

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XV
1 Einführung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Behandlung der Problemstellung in der Literatur	7
1.3 Zielsetzung und Vorgehensweise	17
2 Motivationstheorien als Bezugsrahmen für den kontinuierlichen Problemlösungsprozeß	23
2.1 Motiv und Motivation	23
2.2 Inhaltstheorien der Motivation	26
2.2.1 Hawthorne-Experimente von Mayo	27
2.2.2 Bedürfnistheorie von Maslow	28
2.2.3 Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	29
2.2.4 Theorie der Arbeitsmotivation von Hackman/Oldham	31
2.3 Prozeßtheorien der Motivation.....	34
2.3.1 VIE-Theorie von Vroom.....	35
2.3.2 Zieltheorie von Locke.....	37
2.4 Einflußgrößen der Motivation.....	39
3 Problemlösungsprozeß und Problemlösungs- konzepte als Untersuchungsgegenstand	47
3.1 Der kontinuierliche Problemlösungsprozeß.....	47
3.1.1 Typologisierung von Problemen	48
3.1.2 Stufenmodell der Problemlösung.....	50
3.2 Individuelle Problemlösung	55
3.3 Problemlösungsgruppen	59
3.3.1 Klassifizierung von Problemlösungsgruppen	60
3.3.2 Qualitätszirkel.....	64

3.3.3	Werkstattzirkel.....	69
3.3.4	Lernstatt.....	70
3.3.5	Vorschlagsgruppen	74
3.4	Motivationswirkungen der Problemlösungskonzepte.....	76
4	Empirische Analyse von Problemlösungs-	
	konzepten	83
4.1	Charakterisierung der empirischen Untersuchung	83
4.1.1	Erhebungsmethodik	84
4.1.2	Empirische Untersuchungsobjekte	86
4.1.3	Fallstudie.....	89
4.2	Empirische Schwachstellenanalyse von Problem-	
	lösungskonzepten.....	90
4.2.1	Schwachstellen in der konzeptionellen	
	Ausgestaltung.....	91
4.2.2	Schwachstellen in der Konzepteinführung	95
4.2.3	Schwachstellen in der Zielplanung und	
	Kontrolle.....	98
4.2.4	Schwachstellen in der Bearbeitung und	
	Realisierung von Problemlösungen.....	101
4.2.5	Schwachstellen in Information und	
	Kommunikation.....	102
4.2.6	Schwachstellen in der Ausbildung.....	107
4.2.7	Schwachstellen in der Abgrenzung von Pro-	
	blemlösungsgruppen und Vorschlagswesen.....	108
4.3	Zusammenfassende Beurteilung der empirischen	
	Schwachstellenanalyse	114
5	Gestaltungsansätze zur motivationsbezogenen	
	Optimierung des kontinuierlichen Problem-	
	lösungsprozesses	119
5.1	Ziele und Zielplanung.....	120
5.1.1	Zielvorgabe	120
5.1.1.1	Qualitative Merkmale der	
	Zielvorgaben	123
5.1.1.2	Höhe der Zielvorgabe.....	127
5.1.1.3	Änderung von Zielvorgaben und	
	Standardisierung	130

5.1.2	Konzept der partizipativen Zielplanung.....	132
5.1.2.1	Bedeutung des Führungsstils für die Zielplanung.....	133
5.1.2.2	Klassifikation der Führungsstile.....	134
5.1.2.3	Merkmale partizipativer Zielplanung ..	135
5.1.2.4	Prozeß der Zielvereinbarung.....	137
5.2	Kontrolle und Abweichungsanalyse	143
5.2.1	Durchführung der Kontrolle.....	146
5.2.1.1	Fremdkontrolle.....	147
5.2.1.2	Selbstkontrolle.....	149
5.2.2	Kontrollarten	153
5.2.2.1	Ergebniskontrolle	153
5.2.2.2	Prozeßkontrolle	163
5.3	Information und Kommunikation	169
5.3.1	Information als Rückkopplung	172
5.3.2	Information aller Mitarbeiter.....	177
5.3.3	Mittel der Information und Kommunikation.....	179
5.3.3.1	Präsentation.....	183
5.3.3.2	Erfahrungsaustauschrunden.....	184
5.3.3.3	Visualisierung.....	187
5.4	Einführung des kontinuierlichen Problemlösungs- prozesses	191
5.4.1	Konzeptfestlegung und Vorbereitung der Einführung	191
5.4.2	Ausbildung	195
5.4.2.1	Ausbildung der Gruppenmitglieder	202
5.4.2.2	Ausbildung der Moderatoren.....	205
5.4.2.3	Ausbildung der Koordinatoren	207
5.4.3	Integration von Problemlösungsgruppen und Vorschlagswesen	208
6	Problemlösungsworkshops	213
6.1	Entstehung und Ausbreitung	213
6.2	Zielsetzungen	214
6.3	Gestaltungselemente und Ablauforganisation	216
6.4	Empirische Analyse der Ergebnisse.....	224
7	Betriebswirtschaftliche Wirkungsanalyse	229

8 Zusammenfassung	241
--------------------------------	------------

Literaturverzeichnis	251
-----------------------------------	------------

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Ablauf der Untersuchung.....	18
Abb. 2:	Modell der Arbeitsmotivation nach Hackman/Oldham..	33
Abb. 3:	Vergleich der Inhaltstheorien.....	41
Abb. 4:	Charakterisierung der untersuchten Unternehmen	87
Abb. 5:	Durchdringungsgrad von Problemlösungsgruppen	88
Abb. 6:	Anzahl aktiver Problemlösungsgruppen	89
Abb. 7:	Ausprägungsformen der empirischen Basis hinsichtlich der konzeptionellen Gestaltung der Problemlösungsgruppen.....	92
Abb. 8:	Schwachstellen in der Konzepteinführung.....	96
Abb. 9:	Schwachstellen in der Zielplanung und Kontrolle	99
Abb. 10:	Schwachstellen in der Bearbeitung und Realisierung von Problemlösungen.....	101
Abb. 11:	Schwachstellen in Information und Kommunikation ...	104
Abb. 12:	Schwachstellen in der Ausbildung.....	108
Abb. 13:	Typologisierung der empirischen Basis hinsichtlich der konzeptionellen Gestaltung des Vorschlagswesens	110
Abb. 14:	Probleme des Betrieblichen Vorschlagswesens	112
Abb. 15:	Motivationsfaktoren in der Primärorganisation.....	115
Abb. 16:	Motivationsfaktoren im kontinuierlichen Problemlösungsprozeß (Fallstudie)	116
Abb. 17:	Ziele bei der Einführung von Problemlösungsgruppen	122
Abb. 18:	Festlegung von Zielgrößen für Problemlösungsgruppen	125
Abb. 19:	Steuerung des Problemlösungsprozesses	140
Abb. 20:	Gruppen- und programmbezogene Stufen der Ergebniskontrolle	155
Abb. 21:	Ergebniskontrolle	156
Abb. 22:	Prozeßkontrolle	164
Abb. 23:	Nutzen der Problemlösungsarbeit (Fallstudie).....	166
Abb. 24:	Kennzahlen zur Beurteilung des Problemlösungsprogramms	168
Abb. 25:	Information über Problemlösungsaktivitäten in der Durchführungsphase	180
Abb. 26:	Informationsmittel zur Unterstützung des Problemlösungsprozesses	182

Abb. 27:	Visualisierte Kennzahlen.....	189
Abb. 28:	Dauer der Einführungsphase für Problemlösungs- gruppen.....	192
Abb. 29:	Information vor Einführung von Problemlösungs- gruppen.....	194
Abb. 30:	Anforderungsprofil an Moderatoren und Gruppen- mitglieder.....	197
Abb. 31:	Ausbildungsinhalte.....	199
Abb. 32:	Abgrenzung zwischen Problemlösungsgruppen und Projektgruppen.....	200
Abb. 33:	Durchführende und Zielgruppen der Ausbildung	204
Abb. 34:	Ziele bei der Durchführung von Problemlösungs- workshops.....	215
Abb. 35:	Untersuchungsfelder von Problemlösungs- workshops in der Produktion	219
Abb. 36:	Untersuchungsfelder von Problemlösungs- workshops in indirekten Bereichen.....	220
Abb. 37:	Ergebnisse von Problemlösungsworkshops	225
Abb. 38:	Probleme bei der Durchführung von Problem lösungs-workshops.....	226
Abb. 39:	Positive Auswirkungen von Problemlösungs gruppen und Problemlösungsworkshops auf die Mitarbeiter.....	230
Abb. 40:	Positive Auswirkungen von Problemlösungsgruppen und Problemlösungsworkshops auf die Organisation...	231
Abb. 41:	Motivationsvorteile von Problemlösungsworkshops....	233
Abb. 42:	Resonanz der Organisationsmitglieder auf die Problemlösungsaktivitäten	234
Abb. 43a:	Motivationswirkungen der Gestaltungsansätze (I)	236
Abb. 43b:	Motivationswirkungen der Gestaltungsansätze (II).....	237