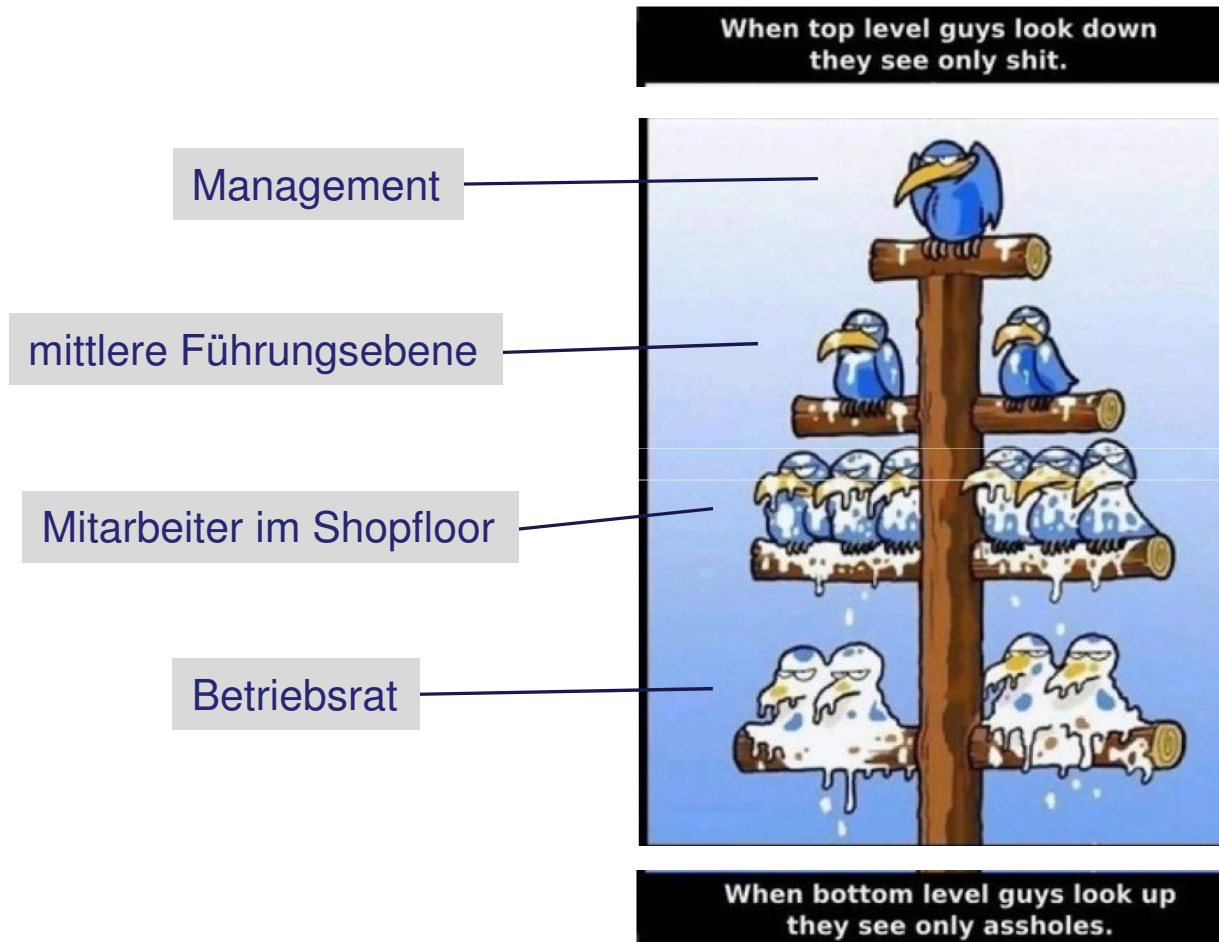


Übersicht:

- Unterschiedliche Sichtweisen in Organisationen
- Themen- / Arbeitsgebiet
- Frage- / Aufgabenstellung
- Aufbau und Gliederung der Arbeit
- Struktur und Vorgehensweise der Untersuchung
- die nächsten geplanten Schritte
- Zeitplan





... zeigt dieses Bild die betriebliche Realität, d.h. entspricht dies den Empfindungen und den Sichtweisen der unterschiedlichen Funktionsgruppen?

Themengebiet

**Mitarbeitermotivation in Veränderungsprozessen –
Strategie zur Synchronisierung von Mitarbeiter- und
Unternehmensinteressen**

Zielsetzung



Arbeitstitel

**Untersuchungen im Spannungsfeld der Sichtweisen des
Managements, der mittleren Führungsebene, der Mitarbeiter im
Shopfloor und des Betriebsrates auf Veränderungsprozesse in
einem mittelständischen Unternehmen der
Automobilzulieferindustrie**



Achim Eggebrecht, M. Sc.
Auf dem Stiel 1
35435 Wettenberg

Dissertation

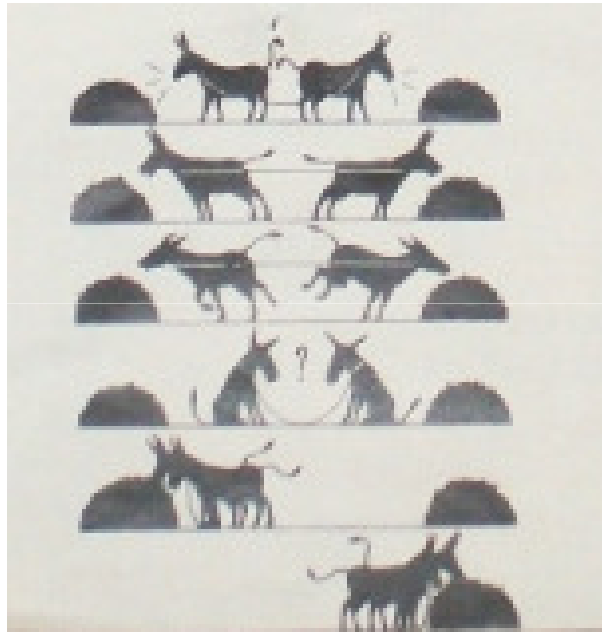
zur Erlangung des Grades eines
Doktoringenieur (Dr.-Ing.)

Betreuer: Prof. Dr.-Ing. Franz-J. Heeg

Lehrstuhl für Produktionstechnik, Fachgebiet
Arbeitswissenschaft und Leitung des arbeits-
wissenschaftlichen Instituts Bremen

Unterstützung in der Einführung von Veränderungsvorhaben und - zu diesem Zweck - Entwicklung eines Modells, dass über seine Zustandsgrößen ein Abbild der Dynamik und Wechselwirkung des menschlichen Verhaltens in Veränderungsprojekten wiedergibt¹⁵.

Auf Basis des Forschungsziels lassen sich die folgenden weiteren Zielsetzungen und Fragestellungen ableiten:



- Mit Unterstützung des Modells soll ermöglicht werden, die kritischen Zustandsgrößen und Risiken zu identifizieren, die zu einer Blockade und Ablehnung der Mitarbeiter führen.

Forschungsfrage 1: Was sind die entscheidenden Ursachen für den Widerstand und die Blockaden der Mitarbeiter in Veränderungsprozessen?

- Mit Hilfe des zu entwickelnden Modellierungs- und Simulationsmodell sollen die Zusammenhänge und Wechselwirkungen praxisrelevant modelliert und die Auswirkungen von Entscheidungen überprüft werden.

Forschungsfrage 2: Wie können die hemmenden Einflussfaktoren, welche die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter in Veränderungsprozessen blockieren, vermindert werden?

- Den Prozessverantwortlichen sollen Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt werden, damit diese zielgerichtet und mit effizienten Maßnahmen gesteuert werden können.

Forschungsfrage 3: Wie lassen sich gewonnene Erkenntnisse in konkrete und pragmatische Handlungsanleitungen für die betriebliche Praxis übertragen?

- Das Modell soll allgemein auf dynamische Veränderungsprozesse - in Produktionsbereichen von Unternehmen der deutschen Automobilzulieferindustrie - übertragbar und anwendbar sein.

Forschungsfrage 4: Was sind die vorrangigen Ursachen, dass Veränderungsprojekte ihr Ziel verfehlen oder scheitern und was unterscheidet die theoriegeleiteten Modelle von dem Unternehmensalltag?

Gliederungsentwurf und Themenschwerpunkt



arbeitswissenschaftliches
institut bremen

Schunk Sintermetalltechnik GmbH



Dissertationsschrift

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	6
1.1	Ausgangslage und Einführung in die Thematik.....	7
1.2	Relevanz des Themas und der Forschungsfrage.....	10
1.3	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	13
2	Literaturüberblick und theoretische Grundlagen.....	16
2.1	Begriffsabgrenzung.....	16
2.1.1	Organisationsentwicklung versus Veränderungsmanagement.....	16
2.1.2	Wandel versus Veränderung.....	20
2.1.3	Engagement versus Commitment.....	22
2.2	Theoretischer Teil I. – Change Management.....	25
2.2.1	Einordnung und Definition.....	25
2.2.2	Stand der Forschung.....	27
2.2.2.1	Das 3-Phasen-Modell von Lewin.....	29
2.2.2.2	Weitere Modelle der Organisationsentwicklung.....	30
2.2.2.3	Auslöser von Veränderungsprozessen.....	37
2.2.2.4	Initiierung von Veränderungsprozessen.....	40
2.2.2.5	Veränderungen als eine Ausnahme oder als dauerhafter Prozess.....	44
2.2.3	Kritiken und Modifizierungen für das eigene Forschungsvorhaben.....	48
2.2.4	Zusammenfassung.....	57
2.3	Theoretischer Teil II. – Motivation und Führung.....	60
2.3.1	Führung in Veränderungsvorhaben.....	60
2.3.1.1	Was bedeutet Führung in Veränderungsprozessen?.....	61
2.3.1.2	Definition von Führung.....	64
2.3.1.3	Mitarbeiterführung am Ort der Wertschöpfung.....	66
2.3.2	Mitarbeitermotivation in und für die Veränderung.....	72
2.3.2.1	Grundlagen zur Motivation.....	72
2.3.2.2	Widerstände in Veränderungsprozessen.....	79
2.3.2.3	Akzeptanzbereitschaft für die Veränderung.....	84
2.3.2.4	Angste der Mitarbeiter vor Veränderungen.....	86
2.3.2.5	Die Bedeutung von Emotionen in Veränderungsprozessen.....	90
2.3.3	Zusammenfassung.....	91
2.4	Theoretischer Teil III. – Change aus systemtheoretischer Sicht.....	95
2.4.1	Systemtheoretische Ansätze in Veränderungsprozessen.....	97
3	Systemeingrenzung und Entwicklung von neuen Vorgehensweisen.....	x
3.1	Aufstellung von Hypothesen.....	x
3.2	Methodenbeschreibung.....	x
3.3	Theoriegeleitete Entwicklung eines Simulationsmodells.....	x
3.4	Zusammenfassung.....	x
4	Methodischer Teil – Empirische Untersuchung und Fallstudie.....	x
4.1	Durchführung von Interviews und Beobachtungen.....	x
4.2	Auswertung, Analyse und Interpretation der Ergebnisse.....	x
4.3	Untersuchung – Durchführung einer Fallstudie.....	x
4.4	Zusammenfassung.....	x

Inhaltsverzeichnis

5	Resümee.....	x
5.1	Zusammenfassung.....	x
5.2	Kritische Reflexion.....	x
5.3	Fazit und Ausblick.....	x
6	Literatur und Quellen.....	x
6.1	Literaturverzeichnis.....	x
6.2	Quellen im Internet.....	x
7	Verzeichnisse.....	x
7.1	Abbildungsverzeichnis.....	x
7.2	Tabellenverzeichnis.....	x
7.3	Abkürzungsverzeichnis.....	x
7.4	Glossar.....	x
7.4.1	Grundbegriffe des Lean Management in Veränderungsprozessen.....	x
7.4.2	Schlüsselbegriffe der Systemtheorie.....	x
8	Anhang.....	x
8.1	Veränderungskonzepte im Vergleich.....	x
8.2	Fragekatalog als Grundlage der Systemanalyse (Teil 1).....	x



Citavi
(Literaturverzeichnis)

Kapitel 1: Einleitung		
1.1 Ausgangslage und Einführung in die Thematik	1.2 Relevanz des Themas und der Forschungsfrage	1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit
Kapitel 2: Literaturüberblick und theoretische Grundlagen		
2.1 Begriffsabgrenzung		
2.2 Theoretischer Teil I. – Change Management	2.3 Theoretischer Teil II. – Motivation und Führung	2.4 Theoretischer Teil III. – Change aus systemtheoretischer Sicht
Kapitel 3: Systemeingrenzung und Entwicklung von neuen Vorgehensweisen		
3.1 Aufstellen von Hypothesen	3.2 Theoriegeleitete Entwicklung eines Simulationsmodells	3.3 Methodenbeschreibung
Kapitel 4: Methodischer Teil – Empirische Untersuchungen und Fallstudie		
4.1 Durchführung von Interviews und Beobachtungen	4.2 Auswertung, Analyse u. Interpretation der Ergebnisse	
4.3 Untersuchung – Durchführung einer Fallstudie		
Kapitel 5: Resümee		
5.1 Zusammenfassung	5.2 Kritische Reflexion	5.3 Fazit und Ausblick
Kapitel 6: Literatur und Quellen		
Kapitel 7: Verzeichnisse		
Kapitel 8: Anhang		

Unternehmensstruktur und Skizzierung der geplanten Vorgehensweise



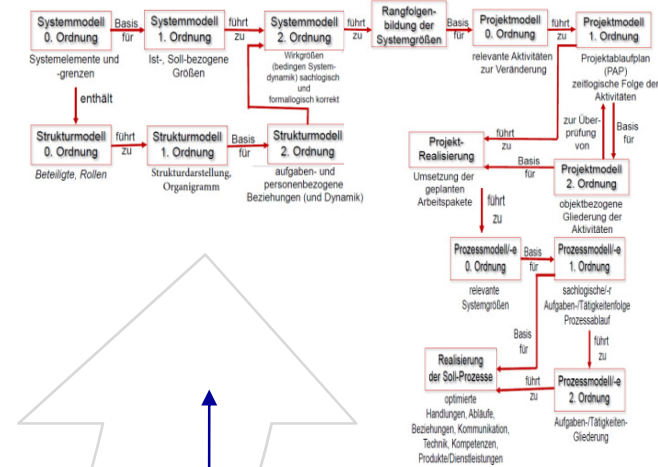
arbeitswissenschaftliches
institut bremen

Schunk Sintermetalltechnik GmbH



Schunk in Zahlen

- mehr als 60 Gesellschaften in 28 Ländern
- Weltweit rund 8.250 Mitarbeiter
- Umsatz 2011: 957 Mio. EUR



Sintermetal S.A. de C.V.
Acueducto del Alto Lerma No. 6
Zona Industrial Ocoyoacac
52740 Ocoyoacac
Edo. de Mexico
Mexico

Anzahl der Mitarbeiter: 87
Produktionsfläche: 2.000 qm
Jahresumsatz 2011: 4,7 Mio. Euro
jährl. Produktionsmenge: 49,9 Mio. Stück
jährl. Pulververbrauch: 746 t

Schunk Sintermetalltechnik GmbH
Roßtrappenstr. 62
06502 Thale
Deutschland

Anzahl der Mitarbeiter: 338
Produktionsfläche: 15.000 qm
Jahresumsatz 2011: 62,7 Mio. Euro
jährl. Produktionsmenge: 34 Mio. Stück
jährl. Pulververbrauch: 8.700 t

Schunk Sintermetalltechnik GmbH, Thale
Der Spezialist für große Sinterformteile mit Presskräften von >1.500 - 15.000 kN und für pulvermetallurgisch hergestellte Spritzgießteile (MIM).

Schunk Sintermetalltechnik GmbH
Rodheimer Str. 59
35452 Heuchelheim/Gießen
Deutschland

Anzahl der Mitarbeiter: 493
Produktionsfläche: 14.000 qm
Jahresumsatz 2011: 72,1 Mio. Euro
jährl. Produktionsmenge: 440 Mio. Stück
jährl. Pulververbrauch: 8.143 t

Schunk Sintermetalltechnik GmbH, Gießen
Der Spezialist für kleine komplexe Sinterformteile mit Presskräften von 30 - 1.500 kN sowie Sinterlager und Sinterfilter.

Organisationstypen der SST-GI Fertigung:

- Werkstattfertigung
- Inselfertigung
- Fließfertigung



Untersuchungen im Spannungsfeld der Sichtweisen des Managements, der mittleren Führungsebene, der Mitarbeiter im Shopfloor und des Betriebsrates auf Veränderungsprozesse in einem mittelständischen Unternehmen der Automobilzulieferindustrie



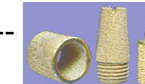
Hochfeste Sinterformteile aus Eisen und Stahl
Komplettlösungen aus einer Hand



Wartungsfreie, ölgetränkte Sintergleitlager
Wir wissen, was im Lager läuft



Pulvermetallurgisch hergestellte Spritzgussteile (MIM)
Ein Verfahren (fast) ohne Grenzen



Filterelemente und Schalldämpfer

Schnittstellen- / Beziehungsanalyse

(... zur Bestimmung der Systemgrenzen und Beteiligten Mitarbeiter- und Funktionsgruppen, am Beispiel der Referenzgruppe MIM - Team)



arbeitswissenschaftliches
institut bremen

Schunk Sintermetalltechnik GmbH

Beziehungsanalyse: MIM-Team

Erfasser: **M. Enders**

Funktion: **Betriebsleiter**

Blatt **1** von **5**



Achim Eggebrecht
 Von: Achim Eggebrecht [a.eggebre@uni-bremen.de]
 Gesendet: Mittwoch, 9. Februar 2011 22:06
 An: 'marco.heeg@schunk.com'
 Cc: 'achim.eggebrecht@schunk.com'
 Betreff: Entwurf - Datenerfassungsbogen für Beziehungsanalyse
 Anlagen: Beziehungsanalyse-Erfassungsbogen.pdf

Hallo Marco,
 wie heute besprochen, habe ich den Erfassungsbogen überarbeitet und als Entwurf angehängt. Wenn es von den Kollegen des MIM-Teams noch Optimierungsvorschläge gibt, bause ich diese gerne ein. Unter der Voraussetzung, dass die Kollegen einer Erfassung über einen Zeitraum von einer Woche ausreichen, läde ich alle Beteiligten nächste Woche zu einem ca. 20-minütigen Einführungsseminar ein, sodass wir die Erfassung in der 8Woche (21.02. - 25.02.2011) durchführen können. Abhängig hiervon ist jedoch, dass in dieser Woche neben dir, auch Marco, Friedrich, Klaus, Johannes, Bernd und Nicole im Hause sind.
 Bei Dir persönlich möchte ich mich nochmals ganz herzlich für deine Unterstützung bedanken und freue mich schon jetzt auf die Untersuchungsergebnisse und unsere Maßnahmen, die wir herausarbeiten.
 Liebe Grüße aus Weyenberg sendet dir,
 Achim

Kommunikationspartner:	Hr. Wagner / Fr. Plausch		Bedeutung der Beziehung:	2 (0 = gering; 1 = mittel; 2 = hoch)	Startdatum:	21.02.2011
Funktionsgruppe:	Lieferant: Firma Wagner					
Datum:	MO	MO				
(Wochentag: Mo = Montag; Di = Dienstag etc.)						
Komm.-inhalt:	Z	O				
(T = technische; O = organisatorische; Z = zwischenmenschliche Kommunikation)						
Komm.-art:	T	T				
(P = persönlich; T = telefonisch; S = schriftlich)						
Komm.-richtung:	G	S				
(G = Gegenüber fordert Kommunikation; S = Selbst fordert Kommunikation)						
Dauer (min.):	24	8				
(Erfassung in Minuten)						
Gewichtung:	0	2				
(0 = geringe Bedeutung; 1 = mittlere Bedeutung; 2 = hohe Bedeutung aus Sicht zur Erfüllung der Arbeitsaufgabe)						

Beispiel



Bemerkungen:

- schwierige von Emotionen geprägte Zusammenarbeit
- Wagner hält sich oftmals nicht an getroffene Zusagen
- Gespräche sind meist nervig mit ständigen Wiederholungen und „Ausgrabungen“ aus früher war alles viel besser

Teilnehmerliste
 Abtelleit des Forschungsprojektes, Untersuchungen im Spannungsfeld der Sichtweisen des Managements, des Betriebsrates und der Mitarbeiter und Führung im Shopfloor auf Veränderungsprozesse in einem mittelständischen Unternehmen der Automobilindustrie
 Schunk Sintermetalltechnik GmbH

Nr.	Nachname, Vorname	Pers.-nr.	Funktion	Datum	Unterschrift
1	Eggebrecht, Achim	546	Moderator	21.02.2011	[Signature]
2	Wagner, Johannes	4455	Einzelanfertigung	21.02.2011	[Signature]
3	Wagner, Nicole	3367	AP	21.02.2011	[Signature]
4	Wagner, Michael	3367	Produktion	"	[Signature]
5	Wagner, Klaus	3367	EVZ	"	[Signature]
6	Wagner, Bernd	3367	Konstruktion	21.02.2011	[Signature]
7	Wagner, Michael	3367	EVZ	21.02.2011	[Signature]
8	Wagner, Klaus	3367	A 2	21.02.2011	[Signature]
9					
10					

Vertraulichkeitsverzicht: Die Teilnehmerliste dient einzig der Dokumentation im Rahmen des Forschungsprojektes von Herrn A. Eggebrecht und wird Dritten nicht zugänglich gemacht. Der Moderator verpflichtet sich, alle ihm direkt oder indirekt zur Kenntnis gekommenen Informationen streng vertraulich zu behandeln und stellt sicher, dass die in der Oberbegriffsbereich oder sonstigen Publikationen dargestellten Ergebnisse nicht auf einzelne Teilnehmer zurückzuführen sind.



Beitrag: Prof. Dr.-Ing. Franz-J. Heeg
 Lehrstuhl für Produktionstechnik, Fachgebiet Arbeitswissenschaft und Leitung des arbeitswissenschaftlichen Instituts Bremen

Mitarbeitermotivation in Veränderungsprozessen – Strategie zur Synchronisierung von Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen Heuchelheim, 18. Feb. 2011

Mitarbeitermotivation in Veränderungsprozessen – Strategie zur Synchronisierung von Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen

Heuchelheim, 10. Februar 2011

Darstellung des aktuellen Stand der Untersuchungen und Abstimmung der weiteren Vorgehensweise mit Prof. Heeg am 22. Oktober 2014

Fragekatalog als Grundlage für Workshops als Basis für die Erstellung des Systemmodells 1. Ordnung



Schunk Sintermetalltechnik GmbH

Fragekatalog

Workshop mit den Gruppen: Betriebsrat, Mitarbeiter, Führungskräfte und Management

Stand: 29. Okt. 2010

lfd.-nr.	Kategorie	Frage	Frageform	Ziel der Frage	Bemerkung
1	Beteiligte	• Wie glauben Sie, sehen Ihre Kollegen, der Betriebsrat, die Mitarbeiter im Shopfloor, die Führung und das Management die momentane Situation im Unternehmen?	Zirkuläre Frage	• Einnehmen einer anderen Sichtweise • Verständnis für andere wecken	
2	Vision	• Angenommen, Sie könnten derzeit hier im Unternehmen völlig frei handeln und bestimmen – was würden Sie tun?	Hypothetische Frage	• Einführung neuer Ideen und Sichtweisen • Alternative Verhaltensweisen erkennen • Erweiterung des Handlungsspielraums	
3	Beziehungen	• Angenommen, es wäre überlebensnotwendig, dass Sie mit Ihren Kollegen, dem Betriebsrat, den Mitarbeitern des Shopfloors, der Führung und dem Management optimal zusammenarbeiten – was wäre Ihr persönlicher Beitrag hierzu?	Hypothetische Frage	• Unterbrechung des linearen-kausalen Musters wechselseitiger Schuldzuschreibung • Übernahme und Zuschreibung von Verantwortung an alle Beteiligten	
4	Beziehungen	• Wenn ein unsichtbarer Dritter Ihre derzeitige Zusammenarbeit mit Ihren Kollegen und dem Betriebsrat, den Mitarbeitern des Shopfloors, der Führung und des Managements beobachtet – was denken Sie würde er sehen?	Zirkuläre Frage	• Einnahme der Außenperspektive • Erweiterung des eigenen Blickwinkels	

Abstimmung mit Prof. Heeg am 09.11.2010

Von: Achim Eggebrecht (eggebr@uni-bremen.de)
An: Yoo@ab.us.bremen.de
Cc: [Redacted]
Betreff: Dissoziationsprojekt - Egegebn

Sehr geehrter Herr Prof. Heeg,

vielen Dank für Ihre EMail vom 21. Oktober und den darin erhaltenen konstruktiven Kritiken und Anmerkungen zur Gestaltung meines Fragekatalogs. Aufbauend hierauf habe ich die Fragen überarbeitet und zwischenzeitlich die ersten beiden, von insgesamt sechs Workshops, durchgeführt.

Wie in unserem letzten Treffen am 24. August besprochen, möchte nun ich mit den Funktionsgruppen:

- a) Fragestelle Betriebsräte (3 MA): → 03.11.2010
- b) Mitarbeiter Auftragszentrum D MA mit Betriebszugehörigkeit < 3 Jahre: → 09.11.2010
- c) Mitarbeiter Auftragszentrum D MA mit Betriebszugehörigkeit > 3 Jahre: → 12.11.2010
- d) Mitarbeiter Fertigungsinsel (8 MA): → noch nicht terminiert
- e) Führungskräfte mehrere Fertigungsinseln (13 MA: Koordinatoren) → 17.11.2010
- f) Management (4 MA – GF und Führungskräfte) → 08.12.2010

Workshops im Rahmen meines Dissertationsvorhabens durchführen.

Zum besseren Verständnis und der Nachvollziehbarkeit meiner Vorgehensweise, finden Sie anhängend die Aufzeichnungen und Dokumentation der bisher durchgeführten Workshops. Hierbei war es mir wichtig, neben den Ergebnissen und der Teilnehmersicht, auch die Gruppenelemente zur Dokumentation im Bild festzuhalten. Nachdem der letzte Workshop durchgeführt ist, werde ich mit der Problembeschreibung, Bewertungsanalyse und dem Normmodell beginnen um aufwendend eines ersten, oder je nachdem wie sich Schichtmengen in den einzelnen Gruppen finden, sowie generierte Lösungsweg ableiten. Mein Ziel dabei ist, dass ich mich in dieser Vorstufe dem für das System kritischen Systemelement nähere, dieses bestimme um dann mit der eigentlichen Forschung beginnen zu können. Ich hoffe, dass ich bei unserem nächsten Treffen am 29. November die Zeit finden die weiteren Schritte abzustimmen bzw. erhoffe ich mir, was auch bei unseren bisherigen Treffen, dass ich viele Anregungen, Tipps und Kritiken für mein weiteres Vorgehen von Ihnen erhalte.

In Abstimmung mit der Geschäftsführung, dem Betriebsrat und der Personalabteilung des schützenseite Unternehmens werden ungefähr nach außen d. Zentralbereich Personal möchte eine solche auch mit Ihnen vereinbaren. Wenn bei unserem nächsten Treffen am 29. Nov. vorliegen.

Auf diesem Wege möchte ich mich allen noch ein paar schöne Spätherbsttage meines Forschungsvorhabens.

Liebe Grüße aus Wetterberg sendet Ihnen
Achim Eggebrecht

Prof. Dr.-Ing. Franz J. Heeg
Abteilung 03
21501 Bremen
Telefon: (0421) 214-4470
Fax: (0421) 214-4469
www.aib.uni-bremen.de

Lieber Herr Eggebrecht,

vielen Dank für die Zusendung von Fragekatalog und Dissertationsentwurf.

Die Fragen sind aus meiner Sicht grundsätzlich in Ordnung. Die Frage nach den Hindernissen sollte überarbeitet werden. Es sind Probleme und Hindernisse zu unterscheiden.

Probleme beziehen sich auf die Ist-Situation und beziehen auf alle Elemente des (REFA-)Arbeitsystems: Aufgaben, Abläufe, Ergabe, Ausgabe, andere Personen, Umgebungsbedingungen usw.

Hindernisse beziehen sich auf die Veränderung. Welche Hindernisse können bei der Veränderung auftreten?

Auf die Frage nach den Ursachen ist in diesem Kontext zu verhindern – Ursachen von Hindernissen sind etwas anderes als die Hindernisse selbst (Ursachen entsprechen dem « warum, wieso »).

Probleme haben dann auch Ursachen – diese fehlen bei Ihnen. Hindernisse tauchen mehrfach auf – in unterschiedlicher Bedeutung.

Ein Begriff darf nur einer Bedeutung zugeordnet sein. Es fehlen die jeweiligen Fragen nach dem best- und schichtbest-denkbarsten Zustand (Woran besteht der Befragte, dass schichtbestmögliche Zustand (über Nacht) eingetretet ist? Und ergänzend, was kann er selbst dazu beitragen, dass er eintritt – analoge Fragen zum Best-Zustand).

Viele Grüße
Franz J. Heeg

5	Hindernisse	• Wann alle wollten, dass die Situation im Unternehmen unerträglich wird – was wäre dabei ihr persönlicher Beitrag und was müssten die anderen tun?	Verschlechterungsfrage	• Erkennen von Handlungsoptionen und Einfluss-/ Gestaltungsmöglichkeiten auf die eigene Situation • Angewandte unterbrechen und Gemeinschaftsgefühl (wir sitzen alle im gleichen Boot) erzeugen
6	Eigener Nutzen	• Was möchten Sie in Ihrer Arbeit und im betrieblichen Umfeld gerne bewahren – was müssten Sie tun, um mehr davon zu erhalten?	Verbesserungsfrage	• Sicht auf Abläufe und Ressourcen • Beziehungsmöglichkeiten durchspielen • Auf positive Gefühlsereignisse fokussieren
7	Bestehendes System	• Wie würden Sie die gegenwärtige Situation im Unternehmen beschreiben – was sollte sich ändern und was sollte so bleiben wie es ist?	Verbesserungsfrage	• Kritischer Blick auf die Abläufe und die Organisation • Vertiefung des eigenen Blickwinkels • Erklärungen für das Problem erfragen
8	Probleme	• Welche Probleme müssten aus Ihrer Sicht beseitigt werden, damit es für Sie persönlich und auch alle anderen Beteiligten besser wird?	Verbesserungsfrage	• Kritischer Blick auf die Abläufe und die Organisation • Aufzeigen von Ursachen, die eine Veränderung blockieren • Erkennen von Handlungsoptionen und Einfluss-/ Gestaltungsmöglichkeiten

9	Wertschöpfende Größen	• Welche sind aus Ihrer Sicht die für den Fortbestand des Unternehmens wichtigsten Erfolgsfaktoren – was sollte getan werden um diese zu verbessern?	Zukunftsfrage	• Kritischer Blick auf die Abläufe und die Organisation • Einzelne Datenmuster durchbrechen und Gemeinschaftsgefühl (wir sitzen alle im gleichen Boot) erzeugen • Blick für die wesentlichen Unternehmensziele schaffen
10	Eigener Nutzen	• Angenommen die geplanten Veränderungen werden nach Ihren Vorstellungen umgesetzt – worin sehen Sie für sich und Ihr Arbeitsumfeld die größten Vorteile?	Hypothetische Frage	• Einführung neuer Ideen und Sicht auf die Organisation • Sichtweisen in Richtung der Ziele lenken • Lösungsorientierte Perspektiven erzeugen • Einbeziehen von Kreativität und Wissen • Alternative Handlungsoptionen erkennen
11	Beteiligte	• Wann ging es Ihnen während des Veränderungsprozesses gut und wann hatten Sie das letzte Mal Spaß bei Ihrer Arbeit – wie zeigt sich dieses und worin können andere dies erkennen?	Verbesserungsfrage	• Auf positive Gefühlsereignisse fokussieren • Einnehmen einer anderen Sichtweise (auf Lösungen fokussieren anstelle Probleme konstruieren)
12	Probleme	• In welchen Situationen fühlen Sie sich besonders belastet – worin erkennen Sie dies und wie wirkt es sich aus?	Verbesserungsfrage	• Aufzeigen von Ursachen, die eine Problemlösung blockieren • Erweiterung des eigenen Blickwinkels • Erkennen möglicher Ursachen und deren Auswirkungen

13	Ressourcen	• Angenommen in Ihrem Arbeitsfeld ständen Ihnen alle erdenklichen Ressourcen zur Verfügung – welche würden Sie zur Verbesserung der Arbeitsergebnisse und für Ihre persönliche Unterstützung auswählen?	Verbesserungsfrage	• Sichtweise in Richtung der Ziele lenken • Lösungsorientierte Perspektiven erzeugen • Einbeziehen von Kreativität und Wissen • Kritischer Blick auf die Abläufe und die Organisation
14	Hindernisse	• Angenommen in Ihrem betrieblichen Arbeitsfeld würde alles perfekt laufen und es gäbe keinerlei Probleme – welche außerbetrieblichen Einflüsse werden diese ideale Arbeitswelt dann noch stören?	Hypothetische Frage	• Kritischer Blick auf die Außenwelt (über den Tellerrand schauen)
15	Ziele	• Stellen Sie sich vor, zwei Jahre sind vergangen und Sie haben Ihre persönlichen Ziele erreicht und die Veränderungen wurden auch aus Unternehmenssicht erfolgreich umgesetzt – worin werden Sie sich dann erinnern wollen und was wird anders sein?	Zukunftsfrage	• Sichtweise in Richtung der Ziele lenken • Lösungsorientierte Perspektiven erzeugen • Einbeziehen von Kreativität und Wissen

Darstellung des aktuellen Stand der Untersuchungen und Abstimmung der weiteren Vorgehensweise mit Prof. Heeg am 22. Oktober 2014

Workshops – Nennungen zur Fragestellung



arbeitswissenschaftliches
institut bremen

Schunk Sintermetalltechnik GmbH

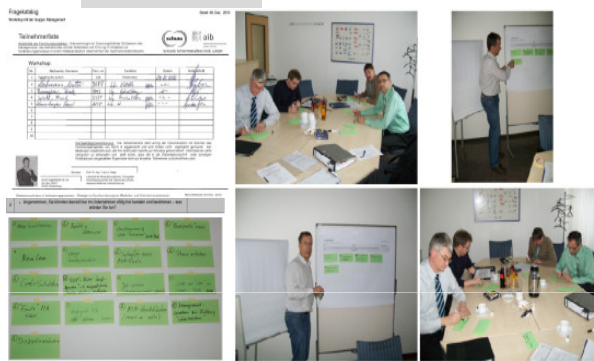
Fragekatalog

Stand: 05. Nov. 2010

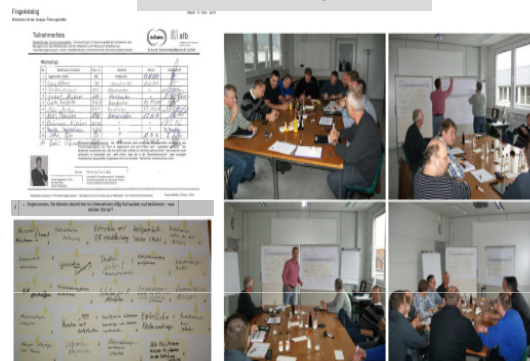
Workshop mit der Gruppe: Mitarbeiter

Nr.	Frage	Bemerkung
2	<ul style="list-style-type: none"> Angenommen, Sie könnten derzeit hier im Unternehmen völlig frei handeln und bestimmen – was würden Sie tun? 	

Management



mittlere Führungsebene



Mitarbeiter - Auftragszentrum < 3 J.



Mitarbeiter - Auftragszentrum > 3 J.



Mitarbeiter - Gruppensprecher



Betriebsrat



Clustern der Nennungen

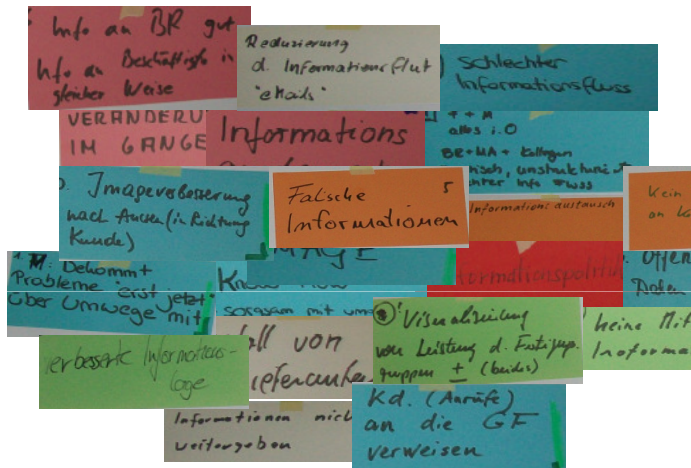


arbeitswissenschaftliches
institut bremen

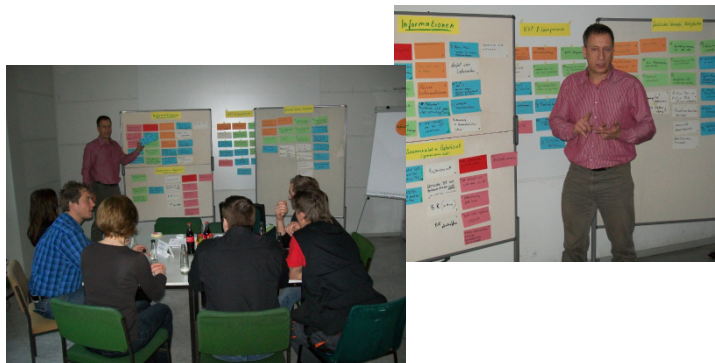
Schunk Sintermetalltechnik GmbH

1

Qualität der Informationsflüsse



lfd.-nr.	Systemelemente	Größe
1	Qualität der Informationsflüsse	F
2	Führungskompetenz	Z
3	Fachkompetenz	Z
4	Personalentwicklung (Gesamtheit aller geeigneten Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Handlungskompetenz der Mitarbeiter)	F
5	Gesundheitsschutz und Sicherheit am Arbeitsplatz	F
6	Qualität der Entscheidungswege und Eindeutigkeit der Zuständigkeit	Z
7	Qualität und Quantität der Arbeitsausstattung	Z
8	Qualität der Lernprozesse (KVP)	F
9	Kommunikationsqualität	F
10	Qualität der Zusammenarbeit (Wertschätzung und Kollegialität)	F
11	Personalplanung (Personal, Investitionen, Infrastruktur und Material)	F
12	Operation mit Betriebsrat (Zusammenarbeit)	F
13	Qualität der Arbeitsaufgabe und -abläufe	Z
14	Planung zur Arbeitsaufgabe	Z
15	Handlungsspielraum für Kreativität (Möglichkeit eigene Ideen einzubringen)	Z
16	Qualität des Förderns und des Forderns der Mitarbeiter	F
17	Handlungsspielraum in der Arbeitszeitgestaltung (selbstbestimmter Überstundenausgleich, verlässliche Arbeitszeitplanung und Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse in der Arbeitszeitplanung)	Z
18	gefühlte Arbeitsbelastung (Gesamtheit der äußeren Bedingungen und Anforderungen welche auf die Mitarbeiter einwirken)	Z
19	Qualität der personellen Kompetenz (Selbstsicherheit, Selbstkenntnis, Selbst- u. Fremdwahrnehmung, Selbstbewusstheit und Lebenseinstellung)	Z
20	Zukunftsperspektive	Z
21	Mitarbeiterzufriedenheit (Wohlbefinden)	Z
22	Gestaltung der Entlohnungs- und Leistungsanreize	F
23	Qualität der Organisationsstruktur	Z
24	Gestaltung der emotionalen Anforderungen (wie u.a. Empathie, Respekt, Wertschätzung, Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft, Zuneigung, Mitgefühl)	F
25	Arbeitsplatzsicherheit (sicheres, unbefristetes Beschäftigungsverhältnis in Form eines verlässlichen Einkommens)	Z
26	Innovationsfähigkeit (Neuerungen in wirtschaftlichen Erfolg umsetzen)	Z
27	Qualität der Kunden – Lieferantenbeziehung	Z
28	Gestaltung der Arbeitsplätze und Abläufe	F
29	empfunden Sinnhaftigkeit der Arbeit	Z
30	Unternehmenskultur (gemeinsame Werte, Normen und Einstellungen welche die Entscheidungen, Handlungen und das Verhalten der MA prägen)	Z
31	Aufstiegsmöglichkeiten	Z
32	Qualität der Vorgaben (Ziele, Aufgaben und Erwartungen)	Z
33	Verlässlichkeit von Absprachen und Zusagen	Z
34	Qualität an Toleranz und Offenheit für anders Denkende	F
35	nicht steuerbare Einflüsse von außerhalb	F
36	übereinstimmende Prioritätensetzung (Definition der großen Hebel)	F
37	Qualität eines einheitlichen Problemverständnisses	Z
38	finanzieller Handlungsrahmen des Unternehmens	Z
39	Berücksichtigung individueller Lebensumstände	F
40	gegenseitige Schuldzuweisungen (Disharmonie, Zerrissenheit und das Unvermögen inner- wie auch außerbetrieblich aufeinander zuzugehen)	F
41	Qualität der Leistungserbringung und Arbeitsergebnisse	Z



Prüfen auf Vollständigkeit der Systemgrößenklassen als Basis für die Erstellung des Systemmodells 2. Ordnung



arbeitswissenschaftliches
institut bremen

Schunk Sintermetalltechnik GmbH



lfd.-nr.	Systemelemente	Beschreibung der Systemgrößenklasse	Größe
1	Qualität der Informationsflüsse	Größen mit Bezug auf den Menschen (z.B. Kooperation, Kommunikation)	2
2	Qualität des Führungshandelns	Größen mit Bezug auf die Aufgaben-/Handlungsdurchführung (z.B. Arbeitshandeln, Führungshandeln)	4
3	Fachkompetenz	Größen mit Bezug auf die Aufgaben-/Handlungsdurchführung (z.B. Arbeitshandeln, Führungshandeln)	4
4	Personalentwicklung	Größen mit Bezug auf die Aufgaben-/Handlungsdurchführung (z.B. Arbeitshandeln, Führungshandeln)	4
5	Qualität der Entscheidungswege und Eindeutigkeit der Zuständigkeit	Größen mit Bezug auf die Aufgaben-/Handlungsdurchführung (z.B. Arbeitshandeln, Führungshandeln)	4
6	Qualität der Arbeitsausstattung	Größen mit Bezug auf die Wertschöpfung (z.B. Qualität der Produkte, Kosten)	1
7	Qualität der Lernprozesse	Größen mit Bezug auf die Wertschöpfung (z.B. Qualität der Produkte, Kosten)	1
8	Kommunikationsqualität	Größen mit Bezug auf den Menschen (z.B. Kooperation, Kommunikation)	2
9	Qualität der Zusammenarbeit	Größen mit Bezug auf den Menschen (z.B. Kooperation, Kommunikation)	2
10	Ressourcenplanung	Größen mit Bezug auf betriebliche Regelungen (z.B. Planung, Steuerung)	3
11	Qualität der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat	Größen mit Bezug auf den Menschen (z.B. Kooperation, Kommunikation)	2
12	Qualität der Arbeitsabläufe	Größen mit Bezug auf die Wertschöpfung (z.B. Qualität der Produkte, Kosten)	1
13	Haltung zur Arbeitsaufgabe	Größen mit Bezug auf die Aufgaben-/Handlungsdurchführung (z.B. Arbeitshandeln, Führungshandeln)	4
14	Handlungsspielraum für Kreativität	Größen mit Bezug auf den Menschen (z.B. Kooperation, Kommunikation)	2
15	Qualität des Förderns und des Forderns der Mitarbeiter	Größen mit Bezug auf die Aufgaben-/Handlungsdurchführung (z.B. Arbeitshandeln, Führungshandeln)	4
16	Handlungsspielraum in der Arbeitszeitgestaltung	Größen mit Bezug auf betriebliche Regelungen (z.B. Planung, Steuerung)	3
17	Arbeitsbelastung	Größen mit Bezug auf betriebliche Regelungen (z.B. Planung, Steuerung)	3
18	Qualität der personellen Kompetenz	Größen mit Bezug auf den Menschen (z.B. Kooperation, Kommunikation)	2
19	Zukunftsperspektive	Größen mit Bezug auf die Wertschöpfung (z.B. Qualität der Produkte, Kosten)	1
20	Mitarbeiterzufriedenheit	Größen mit Bezug auf den Menschen (z.B. Kooperation, Kommunikation)	2
21	Gestaltung der Entlohnungs- und Leistungsanreize	Größen mit Bezug auf betriebliche Regelungen (z.B. Planung, Steuerung)	3
22	Qualität der Organisationsstruktur	Größen mit Bezug auf die Aufgaben-/Handlungsdurchführung (z.B. Arbeitshandeln, Führungshandeln)	4
23	Einwirkung emotionaler Anforderungen	Größen mit Bezug auf den Menschen (z.B. Kooperation, Kommunikation)	2
24	Arbeitsplatzsicherheit	Größen mit Bezug auf den Menschen (z.B. Kooperation, Kommunikation)	2
25	Innovationsfähigkeit	Größen mit Bezug auf die Wertschöpfung (z.B. Qualität der Produkte, Kosten)	1
26	Qualität der Kunden - Lieferantenbeziehung	Größen mit Bezug auf die Wertschöpfung (z.B. Qualität der Produkte, Kosten)	1
27	empfundene Sinnhaftigkeit der Arbeit	Größen mit Bezug auf den Menschen (z.B. Kooperation, Kommunikation)	2
28	Unternehmenskultur	Größen mit Bezug auf die Wertschöpfung (z.B. Qualität der Produkte, Kosten)	1
29	Aufstiegsmöglichkeiten	Größen mit Bezug auf betriebliche Regelungen (z.B. Planung, Steuerung)	3
30	Qualität der Vorgaben	Größen mit Bezug auf die Aufgaben-/Handlungsdurchführung (z.B. Arbeitshandeln, Führungshandeln)	4
31	Verlässlichkeit von Absprachen und Zusagen	Größen mit Bezug auf den Menschen (z.B. Kooperation, Kommunikation)	2
32	Qualität an Toleranz und Offenheit für anders Denkende	Größen mit Bezug auf den Menschen (z.B. Kooperation, Kommunikation)	2
33	nicht steuerbare Einflüsse von außerhalb	Größen mit Bezug auf die Wertschöpfung (z.B. Qualität der Produkte, Kosten)	1
34	übereinstimmende Prioritätensetzung	Größen mit Bezug auf den Menschen (z.B. Kooperation, Kommunikation)	2
35	Qualität eines einheitlichen Problemverständnisses	Größen mit Bezug auf den Menschen (z.B. Kooperation, Kommunikation)	2
36	finanzieller Handlungsrahmen des Unternehmens	Größen mit Bezug auf die Wertschöpfung (z.B. Qualität der Produkte, Kosten)	1
37	Berücksichtigung individueller Lebensumstände	Größen mit Bezug auf betriebliche Regelungen (z.B. Planung, Steuerung)	3
38	gegenseitige Schuldzuweisungen	Größen mit Bezug auf den Menschen (z.B. Kooperation, Kommunikation)	2
39	Qualität der Leistungserbringung und Arbeitsergebnisse	Größen mit Bezug auf die Wertschöpfung (z.B. Qualität der Produkte, Kosten)	1

Summe 1	10
Summe 2	15
Summe 3	6
Summe 4	8

39

Darstellung des aktuellen Stand der Untersuchungen und Abstimmung der weiteren Vorgehensweise mit Prof. Heeg am 22. Oktober 2014

Zusammenfassen der Ergebnisse

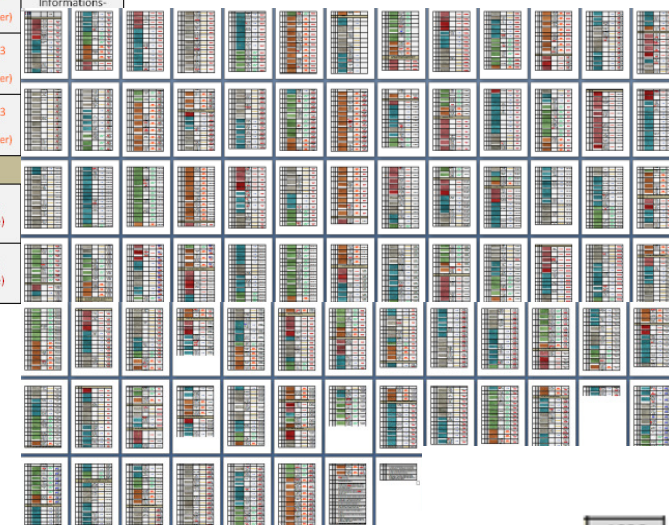


arbeitswissenschaftliches
institut bremen

Schunk Sintermetalltechnik GmbH

Id.-nr.	Gruppe	Frage	Begriffe	Botschaft	Funktionsgruppe	Gruppierung
2001 " " " 1. Qualität der Informationsflüsse [F]						
52	1	6	Informationsaustausch	Mitarbeiter (zeitnah) auf dem laufenden halten	Betriebsrat (freigestellte)	Qualität der Informationsflüsse
54	1	6	Info an BR gut halten	Mitarbeiter (zeitnah) auf dem laufenden halten	Betriebsrat (freigestellte)	Qualität der Informationsflüsse
60	1	7	VERÄNDERUNGEN IM CHANGE	wo befinden wir uns derzeit im Change?	Betriebsrat (freigestellte)	Qualität der Informationsflüsse
92	1	11	Informationen	Management gibt wichtige Informationen frühzeitig und offen an BR	Betriebsrat (freigestellte)	Qualität der Informationsflüsse
122, 2	1	1	Info an BR gut halten	Mitarbeiter werden dumm gehalten	Mitarbeiter_1 - < 3 Jahre	Qualität der Informationsflüsse
169	1	4	Informationsfluss	oft nur blabla	Mitarbeiter_1 - < 3 Jahre	Qualität der Informationsflüsse
218	1	9	Know How	System mit vorgegebener Drift	Mitarbeiter_1 - < 3 Jahre	Qualität der Informationsflüsse
352	1	5	Informationsfluss	Informationsfluss	mittlere Führungsebene	Qualität der Informationsflüsse
378	1	7	Informationsfluss	Informationsfluss	mittlere Führungsebene	Qualität der Informationsflüsse
494	1	14	Ausfall von Lieferanten	Informationen vom Markt werden nicht gut verarbeitet	mittlere Führungsebene	Qualität der Informationsflüsse
513	1	1	Informationsfluss	keine guter Austausch von Informationen	Mitarbeiter_2 - > 3 Jahre	Qualität der Informationsflüsse

564	1	5	Kol. (Anzahl) an die GF verweisen	dann erfährt die GF endlich mal was hier überhaupt läuft	Mitarbeiter_2 - > 3 Jahre	Qualität der Informationsflüsse
570	1	6	Offener Umgang mit Daten + Informationen	IT Struktur ist offen für alle	Mitarbeiter_2 - > 3 Jahre	Qualität der Informationsflüsse
599	1	9	IMAGI	ins richtige Licht setzen, nach innen wie nach außen	Mitarbeiter_2 - > 3 Jahre	Qualität der Informationsflüsse
618	1	10	Imageverbesserung nach Ausw. (Kunden)	Leistung und Veränderungen aktiv vermarkten	Mitarbeiter_2 - > 3 Jahre	Qualität der Informationsflüsse
697	1	3	Informationsfluss		Management (Prokuristen - ohne GF)	Qualität der Informationsflüsse
703	1	5	keine Mitarbeiter-Information	die Mitarbeiter dumm halten	Management (Prokuristen - ohne GF)	Qualität der Informationsflüsse
727	1	7	Informationsfluss		Management (Prokuristen - ohne GF)	Qualität der Informationsflüsse
886	1	3	Informationsfluss		Mitarbeiter_3 (Shopfloor: Gruppensprecher)	Qualität der Informationsflüsse
910	1	5	keine Info mit an Kollegen	andere Kollegen in der Gruppe dumm halten	Mitarbeiter_3 (Shopfloor: Gruppensprecher)	Qualität der Informationsflüsse
911	1	5	Falsche Informationsfluss		Mitarbeiter_3 (Shopfloor: Gruppensprecher)	Qualität der Informationsflüsse
2002 " " " 2. Führungskompetenz [Z]						
13	2	2	Personnel mit Führungskompetenz	bezogen auf mittlere Führung	Betriebsrat (freigestellte)	Qualität der Informationsflüsse
142	2	2	Informationsfluss		Betriebsrat (freigestellte)	Qualität der Informationsflüsse



Summe Teilnehmer:

1036
46

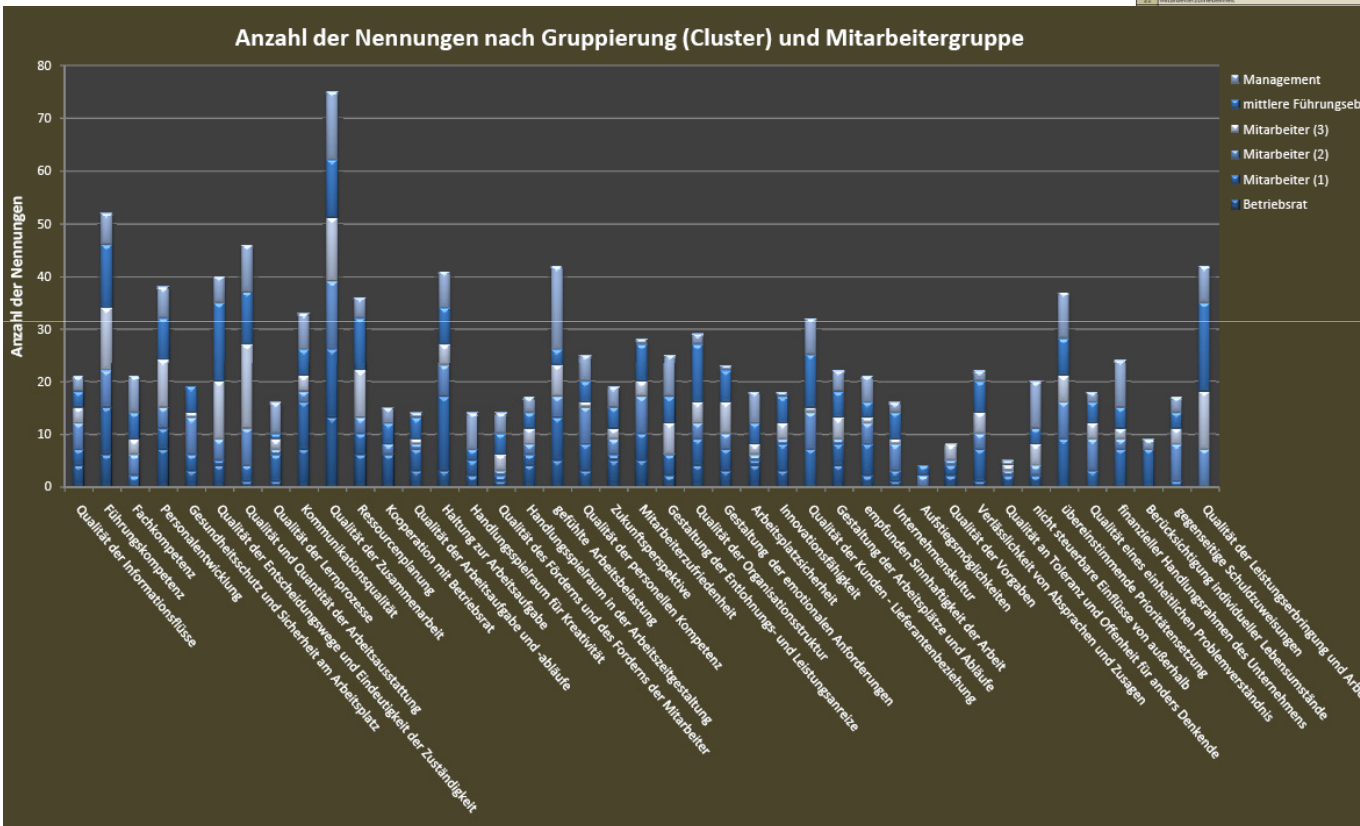
Darstellung der Ergebnisse (quantitative Bewertung)



arbeitswissenschaftliches
institut bremen



Nr.	Ergebnung	Mitarbeitergruppe						Summe
		Betriebsrat	Mitarbeiter (1)	Mitarbeiter (2)	Mitarbeiter (3)	mittlere Führungsbehr.	Management	
1	Qualität der Informationsflüsse	4	3	5	3	3	3	21
2	Führungskompetenz	0	0	7	12	12	6	37
3	Fachkompetenz	0	2	4	3	5	7	21
4	Personalentwicklung	7	4	4	9	8	6	38
5	Sensibilität und Sicherheit am Arbeitsplatz	3	3	7	1	5	0	19
6	Qualität der Entscheidungswege und Eindeutigkeit der Zuständigkeiten	4	1	4	11	15	5	49
7	Qualität und Quantität der Arbeitsausstattung	1	3	7	16	10	9	46
8	Qualität der Lernprozesse	1	5	1	2	1	6	16
9	Kommunikationsqualität	7	9	2	3	5	7	33
10	Qualität der Zusammenarbeit	13	13	13	12	11	11	76
11	Reinigungsleistung	0	4	3	0	10	4	21
12	Kooperation mit Betriebsrat	6	0	2	0	4	3	15
13	Qualität der Arbeitsaufgabe und -inhalte	3	4	1	1	4	2	14
14	Haltung zur Arbeitsaufgabe	3	14	6	4	7	7	41
15	Verfügungsbereitschaft für Kreativität	2	3	0	0	2	7	14
16	Qualität des Förderns und des Forderns der Mitarbeiter	1	1	1	3	4	4	14
17	Verfügungsbereitschaft in der Arbeitsgestaltung	4	2	2	3	3	3	17
18	Lebendige Arbeitsgestaltung	5	8	6	6	3	18	42
19	Qualität der persönlichen Kompetenzen	3	5	7	1	4	5	25
20	Lern- und Entwicklungsprozesse	5	1	3	2	4	4	19
21	Mitarbeiterzufriedenheit	4	5	7	3	7	1	28
Summe		119	172	153	168	227	197	1036
Teilnehmer:		6	6	5	13	11	5	46



Summe	119	172	153	168	227	197	1036	senkrecht
Teilnehmer:	6	6	5	13	11	5	1036	waagrecht
						Summe Teilnehmer:	46	

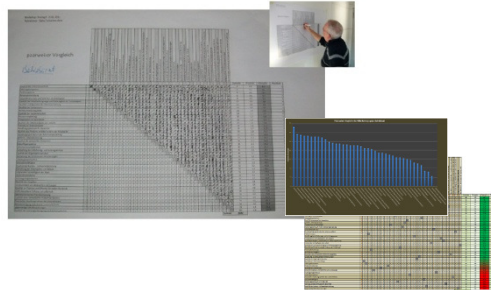
Workshop – paarweiser Vergleich



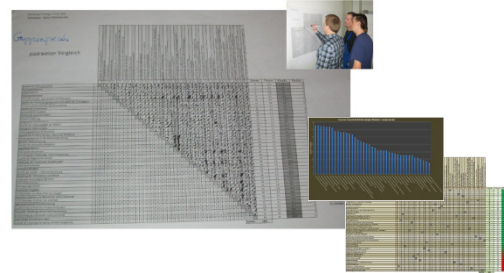
arbeitswissenschaftliches
institut bremen

Schunk Sintermetalltechnik GmbH

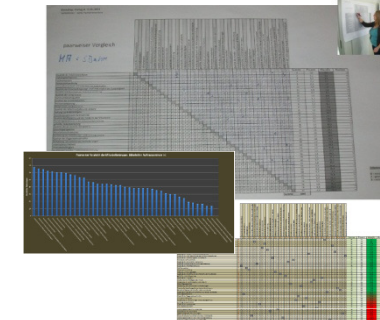
No.	Mitarbeitergruppe	Bemerkung
1	Betriebsrat	



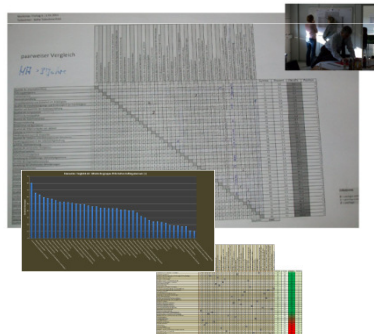
No.	Mitarbeitergruppe	Bemerkung
4	Mitarbeiter – Gruppensprecher	



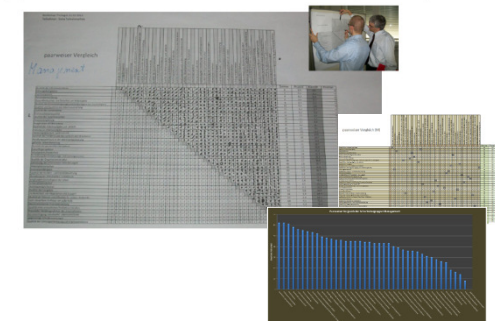
No.	Mitarbeitergruppe	Bemerkung
2	Mitarbeiter – Auftragszentrum < 3 Jahre Betriebszugehörigkeit	



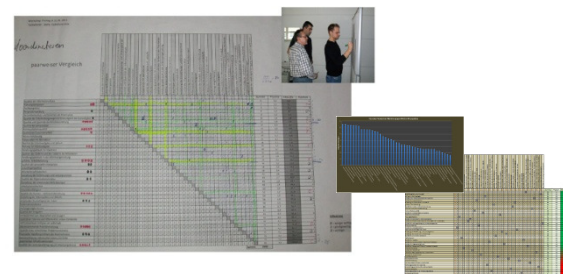
No.	Mitarbeitergruppe	Bemerkung
3	Mitarbeiter – Auftragszentrum > 3 Jahre Betriebszugehörigkeit	



No.	Mitarbeitergruppe	Bemerkung
6	Management	



No.	Mitarbeitergruppe	Bemerkung
5	mittlere Führungsebene (Koordinatoren)	



Darstellung der Ergebnisse (qualitative Bewertung)



arbeitswissenschaftliches
institut bremen

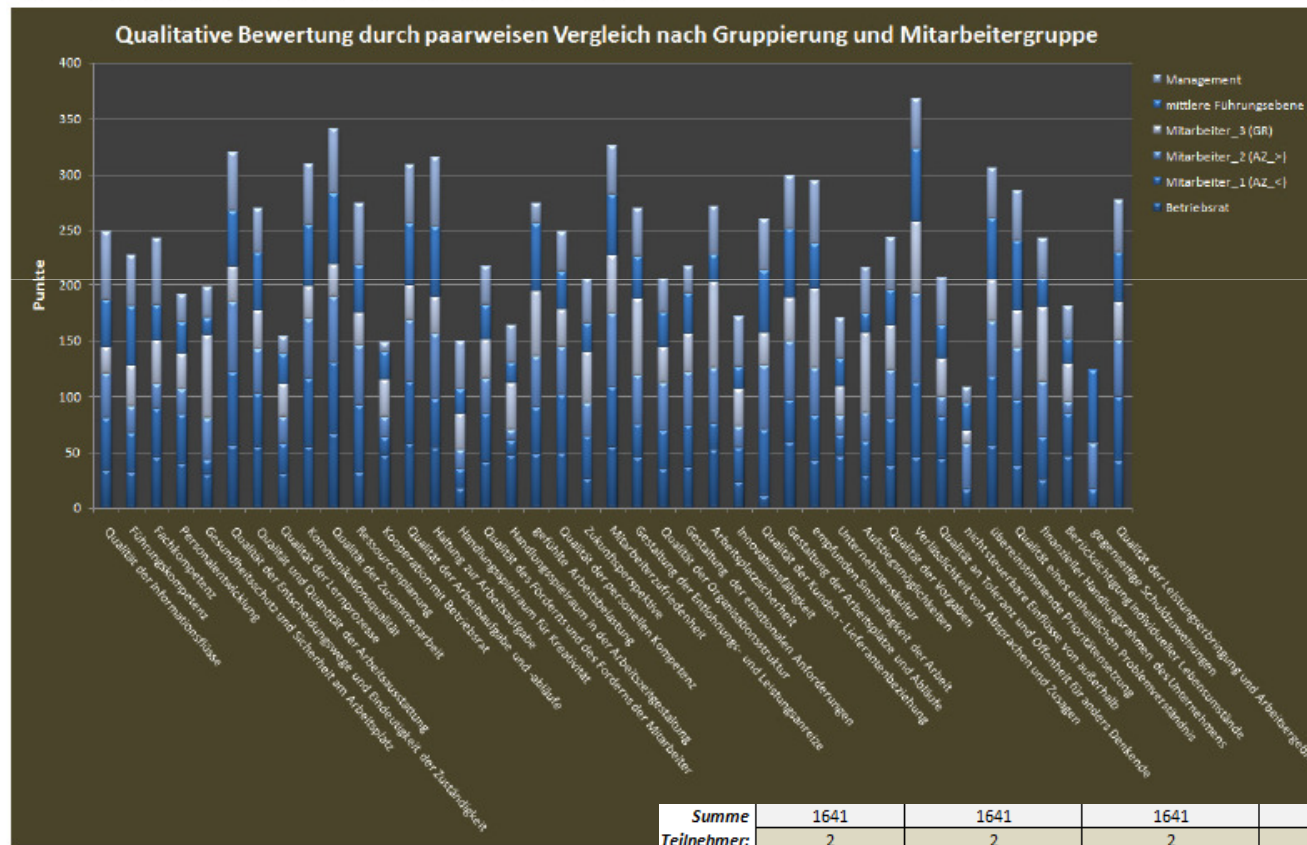
Nr.	Ergebnisdarstellung	Bemerkung
7	Zusammenführung der Gruppenbewertungen	



Matrix – Paarweiser Vergleich

Workshop mit Mitarbeitergruppen: BR, MA_AZ_1; MA_AZ_2; MA_GR; FK; M

Stand: 21. Jan. 2011



Workshop Freitag 4. 11.03.2011, Workshop
Teilnehmer: Julia Gähmer/Koelle

Nr.	Bewertung	Mitarbeitergruppe					Summe
		Management	Mitarbeiter_3 (GR)	Mitarbeiter_2 (AZ_>)	Mitarbeiter_1 (AZ_<)	Betriebsrat	
1	Qualität der Arbeitsverhältnisse	31	34	31	31	34	161
2	Entscheidungsfindung	31	31	34	31	34	161
3	Arbeitsorganisation	31	31	31	31	34	158
4	Flexibilität der Organisation	31	31	31	31	34	158
5	Flexibilität der Organisation und Flexibilität der Mitarbeiter	31	31	31	31	34	158
6	Qualität der Personalarbeit und Flexibilität der Mitarbeiter	31	31	31	31	34	158
7	Qualität und Quantität der Arbeitsleistung	31	31	31	31	34	158
8	Qualität der Zusammenarbeit	31	31	31	31	34	158
9	Informationsfluss (IK)	31	31	31	31	34	158
10	Qualität der Zusammenarbeit	31	31	31	31	34	158
11	Informationsfluss	31	31	31	31	34	158
12	Arbeitsverhältnisse	31	31	31	31	34	158
13	Informationsfluss	31	31	31	31	34	158
14	Informationsfluss	31	31	31	31	34	158
15	Informationsfluss	31	31	31	31	34	158
16	Informationsfluss	31	31	31	31	34	158
17	Informationsfluss	31	31	31	31	34	158
18	Informationsfluss	31	31	31	31	34	158
19	Informationsfluss	31	31	31	31	34	158
20	Informationsfluss	31	31	31	31	34	158
21	Informationsfluss	31	31	31	31	34	158
22	Informationsfluss	31	31	31	31	34	158
23	Informationsfluss	31	31	31	31	34	158
24	Informationsfluss	31	31	31	31	34	158
25	Informationsfluss	31	31	31	31	34	158
26	Informationsfluss	31	31	31	31	34	158
27	Informationsfluss	31	31	31	31	34	158
28	Informationsfluss	31	31	31	31	34	158
Summe		1641	1641	1641	1641	1641	
Teilnehmer		2	2	2	3	3	

Summe	1641	1641	1641	1641	1641	1641	9846	senkrecht
Teilnehmer:	2	2	2	3	3	2	9846	waagrecht
						Summe Teilnehmer:	14	

Sinnhafte Überarbeitung der Systemelemente (Zusammenführung von gleichen Elementen zu einer Gruppierung)



arbeitswissenschaftliches
institut bremen

Schunk Sintermetalltechnik GmbH

Schritt: 1

Prüfung der Nennungen

ID	Größe	Titel	Inhalt	Gruppierung	Personalebene	Notiz
965	4	10	Wir haben genügend gute Leute - auch ohne Berufsausbildung	Mitarbeiter_3 (Shopfloor/Gruppensprecher)	Personalentwicklung	✓
966	4	10	Wir müssen selber ausbilden - auch Hauptschüler eine Chance geben	Mitarbeiter_3 (Shopfloor/Gruppensprecher)	Personalentwicklung	✓
1013	4	14	5. Gesundheitsschutz und Sicherheit am Arbeitsplatz -> integriert in inhaltlich gleiches Systemelement „18. Arbeitsbelastung“ [P]	Mitarbeiter_3 (Shopfloor/Gruppensprecher)	Personalentwicklung	✓
2005	11	11	6. Qualität der Entscheidungswege und Eindeutigkeit der Zuständigkeit [Z]	Mitarbeiter_3 (Shopfloor/Gruppensprecher)	Personalentwicklung	✗
2006	11	11	MA werden nicht in Entscheidungsprozesse einbezogen	Betriebsrat (freigestellt)	Personalentwicklung	✓
40	6	4	mehr Entscheidungsspielraum auf Werkerebene	Betriebsrat (freigestellt)	Personalentwicklung	✓
50	6	6	Situation ist oft nicht vollziehbar - kein Konsens bei Entscheidungen	Betriebsrat (freigestellt)	Personalentwicklung	✓
68	6	8	mittragen von unpopulärer Entscheidungen	Betriebsrat (freigestellt)	Personalentwicklung	✓
93	6	12	effiziente und schnittstellenfreie Entscheidungsstrukturen	Mitarbeiter_1 - < 3 Jahre	Personalentwicklung	✓
192	6	6	Qualität der Entscheidungswege und Eindeutigkeit der Zuständigkeit	mittlere Führungsebene	Personalentwicklung	✓
294	6	1	Qualität der Entscheidungswege und Eindeutigkeit der Zuständigkeit	mittlere Führungsebene	Personalentwicklung	✓

Neu-Zuordnung der Nennungen

ID	Größe	Titel	Inhalt	Gruppierung	Personalebene	Notiz
126	18	1	Handlungsplan	Mitarbeiter_1 - < 3 Jahre	Arbeitsbelastung	✓
166	18	4	Handlungsplan	Mitarbeiter_1 - < 3 Jahre	Arbeitsbelastung	✓
182	18	10	Handlungsplan	Mitarbeiter_1 - < 3 Jahre	Arbeitsbelastung	✓
183	18	12	Handlungsplan	Mitarbeiter_1 - < 3 Jahre	Arbeitsbelastung	✓
184	18	12	Handlungsplan	Mitarbeiter_1 - < 3 Jahre	Arbeitsbelastung	✓
185	18	12	Handlungsplan	Mitarbeiter_1 - < 3 Jahre	Arbeitsbelastung	✓
186	18	12	Handlungsplan	Mitarbeiter_1 - < 3 Jahre	Arbeitsbelastung	✓
187	18	12	Handlungsplan	Mitarbeiter_1 - < 3 Jahre	Arbeitsbelastung	✓
188	18	12	Handlungsplan	Mitarbeiter_1 - < 3 Jahre	Arbeitsbelastung	✓
189	18	12	Handlungsplan	Mitarbeiter_1 - < 3 Jahre	Arbeitsbelastung	✓
190	18	12	Handlungsplan	Mitarbeiter_1 - < 3 Jahre	Arbeitsbelastung	✓
191	18	12	Handlungsplan	Mitarbeiter_1 - < 3 Jahre	Arbeitsbelastung	✓
192	18	12	Handlungsplan	Mitarbeiter_1 - < 3 Jahre	Arbeitsbelastung	✓
193	18	12	Handlungsplan	Mitarbeiter_1 - < 3 Jahre	Arbeitsbelastung	✓
194	18	12	Handlungsplan	Mitarbeiter_1 - < 3 Jahre	Arbeitsbelastung	✓
195	18	12	Handlungsplan	Mitarbeiter_1 - < 3 Jahre	Arbeitsbelastung	✓
196	18	12	Handlungsplan	Mitarbeiter_1 - < 3 Jahre	Arbeitsbelastung	✓
197	18	12	Handlungsplan	Mitarbeiter_1 - < 3 Jahre	Arbeitsbelastung	✓
198	18	12	Handlungsplan	Mitarbeiter_1 - < 3 Jahre	Arbeitsbelastung	✓
199	18	12	Handlungsplan	Mitarbeiter_1 - < 3 Jahre	Arbeitsbelastung	✓
200	18	12	Handlungsplan	Mitarbeiter_1 - < 3 Jahre	Arbeitsbelastung	✓

Überarbeitung der Namensgebung der Systemelemente

ID	Größe	Titel	Inhalt	Personalebene	Notiz
1	3	Fachkompetenz		F	
2	4	Personalentwicklung		Z	
3	5	Qualität der Arbeitsausstattung		Z	
4	6	Qualität der Lernprozesse		F	
5	7	Kommunikationsqualität		F	
6	8	Qualität der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat		F	
7	9	Ressourcenplanung		F	
8	10	Qualität der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat		F	
9	11	Qualität der Arbeitsabläufe		F	
10	12	Haltung zur Arbeitsaufgabe		Z	
11	13	Handlungsspielraum für Kreativität		Z	
12	14	Qualität des Forderns und des Forderns der Mitarbeiter		Z	
13	15	Handlungsspielraum in der Arbeitsgestaltung		Z	
14	16	Qualität der personellen Kompetenz		Z	
15	17	Zukunftsperspektive		Z	
16	18	Mitarbeiterzufriedenheit		Z	
17	19	Gestaltung der Entscheidungs- und Leistungsnetze		F	
18	20	Qualität der Organisationsstruktur		F	
19	21	Einwirkung emotionaler Anforderungen		F	
20	22	Arbeitsplatzsicherheit		Z	
21	23	Innovationsfähigkeit		Z	
22	24	Qualität der Kunden- Lieferantenbeziehung		F	
23	25	empfundene Sinnhaftigkeit der Arbeit		Z	
24	26	Unternehmenskultur		Z	
25	27	zufriedenheitsfördernde		Z	
26	28	Qualität der Vorgaben		Z	
27	29	Verlässlichkeit von Absprachen und Zusagen		Z	
28	30	Qualität an Toleranz und Offenheit für anders Denkende		F	
29	31	nicht steuerbare Einflüsse von außerhalb		F	
30	32	Übereinstimmende Prioritätensetzung		F	
31	33	Qualität eines einheitlichen Problemverständnisses		Z	
32	34	Finanzieller Handlungsrahmen des Unternehmens		F	
33	35	Berücksichtigung individueller Lebensumstände		F	
34	36	gegenseitige Schuldzuweisungen		F	
35	37	Qualität der Leistungserbringung und Arbeitsergebnisse		Z	

Schritt: 2

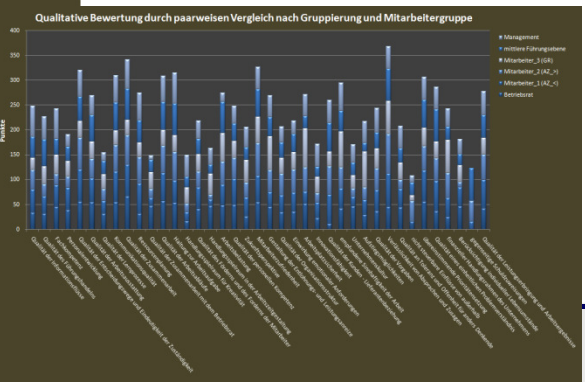
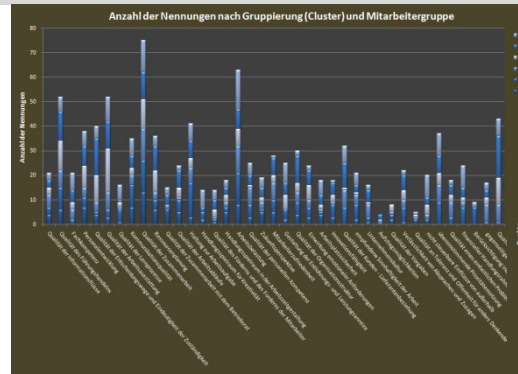
Schritt: 3

Anpassung der quantitativen und der qualitativen Ergebnisse aus den Mitarbeiterworkshops

Schritt: 5

Schritt: 4

Vergleich und Interpretation der Ergebnisse in Vorbereitung auf Ursachen-Wirkungs-Beziehungen der vorherrschenden Systemelemente



Entwicklung des Systemmodells 2. Ordnung (wenn-dann-Beziehung und Ursache-Wirkungs-Beziehung herleiten)



Flussgrößen (gelb)

Bestandsgrößen (orange)

Abstimmung mit Prof. Heeg am 13.02.2011

Formel 10: Direkte Beziehungen der Systemgrößen

Formel	Systemgröße	Wert	Systemgröße	Wert	Systemgröße	Wert
1	Qualität der Informationsflüsse	10	Produktionsmenge	10	1	1
2	Qualität der Informationsflüsse	10	Qualität der Fertigungsplanung	10	1	2
3	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	3
4	Qualität der Informationsflüsse	10	Qualität der Fertigungsplanung	10	1	4
5	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	5
6	Qualität der Informationsflüsse	10	Produktionsmenge	10	1	6
7	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	7
8	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	8
9	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	9
10	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	10
11	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	11
12	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	12
13	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	13
14	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	14
15	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	15
16	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	16
17	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	17
18	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	18
19	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	19
20	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	20
21	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	21
22	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	22
23	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	23
24	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	24
25	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	25
26	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	26
27	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	27
28	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	28
29	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	29
30	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	30
31	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	31
32	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	32
33	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	33
34	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	34
35	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	35
36	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	36
37	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	37
38	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	38
39	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	39
40	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	40
41	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	41
42	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	42
43	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	43
44	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	44
45	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	45
46	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	46
47	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	47
48	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	48
49	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	49
50	Produktionsmenge	10	Produktionsmenge	10	1	50

Formel 11: Wirkungsnetz

Knoten	INFL	FUEH	FACH	FERS	ENTS	AUIS	LEHN	KOMI	ZUSA	RESC	BETR	ABLA	KRBA	FOER	ZEIT	BLAS	KOMP	ZURU	ZUPR	ENTL	ORNT	ARRH	INNO	KULI	ASIN	KULT	AUFG	VORS	ABGE	TOBE	ENRF	PROD						
Qualität der Informationsflüsse	1																																					
Qualität der Fertigungsplanung		2																																				
Produktionsmenge			3																																			
Qualität der Fertigungsplanung				4																																		
Produktionsmenge					5																																	
Qualität der Informationsflüsse						6																																
Produktionsmenge							7																															
Qualität der Fertigungsplanung								8																														
Produktionsmenge									9																													
Qualität der Informationsflüsse										10																												
Produktionsmenge											11																											
Qualität der Fertigungsplanung												12																										
Produktionsmenge													13																									
Qualität der Informationsflüsse														14																								
Produktionsmenge															15																							
Qualität der Fertigungsplanung																16																						
Produktionsmenge																	17																					
Qualität der Informationsflüsse																		18																				
Produktionsmenge																			19																			
Qualität der Fertigungsplanung																				20																		
Produktionsmenge																					21																	
Qualität der Informationsflüsse																						22																
Produktionsmenge																							23															
Qualität der Fertigungsplanung																								24														
Produktionsmenge																									25													
Qualität der Informationsflüsse																										26												
Produktionsmenge																											27											
Qualität der Fertigungsplanung																												28										
Produktionsmenge																													29									
Qualität der Informationsflüsse																														30								
Produktionsmenge																															31							
Qualität der Fertigungsplanung																																32						
Produktionsmenge																																	33					
Qualität der Informationsflüsse																																						
Produktionsmenge																																						
Qualität der Fertigungsplanung																																						
Produktionsmenge																																						
Qualität der Informationsflüsse																																						
Produktionsmenge																																						
Qualität der Fertigungsplanung																																						
Produktionsmenge																																						
Qualität der Informationsflüsse																																						
Produktionsmenge																																						
Qualität der Fertigungsplanung																																						
Produktionsmenge																																						
Qualität der Informationsflüsse																																						
Produktionsmenge																																						
Qualität der Fertigungsplanung																																						
Produktionsmenge																																						

Formel 12: ABC-Klassenzuordnung der Systemgrößen

Systemgröße	1	2	3	4	5
1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1
3	1	1	1	1	1
4	1	1	1	1	1
5	1	1	1	1	1
6	1	1	1	1	1
7	1	1	1	1	1
8	1	1	1	1	1
9	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1</	

Überarbeitung des Systemmodells 2. Ordnung (wenn-dann-Beziehung und Ursache-Wirkungs-Beziehung herleiten)



arbeitswissenschaftliches
institut bremen

Schunk Sintermetalltechnik GmbH

konstruktive Kritiken und Empfehlungen von Prof. Heeg vom 11.04.2011 zur Überarbeitung der wenn-dann-Beziehung und ableiten der Ursache-Wirkungs-Beziehung



Sehr geehrter Herr Heeg,

Lieber Herr Eggebrecht,

vielen Dank für die Zusendung Ihrer Wirkungsmatrix. Ich kann das Ganze leider nicht so richtig beurteilen, da mir etliche wichtige Informationen fehlen:

- Grenzen des Systems – Ist das System das gesamte Unternehmen (hierfür spricht z. B. die Größe „finanzieller Handlungsrahmen des Unternehmens“ oder ist das System die gesamte Lebenswelt aller Beschäftigten des Unternehmens (hierfür spricht die Größe „Individuelle Lebensumstände“, d. h. Privatbereich aller Beschäftigten ist hier einbezogen) oder der gesamte Globus („nicht steuerbare Einflüsse von außen“ – z. B. wie wirken die Ereignisse in Japan auf das Unternehmen usw. Folgerung: die Grenzen müssen genau definiert sein.
- Was sind Fluss- und was Bestandsgrößen? „Entscheidungswege“ könnten eine Flussgröße sein; diese Größe wirkt auf „Informationsflüsse“, was ebenfalls eine Flussgröße sein könnte und was dann formal nicht erlaubt ist. „Arbeitsbelastung“ könnte eine Zustandsgröße sein; sie wirkt auf „Haltung“, was ebenfalls eine Zustandsgröße ist, hier wird dann ebenfalls gegen eine formalische Ebene verstoßen. Folgerung: Es muss genau definiert werden, was sind Fluss- und was Zustandsgrößen (mit großer Sorgfalt) – bitte Ihre Zuordnung überprüfen (an Hand der Systemelemente).
- Die genaue Definition der jeweiligen Größen; sie werden durch die zugeordneten Unterpunkte definiert, wobei sichergestellt werden muss, dass eine eindeutige (umkehrbar eindeutige) Zuordnung gegeben ist; so sind etliche Größen fraglich, z. B. „Erwartung emotionaler Anforderungen“ oder „Handlungsraum für Qualität“. Folgerung: genauere Überprüfung ist erforderlich.
- Sind alle Größen gegeneinander trennscharf definiert und tatsächlich einwirkend, d. h. sind sie die dynamischen Beeinflussungsgrößen des Systems; hier sind z. B. „Aufstiegsmöglichkeiten“ sowie „Lernprozesse“, „Fordern und Fördern“ und „Toleranz und Offenheit“ zu nennen. Folgerung: wie bei 3)
- Sind alle Definitionen eindeutig, z. B. bei den Größen „Entscheidungswege und Zuständigkeit“ und „Leistungsbringung und Arbeitsleistungen“ – liegt hier eine Systemgröße vor oder handelt es sich um zwei verschiedene Größen – oder ist die Größenbeziehung nicht korrekt? Folgerung: wie bei 3)

Aus meiner Sicht ist es unumgänglich, dass Sie sich nicht nur mit Themen wie Change Management usw. beschäftigen, sondern auch mit der Methodik – diese ist bisher etwas kurz gekommen. Was kann aus anderen Anwendungen der System-Dynamik-Methodik bezüglich des Vorgehens, bezüglich der Anwendung, gelernt werden usw.?

Darüber hinaus ist eine sehr sorgfältige, wiederholt überprüfende Anwendung der Methodik erforderlich. Dies bedeutet auch die Sicherstellung der eindeutigen Nachvollziehbarkeit aller einzelnen Schritte und ein sauberes Arbeiten. Hierzu gehört auch die Eintragung der wenn – dann – Beziehungen.



Seite 2 von 2

Es ist sehr viel leichter, in einer Matrix irgendwelche „+“ und „-“, einzutragen, als z. B. zu definieren „wenn nicht steuerbare Einflüsse von außen steigen, dann verschlechtert sich die Zukunftsperspektive!“ – Hieran merkt man dann, ob dies stimmt und dies unter Überprüfung der die Größen definierenden Elemente.

Wenn die Schließenzahl so niedrig wird wie ich Ihrem Falle, ist dies mit großer Wahrscheinlichkeit auch ein Indiz dafür, dass entweder die Größen nicht sauber definiert sind, die Systemgrenzen zu groß gezogen sind, die Zuordnungen der Größen zueinander inhaltlich, sachlich oder formallogisch nicht korrekt sind, oder alles zusammen gilt.

Die Literatur der Kybernetik/System Dynamics ist z. B. auch zu entnehmen, das systeminterne Größen optimiert werden können, systemexterne Größen nicht – hierfür müssen Szenarien erachtet werden, wie diese auf das System wirken und welche alternativen Beeinflussungsszenarien es gibt und welche Folgen dies jeweils für das System hat usw.

Das ist etwas anders, als sie in das System hineinzupacken.

Ohne genaue Definition einer Größe als Fluss- oder Zustandsgröße darf keine „wenn – dann – Beziehung“ aufgestellt werden (dies erfolgt im Schritt vor der Matrix). Wenn eine Zuordnung dann inhaltlich (sachlich) korrekt ist, aber formallogisch nicht, fehlt in den meisten Fällen eine Systemgröße, die dann noch eingebaut werden muss.

Bitte überarbeiten Sie das Ganze sorgfältig in diesem Sinne, nutzen Sie bitte auch die neueste Version des Software-Tools und füllen Sie bitte die relevanten Seiten aus, so dass es möglich ist, die Größendefinition sowie die Zuordnungen usw. zu verfolgen.

Viele Grüße

Franz J. Heeg

Von: Achim Eggebrecht (achim.eggebrecht@online.de) Gesendet: Mi 06.04.2011 21:2
An: holger.wid@t-online.de
Cc: heeg@aib.uni-bremen.de; Dirk Scheuer
Betreff: NELOD Excel-Programme

Nachricht Auswertung_NELOD_04_04_2011.atm (8 MB)

Sehr geehrter Herr Kuhwede,

In Abstimmung mit Prof. Heeg hat mir Frau Simon die Excel-Datei „NELOD“ gesandt. Im Rahmen meines Dissertationsprojektes beschäftige ich mich mit den unterschiedlichen Sichtweisen des Managements, der mittleren Führungsebene, der Mitarbeiter im Shopfloor und dem Betriebsrat auf Veränderungsprozesse in einem mittelständisch geprägten Unternehmen der Automobilzulieferindustrie. In den letzten Wochen wurde mit den Beteiligten in mehreren Schleifen das Modell optimiert und die finale Version des Systemmodells 2. Ordnung erstellt, welches ich nun mir Hilfe Ihres Programms auswerten bzw. weiterverarbeiten möchte. Nach mehreren Testdurchläufen in dem von Ihnen erstellte Excel-Programm kann ich dieses als sehr gelungen bezeichnen und möchte meine Anerkennung zum Ausdruck bringen, Kompliment für die gute Arbeit!

Eine Schwachstelle scheint es jedoch zu geben oder aber es liegt ein Anwendungsfehler meinerseits vor(?). Zu Formular 11: In der anhängenden Datei sind in der Wirkungsmatrix 39 Systemgrößen hinterlegt und insgesamt 137 Einträge (Ursache/Wirkungen) zugeordnet. Beim berechnen der Schleifen kommt zum Programmabsturz bzw. zur Fehlermeldung „keine Rückmeldung“. Im ersten Schritt war meine Überlegung, dass meine Rechnerkapazität nicht ausreicht und habe die Datei auf einem leistungsstärkeren Rechner in unserem Unternehmen gestartet, leider mit gleichem Ergebnis. Im zweiten Schritt habe ich die Anzahl der Einträge reduziert und festgestellt, dass ab ca. 110 Einträgen bzw. mehr als 600 Schleifen, das Programm abstürzt. In der anhängenden Datei können Sie diesen Grenzwert nachstellen, in dem Sie die Einträge der ersten sieben (?) waagrechten Zeilen löschen. Als Ergebnis bleiben 106 Einträge und es werden 578 Schleifen berechnet.

Können Sie mir hierzu eine Rückmeldung geben, ob ich in der Anwendung etwas verändern kann um zu dem gewünschten Ergebnis zu gelangen oder ob das Programm bzw. die hinterlegten Iterationsschritte erweitert werden können.

Bereits im Vorfeld möchte ich mich für Ihre Unterstützung bedanken und freue mich auf Ihre Rückmeldung. Gerne können wir dies auch telefonisch abstimmen. In diesem Fall würde ich mich freuen, wenn Sie mir Ihre Telefonnummer mitteilen und einen Termin, wann ich Sie anrufen darf.

Liebe Grüßen aus Hessen sendet Ihnen,

Achim Eggebrecht



Überarbeitetes Systemmodells 2. Ordnung (wenn-dann-Beziehung und Ursache-Wirkungs-Beziehung herleiten)



arbeitswissenschaftliches
institut bremen

Schunk Sintermetalltechnik GmbH

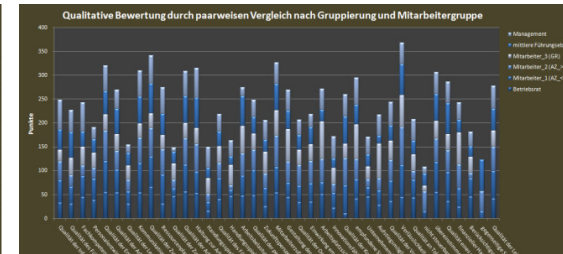
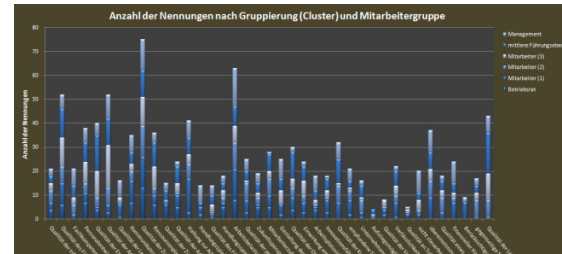
Rangfolge der Systemgrößen

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Efd. Nr.	Systemgrößen	Kürzel	Einwirk. Einbindung in Rückkopplungsschleife AW	Eintragung der Anzahl von Ursache/Wirkung u w Daks	AW plus	U plus	Delta plus	p =	RF
1	Qualität der Informationsflüsse	INFO	2974	4 2 2	2975	4	13	154700	9
2	Qualität des Führungshandeln	FUEH	4604	4 1 3	4605	4	14	257880	2
3	Fachkompetenz	FACH	2974	1 2 -1	2975	1	10	29750	24
4	Personalentwicklung	PERS	3252	5 1 4	3253	5	15	243975	4
5	Qualität der Entscheidungswege und Eindeutigkeit der Zuständigkeit	ENTS	3084	3 1 2	3085	3	13	120315	12
6	Qualität der Arbeitsausstattung	AUS	768	1 1 0	769	1	11	8459	31
7	Qualität der Lernprozesse	LERN	4913	3 1 2	4914	3	13	191646	7
8	Kommunikationsqualität	KOMU	1850	5 1 4	1851	5	15	138825	10
9	Qualität der Zusammenarbeit	ZUSA	4497	6 6 0	4498	6	11	298688	1
10	Ressourcenplanung	RESC	3013	4 2 2	3014	4	13	156728	8
11	Qualität der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat	BETR	5437	1 7 -6	5438	1	5	27190	25
12	Qualität der Arbeitsabläufe	ABLA	1965	3 2 1	1966	3	12	70776	17
13	Haltung zur Arbeitsaufgabe	AUFG	4913	1 8 -7	4914	1	4	19556	28
14	Handlungsspielraum für Kreativität	KREA	0	4 0 4	1	4	15	60	26
15	Qualität des Förderns und des Forderns der Mitarbeiter	FOER	113	3 1 2	114	3	13	60	26
16	Handlungsspielraum in der Arbeitszeitgestaltung	ZEIT	1543	3 1 2	1544	3	13	1543	26
17	Handlungsspielraum in der Arbeitszeitgestaltung	BLAS	1754	2 4 -2	1755	2	11	1754	26

Insgesamt 5743 Schleife(n) gefunden.

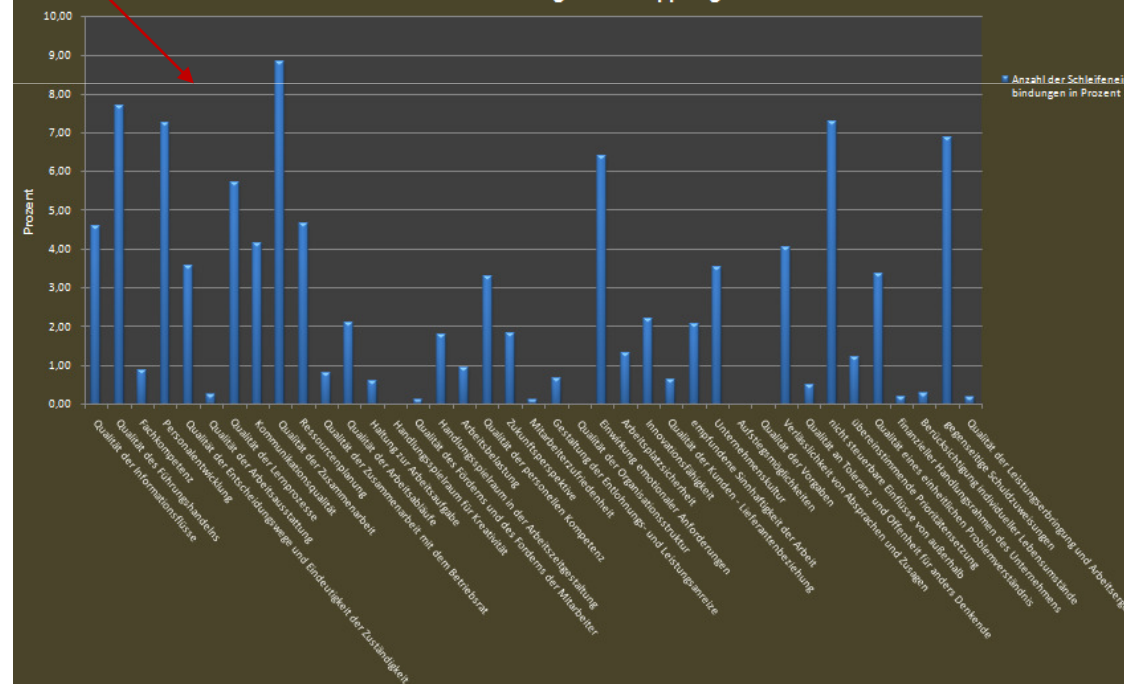
Schleifennummer	Wirkungsin	Schleifen
1	+	INFO->AUG->LERN->FACH->INFO
2	+	INFO->AUG->LERN->INNO->PERS->FACH->INFO
3	+	INFO->KULI->EINF->ZUKU->RESC->AAUS->BLAS->INFO
4	+	INFO->KULI->EINF->ZUKU->RESC->AAUS->BLAS->INFO
5	-	INFO->KULI->EINF->ZUKU->RESC->AAUS->BLAS->INFO
6	-	INFO->KULI->EINF->ZUKU->RESC->AAUS->BLAS->INFO
7	-	INFO->KULI->EINF->ZUKU->RESC->AAUS->BLAS->INFO
8	-	INFO->KULI->EINF->ZUKU->RESC->AAUS->BLAS->INFO
9	+	INFO->KULI->EINF->ZUKU->RESC->AAUS->BLAS->INFO
10	+	INFO->KULI->EINF->ZUKU->RESC->AAUS->BLAS->INFO
11	-	INFO->KULI->EINF->ZUKU->RESC->AAUS->BLAS->INFO
12	-	INFO->KULI->EINF->ZUKU->RESC->AAUS->BLAS->INFO
13	+	INFO->KULI->EINF->ZUKU->RESC->AAUS->BLAS->INFO
14	+	INFO->KULI->EINF->ZUKU->RESC->AAUS->BLAS->INFO
15	+	INFO->KULI->EINF->ZUKU->RESC->AAUS->BLAS->INFO
16	+	INFO->KULI->EINF->ZUKU->RESC->AAUS->BLAS->INFO
17	-	INFO->KULI->EINF->ZUKU->RESC->AAUS->BLAS->INFO
18	-	INFO->KULI->EINF->ZUKU->RESC->AAUS->BLAS->INFO
19	-	INFO->KULI->EINF->ZUKU->RESC->AAUS->BLAS->INFO

Visualisierung der Rangfolge



Die durchgeführten qualitativen und quantitativen Bewertungen haben an dieser Stelle nur vergleichenden Charakter und keinen Einfluss auf die systemische Bewertung

Prozentualer Anteil der Einbindung in Rückkopplungsschleifen



Auswertung der Rückkopplungsschleifen und Rangfolgenberechnung mit Unterstützung des Heeg / Kuhwede'schen Exceltools

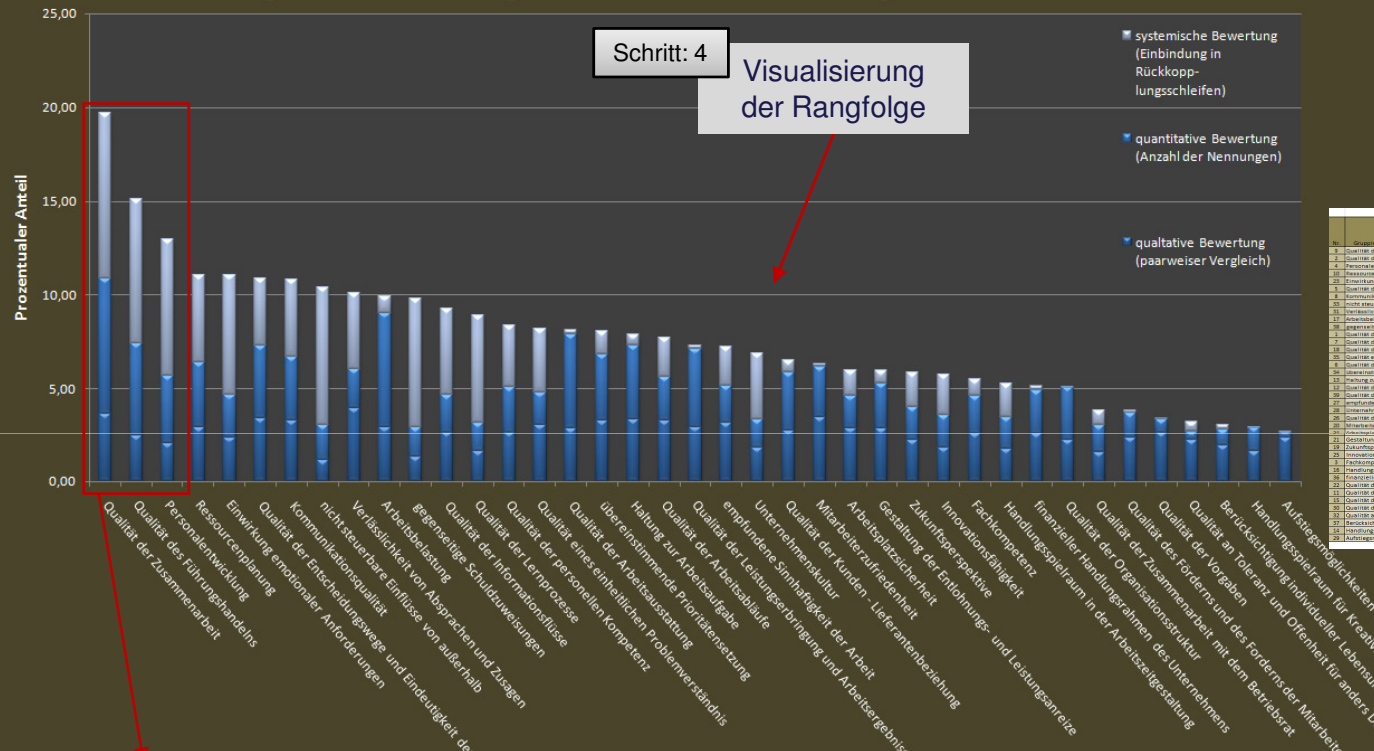
Definition der relevantesten Größen zur Beeinflussung des Systemverhaltens



arbeitswissenschaftliches
institut bremen

Schunk Sintermetalltechnik GmbH

vergleichende Darstellung der unterschiedlichen Bewertungsmethoden



Schritt 4
Visualisierung
der Rangfolge

Zusammenführung der
unterschiedlichen
Bewertungsmethoden
Schritt: 1

Rangfolge bilden
Schritt: 2

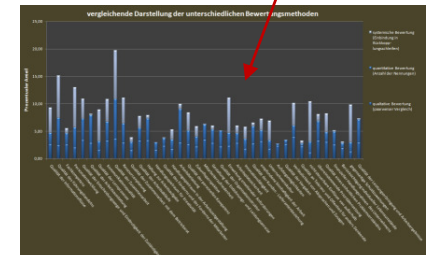
Nr.	Gruppierung	qualitative Bewertung (paarweiser Vergleich)		quantitative Bewertung (Anzahl der Nennungen)		systemische Bewertung (Einbindung in Rückkopplungsschleifen)		Summe aller Bewertungen	Rangfolge
		Position	Wert	Position	Wert	Position	Wert		
9	Qualität der Zusammenarbeit	2	3,65	1	7,23	1	8,84	19,71	1
2	Qualität des Führungshandels	23	2,43	4	5,01	2	7,67	15,11	2
4	Personalentwicklung	30	2,04	8	3,66	4	7,26	12,96	3

Ableiten der relevantesten
Systemgrößen

Schritt: 5

Nr.	Gruppierung	qualitative Bewertung (paarweiser Vergleich)	Position	quantitative Bewertung (Anzahl der Nennungen)	Position	systemische Bewertung (Einbindung in Rückkopplungsschleifen)	Position	Summe aller Bewertungen	Rangfolge
9	Qualität der Zusammenarbeit	3,65	2	7,23	1	8,84	1	19,71	1
2	Qualität des Führungshandels	2,43	23	5,01	4	7,67	2	15,11	2
4	Personalentwicklung	2,04	30	3,66	8	7,26	4	12,96	3

Schritt: 3
Prüfen auf
Übereinstimmung
und Sinnhaftigkeit



Darstellung des aktuellen Stand der Untersuchungen und Abstimmung der weiteren Vorgehensweise mit Prof. Heeg am 22. Oktober 2014

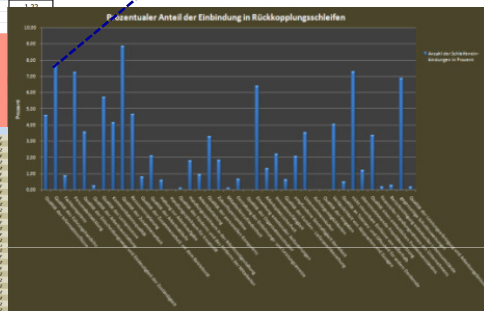
Projekt- und Prozessmodellierung und Realisierung



arbeitswissenschaftliches
institut bremen

Schunk Sintermetalltechnik GmbH

Systemgröße	Rangfolge (geordnet)	Produkt P	Relative Anteile	ABC-Zuordnung	Anteil in Prozentwert
Qualität der Zusammenbauarbeit	1	290688	8,84		8,84
Qualität des Führungshandeln	2	217880	68,51		77,79
nicht steuerbare Einflüsse von außerhalb	3	244664	23,79		7,28
Personalentwicklung	4	243975	31,05		7,26
gegenseitige Schulungsverstärkung	5	235060	37,91		6,86
Einwirkung emotionaler Anforderungen	6	214984	48,31		6,80
Qualität der Lernprozesse	7	191646	50,02		5,70
Ressourcenplanung	8	150728	54,68		4,66
Qualität der Informationsflüsse	9	154700	59,38		4,60
Kommunikationsqualität	10	138825	63,42		4,13
Verlässlichkeit von Absprachen und Zusagen	11	136240	67,47		4,05
Qualität der Entscheidungsweg und Eindeutigkeit der Zuständigkeit	12	120115	71,05		3,58
Unternehmenskultur	13	118440	74,58		3,52
Qualität eines ethischen Problemverständnisses	14	113040	77,94		3,36
Qualität der personalen Kompetenz	15	110268	81,22		3,28
Innovationsfähigkeit	16	74052	83,43		2,20
Qualität der Arbeitsabläufe	17	70776	85,53		2,11
empfundene Sinnhaftigkeit der Arbeit	18	69420	87,60		2,07
Zukunftsperspektive	19	61218	89,42		1,82
Handlungsspielraum in der Arbeitszeitgestaltung	20	60216	91,21		1,79
Arbeitsplatzsicherheit	21	46880	92,54		1,35
Übereinstimmende Prioritätensetzung	22	40872	93,76		1,32
Arbeitsbelastung	23	31590	94,70		1,23
Fachkompetenz	24	29750	95,58		1,15
Qualität der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat	25	27360	96,39		1,07
Gestaltung der Entlohnungs- und Leistungsanreize	26	22720	97,07		0,97
Qualität der Kunden- Lieferantenbeziehung	27	21845	97,72		0,92
Haltung zur Arbeitstätigkeit	28	19560	98,31		0,85
Qualität an Toleranz und Offenheit für anders Denkende	29	17081	98,81		0,77
Berücksichtigung individueller Lebensumstände	30	9316	99,09		0,45
Qualität der Arbeitsatmosphäre	31	8459	99,34		0,41
finanzieller Handlungsrahmen des Unternehmens	32	6970	99,55		0,36
Qualität der Leistungserbringung und Arbeitsergebnisse	33	5840	99,74		0,31
Qualität des Förderns und des Förderns der Mitarbeiter	34	4800	99,88		0,26



2002	2	2	2	2	2	2	2	2	2
13	2	2	2	2	2	2	2	2	2
14.2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
19	2	2	2	2	2	2	2	2	2
21	2	2	2	2	2	2	2	2	2

Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	führen heißt auch durchgreifen
Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	eingreifen wenn es aus dem Ruder läuft
Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	Führung sieht oft letzteres zu
Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	Einlecker und Schwenkblätter mit Disziplin-Faktoren einsetzen
Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	jeder kann machen was er will - Führung greift nicht ein
Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	Scheitern außerhalb der Betriebsöffnungszeiten
Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	„Tagestober“ auf jeder Schicht
Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	Führung und Verantwortung kann nicht delegiert werden
Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	es muss immer jemand da sein, der den Ton angibt
Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	mit Präzision angehen kann die Führungsaufgabe nicht ausgeführt werden
Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	es gibt gute und weniger gute Führungsaufgaben

Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung
Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung
Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung
Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung
Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung
Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung
Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung
Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung
Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung
Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung

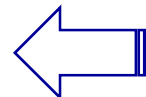
Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung
Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung
Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung
Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung
Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung
Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung
Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung
Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung
Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung
Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung

Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung
Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung
Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung
Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung
Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung
Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung
Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung
Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung
Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung
Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung	Management hat sich mit und drückt sich vor Entscheidung

Systemgröße / zugehöriges Element

- Abgeleitet Anforderung
- Maßnahme
- Erwartetes Ergebnis
- Messgröße
- Anspruch
- Methode
- Verantwortliche/r
- Beteiligte
- Benötigte Ressourcen
- Zeitbedarf
- Start der Umsetzung
- Risiken / Hindernisse
- Abstimmung mit ...
- Kosten / Aufwand

- Ableitung / Definition der TOP – Projekte deren Umsetzung zu maßgeblichen Veränderung der Aufbau- und Ablauforganisation führen
- Alle anderen Maßnahmen werden zum Teil als KVP Maßnahmen umgesetzt oder als zweitrangig zurückgestellt



Maßgebliche / erforderliche A – Projekte aus Sicht der beteiligten Funktionsgruppen



- **Installation einer zwischengeschalteten Führungsebene**
 - Schichtmeister mit disziplinarischer Verantwortung (Gruppensprecher mit Sonderaufgaben)
 - Entlastung des Koordinators mit dem Ziel „mehr Zeit für Führungsaufgaben schaffen“
- **Einführung eines betriebliches Gesundheitsmanagements (BEM)**
 - Rückkehrgespräche nach Krankheit (ungeachtet der Dauer)
 - Präventionsgespräche nach Krankheit (nach definierten Kriterien)
- **Einführung von Konti-Schichten (Pilotbereich H034)**
 - Vermeidung von Überlastung der Mitarbeiter durch ständige Mehrarbeit am Wochenende
 - gesundheitsverträglichere Wechselschichtintervalle
 - individuellere Gestaltung der Arbeitszeiten durch die Mitarbeiter
- **Bildung von autarken Fertigungsbereichen (Fraktale - Unternehmen im Unternehmen)**
 - Tandembildung (Koordinator und Logistiker als eine Einheit und räumliche Zusammenführung)
 - Reduzierung von Schnittstellen (sowohl in den Abläufen als auch in den Entscheidungen)
 - weg von der reinen Prozess → hin zur Produktverantwortung (Profitcenter)
 - Schnittstellfreie Kommunikation mit Kunden und Lieferanten (ggf. Einbeziehen von Unterstützungsprozessen)
- **Einführung von Eskalationsmanagement**
 - Einfordern von Entscheidungen durch kontrollierte Weitergabe auf nächste Führungsebene
 - Installation einer übergeordneten Koordinatorenstelle (ein Betriebsleiter für alle Tandembereiche)
 - den Tandems nachgeschaltete Unterstützungsprozesse (Logistiker mit Sonderaufgaben u. Produktmanager)
- **regelmäßige Abstimmungs- und Informationsgespräche mit Betriebsrat**
 - wöchentliche Abstimmungsgespräch zur Auftragslage (Belegung, Kapazität, Rückstand, Maßnahmen)
 - monatliche Informationsveranstaltung durch Geschäftsführung, Produktions- u. Vertriebsleitung
- **monatliches Reporting der Tandems an GF, Prod.-leitung und Betriebsrat**
 - Zielsetzungen nach dem Prinzip „Kosten- und Erlösverantwortung im Profitcenter“
 - Stand der Aufgaben und Projekte (Zielerreichung, Weiterbildungsmaßnahmen, KVP etc.)

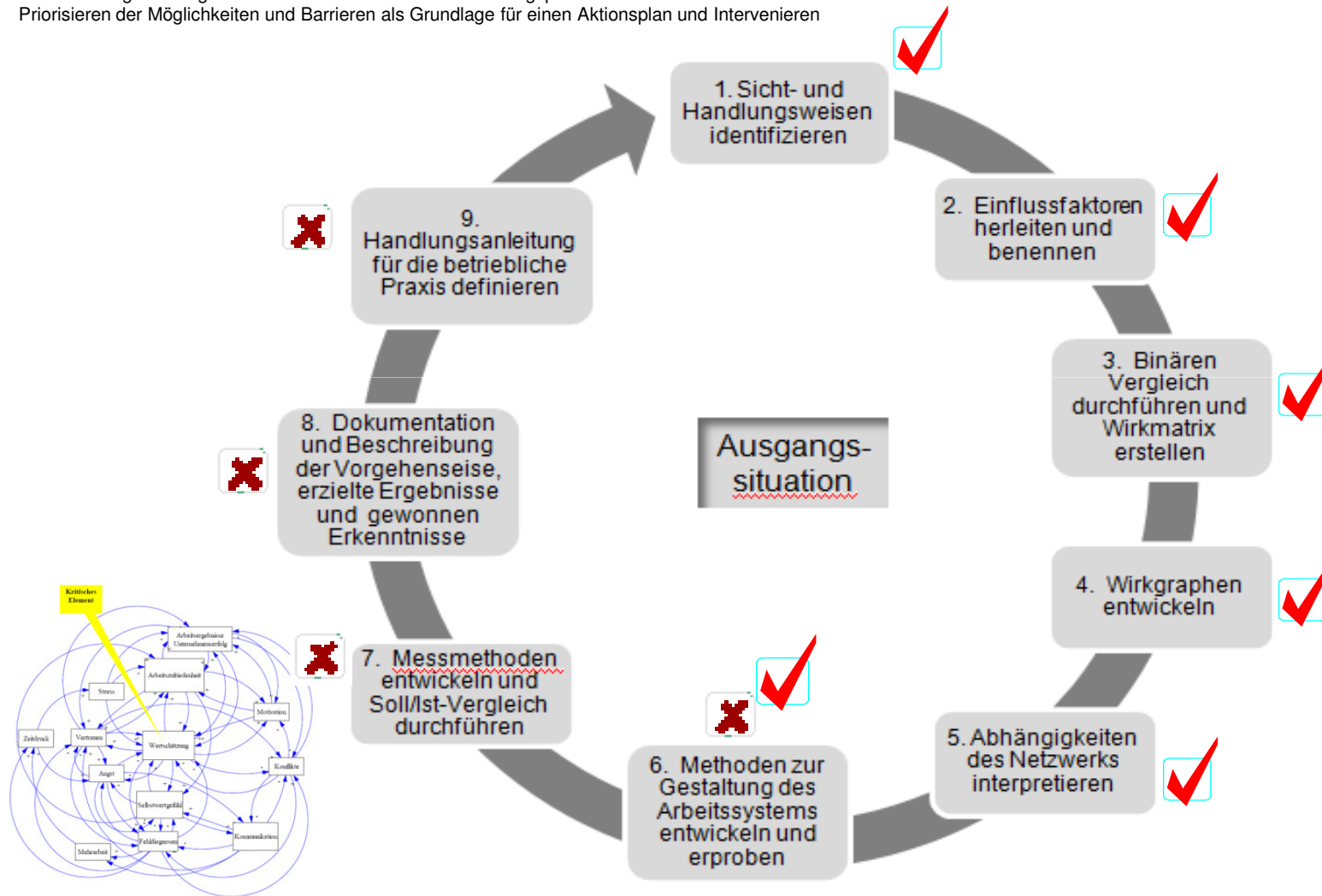
Die nächsten geplanten Schritte



arbeitswissenschaftliches
institut bremen

Schunk Sintermetalltechnik GmbH

- Identifizierung von klassischen Erfolgsfaktoren sowie Barrieren im Hinblick auf das Change
- Identifizierung von möglichen Reaktionen auf die Veränderung
- Eruierung des Klimas innerhalb der Unternehmung
- Eruierung der individuellen, emotionalen Reaktionen auf den Veränderungsprozess
- Identifizierung von Möglichkeiten und Barrieren im Veränderungsprozess
- Priorisieren der Möglichkeiten und Barrieren als Grundlage für einen Aktionsplan und Intervenieren



Mein Ziel ist es die Promotion noch vor dem Erreichen meines fünfzigsten Lebensjahres, am 30. September 2011, abzuschließen. Daraus ergibt sich, wie mit Ihnen Herr Prof. Heeg am 02. November 2008 am aib abgestimmt, ein Zeitrahmen von drei Jahren mit nachfolgenden Schritten, Meilensteinen und Feinterminierung.



„Niemand kann einem garantieren, dass man ein Ziel in einer bestimmten Zeit erreicht, aber man wird garantiert nie ein Ziel erreichen, das man sich nie gesetzt hat“.

(David McNally)

◆ Abstimmung mit Prof. Heeg



Wie geht es weiter ... ?

Vorschlag / Ideen: *Treffen mit Prof. Heeg am 22. Oktober 2014 am aib um die Vorgehensweise und die nächsten Arbeitsschritte abzustimmen*

