

# Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Vorwort</b> .....   | <b>V</b>  |
| <b>1 Einleitung</b> .....  | <b>1</b>  |
| 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         |
| <b>2 Produktentwicklung als Problemlösen</b> .....                     | <b>11</b> |
| 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        |
| <b>3 Produktentwicklung: normativ und empirisch</b> .....              | <b>27</b> |
| 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        |

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>4 Methodik der Analyse von Produktentwicklung</b> .....               | <b>53</b> |
| 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        |
| <b>5 Zielanalyse und Zielentscheidung</b> .....                          | <b>77</b> |
| 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 erfolg sfördernde 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       |

|   |            |
|---|------------|
| <b>6 Lösungssuche</b> .....   | <b>113</b> |
| 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 Umorientierung .....                | 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        |
| <br>  |            |
| <b>7 Lösungsanalyse und Lösungsentscheidung</b> .....                                   | <b>149</b> |
| 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<br>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        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>8 Konfliktmanagement</b> .....   | <b>191</b> |
| 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        |
| <br>  |            |
| <b>9 Störungsmanagement</b> .....   | <b>225</b> |
| 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        |

---

|  |            |
|--|------------|
| <b>10 Erfolg in kritischen Situationen .....</b>                           | <b>253</b> |
| 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        |
| <b>Literatur .....</b>   | <b>285</b> |
| <b>Sachwortverzeichnis .....</b>   | <b>301</b> |

**Literaturverzeichnis .....415**

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



<http://www.springer.com/978-3-540-43175-6>

Management Kritischer Situationen  
Produktentwicklung erfolgreich gestalten  
Badke-Schaub, P.; Frankenberger, E.  
2004, XI, 304 S., Hardcover  
ISBN: 978-3-540-43175-6