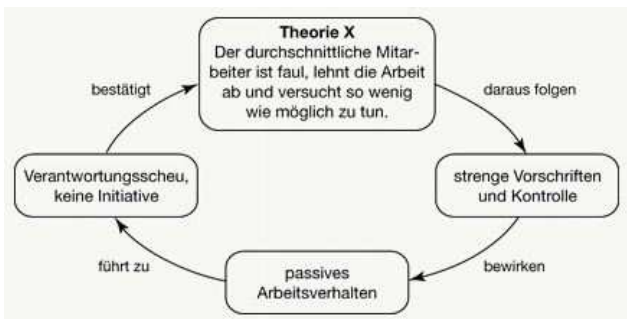


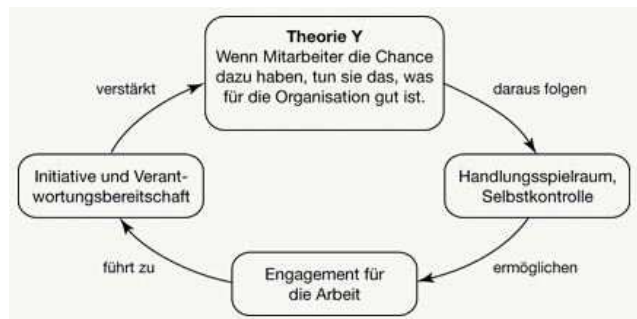
<i>Psychologie</i>	menschliches Verhalten und Erleben und auch deren Ursachen und Wirkung
<i>Allgemeine Psychologie</i>	Gesetzmässigkeit verschiedener Funktionen (Lernen, Denken, usw.); gemeinsame Eigenschaften der Menschen
<i>Klassische Konditionierung</i>	<ul style="list-style-type: none"> - „Wenn ich das tue, bekomme ich jenes.“ (Bsp. Boni) - Hund: Glockenton, dann essen
<i>Entwicklungspsychologie</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Veränderungen und Verhalten in Abhängigkeit vom Alter - Lebenslanges Lernen (Geburt – Säugling (Reflexe) – Kleinkind – Kind (Sozialisierung) – Pubertät – Adoleszenz (Midlife) – Alter – Greis – Tod)
<i>Persönlichkeitspsychologie</i>	individuelle psychische Eigenheiten und Unterschiede
<i>Sozialpsychologie</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Auswirkungen sozialer Bedingungen auf das Handeln - Analyse von Gruppenphänomenen (Bsp. Mobbing)
<i>Differentielle Psychologie</i>	Bedingungen und Ausdrucksformen individueller Eigenarten
<i>Arbeitspsychologie</i>	<p>Verhalten und Erleben in der Arbeit, sowie Ursachen und Wirkung innerhalb und ausserhalb der Arbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse von Tätigkeiten/Strukturen - Bewertung nach definierten Humankriterien - Erarbeitung von Gestaltungsvorschlägen

Theorie X

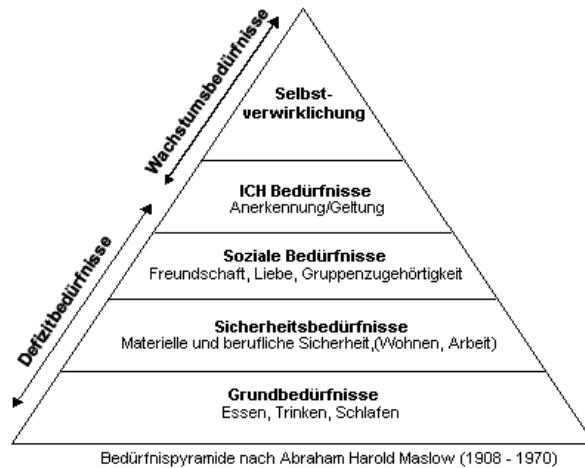


Theorie Y

(McGregor)



Maslow's Bedürfnispyramide



Motivationsfaktoren (Zufriedenheitsfaktoren)

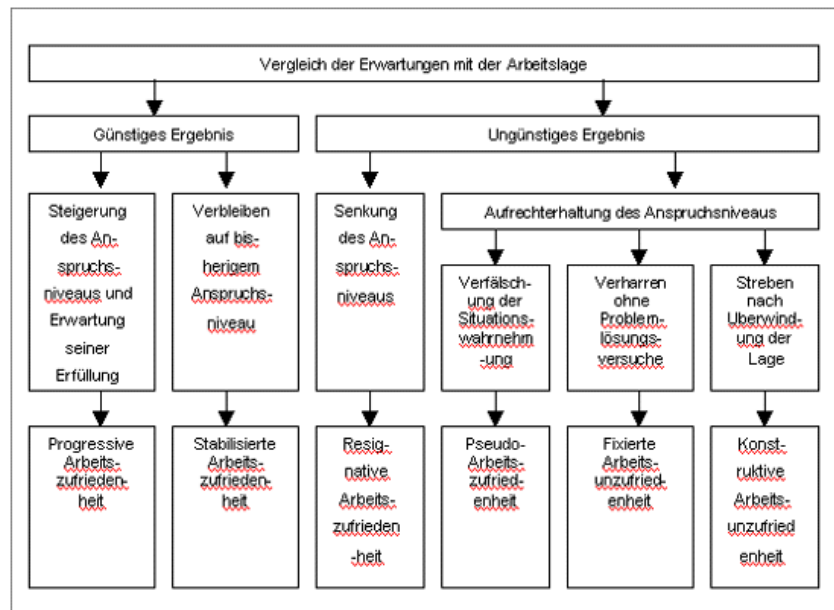
- Tätigkeit selbst
- Verantwortung bei der Arbeit
- Anerkennung
 - wenn erfüllt, dann Zufriedenheit

Hygienefaktoren (Unzufriedenheitsfaktoren) (Herzberg)

- äussere Arbeitsbedingungen
- Firmenpolitik/Administration
- Beziehungen zu Kollegen/Vorgesetzten
 - wenn erfüllt, dann „neutral“
 - wenn nicht erfüllt, negatives Gefühl

Formen der Arbeitszufriedenheit

(Bruggeman)



Analyse der Arbeit und Bedingungen ihrer Erfüllung

1. Gliederung des Produktionsprozesses (technologisch)
2. Identifizierung des Arbeitsprozesses (Mensch-Maschine-Funktionsteilung)
3. Eigenschaften des zu steuernden Prozesses (oder Produkts)
4. Arbeitsteilung (Kommunikation, Kooperation)
5. Grobstruktur der Arbeitsaufträge
6. Freiheitsgrade zur Ausführung der Arbeitsaufträge
7. Identifizierung häufigen und seltenen Aufträgen

Methodik der Analyse

- Dokumentenanalyse (Betriebsvorschriften, Organigramme)
- Beobachtungsinterviews (Befragung von MA)
- Experteninterviews (Angaben von Spezialisten)

Subjektive Arbeitsanalyse (SAA)

Beurteilung von einem MA allein

- Handlungspielraum
- Transparenz
- Verantwortung
- Qualifikation
- Sozial Struktur
- Arbeitsbelastung

Subjektive Tätigkeitsanalyse (STA)

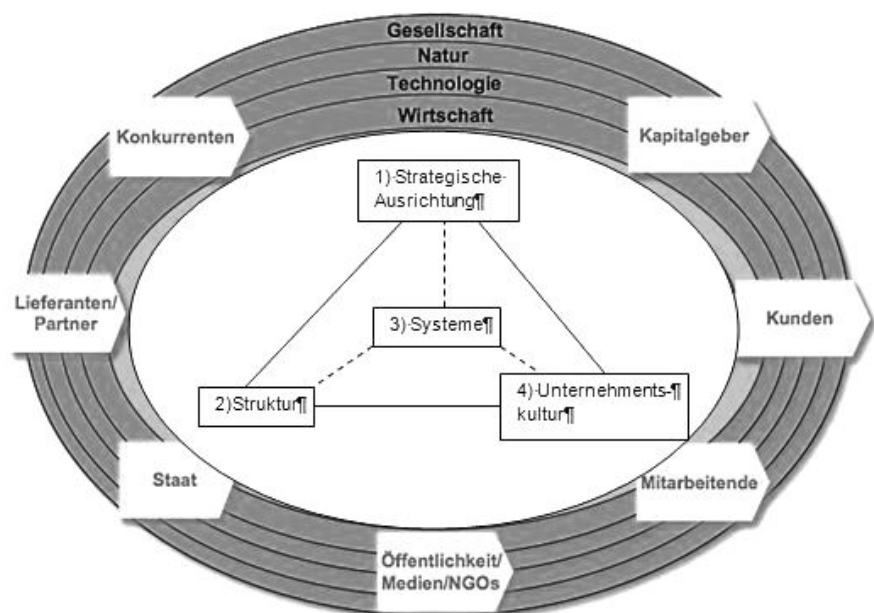
Beurteilung von Gruppen/Einheiten

- 1) Gruppe beurteilt anhand eines Rasters
- 2) Gruppe entwickelt konkrete Pläne und Lösungsansätze
- 3) Welcher MA hat wo Know-how-Defizite
- 4) Primär: Knowhow-Austausch in der Gruppe

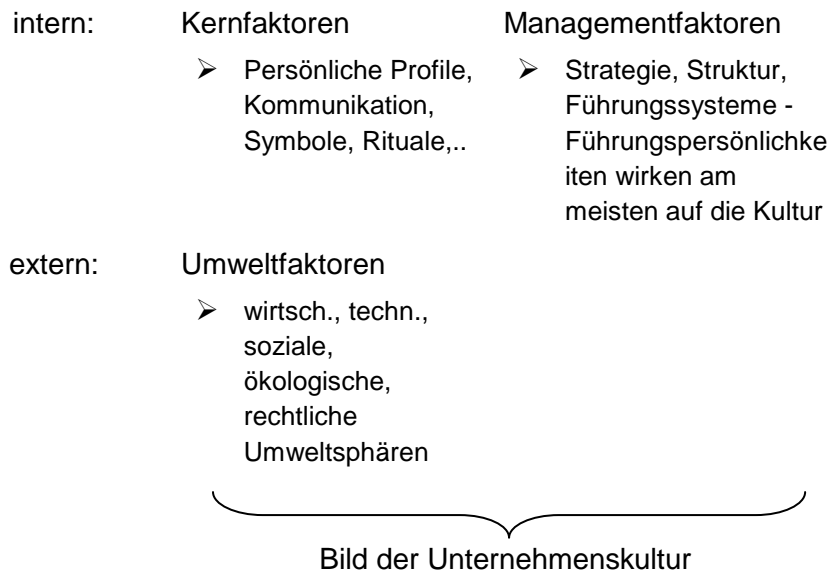
Soziotechnische Analyse

1. Grobanalyse des Produktionssystems
2. Beschreibung des Produktionsprozesses
3. Schwachstellenanalyse
4. Analyse des sozialen Systems (inkl. Bedürfnisse der MA)
5. Analyse der Rollenwahrnehmungen der MA
6. Analyse des Instandhaltungssystems
7. Analyse des Zuliefer- und Abnehmersystems
8. Unternehmensplanung und -politik
9. Erarbeitung von Gestaltungsvorschlägen

Unternehmenskultur



Unternehmenskultur



Kulturgestaltung

- Top-down-method bestärkt Leadership, Signale, Vorleben
- Bottom-up-method fördert Engagement, Identität, Zusammenarbeit

Mittel: Indirekte – symbolische Handlungen, Führung

Direkte – Strategien, Leitbild, Planung, Newsletter, MIS

Fusionen

- Traditionelle Ehe: übernommene Firma wird restrukturiert
- Offene Ehe: Synergiepotenziale werden ausgeschöpft
- Moderne Ehe: Unternehmen als ‚best of both worlds‘ vereint

Zusammenführung von Kulturen

- Assimilation: die Kultur des Fusionspartners wird übernommen
- Integration: Bereit zu Kompromissen, Veränderungen
- Separation: eigene Kultur beibehalten
- Dekulturation: keine der beiden Kulturen ist attraktiv (für MA)

Bewertung von Arbeitstätigkeiten

- Schädigungsfreiheit: physische Schädigungen
- Beeinträchtigungslosigkeit: psychosoziales Wohlbefinden (Bsp. Gehetztsein als Folge eines Lohnsystems)
- Persönlichkeitsförderlichkeit: Persönlichkeitsentwicklung des MA
- Zumutbarkeit: Fähigkeiten, Kenntnisse des MA

SPORDEC

Situation **P**reliminary **A**ction **O**ptions **R**anking **D**ecision **E**xecution **C**ontrol

Strategien der Arbeitsgestaltung

- Korrektive: Korrektur erkannter Mängel
- Präventive: Vermeidung gesundheitlicher Schädigungen
- Prospektive: Möglichkeit zur Persönlichkeitsentwicklung

Soziotechnische Arbeitsgestaltung

soziales und technisches Teilsystem gleichzeitig gestalten, für die bestmögliche Erfüllung der Primäraufgabe (Sekundäraufgabe: Unterhalt, Pflege)

Organisationsentwicklung Dynamische Entwicklung (nach Gomez,Zimmermann): *Entwicklungstypen*

- Pionierunternehmen (Kreativität)
- Wachstumsunternehmen (Professionalität)
- Reifes Unternehmen (Formalisierung, Knowledge-Mgmt)
- Wende-Unternehmen (Eigentümer übergibt die Führung)

Phasen im Entwicklungsprozess (nach Greiner):

- Kreativität ↔ Pionierkrise
- Professionalität ↔ Autonomiekrisis
- Dezentralisierung ↔ Kontrollkrise
- Formalisierung ↔ Bürokratiekrise
- Motivation ↔ ?

*Veränderung der
Organisation*

- Was (Bsp. Kultur-, Strategie-, Strukturwandel)
- Wie (Bsp. Changemanagement – Kaizen, BPR,...)

*Widerstände gegen den
Wandel*

- Nicht-Kennen (Informationsdefizite)
- Nicht-Können (Qualifikationsdefizite)
- Nicht-Dürfen (Organisationsdefizite)
- Nicht-Wollen (Motivationsdefizite)

*Charta des Managements
von Veränderungen*

- Zielorientiertes Management
- Keine Massnahme ohne Diagnose
- Ganzheitliches Denken und Handeln
- Beteiligung der Betroffenen
- Hilfe zur Selbsthilfe
- Prozessorientierte Steuerung
- Lebendige Kommunikation
- Sorgfältige Auswahl von Schlüsselpersonen