

Brumberg

Zeitliche Flexibilisierung im Industriebetrieb

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Claudia Brumberg

Zeitliche Flexibilisierung im Industriebetrieb

Analyse und Ansätze
zum Abbau organisatorischer und
verhaltensbedingter Restriktionen

Deutscher Universitäts Verlag

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Brumberg, Claudia:

Zeitliche Flexibilisierung im Industriebetrieb : Analyse und Ansätze zum Abbau organisatorischer und verhaltensbedingter Restriktionen / Claudia Brumberg. - Wiesbaden : Dt. Univ.-Vlg. ; Wiesbaden : Gabler, 1994 (Gabler Edition Wissenschaft)

Zugl.: Passau, Univ., Diss., 1993

ISBN 978-3-8244-6006-9

ISBN 978-3-322-99826-2 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-99826-2

NE: GT

Der Deutsche Universitäts-Verlag und der Gabler Verlag sind Unternehmen der Verlagsgruppe Bertelsmann International.

Gabler Verlag, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1994

Lektorat: Claudia Splittgerber



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Auslieferung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Geleitwort

Flexible Arbeits- und Betriebszeiten können über eine Veränderung betrieblicher Kostenstrukturen und über die Verbesserung der betrieblichen Leistungsmerkmale zu Wettbewerbsvorteilen führen. Eine Steigerung der Betriebsmittelnutzung gestattet eine Senkung der Kapitalkosten, durch eine Anpassung der Personalkapazität an die Nachfrage lassen sich Überkapazitäten an Personal vermeiden und Personalkosten senken. Daneben bietet ein flexibles Arbeitszeitmanagement den Unternehmen die Möglichkeit, sich durch eine positive Beeinflussung der Erfolgsfaktoren Flexibilität, Termintreue und Servicegrad von den Wettbewerbern zu differenzieren. Flexible Arbeitszeiten ermöglichen es, durch mehr Dispositionsfreiheit über die Verteilung und Dauer der Arbeitszeit dem Streben der Mitarbeiter nach mehr Zeitautonomie Rechnung zu tragen. Darüber hinaus eröffnen flexible Arbeitszeitmodelle bei Beschäftigungsrückgang die Möglichkeit zur Sicherung von Arbeitsplätzen durch Vermeidung von Entlassungen.

Die Umsetzung flexibler Arbeits- und Betriebszeiten im Produktionsbereich von Industriebetrieben scheitert häufig an organisatorischen und verhaltensbedingten Restriktionen. Vor diesem Hintergrund befaßt sich die vorliegende Arbeit mit der zeitlichen Flexibilisierung im Industriebetrieb unter besonderer Berücksichtigung der Abhängigkeiten arbeitsteiliger Organisationseinheiten und dem Verhalten von Organisationsmitgliedern in Bezug auf die Arbeits- und Betriebszeitgestaltung.

Die Leistung der Dissertation von Frau Dr. Brumberg liegt in der theoretischen und empirischen Analyse der Einflußgrößen des zeitlichen Flexibilisierungspotentials, insbesondere aber in der Ableitung von Handlungsempfehlungen zu dessen Optimierung. Als Basis der empirischen Analyse werden Meßgrößen für das zeitliche Flexibilisierungspotential erarbeitet. Die Autorin zeigt basierend auf einer systemtheoretischen Betrachtung und der empirischen Analyse auf, daß Aufbau- und Ablauforganisation, Instandhaltungs-, Qualitätssicherungs- und Beschaffungsstrategie sowie das Verhalten von Führungskräften, Mitarbeitern und Betriebsräten die Haupteinflußgrößen des zeitlichen Flexibilisierungspotentials darstellen. Eine ausgeprägte zeitliche Flexibilisierung beinhaltet die Gefahr der Instabilität. Damit trotz Flexibilisierung die Stabilität in Industriebetrieben

erhalten bleibt, sind zusätzlich Stabilisatoren, wie personenbezogene Koordination durch Vorgesetzte und Mitarbeiter und strukturelle Koordination durch organisatorische Regelungen erforderlich.

Die Ableitung von Optimierungsansätzen zur zeitlichen Flexibilisierung auf Basis der theoretischen und empirischen Analyse der Einflußfaktoren des zeitlichen Flexibilisierungspotentials von Frau Dr. Brumberg stellt einen wertvollen wissenschaftlichen Beitrag zur Umsetzung flexibler Arbeits- und Betriebszeiten in Industriebetrieben dar.

Dem vorliegenden Buch liegt eine Dissertation an der Universität Passau zugrunde. Es richtet sich an Leser aus Wissenschaft und Praxis, die an Fragen der Planung und Realisierung flexibler Arbeits- und Betriebszeiten interessiert sind.

Prof. Dr. Horst Wildemann

Vorwort

Eine steigende Wettbewerbsintensität und gewandelte Werthaltungen verändern die Arbeitswelt und geben der Arbeits- und Betriebszeitgestaltung einen neuen Stellenwert.

Die rechtlichen und tariflichen Möglichkeiten sowie Bestrebungen zur Ausdehnung der Betriebszeit und der Wunsch nach individuellen Arbeitszeiten haben zur Entwicklung einer Vielzahl von flexiblen Arbeitszeitmodellen geführt. Diese können über eine Veränderung betrieblicher Kostenstrukturen und über die Verbesserung der betrieblichen Leistungsmerkmale zur Lösung von Effizienz- und Flexibilitätproblemen und damit zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beitragen. Darüber hinaus eröffnen flexible Arbeits- und Betriebszeiten Möglichkeiten zur stärkeren Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen, von dem Wunsch nach mehr Zeitautonomie bis hin zur Arbeitsplatzsicherung.

Die Nutzung dieser Potentiale flexibler Arbeitszeitmodelle in Industriebetrieben wird häufig durch organisatorische und verhaltensbedingte Restriktionen eingeschränkt. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird diese Fragestellung aufgegriffen und untersucht, welche Determinanten die Möglichkeiten der zeitlichen Flexibilisierung beschränken und welche Rolle dabei die Abhängigkeiten der arbeitsteiligen Systeme spielen. Aufbau- und Ablauforganisation, Produktionssteuerung, Instandhaltungsstrategie, Qualitätssicherungsstrategie und Beschaffungsstrategie werden hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Spielräume der zeitlichen Flexibilisierung im Industriebetrieb theoretisch und empirisch analysiert. Neben diesen organisatorischen Einflußgrößen sind die Auswirkungen des Verhaltens von Mitarbeitern, Betriebsräten und Vorgesetzten im Hinblick auf die zeitliche Flexibilisierung Gegenstand der theoretischen und empirischen Analyse. Die Ergebnisse der Analyse werden in Handlungsempfehlungen zur Optimierung des zeitlichen Flexibilisierungspotentials in Industriebetrieben umgesetzt.

Meinem verehrten akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. Horst Wildemann, danke ich sehr herzlich für die Betreuung und die wissenschaftliche Förderung dieser Arbeit. Herrn Prof. Dr. Gerhard Kleinhenz danke ich für die Übernahme des Koreferats. Den Kollegen am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Lo-

gistik an der Technischen Universität München, insbesondere Herrn Dipl.-Kfm. Michael Claus Hadamitzky, Herrn Dr. Wilhelm Achim Hosenfeld und Herrn Dr. Wolfgang Kersten verdanke ich zahlreiche Anregungen. Herrn Dipl.-Kfm. Florian Klug danke ich für die statistischen Auswertungen der empirischen Analyse.

Dieses Buch widme ich zum Dank für die liebevolle Förderung meinen Großeltern und meinem Mann Wilhelm, der mir in allen Phasen dieser Arbeit motivierend und unterstützend zur Seite stand.

Claudia Brumberg

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abbildungsverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XVII
1 Einführung und Problemstellung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Behandlung der Problemstellung in der Literatur.....	4
1.3 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit.....	11
1.4 Empirische Datenbasis der Untersuchung	15
2 Theoretischer und empirischer Bezugsrahmen.....	20
2.1 Industriebetrieb als arbeitsteiliges System.....	20
2.1.1 Subsysteme des Industriebetriebs	21
2.1.2 Abhängigkeiten arbeitsteiliger Systeme	23
2.2 Zeitliche Flexibilisierung als Basis eines Gleichgewichtszustands im System Indu- striebetrieb.....	24
2.3 Empirischer Bezugsrahmen.....	34
2.3.1 Meßgrößen des zeitlichen Flexibi- lisierungspotentials.....	34
2.3.2 Klassifizierung der befragten Werke nach der Höhe des zeitlichen Flexibi- lisierungspotentials.....	40
3 Organisatorische und teilbereichsstrategische Einfluß- größen des zeitlichen Flexibilisierungspotentials.....	43
3.1 Organisatorische Determinanten des zeitlichen Flexibilisierungspotentials.....	44

	Seite
3.1.1 Aufbauorganisation als Einflußgröße des zeitlichen Flexibilisierungspotentials	44
3.1.2 Ablauforganisation als Einflußgröße des zeitlichen Flexibilisierungspotentials	58
3.1.3 Produktionsplanung und -steuerung als Einflußgröße des zeitlichen Flexibilisierungspotentials	67
3.2 Teilbereichsstrategien als Determinanten des zeitlichen Flexibilisierungspotentials	77
3.2.1 Qualitätssicherungsstrategie als Einflußgröße des zeitlichen Flexibilisierungspotentials.....	77
3.2.2 Instandhaltungsstrategie als Einflußgröße des zeitlichen Flexibilisierungspotentials.....	84
3.2.3 Beschaffungsstrategie als Einflußgröße des zeitlichen Flexibilisierungspotentials.....	89
3.3 Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Analyse der organisatorischen und teilbereichsstrategischen Einflußgrößen des zeitlichen Flexibilisierungspotentials.....	93
4 Verhalten der Organisationsmitglieder als Determinante des zeitlichen Flexibilisierungspotentials.....	98
4.1 Verhalten des Betriebsrats als Determinante des zeitlichen Flexibilisierungspotentials	101
4.1.1 Einflußfaktoren des Betriebsratsverhaltens	101
4.1.2 Auswirkungen des Betriebsratsverhaltens auf das zeitliche Flexibilisierungspotential	103
4.2 Vorgesetztenverhalten als Determinante des zeitlichen Flexibilisierungspotentials	105
4.2.1 Determinanten des Vorgesetztenverhaltens	107
4.2.1.1 Qualifikation der Vorgesetzten	107
4.2.1.2 Führung	108
4.2.1.3 Einstellung der Vorgesetzten zu flexiblen Arbeitszeiten.....	111

	Seite
4.2.2 Auswirkungen des Vorgesetztenverhaltens auf das zeitliche Flexibilisierungspotential	113
4.3 Verhalten der Mitarbeiter als Determinante des zeitlichen Flexibilisierungspotentials	114
4.3.1 Determinanten des Mitarbeiterhaltens	116
4.3.1.1 Qualifikation der Mitarbeiter.....	116
4.3.1.2 Motivation der Mitarbeiter.....	118
4.3.2 Einfluß des Mitarbeiterverhaltens auf das zeitliche Flexibilisierungspotential.....	128
5 Optimierung des zeitlichen Flexibilisierungspotentials	134
5.1 Steigerung des zeitlichen Flexibilisierungspoten- tials durch Reduktion der Abhängigkeiten arbeits- teiliger Systeme	134
5.1.1 Steigerung des zeitlichen Flexibilisierungs- potentials durch Entkopplung	138
5.1.1.1 Entkopplung durch Lager	138
5.1.1.2 Entkopplung durch Stell- vertretung	140
5.1.1.3 Entkopplung durch Arbeits- platzwechsel.....	141
5.1.1.4 Entkopplung durch Automati- sierung.....	143
5.1.2 Steigerung des zeitlichen Flexibilisierungs- potentials durch Arbeitsstrukturierung.....	145
5.1.2.1 Individuelle Aufgabenerweiterung durch Job Enlargement und Job Enrichment.....	147
5.1.2.2 Kollektive Aufgabenerweiterung durch Arbeitsgruppen.....	149
5.2 Steigerung des zeitlichen Flexibilisierungspotentials durch Verhaltensänderung	151

	Seite
5.2.1 Steigerung des zeitlichen Flexibilisierungspotentials durch Information und Partizipation der betroffenen Organisationsmitglieder.....	151
5.2.2 Steigerung des zeitlichen Flexibilisierungspotentials durch Entlohnung	155
5.2.3 Steigerung des zeitlichen Flexibilisierungspotentials durch Qualifizierung	159
5.3 Optimierung des zeitlichen Flexibilisierungspotentials durch Stabilisatoren	164
5.3.1 Rechtliche Rahmenbedingungen als Stabilisatoren der zeitlichen Flexibilisierung	165
5.3.2 Koordination als Stabilisator der zeitlichen Flexibilisierung.....	168
5.3.2.1 Personenorientierte Koordinationsinstrumente	169
5.3.2.2 Strukturelle Koordination	173
6 Zusammenfassung	176
Literaturverzeichnis	182

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1.1	Empirische Untersuchungen zu Arbeitszeitwünschen 6
Abb. 1.2	Aufbau der Arbeit..... 12
Abb. 1.3	Determinanten des zeitlichen Flexibili- sierungspotentials 14
Abb. 1.4	Charakterisierung der untersuchten Werke 18
Abb. 1.5	Verbreitung flexibler Arbeits- und Betriebs- zeiten in den befragten Unternehmen..... 19
Abb. 2.1	Gleichgewicht im Produktionsbetrieb durch flexible Arbeitszeiten..... 26
Abb. 2.2	Systematisierung der Arbeitszeitmodelle nach Art und Umfang der Flexibilität..... 28
Abb. 2.3	Meßgrößen des zeitlichen Flexibilisierungs- potentials..... 36
Abb. 2.4	Klassifizierung der Werke nach der Höhe des zeitlichen Flexibilisierungspotentials..... 41
Abb. 3.1	Korrelation zwischen Spezialisierungsart und Höhe der Interdependenzen 46
Abb. 3.2	Korrelation zwischen Spezialisierungsumfang und Höhe der Interdependenzen 48
Abb. 3.3	Art der Spezialisierung in den befragten Unternehmen 51
Abb. 3.4	Umfang der Spezialisierung als Einflußgröße des zeitlichen Flexibilisierungspotentials in den befragten Unternehmen (I)..... 53
Abb. 3.5	Umfang der Spezialisierung als Einflußgröße des zeitlichen Flexibilisierungspotentials in den befragten Unternehmen (II)..... 54
Abb. 3.6	Umfang der Spezialisierung als Einflußgröße des zeitlichen Flexibilisierungspotentials in den befragten Unternehmen (III) 55
Abb. 3.7	Umfang der Spezialisierung als Einflußgröße des zeitlichen Flexibilisierungspotentials in den befragten Unternehmen (IV) 56
Abb. 3.8	Ablauforganisation in den befragten Unternehmen 59
Abb. 3.9	Abhängigkeiten innerhalb der Produktion bei verschiedenen Formen der Ablauforganisation 61

	Seite
Abb. 3.10 PPS-Systeme als Einflußgröße des zeitlichen Flexibilisierungspotentials in den befragten Unternehmen	71
Abb. 3.11 Auswirkungen der Qualitätssicherungsstrategie auf die Abhängigkeiten zwischen Qualitätssicherung und direkten Bereichen	79
Abb. 3.12 Qualitätssicherungsstrategie als Einflußgröße des zeitlichen Flexibilisierungspotentials in den befragten Unternehmen.....	83
Abb. 3.13 Instandhaltungsstrategie als Einflußgröße des zeitlichen Flexibilisierungspotentials in den befragten Unternehmen.....	85
Abb. 3.14 Auswirkungen der Instandhaltungsstrategie auf die Abhängigkeiten zwischen Instandhaltung und direkten Bereichen	87
Abb. 3.15 Beschaffungsstrategie als Einflußgröße des zeitlichen Flexibilisierungspotentials in den befragten Unternehmen.....	91
Abb. 3.16 Anzahl der angewandten innovativen Arbeitszeitmodelle	95
Abb. 3.17 Organisation und Teilbereichsstrategien als Determinanten des zeitlichen Flexibilisierungspotentials.....	97
Abb. 4.1 Akzeptanz flexibler Arbeits- und Betriebszeiten durch die Organisationsmitglieder als Einflußgröße der erfolgreichen Einführung und Umsetzung von Arbeitszeitmodellen.....	99
Abb. 4.2 Ausstrahlungseffekte des Verhaltens der Organisationsmitglieder auf das zeitliche Flexibilisierungspotential	100
Abb. 4.3 Verhalten des Betriebsrats als Determinante des zeitlichen Flexibilisierungspotentials.....	106
Abb. 4.4 Autoritärer und kooperativer Führungsstil.....	110
Abb. 4.5 Verhalten der Vorgesetzten als Determinante des zeitlichen Flexibilisierungspotentials.....	115
Abb. 4.6 Zusammenwirken verhaltensbeeinflussender Faktoren.....	120
Abb. 4.7 Motivationswirkungen flexibler Arbeitszeitgestaltung	122
Abb. 4.8 Wertvorstellungen der Mitarbeiter.....	126
Abb. 4.9 Arbeitszeitpräferenzen der Mitarbeiter.....	127

	Seite
Abb. 4.10	Auswirkungen flexibler Arbeits- und Betriebszeiten auf Mitarbeiterinteressen 129
Abb. 4.11	Verhalten der Mitarbeiter als Determinante des zeitlichen Flexibilisierungspotentials 132
Abb. 4.12	Verhalten der Organisationsmitglieder als Determinante des zeitlichen Flexibilisierungspotentials..... 133
Abb. 5.1	Maßnahmen zur Reduktion horizontaler und vertikaler Interdependenzen 136
Abb. 5.2	Maßnahmen zur Reduktion von Interdependenzen..... 137
Abb. 5.3	Entkopplung durch Lager 139
Abb. 5.4	Automatisierungsgrad direkter und indirekter Funktionen 146
Abb. 5.5	Reduktion von Interdependenzen bei flexibler Arbeitszeitgestaltung durch individuelle und kollektive Aufgabenerweiterung 148
Abb. 5.6	Ansatzpunkte zur Steigerung des zeitlichen Flexibilisierungspotentials durch Verhaltensänderung 152
Abb. 5.7	Information und Schulung als akzeptanzfördernde Faktoren..... 154
Abb. 5.8	Entlohnung nach Zielvereinbarung..... 158
Abb. 5.9	Veränderung der Qualifikationsanforderungen durch Einsatz flexibler Arbeitszeiten..... 160
Abb. 5.10	Ziele der Qualifizierung der Mitarbeiter..... 162
Abb. 5.11	Instrumente zur Koordination der zeitlichen Flexibilität..... 170

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AFG	Arbeitsförderungsgesetz
AG	Aktiengesellschaft
ArbG	Arbeitsgericht
Art.	Artikel
AT	Außer Tarif
Aufl.	Auflage
AV	Arbeitsvorbereitung
AWF	Ausschuß für Wirtschaftliche Fertigung e.V.
AZO	Arbeitszeitordnung
B.d.d.W.	Blick durch die Wirtschaft
BAG	Bundesarbeitsgericht
BB	Der Betriebsberater
Bd., Bde.	Band, Bände
BdA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
BDE	Betriebsdatenerfassung
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BfA	Bundesanstalt für Arbeit
BFG	Beschäftigungsförderungsgesetz
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BM	Betriebsmittel
BOA	Belastungsorientierte Auftragsfreigabe
BVerfG	Bundesverfassungsgericht
BW	Der Betriebswirt
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.	der, die, das
d.h.	das heißt
DB	Der Betrieb

DBW	Die Betriebswirtschaft
Def.	Definition
ders.	derselbe
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
dgl.	dergleiche
DIN	Deutsche Industrie-Norm
Diss.	Dissertation
DLZ	Durchlaufzeit(en)
e.V.	eingetragener Verein
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EG.....	Europäische Gemeinschaft
Einf.	Einführung
erg.....	ergänzt
et al.	et alii
etc.	et cetera
F&E	Forschung und Entwicklung
f(ff.).....	"folgende" Seite(n)
FB/IE.....	Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering
Feb.	Februar
Ffm.	Frankfurt am Main
fir.....	Forschungsinstitut für Rationalisierung
FMEA.....	Failure Mode and Effect Analysis
FZ.....	Fortschrittszahlen
ggf.....	gegebenenfalls
GLAZ.....	Gleitende Arbeitszeit
GmbH.....	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
H.....	Heft
Hrsg.....	Herausgeber
hrsg.v.	herausgegeben von
HWB.....	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
HWFü	Handwörterbuch der Führung
HWO	Handwörterbuch der Organisation
HWP.....	Handwörterbuch des Personalwesens
HWProd.....	Handwörterbuch der Produktionswirtschaft
i.a.....	im allgemeinen
i.d.R.	in der Regel

i.e.S.	im eigentlichen Sinn, im engeren Sinn
i.S.	im Sinne
i.w.S.	im weiteren Sinn
IFA	Institut für Fabrikanlagen der Universität Hannover
IfaA	Institut für angewandte Arbeitswissenschaft
ifo	Institut für Wirtschaftsforschung
Inc.	Incorporate
IO	Industrielle Organisation
Jan.	Januar
Jg.	Jahrgang
JIT	Just In Time
Jun.	Juni
KAPOVAZ	Kapazitätsorientierte Variable Arbeitszeit
Mio.	Millionen
Mitarb.	Mitarbeit
MittAB	Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
Mitverf.	Mitverfasser
Mitw.	Mitwirkung
MRP	Material Requirements Planning, Manufacturing Ressource Planning
MTV	Manteltarifvertrag
MuA	Mensch und Arbeit
Nachdr.	Nachdruck
NC	Numerical Control
Nov.	November
Nr.	Nummer, number
NRW	Nordrhein Westfalen
o.ä.	oder ähnliches
o.J.	ohne Angabe des Erscheinungsjahres
o.S.	ohne Seite
o.V.	ohne Angabe des Verfassers
PJ	Personnel Journal
PPS	Produktionsplanung und -steuerung
QFD	Quality Function Deployment
REFA	Verband für Arbeitsstudien-REFA-e.V.

RKW	Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft
RWTH	Rheinisch-Westfälisch Technische Hochschule
S.....	Seite
s.	siehe
s.a.....	siehe auch
s.o.	siehe oben
Schwbg.....	Schwerbeschädigtengesetz
SMR	Sloan Management Review
Sp.....	Spalte(n)
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
Tab.....	Tabelle
u.....	und, unter
u.a.	und andere, unter anderem
u.ä.	und ähnliches
überarb.	überarbeitet
USW.....	Universitäts Seminar der Wirtschaft
usw.....	und so weiter
v.	von
VDI.....	Verein deutscher Ingenieure
VDI-Z.....	Verein deutscher Ingenieure-Zeitschrift
vgl.....	vergleiche
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
Wisu	Das Wirtschaftsstudium
z.B.....	zum Beispiel
z.T.....	zum Teil
ZArbWiss.....	Zeitschrift für Arbeitswissenschaft
ZfA&O	Zeitschrift für Arbeit und Organisation
ZfB.....	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF.....	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfO	Zeitschrift für Organisation
Ziff.....	Ziffer