**Technologiemanagement –
Wettbewerbsfähige Technologieentwicklung
und Arbeitsgestaltung**

H.-J. Bullinger
Erfolgsfaktor Mitarbeiter

Technologiemanagement – Wettbewerbsfähige Technologie- entwicklung und Arbeitsgestaltung

Herausgegeben von
Univ.-Prof. Dr.-Ing. habil. Prof. e.h. Dr. h.c. Hans-Jörg Bullinger,
Stuttgart

Erfolgreiche Wettbewerbspositionen aufbauen und halten zu können, wird immer mehr eine Frage des adäquaten Technologieeinsatzes und der Gestaltung anthropozentrischer Arbeitsorganisation. Bei schrumpfenden Marktlebenszyklen und steigendem globalen Wettbewerb können nur Unternehmen gewinnen, die kundenorientiert Technologien schneller entwickeln, erschließen, einsetzen und rechtzeitig wieder verlassen können.

Um den technologischen Wandel mitgestalten zu können, muß Technologiekompetenz durch Managementkompetenz ergänzt werden. Aufgabengebiete wie Strategische Planung, Organisationsentwicklung, Arbeitssystemgestaltung, Aufbau- und Ablaufstruktur, Produktgestaltung, Prozeßgestaltung, Mitarbeiterführung und Arbeitsplatzgestaltung sind im Rahmen eines integrierten Technologiemanagements ganzheitlich zu lösen.

In der Buchreihe *Technologiemanagement – Wettbewerbsfähige Technologieentwicklung und Arbeitsgestaltung* soll der internationale Stand der Modelle, Verfahren, Methoden und Hilfsmittel dieser Gebiete festgehalten und mit Blick auf die Aus- und Weiterbildung von Ingenieuren zugänglich gemacht werden. Die einzelnen Bände behandeln außer relevanten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen, Technologien und Organisationsformen vor allem das Management der Entwicklung, des Einsatzes und des Transfers von Technologien.

Erfolgsfaktor Mitarbeiter

Motivation – Kreativität – Innovation

Von Univ.-Prof. Dr.-Ing. habil. Prof. e. h. Dr. h. c. Hans-Jörg Bullinger,
Stuttgart

Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT)
der Universität Stuttgart und Fraunhofer-Institut für Arbeitswirt-
schaft und Organisation (IAO)

Unter Mitarbeit von Dipl.-Ing. Matthias Gommel und Michael Bucher,
Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT)
der Universität Stuttgart

Mit 123 Bildern

B. G. Teubner Stuttgart 1996

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 dürfen.

Sollte in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z. B. DIN, VDI) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert worden sein, so können weder der Verlag noch die Verfasser eine Gewähr für die Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität dafür übernehmen. Es empfiehlt sich, gegebenenfalls für die eigenen Arbeiten die vollständigen Vorschriften oder Richtlinien in der jeweils gültigen Fassung hinzuzuziehen.

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Bullinger, Hans-Jörg:

Erfolgsfaktor Mitarbeiter : Motivation – Kreativität –
Innovation / von Hans-Jörg Bullinger. Unter Mitarb. von
Matthias Gommel und Michael Bucher. – Stuttgart : Teubner,
1996

(Technologiemanagement)

ISBN 978-3-322-99187-4

ISBN 978-3-322-99186-7 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-99186-7

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 besonders für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© B. G. Teubner Stuttgart 1996

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 1996

Einband: nach einem Entwurf von Heike und Kerstin Simsen, Stuttgart

Vorwort

Flexibilität, Motivation und Kreativität sind in der heutigen Zeit wichtiger denn je. Ihre kunden- und marktgerechte Nutzung zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit sind eine aktuelle Herausforderung an Führungskräfte aller Hierarchieebenen. Innovative organisatorische Konzepte wie Total Quality Management, Change Management oder das Konzept der lernenden Organisation sollen den sich ändernden Marktbedingungen gerecht werden. Führungskräfte erkennen jedoch immer häufiger, daß bei der Einführung neuer Arbeitsstrukturen Widerstände der Mitarbeiter abgebaut und effektive Verhaltensänderungen angestrebt werden müssen.

In den herkömmlichen Strukturen sind die Tätigkeitsfelder der Mitarbeiter streng vorgegeben. In der modernen industriellen Produktion jedoch soll der Mitarbeiter seine Kreativität und seine geistigen Fähigkeiten in den Problemlösungsprozeß einbringen. Er soll analysieren und die richtigen Entscheidungen treffen, er soll lernfähig sein und sein Verhalten ändern. Somit gestaltet er innovativ Prozeß, Produkt, Organisation und Technik. Es gilt, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die die Einbeziehung der Mitarbeiter ermöglichen. Es gilt, die Leistungsbereitschaft und das Leistungsvermögen der Mitarbeiter zu erhöhen wie auch die Fähigkeit der Führungskräfte, dies zu fördern. Daher erlangt der Mensch mit seinem Anspruch an persönlichkeitsfördernde Aufgaben im Unternehmen immer mehr an Bedeutung.

Dieser Hintergrund bildet den inhaltlichen Rahmen dieses Buches. Es richtet sich an Führungskräfte, leistungsbewußte Mitarbeiter, Studenten und vor allem Praktiker, die sich mit Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation, Personalmanagement und -entwicklung sowie Total Quality Management beschäftigen. Ihnen vermittelt das Buch konkrete Hinweise, Handlungskonzepte und Methoden.

Dieses Buch soll ganzheitlich die wichtigsten Faktoren zur Verbesserung und effizienten Nutzung des geistigen Potentials des Menschen und damit der Ideenerzeugung (Kreativität) und der Ideeneinbringung (Motivation) zeigen. Es will einen Überblick über den Diskussionsstand des Themas bieten und Möglichkeiten aufzeigen, wie der erforderliche Veränderungsprozeß nicht nur strukturell, sondern auch kulturell durchzuführen ist. Es zeigt, wie eine Änderung der Denkweisen, des Verhaltens und des Miteinanders erreicht werden kann, um das in den Menschen vorhandene kreative Potential in die Wertschöpfung zu integrieren und die Selbstverantwortung zu steigern. Widerstände, Beharrungsvermögen und Konflikte können dadurch abgebaut werden und folglich die Veränderungsbereitschaft sowie die Beteiligung erhöht werden.

Beginnend mit der Darstellung bestehender Zielkonflikte zwischen Arbeitnehmerinteressen und Unternehmenszielen, führt eine Betrachtung des Schlüsselbegriffs Motivation zu menschlichen Werten, der Unternehmenskultur, der Unternehmensethik, Visionen und Leitbildern.

Nach einer Beschreibung verhaltenspsychologischer Hintergründe zwischenmenschlicher Beziehungen wird auf eine konkrete, praxisnahe Betrachtung des erforderlichen Verhaltens seitens der Führungskräfte als auch der Mitarbeiter eingegangen.

Anschließend finden sich verschiedene Motivationsfaktoren aus der Arbeitsgestaltung, wie z. B. die Arbeitsplatzgestaltung, die Arbeitszeitorganisation und innovative Entlohnungsformen. Zusätzlich ist der Bereich der Information, der Kommunikation und des Konfliktmanagements dargestellt.

Abgerundet wird die Thematik durch die Darstellung verschiedener Methoden und Techniken zur Förderung von Innovation und Kreativität, durch die Beschreibung notwendiger Voraussetzungen und durch konkrete Anleitungen zur erfolgreichen Umsetzung.

Mein Dank für die wertvollen inhaltlichen Hinweise und kritischen Korrekturen ergeht an die Damen und Herren Dipl.-Ing. Beate Hase, Dipl.-Ing. Rolf Ilg, Gabriel Matyas, Dipl.-Ing. Wolfram Menrad, Dipl.-Ing. Jutta Michel, Dipl.-Psych. Kuno Moll, Dipl.-Ing. Andreas Rößler, Florian Schäffer und Dipl.-Ing. (Arch.) M. Sc. Heidrun Winderl-Schanz. Ebenso danke ich Frau Heike Simsen und Frau Kerstin Simsen für die Aufbereitung der Grafiken.

Ein ganz besonderer Dank auch an die Herren Dipl.-Ing. Matthias Gommel und Michael Bucher für die maßgebliche Mitarbeit an diesem Buch sowie Herrn Dr. Jens Schlembach vom Teubner-Verlag für seine aufgeschlossene und bewährte Zusammenarbeit in dieser Reihe Technologiemanagement.

Stuttgart, im Juli 1996

Hans-Jörg Bullinger

Inhaltsverzeichnis

1 Der Mitarbeiter als Erfolgsfaktor im Unternehmen	1
2 Aufgabenschwerpunkte	9
... Verknüpfung von Unternehmenszielen mit den Arbeitnehmerinteressen	10
... Zielkonflikte und ihre Überwindung	11
... Veränderte Aufgabenstruktur durch neue Denkansätze für Mitarbeiter und Führungskräfte	15
... Leistung belohnen	17
... ›Dienst nach Vorschrift‹	19
... ›Innere Kündigung‹	20
... Fazit und Lösungsansätze für die Zukunft	22
3 Motivationstheoretische Grundlagen	27
... Das Unternehmen als Sozialgefüge	28
... Der Mitarbeiter als Individuum	29
... Was ist Motivation ?	30
... Formen der Motivation	32
... Das Streben nach Erfolgserlebnissen und Anerkennung	34
... Motivationstheorien	36
... Das Modell des Scientific Management	37
... Humanistische Theorien	38
... Kognitivistische Theorien	52
... Fazit	57
4 Reservoir verborgener Ressourcen	61
... Werte, Unternehmenskultur und Unternehmensethik	61
... Die Erwartungshaltung der Mitarbeiter	62
... Prozeß des Wertewandels innerhalb eines Gesellschaftssystems	63
... Unternehmenskultur - Summe unternehmerischer Werte	67
... Unternehmensethik - soziale Verantwortung des unternehmerischen Handelns	77
... Unternehmensvisionen und Leitbilder, Strategien und Maßnahmen	80

5 Führung zur Verhaltensänderung	85
... Mitarbeiterorientierung von Führungskräften	86
... Verständnis durch verhaltenspsychologische Hintergründe	88
... Kompetenzfelder einer Führungskraft	96
... Persönliche Eigenschaften und Verhalten	101
... Eigenschaften der Führungskräfte im Wandel	103
... Verhalten der Führungskräfte im Wandel	109
... Führungssystem und Führungsstil	113
... Die Aufgabenbereiche von Führungskräften	122
... Bildung von Vertrauen - die Basis der Unternehmenskultur	122
... Bildung einer innovationsförderlichen, wandlungsfähigen Unternehmenskultur	127
... Zeitmanagement	130
... Delegation	131
... Durch Zielvereinbarung zur Steigerung der Identifikation	132
... Feedback durch Mitarbeitergespräch	138
... Unterschiede in der Führung verschiedener Altersgruppen	145
 6 Anforderungen an die Mitarbeiter	 151
... Einstellung zur Arbeit - Positive Grundhaltung	151
... Engagement für das Unternehmen - Selbstmanagement	153
... Die Gruppe als Sozialgefüge im Unternehmen	159
... Die Mitarbeiterbefragung zur Führungskräftebeurteilung - Beteiligung und Feedback	167
... Anforderungen an eine Mitarbeiterbefragung zur Führungskräftebeurteilung	168
... Die schriftliche Mitarbeiterbefragung zur Führungskräftebeurteilung	171
... Die mündliche Mitarbeiterbefragung zur Führungskräftebeurteilung	176
 7 Motivations- und Kreativitäts-faktoren aus Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation	 179
... Arbeitsplatzgestaltung	179
... Arbeitszeitgestaltung	181
... Information und Kommunikation	183

... Inhalt einer Mitteilung	185
... Die Phasen des menschlichen Erfahrungsprozesses	187
... Informations- und Kommunikationsmittel	188
... Schriftliche Kommunikation	190
... Wie fördert man die mündliche Kommunikation zwischen den Mitarbeitern?	192
... Merkmale persönlicher Kommunikation von Führungskräften	193
... Zwischenmenschliche Beziehungen	195
... Arbeitsatmosphäre und Betriebsklima	196
... Beziehungsstrukturen innerhalb eines Unternehmens	196
... Konfliktmanagement	200
8 Motivationsfaktor Arbeitsentgelt	207
... Anforderungen an moderne Entgeltsysteme	214
... Praxisbeispiele innovativer Entlohnung	215
... Das Entgeltsystem ›Gain-Sharing‹	215
... BONUS-Entlohnung - ein innovatives Entlohnungsmodell	221
9 Methoden und Techniken zur Förderung von Kreativität und Innovation	229
... Freiräume für die Mitarbeiter - Voraussetzung für kreative und innovative Ansätze	229
... Mentale Techniken zur kreativen Lösungsfindung	233
... Kreativität durch Führung	236
... Selbstverständnis als Voraussetzung	237
... Führungsverhalten zur Kreativität	237
... Brainstorming	240
... Methode 635	241
... Metaplan-Technik	242
... Mind Mapping	243
... Neurolinguistische Programmierung	244
... Das Sechsfarben-Denken	246
... Weitere Methoden und Techniken	249
... Förderung der Fähigkeiten der Mitarbeiter im lernenden Unternehmen	251
... Qualitätszirkel	254

10 Neue Wege der Mitarbeiterbeteiligung?**Beispiel Betriebliches Vorschlagswesen 257**

... Ursprung und Entwicklung des Betrieblichen Vorschlagswesens	258
... Merkmale des klassischen Betrieblichen Vorschlagswesens	259
... Rechtliche Grundlage des BVW	259
... Klassische Organisation des BVW im Unternehmen	260
... Fazit	261
... Das BVW geht neue Wege	263
... Aspekte des IDEA-Konzepts	265
... Langzeitstrategie des IDEA-Konzepts	268
... Die Prozeßorganisation des IDEA-Konzepts	269
... Verhaltensänderung im IDEA-Konzept	272
... Be- und Entlohnung im IDEA-Konzept	276

Nachwort 280**Literaturverzeichnis 281****Stichwortverzeichnis 293**