

Inhaltsverzeichnis

Vorwort V

1 Einleitung 1

 1.1 Management kritischer Situationen – Begriffsklärung 1

 1.2 Motivation dieses Buches 5

 1.3 An wen wendet sich dieses Buch? 7

 1.4 Gliederung des Buches 8

2 Produktentwicklung als Problemlösen 11

 2.1 Produkte als Ergebnisse von Entwicklungsarbeit 11

 2.2 Der Weg zum Produkt 13

 2.3 Produktentwicklung und Produktleben 14

 2.4 Grundelemente des Problemlösens 16

 2.4.1 Aufgaben und Probleme 16

 2.4.2 Barrieren und Problemtypen 17

 2.4.3 Merkmale von Problemen 19

 2.5 Herausforderungen für den Produktentwickler 21

 2.6 Wann lösen Entwickler Probleme? 23

 2.7 Zusammenfassung 25

3 Produktentwicklung: normativ und empirisch 27

 3.1 Methodische Unterstützung der Produktentwicklung 27

 3.1.1 Ansätze in der Konstruktion 28

 3.1.2 Ansätze auf der Ebene des Unternehmens 30

 3.1.3 Ansätze auf der Ebene des Produktlebenslaufs 32

 3.1.4 Zusammenfassende Beurteilung 33

 3.2 Arbeit als Gegenstand von Forschung 37

 3.2.1 Arbeitspsychologie als ein wissenschaftlicher Zugang 37

 3.2.2 Die Arbeitspsychologie und ihre Vorläufer 39

 3.2.3 Warum Innovationen von Arbeitsformen schwierig sind 44

 3.3 Untersuchungsmethoden von Arbeitsprozessen 46

 3.3.1 Befragung als Methode zur Erfassung von Arbeitsprozessen 46

 3.3.2 Beobachtung als Methode zur Erfassung von Arbeitsprozessen 50

 3.3.3 Studien des Denkens und Handelns von Konstrukteuren 51

4 Methodik der Analyse von Produktentwicklung	53
4.1 Gruppenarbeit in der Produktentwicklung	53
4.1.1 Die untersuchten Entwicklungsprojekte	54
4.1.2 Erfassung der Konstruktionsaufgabe	61
4.1.3 Erfassung des Konstruktionsprozesses	61
4.1.4 Erfassung des Individuums und der Gruppe	63
4.1.5 Erfassung der Rahmenbedingungen	64
4.2 Kritische Situationen als Analyseeinheit	65
4.2.1 Kritische Situationen sind Nicht-Routine-Situationen	65
4.2.2 Typen Kritischer Situationen	66
4.2.3 Klassifikation Kritischer Situationen	68
4.2.4 Beurteilung der Auswirkung Kritischer Situationen	69
4.2.5 Prozessmerkmale, Einflussfaktoren und Relationen	71
4.2.6 Wirkgefüge zentraler Mechanismen	73
5 Zielanalyse und Zielentscheidung	77
5.1 Typische Situationen der Zielelaboration	78
5.2 Analyse der Zielelaboration einer Neukonstruktion	82
5.3 Einflüsse des Individuums auf die Zielelaboration	84
5.3.1 Reduziertes Zielbewusstsein durch Erfahrung und Zeitdruck	84
5.3.2 Die verführerische Leichtigkeit der Ziele zu Projektbeginn	86
5.3.3 Fixierung: Der Kampf zwischen Zielen und Lösungsbildern	87
5.3.4 Methodenkompetenz als Werkzeug der Anforderungsklä rung	88
5.3.5 Emotionale Verbundenheit mit Zielen im Zeitverlauf	90
5.4 Einflüsse der Gruppe auf die Zielelaboration	91
5.4.1 Gemeinsames Verständnis als Basis von Zieldiskussionen	92
5.4.2 Führung, Hierarchie und Macht regulieren Zielvereinbarungen	93
5.4.3 Zielfixierung als Folge hoher Ressourcen-Kosten	95
5.5 Einflüsse der Rahmenbedingungen auf die Zielelaboration	96
5.5.1 Organisationsstruktur des Unternehmens	96
5.5.2 Kultur der Anforderungsklä rung im Unternehmen	98
5.5.3 Zielvereinbarung und Projektorganisation	98
5.5.4 Rollen bei der Anforderungsklä rung: Marketing – Entwicklung	99
5.5.5 Kultur von Verantwortungsdiffusion und Geiselnahmen	101
5.6 Hinweise für erfolgsfördernde Zielelaborationen	102
5.6.1 Hinweise für den einzelnen Entwickler	102
5.6.2 Hinweise für die Gruppe	107
5.6.3 Hinweise zur Gestaltung der Rahmenbedingungen	109
5.6.4 Hinweise im Überblick	111

6 Lösungssuche	113
6.1 Typische Situationen der Lösungssuche	113
6.2 Vorgehensstrategien bei Lösungssuchen	114
6.3 Einflüsse des Individuums auf Lösungssuchen	119
6.3.1 Kreativität ist kein Geniestreich sondern ein stetiger Prozess	119
6.3.2 Erfahrung ist (k)ein Garant für erfolgreiche Lösungssuchen	122
6.3.3 Aufwandsrechtfertigung verhindert frühzeitige Umoorientierung	125
6.4 Einflüsse der Gruppe auf Lösungssuchen	126
6.4.1 Integration des Wissens erweitert den Suchraum für Lösungen	127
6.4.2 Kohäsive Gruppen verstärken defiziente Informationsprozesse	129
6.4.3 Gruppenklima ist bedeutsamer als Gruppenorganisation	134
6.5 Einflüsse der Rahmenbedingungen auf Lösungssuchen	135
6.5.1 Abteilungs- und Unternehmenskultur formt Normen und Werte	136
6.5.2 Tätigkeitsspielraum zwischen Autonomie und Sicherheit	137
6.5.3 Das Arbeitsklima bestimmen Führungskräfte	138
6.5.4 Informelle Kommunikation als ungeplante Unerlässlichkeit	138
6.6 Hinweise zur Optimierung von Lösungssuchen	139
6.6.1 Hinweise für den einzelnen Entwickler	140
6.6.2 Hinweise für die Gruppe	142
6.6.3 Hinweise zur Gestaltung der Rahmenbedingungen	145
6.6.4 Die Hinweise im Überblick	148
7 Lösungsanalyse und Lösungsentscheidung	149
7.1 Typische Situationen der Lösungsanalyse und -entscheidung	151
7.2 Einflüsse des Individuums auf Lösungsanalyse und -entscheidung	154
7.2.1 Kompetenzschutz und Kontrollbedürfnis als „Analysehemmer“	154
7.2.2 Qualitätsanspruch als „Gegengift“	157
7.2.3 Erfahrung als Analysehintergrund: Chancen und Risiken	158
7.2.4 Methodenwissen gegen Zentralreduktion	160
7.3 Einflüsse der Gruppe auf Lösungsanalyse und -entscheidung	161
7.3.1 Vertrauen schafft eine offene Arbeitsatmosphäre	162
7.3.2 Erfolgreicher Informationstransfer durch Gruppenorganisation	162
7.3.3 Macht ist angewiesen auf individuelle Verantwortung	164
7.4 Einflüsse der Rahmenbedingungen auf Lösungsanalyse und Lösungsentscheidung	167
7.4.1 Zeitdruck und Restriktionen als Begleiter des Konstrukteurs	168
7.4.2 Abteilungs-/ Unternehmenskultur	169
7.4.3 Arbeitsorganisation und Arbeitsteilung	170
7.4.4 Informationstechnische Rahmenbedingungen	172
7.4.5 Produktzertifizierungen als standardisierte Lösungsanalysen	174
7.5 Erfolgreiche Bearbeitung von Lösungsanalyse und -entscheidung	174
7.5.1 Hinweise für den einzelnen Entwickler	174
7.5.2 Hinweise für die Gruppe	184
7.5.3 Hinweise zur Gestaltung der Rahmenbedingungen	187
7.5.4 Die Hinweise im Überblick	189

8 Konfliktmanagement.....	191
8.1 Typische Situationen des Konfliktmanagements	193
8.2 Einflüsse des Individuums auf Konfliktmanagement	196
8.2.1 Aufgeschlossenheit gegenüber Anderen ist nicht einfach	197
8.2.2 Soziales Wissen als Unterstützung für die Konfliktbearbeitung	199
8.2.3 Durchsetzungsvermögen muss problemadäquat sein	200
8.2.4 Subjektiver Zeitdruck kann ein positiver Impuls sein	201
8.3 Einflüsse der Gruppe auf Konfliktmanagement.....	202
8.3.1 Fehlende Qualität der Führung sorgt für Demotivierung	205
8.3.2 Proaktive Einflussnahme durch Gruppenorganisation	207
8.3.3 Ein gutes Gruppenklima schafft eine kooperative Atmosphäre	209
8.4 Einflüsse der Organisation auf Konfliktmanagement	210
8.4.1 Objektiver Zeitdruck steigert Aktivität	211
8.4.2 Arbeitsteilung erzeugt Intransparenz und bedarf Koordination	212
8.5 Hinweise für erfolgreiches Konfliktmanagement	213
8.5.1 Eine Typologie von Handlungsmöglichkeiten	213
8.5.2 Allgemeine Regeln für adäquates Konfliktmanagement	216
8.5.3 Hinweise für den einzelnen Entwickler	218
8.5.4 Hinweise für die Gruppe	219
8.5.5 Hinweise zur Gestaltung der Rahmenbedingungen.....	221
8.5.6 Die Hinweise im Überblick.....	224
 9 Störungsmanagement.....	 225
9.1 Typische Situationen des Störungsmanagements	225
9.1.1 Was ist eine Störung?	226
9.1.2 Ursachen von Störungen	228
9.1.3 Zusammenhang zwischen Ursachen und Folgen von Störungen	228
9.2 Einflüsse des Individuums auf Störungsmanagement.....	230
9.2.1 Handlungsorientierung: Erfordernis oder Aktionismus?.....	231
9.2.2 Kompetenz erzeugt Lösungsfortschritt durch Reflexion	232
9.2.3 Geringe Aufgeschlossenheit erhöht die Persistenz.....	233
9.3 Einflüsse der Gruppe auf Störungsmanagement.....	234
9.3.1 Negatives Gruppenklima kann zusätzlichen Stress bedingen	235
9.3.2 Gruppenorganisation als Regulativ vermeidbarer Störungen.....	236
9.3.3 Qualität der Führung bedeutet Unbestimmtheitstoleranz	237
9.4 Einflüsse der Rahmenbedingungen auf Störungsmanagement	239
9.4.1 Restriktionen durch Ressourcenmangel	239
9.4.2 Arbeitsteilung und räumliche Nähe.....	240
9.4.3 Koordination von Aufgaben und Zeitdruck	242
9.5 Hinweise für erfolgreiches Störungsmanagement	243
9.5.1 Hinweise für den einzelnen Entwickler.....	243
9.5.2 Hinweise für die Gruppe	246
9.5.3 Hinweise zur Gestaltung der Rahmenbedingungen.....	250
9.5.4 Die Hinweise im Überblick.....	252

10 Erfolg in kritischen Situationen	253
10.1 Handlungskompetenz als individueller Erfolgsfaktor	254
10.2 Gruppe als Erfolgsfaktor und Mythos	263
10.3 Rahmenbedingungen als Erfolgsgrundlage	271
10.4 Training zur Bewältigung Kritischer Situationen	278
10.5 Schlussbemerkung: Jede Reise beginnt mit einem einzigen Schritt	284
Literatur	285
Sachwortverzeichnis	301

Literaturverzeichnis	415
-----------------------------------	------------

Namen- und Sachverzeichnis.....	419
--	------------

Management Kritischer Situationen

Produktentwicklung erfolgreich gestalten

Badke-Schaub, P.; Frankenberger, E.

2004, XI, 304 S., Hardcover

ISBN: 978-3-540-43175-6