

Kai Michael Bielenberg

Der kontinuierliche Problemlösungs- prozeß

Konzepte – Schwachstellenanalysen –
Optimierungsansätze

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Horst Wildemann

DeutscherUniversitätsVerlag

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 Problemlösungskonzepten | 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 Problemlösungskonzepten..... | 90 |
| 4.2.1 | Schwachstellen in der konzeptionellen Ausgestaltung..... | 91 |
| 4.2.2 | Schwachstellen in der Konzept Einführung..... | 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 Problemlösungsgruppen und Vorschlagswesen..... | 108 |
| 4.3 | Zusammenfassende Beurteilung der empirischen Schwachstellenanalyse..... | 114 |
| 5 | Gestaltungsansätze zur motivationsbezogenen Optimierung des kontinuierlichen Problemlösungsprozesses | 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 |