen an die Meister beim Unterordnungssystem (§§ 102—106) . . . . .	44
Trennung der Tätigkeiten. Funktionsmeisterwirtschaft (§ 107) . . . . .	47
Ausführungsmeister (§§ 108—112) . . . . .	48

## VII. Arbeitsbureau.

Meister (Beamte des Arbeitsbureaus) (§§ 113—117) . . . . .	49
Vorteile durch die Trennung der Tätigkeiten (§§ 118—123) . . . . .	50
Lage des Arbeitsbureaus (§ 124) . . . . .	53
Aufgaben des Arbeitsbureaus. Einteilung (§§ 125—144) . . . . .	53
Scheinbare Vielgliederung des Verfahrens (§ 145) . . . . .	57
Verhältnis der produktiven zu den unproduktiven Organen (§ 146) . . . . .	58

## VIII. Hilfsmittel des Arbeitsbureaus von A. Wallichs.

Vorbemerkungen über die Formulare und die Auftragsbehandlung (§§ 147—150) . . . . .	58
Übersichtsblätter über den Fortgang der Arbeiten (§ 151) . . . . .	60
Unterweisungskarten, Werkzeugliste (§§ 152—154) . . . . .	62
Zeit-, Prüf- und Transportkarten (§§ 155—157) . . . . .	69
Maschinenkarten und Übersichtstafeln (§ 158—159) . . . . .	72
Persönliche Eindrücke (§ 160—161) . . . . .	73

## IX. Einführung von Normalien.

Notwendigkeit der Einführung von Normalien für das neue Verfahren (§ 162) . . . . .	75
Rückschläge bei Vernachlässigung der Normalien (§ 163) . . . . .	75
Erzielte Erfolge durch systematische Normalisierung. Erfindung des Schnell-arbeitsstahles (§ 164) . . . . .	75
Ausnahmegrundsatz (§ 165) . . . . .	76
Erziehung der Arbeiter zur Aufschreibung der Arbeitszeiten (§ 166) . . . . .	77

## X. Einführungsgrundsätze.

Aufklärung der Unternehmer über Zweck und Ziel und zu erwartenden Erfolg der Neuordnung (§ 167) . . . . .	78
Einfluß der Neuordnung auf die Arbeiter (§§ 168—170) . . . . .	79
Erste Schritte. Gewinnung eines Reorganisators (§§ 171—174) . . . . .	81
Beginn mit Zeitstudien und Normalisierungen. Auswählen der neuen Meister und Vorarbeiter (§§ 175—176) . . . . .	83
Vorwärtsbringen der besseren Elemente (§§ 177—179) . . . . .	84
Einführung der Ausführungsmeister in ihre neue Tätigkeit (§§ 180—181) . . . . .	85
Einwendungen gegen die Trennung von Geistesarbeit und Ausführungsarbeit (§ 182) . . . . .	86
Verringerung der Aufsichtsorgane nach Einführung der Organisation. Möglichkeit des Mißerfolges (§ 183) . . . . .	86

## XI. Erfahrungen über die Einführung und das Wirken der Taylor-Organisation von A. Wallichs.

Seite

Begangene Fehler (§ 184) . . . . .	87
Vorbedingungen, erste Schritte, Kosten (§§ 185—187) . . . . .	87
Warnung vor unerfahrenen Reorganisatoren (§ 188) . . . . .	89
Hilfskräfte (§ 189) . . . . .	89
Richtige Reihenfolge. Warnung vor der Änderung der bewährten Verfahren (§§ 190—192) . . . . .	89

## XII. Vornahme der Zeitstudien.

Wichtigkeit der Zeitstudien für die neue Organisation (§ 193) . . . . .	91
Erste Anfänge im Jahre 1883 (§ 194) . . . . .	91
Schwierigkeit des Problems (§ 195) . . . . .	92
Methoden. Beispiel bei Aufnahme von Erdarbeiten. Anwendung von Formeln (§§ 196—204) . . . . .	92
Beispiel für die Zeitaufnahme von Maschinenarbeit (§ 205) . . . . .	100
Fehler bei den Zeitaufnahmen (§ 206) . . . . .	100
Teilung der Aufgabe in Elemente. Zeit für Ruhe und Unterbrechung (§§ 207 bis 208) . . . . .	101
Beispiele für die Unterteilung und Aufstellung der Schemata (§§ 209—212) . . . . .	102
Erstklassige Leistungen und Durchschnittsleistungen (§§ 213—214) . . . . .	106
Benehmen des Anweisungsbeamten. Ausdehnung der Zeitaufnahmen (§ 215) . . . . .	107
Literatur über Zeitstudien (§ 216) . . . . .	107
Kurze Angabe über die Vornahme von Versuchen in Maschinenfabriken (§§ 217—219) . . . . .	108
Beispiel der Anwendung einer Unterweisungskarte (§ 220) . . . . .	109
Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern (§§ 221—226) . . . . .	110
Schädlichkeit der Beschränkung der täglichen Arbeitsleistung. Minimallohn- sätze (§§ 227—229) . . . . .	113
Aufrechterhaltung der Disziplin. Strafen. Versicherungen und Wohlfahrts- einrichtungen (§§ 230—235) . . . . .	115
Namen der Firmen, welche ihre Werkstätten in modernem Sinne reorganisiert haben (§ 236) . . . . .	118
Schlußbemerkung (§ 237) . . . . .	119

## XIII. Erfolge der jüngsten Zeit von A. Wallichs.

Arbeiten von Thompson und Gilbreth (§§ 238—239) . . . . .	119
Wirkungen in den Militärwerkstätten von Watertown Arsenal. Erörterung im Kongreß (§§ 240—241) . . . . .	120
Arbeiterzahl der neuorganisierten Betriebe. Industrien der neuen Betriebs- führung in den Vereinigten Staaten (§§ 242—243) . . . . .	120
Bericht der Kommission der American Society of Mechanical Engineers. Verminderung der Arbeiterausstände (§§ 244—245) . . . . .	121
Anwendung des Kinematographen für Zeitstudien (§ 246) . . . . .	122
Erfolge in Betrieben der Textilindustrie. Anwendung auf kommunale Be- triebe (§ 247 u. 248) . . . . .	123
Gesichtspunkte für die Einführung in der Deutschen Industrie (§ 249—250) . . . . .	124
Anfänge und Erfolge in einigen deutschen industriellen Betrieben (251—254) . . . . .	124
Interesse der staatlichen Behörden in Deutschland (§ 255) . . . . .	126
Mitteilungen aus Frankreich und aus der Schweiz (§ 256) . . . . .	127

# XIV. Das Wesen und die Bedeutung der wohldurchdachten Leitung von A. Wallich's.

(Bericht über die Veröffentlichung von A. H. Church.)

Seite

Leitende Grundgedanken (§§ 257—260). . . . .	127
Falsche Bezeichnungen (§ 261). . . . .	129
Zurückgehen auf die Elemente. Einfluß auf die Organisation (§§ 262—263)	130
Wirkungen auf die sozialen Beziehungen (§ 264) . . . . .	130
 Anhang. Diskussion . . . . .	 131
Literaturverzeichnis . . . . .	156