



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Bachelor Thesis 2016

Die Einführung des TPM-Konzepts in KMUs

Der Einfluss von Total Productive Maintenance auf die
Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden der Luisi & Diener AG.

Autor: Julia Diener

Begleitende Person: Dr. Annika Wilhelmy

Praxispartner: Luisi & Diener AG

Abstract

Das Ziel der vorliegenden Bachelor Arbeit ist es aufzuzeigen, welche Veränderungen die Einführung des Konzepts Total Productive Maintenance (TPM) auf die Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden der Luisi & Diener AG mit sich bringen kann und welche Handlungsempfehlungen hinsichtlich der Implementierung des Konzepts formuliert werden können. Dazu wurden 10 Mitarbeitende des KMUs für Präzisionsmechanik in qualitativen Interviews befragt und eine Literaturrecherche von bereits vorhandenen Studien betreffend Implementierung von TPM durchgeführt. Die Ergebnisse legen nahe, dass mit TPM im Arbeitssystem, Arbeitshandeln und den Auswirkungen auf den Menschen Verbesserungen erzielt werden können. Im Vergleich mit Arbeitsmotivationstheorien lassen diese Erkenntnisse die Schlussfolgerung zu, dass TPM einen positiven Einfluss auf die Arbeitsmotivation innerhalb der Luisi & Diener AG nehmen kann. Es konnten zusätzlich verschiedene Handlungsempfehlungen wie z.B. das Anbringen von Wartungstafeln mit Smileys an den Maschinen zur Implementierung und Umsetzung des Konzepts formuliert werden.

Die Arbeit umfasst 94'564 Zeichen.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangslage und Zielsetzung	1
1.2	Fragestellung	4
2	Theorie	6
2.1	Begriffsdefinitionen relevanter Begriffe	6
2.2	Total Productive Maintenance (TPM)	7
2.2.1	Die 5S-Aktionen	8
2.2.2	Die acht Säulen des TPM-Ansatzes	9
2.2.3	Transaktionale Beziehungen der Tätigkeit	10
3	Methode	14
3.1	Erhebungsmethode	14
3.2	Bereitstellung und Auswertung der Daten	19
4	Ergebnisse	23
4.1	Das Arbeitssystem	23
4.1.1	Die Arbeitsaufgaben	23
4.1.2	Die Arbeitsbedingungen	25
4.1.3	Stressoren & Ressourcen	26
4.2	Das Arbeitshandeln	28
4.2.1	Die Bewältigung der Anforderungen	28
4.2.2	Die Zusammenarbeit in anspruchsvollen Situationen	29
4.3	Die Wirkung der Arbeit auf den Menschen	30
4.3.1	Beanspruchungsfolgen auf die Gesundheit und das Wohlbefinden	31
4.3.2	Beanspruchungsfolgen auf die Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung ...	32
4.3.3	Rückwirkung der Beanspruchungsfolgen auf das Arbeitssystem	33
4.4	Beurteilung des TPM-Konzepts	34
4.5	Erfahrungswerte betreffend der Einführung vom TPM-Konzept	35
5	Diskussion	38
5.1	Empfehlung für die Zukunft	40
5.2	Mögliche zukünftige Forschungsfragen	41
6	Literaturverzeichnis	43
7	Abbildungsverzeichnis	45
8	Anhang	46

1 Einleitung

Diese Bachelorarbeit ist eine praxisbezogene Studienarbeit, welche im Rahmen des Bachelorstudiengangs der FHNW APS im Auftrag der Luisi & Diener AG durchgeführt wurde. Im nachfolgenden Kapitel soll die Ausgangslage mit der Zielsetzung erläutert und die Fragestellungen dieser Arbeit aufgezeigt werden. Zum Schluss dieses Kapitels wird das Vorgehen dieser Arbeit vorgestellt.

1.1 Ausgangslage und Zielsetzung

Zertifizierte Qualitätsmanagementsysteme nach standardisierten Normsystemen wie ISO 9001:2000 oder ISO/TS 16949 sind nicht mehr ausschliesslich in Grossunternehmen anzutreffen sondern werden immer mehr auch in kleinen und mittelgrossen Unternehmen umgesetzt (Wagner, W. K., Zacharnik, M. & Kamiske, G. F., 2005). Bei der Umsetzung eines zertifizierten Qualitätsmanagementsystems kommen neue Regeln und Methoden auf, es entstehen Prozessbeschreibungen wie auch Dokumentationen und Aufzeichnungen (Wagner et al., 2005). Ein Model davon stellt das Total Productive Maintenance, nachfolgend TPM genannt, dar. Auf der Basis von vorbeugender Ausfallvermeidung und ständiger Verbesserung der Anlagenverfügbarkeit ist TPM ein Konzept zur optimalen Nutzung der Produktionsanlagen (Brunner, 2014).

Das TPM-Konzept hat das Ziel eine hundertprozentige Verfügbarkeit der Maschinen sicher zu stellen. Diese Maximierung der Anlageneffizienz soll durch die Etablierung eines durchgehenden Systems der produktiven Instandhaltung über die gesamte Lebensdauer der Anlage erreicht werden. Da beim TPM-Konzept der Einbezug aller Mitarbeitenden von grosser Bedeutung ist, wird im Gegensatz zur klassischen Instandhaltung, die zum Beispiel als Servicefunktion der Produktion verstanden wird, eine viel weitergehende Zielsetzung verfolgt. Jede/r Beschäftigte vom Top-Manager/in bis zum Mitarbeiter/zur Mitarbeiterin im Werk wird mit eingeschlossen (Brunner, 2014). Mit der Zielverfolgung der Kostenreduzierung durch Erhöhung der Anlagenverfügbarkeit und Reduzierung der Verlustquellen, ist dieser Ansatz prädestiniert für Unternehmungen wie die Luisi & Diener AG, in denen die Optimierung der bestehenden Anlagenkapazitäten ein Schlüsselfaktor für den wirtschaftlichen Erfolg darstellt (Bracher, 2009).

Das Unternehmen Luisi & Diener AG ist in der Branche der Präzisionsmechanik tätig. Mit seinen rund 16 Mitarbeitenden zählt das Unternehmen zu den KMUs. Die Organisation zählt 12 Produktionsmitarbeitende, zwei Geschäftsführer, eine Mitarbeitende der Administration und einen QSU-Manager. QSU steht für Qualitätsmanagement, Statistik

und Umweltmanagement. Da die Stelle der Administration erst letztes Jahr geschaffen wurde, ist sie auf dem Organigramm noch nicht ersichtlich. Danilo Luisi und Jürg Diener sind die Inhaber des Unternehmens und stellen die Geschäftsleitung dar. Beide sind für die Aufgaben *Einkauf*, *Verkauf*, *Produktion* und *Verwaltung* zuständig und besitzen die Rolle des QSU-Beauftragten. Die Produktionsabteilungen Fräserei wird von Jürg Diener betreut und die Abteilungen Dreherei und Sägerei von Danilo Luisi. Urs Meier hat die Rolle des QSU-Managers und ist als Stabstelle tätig. Seine Aufgabe beinhaltet die Aufrechterhaltung und Verbesserung des Qualitätsmanagements, der Statistik und des Umweltmanagements. Die Stabstellen Gefahrstoff-Beauftragter und Entsorgungs-Beauftragter werden von Oliver Diener und Florian Diener besetzt. Diese Mitarbeitenden sind hauptsächlich in der Produktion tätig. Nachfolgend soll anhand der untenstehenden Abbildung 1 die hierarchische Aufstellung im Unternehmen grafisch dargestellt werden.



F-4.4.1 Organisationsdiagramm

Aktualisiert am:
08.07.2014
Seite 1 von 1

Organisationsdiagramm

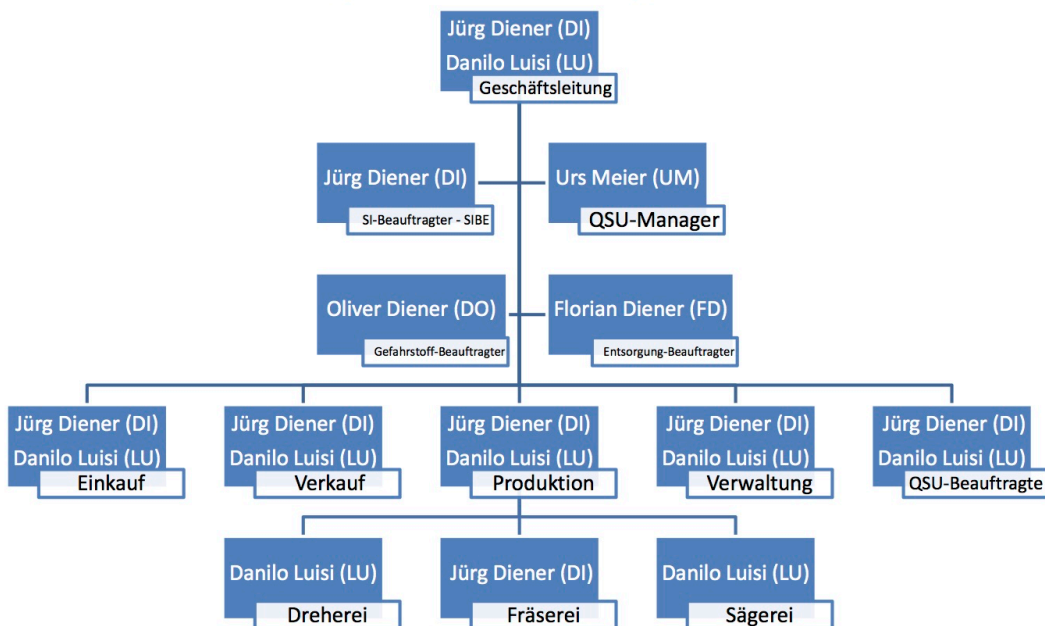


Abbildung 1: Organigramm der Luisi & Diener AG (Luisi & Diener AG, 2014)

Die Produktion ist in diesem Unternehmen zentral. Vom Rohmaterial zum hochpräzise ausgearbeiteten Mechanerteil müssen mehrere Arbeitsschritte und Maschinen durchlaufen werden. Die Qualität und die Präzision ist dabei das höchste Gebot in dieser Branche. Um den Erfolg sicher zu stellen, führt die Firma ein nach dem ISO 9001:2008

zertifiziertes Qualitätsmanagement. Die Luisi & Diener AG setzt ebenso den kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Unternehmen um. Diese beiden Massnahmen stellen zwei der acht Säulen des TPM-Konzepts dar.

Um auf dem Markt konkurrenzfähig zu bleiben, ist die ständige Weiterentwicklung ein wichtiger Punkt im Unternehmen. Da die Geschäftsleitung immer auf der Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten ist und das TPM-Konzept eine Weiterentwicklung der bereits eingeführten Massnahmen zur Verbesserung der internen Qualität und Zuverlässigkeit darstellt, haben sie sich für dieses Konzept entschieden. Es berücksichtigt mit den weiteren sechs Säulen noch weitreichendere Einflüsse bezüglich Qualität und Zuverlässigkeit und fordert, mittels starkem Einbezug der Mitarbeitenden, eine flachere Organisationsstruktur (Ahuja & Khamba, 2008).

Durch die Einführung dieses Konzepts werden somit verschiedene Veränderungen auf Ebene des Individuums, seines Arbeitshandelns und seines Arbeitssystems zukommen (May & Schimek, 2015). Das transaktionale Drei-Komponenten-Modell der Tätigkeit nach Leont'ev (1982) verbindet diese drei Komponenten oder Elemente in zyklischer Anordnung miteinander. Bei transaktionalen Konzepten und Theorien steht das Verständnis der Austauschprozesse zwischen Mensch und Organisation aus der Perspektive des Menschen, als Subjekt seines Handelns, im Vordergrund (Schüpbach, 2013). Da bei der vorliegenden Fragestellung die Auswirkungen des Konzepts auf das Individuum und schliesslich auf ihre Arbeitsmotivation im Vordergrund steht, eignete sich dieses Modell sehr gut, um in Anlehnung daran die Fragestellung zu strukturieren und auszuwerten. Das Modell zeigt auf, wie das Subjekt die Verbindung zwischen dem Arbeitssystem, dem Arbeitshandeln und der Wirkung auf den Menschen aktiv herstellt (Schüpbach, 2013).

Nach Brunner (2014) wird durch die Kleingruppen-Aktivitäten im TPM-Konzept und durch die Verantwortung für die Maschinen auf der einen Seite die Motivation der Mitarbeitenden erhöht und auf der anderen Seite führt die erhöhte Aufmerksamkeit für die Anlage zu einer Verringerung der Störungen in den Prozessabläufen. Die Untersuchung von Baldrige & Burnham (1975) hat gezeigt, dass neben Struktur- und Umweltbedingungen auch die Motivation der Mitarbeitenden eine hohe Bedeutung für betriebliche Innovationen und somit dessen Erfolg zukommt.

Diese Ansatzpunkte bildeten die Grundlage für die vorliegende Bachelorarbeit, die im Auftrag von der Firma Luisi & Diener AG durchgeführt wurde. Es ging dabei um die Klärung der Fragen, welche Veränderungen die Einführung von TPM auf die Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden der Luisi & Diener AG mit sich bringen kann und

welche Handlungsempfehlungen hinsichtlich der Implementierung des Konzepts formuliert werden können. Auswirkungen auf die wirtschaftlichen Kenngrößen der Luisi & Diener AG sind kein Bestandteil der Untersuchung.

1.2 Fragestellung

Das Ziel dieses Projekts war aufzuzeigen, welche Veränderungen die Einführung von TPM auf die Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden der Luisi & Diener AG mit sich bringen kann und welche Handlungsempfehlungen hinsichtlich der Implementierung des Konzepts formuliert werden können. Der Schwerpunkt der Untersuchung lag somit auf der Erforschung der aktuellen subjektiven Wahrnehmung und Bewertung der Mitarbeitenden hinsichtlich des Arbeitssystems, dem Arbeitshandeln und dessen Wirkung auf den Mitarbeitenden. Dieses Vorgehen wurde gewählt, um mittels aktueller Situation Vermutungen betreffend der vorliegenden Fragestellung zu formulieren. Aufgrund der oben beschriebenen Ausgangslage und der vom Unternehmen formulierten Wünsche wurde folgende Hauptfragestellung definiert:

„Welche Auswirkungen kann die Einführung des TPM-Konzepts hinsichtlich der Arbeitsmotivation innerhalb der Luisi & Diener AG erwirken und welche Handlungsempfehlungen lassen sich hinsichtlich der Implementierung des Konzepts formulieren?“

Um diese übergeordnete Frage zu beantworten wurden zwei Unterfragestellungen formuliert, die es ermöglichen sollen, der Frage tiefliegender auf den Grund zu gehen. Es wurde hauptsächlich nach neuen Antworten gesucht, anstatt vorhandene Theorien zu überprüfen. Dem entsprechend wurden auch keine Hypothesen aufgestellt, sondern die Fragestellungen wurden offen formuliert. Als Orientierungshilfe zur Strukturierung und Formulierung der Fragestellung wurde das transaktionale Drei-Komponenten-Modell der Tätigkeit nach Leont'ev (1982) herangezogen, um die möglichen Auswirkungen der Einführung des TPM-Konzepts auf die Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden der Luisi & Diener AG strukturiert eruieren zu können. Zur Veranschaulichung wurden die einzelnen Unterfragen in einer Aufzählung nachfolgend aufgelistet:

Unterfragestellungen

1. Welche Auswirkungen betreffend Arbeitsmotivation können innerhalb der Luisi & Diener AG mit dem TPM-Konzept erwirkt werden?

1.1 Wie gestalten sich die Belastungen und Anforderungen des Arbeitssystems der Mitarbeitenden?

- Wie werden Belastungen und Anforderungen des Arbeitssystems wahrgenommen?
- Wie werden Belastungen und Anforderungen des Arbeitssystems beurteilt?

1.2 Wie beschreiben die Mitarbeitenden das Arbeitshandeln und dessen Regulation?

- Wie wird das Arbeitshandeln und dessen Regulation wahrgenommen?
- Wie wird das Arbeitshandeln und dessen Regulation beurteilt?

1.3 Welchen Einfluss hat die Arbeit auf die Mitarbeitenden?

- Welche Beanspruchungsfolgen ergeben sich für die Mitarbeitenden?
- Wie können die Mitarbeitenden bei der Bewältigung der Anforderungen unterstützt werden?

2. Welche Handlungsempfehlungen lassen sich hinsichtlich der Implementierung des TPM-Konzepts im Unternehmen formulieren?

2.1 Wie wird TPM von den Mitarbeitenden beschrieben?

- Welche Erwartungen haben die Mitarbeitenden bezüglich TPM?
- Welche Befürchtungen haben die Mitarbeitenden bezüglich TPM?

2.2 Welche Massnahmen zur Einführung von TPM sind aus der Forschungsliteratur bekannt?

Der Bericht gliedert sich im Weiteren wie folgt: In Kapitel 2 wird der theoretische Hintergrund erläutert. Anschliessend geht es zur Erläuterung des methodischen Vorgehens in Kapitel 3 über. Mit dem Kapitel 4 folgt die Vorstellung der ausgearbeiteten Ergebnisse und zum Schluss wird der Bericht mit der Diskussion in Kapitel 5 beendet.

2 Theorie

Um eine theoretische Basis zur Beantwortung der vorliegenden Fragestellungen zu erarbeiten, möchte ich in diesem Kapitel zuerst spezifischer auf das TPM-Konzept eingehen und erläutern, wie das Modell entstand, was das Modell genau beinhaltet und welche grundlegenden Ziele damit verfolgt werden. Anschliessend werde ich auf das transaktionale Drei-Komponenten-Modell der Tätigkeit nach Leont'ev (1982) eingehen. Um eine Verbindung zwischen dem Modell und dem aktiven Handeln oder nicht Handeln der Mitarbeitenden zu schaffen, sollen ebenso motivationspsychologische Rahmenbedingungen beschrieben werden.

2.1 Begriffsdefinitionen relevanter Begriffe

Stressoren: Sie können als interne oder externe Stimuli definiert werden, welche mit hinreichender Wahrscheinlichkeit in einer gegebenen Umgebung Stress auslösen (Schüpbach, 2013).

Ressourcen: Es kann zwischen organisationalen wie auch sozialen Ressourcen unterschieden werden. Ressourcen können sich zum Beispiel in Form von Handlungsspielräumen, polyvalenter Qualifizierung, so wie in gegenseitiger Unterstützung darstellen (Schüpbach, 2013).

Anforderung/Belastung: Anforderungen und Belastungen werden nach Richter & Hacker (1998; zitiert nach Schüpbach, 2013) simultan und neutral verwendet. Sie ergeben sich einerseits aus dem geforderten Handeln, andererseits aus den geforderten Qualifikationen und Kompetenzen. Man kann sie als die Gesamtheit aller auf die Arbeitenden einwirkenden Einflüsse aus Arbeitsaufgaben, Arbeitsumgebung und Arbeitsorganisation beschreiben (Schüpbach, 2013).

Beanspruchung: Richter und Hacker (1998; zitiert nach Schüpbach, 2013) fassen unter dem Begriff *Beanspruchung* alle unmittelbaren Belastungsauswirkungen auf den Organismus und die Psyche des Menschen zusammen. Dieser Begriff ist neutral gefasst.

Beanspruchungsfolgen: Schüpbach (2013) definiert die Beanspruchungsfolgen als kürzer- und längerfristige Wirkung der Beanspruchung auf das Wohlbefinden und die Gesundheit sowie die Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung des Menschen.

2.2 Total Productive Maintenance (TPM)

Die Entwicklung von TPM zu einem Managementsystem findet ihren Ursprung in Japan. Durch die positiv erzielten Ergebnisse dieses Systems wurde es in vielen verschiedenen japanischen Unternehmen eingeführt und weiterentwickelt. Die bestehende Form von TPM, welche in der heutigen Zeit in europäischen Unternehmen anzutreffen ist, wurde mittels einer Anpassung der TPM-Philosophie 1989 hervorgebracht und ist mittlerweile eine Managementmethode, welche sich in den USA und Europa etabliert hat (Ireland & Dale, 2001).

Das TPM-Konzept hat zum Hauptziel Maschinenstörungen, Unfälle und Fehler auf Null zu reduzieren (Nakajima, 1995; Willmot, 1994; Noon, Jenkins & Lucio, 2000). Im Zentrum des Systems steht die Anlage und dessen produktive Instandhaltung mit der Absicht eine Maximierung der Anlageneffektivität zu erzielen (Bracher, 2009). Eine Schlüsselfunktion dabei stellt das Zusammenführen von bedeutendem Wissen über Instandhaltungsarbeiten und den Produktionsmitarbeitenden dar (Labib, 1999). Anhand der beschriebenen Optimierung im Produktionsprozess geht der Ansatz davon aus, die damit verbundenen typischen produktionsrelevanten Kenngrößen wie Produktivität, Kosten, Qualität, Arbeitsproduktivität, Bestände, Arbeitssicherheit und Produktionsausstoss zu verbessern (Nakajima, 1995). Dem Maschinenbediener/der Maschinenbedienerin wird nicht nur die Ausführung der Routineinstandhaltung übertragen, sondern auch die Verantwortung für den einwandfreien Zustand der gesamten Produktionsanlage. Dies hat zur Folge, dass die Mitarbeitenden zu Experten für Bedienung, Instandhaltung, Fertigung und somit für den gesamten Produktionsprozess werden (Brunner, 2014).

Der TPM-Ansatz basiert auf den 5S Aktionen und lässt sich mittels acht Kernaktivitäten (Säulen) beschreiben (Mishra, Tiwari, Aarif & Jain, 2016; Bracher, 2009). Diese 5S Aktionen und die acht Säulen des TPM-Ansatzes werden in den nachfolgenden Unterkapiteln erläutert. Die untenstehende Abbildung 2 soll einen Überblick über den Aufbau des TPM-Konzepts vermitteln.

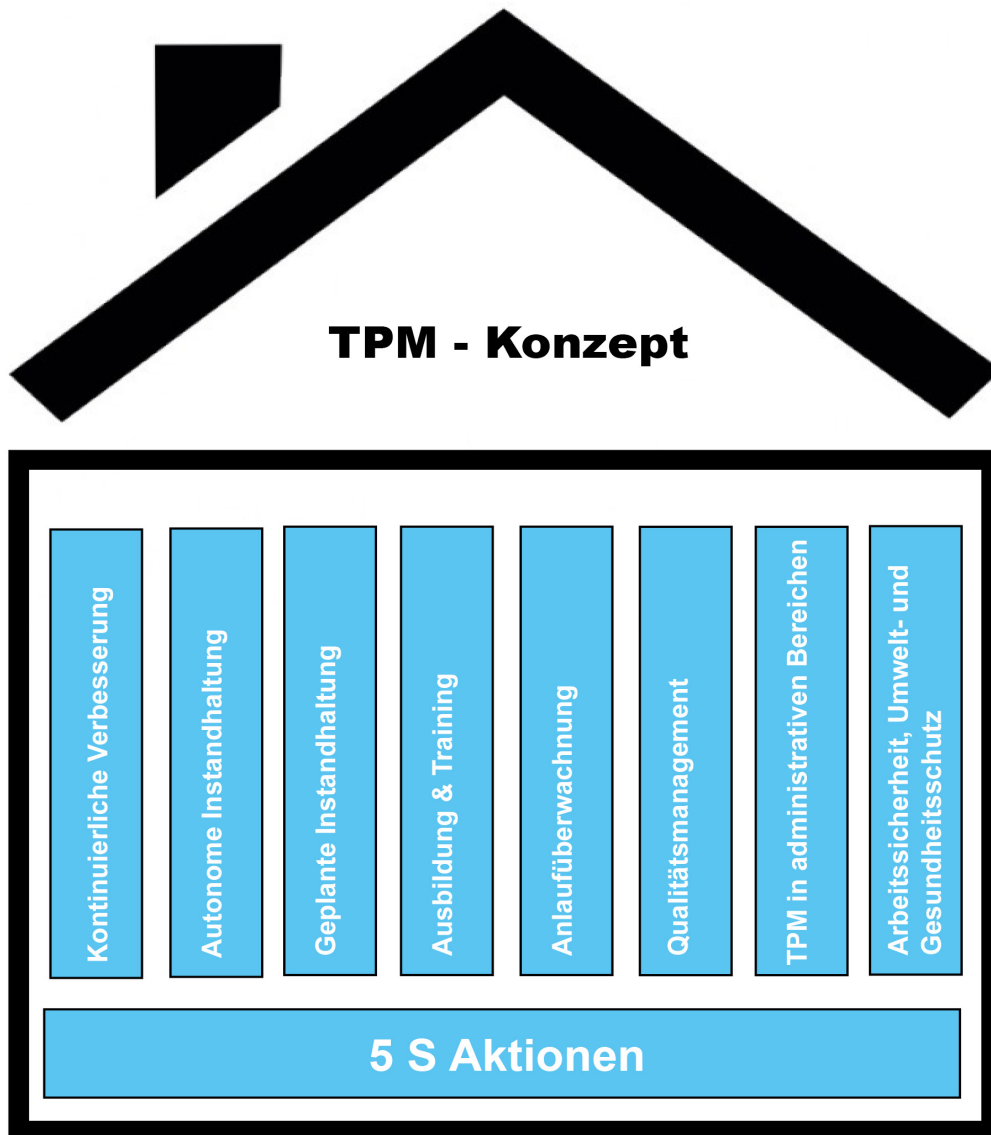


Abbildung 2: Die acht Säulen des TPM-Konzepts in Anlehnung an Ireland & Dale (2001) (eigene Darstellung)

2.2.1 Die 5S-Aktionen

Das Japan Institute of Plant Maintenance formulierte Aktivitäten zur Entwicklung eines TPM Systems, welche auf den japanischen Begriffen Seiri (Ordnung schaffen), Seiton (Ordnungsliebe), Seiso (Sauberkeit), Seiketsu (persönlicher Ordnungssinn) und Shitsuke (Disziplin) basieren. Diese grundlegenden Entwicklungsaktivitäten sind:

1. Verbesserung der Anlageneffizienz durch die Beseitigung der sechs grossen Verluste.
2. Programm zur autonomen Durchführung der Instandhaltung.

3. Geplante Aktivitäten für die Instandhaltungsabteilung.
4. Schulung und Training für das Instandhaltungspersonal.
5. Anlagenmanagementprogramm von Beginn an.

Diese 5S-Aktionen bieten die Basis für die 8 Säulen des TPM-Ansatzes (Brunner, 2014).

2.2.2 *Die acht Säulen des TPM-Ansatzes*

Nach dem Japan Institute of Plant Maintenance (JIPM) beruht der TPM-Ansatz auf acht Säulen (Ireland & Dale, 2001; Ahuja & Khamba, 2008):

1. Säule – Kontinuierliche Verbesserung: Die kontinuierliche Verbesserung beinhaltet alle Aktivitäten, welche die Anlageneffektivität optimieren und alle anderen Elemente des Produktionsprozesses verbessern (Mishra et al., 2016; Bracher, 2009).

2. Säule – Autonome Instandhaltung: Die autonome Instandhaltung folgt einem strukturierten Ansatz um die Fachkenntnisse der Angestellten zu verbessern, damit diese ihre Maschinen und Prozesse verstehen, managen und verbessern können. Das Ziel liegt darin, die Angestellten vom reaktiven zum proaktiven Verhalten zu bewegen, optimale Bedingungen zur Eliminierung von kleinen Maschinenausfällen zu schaffen, so wie auch Qualitätsmängel und Pannen zu reduzieren (Mishra et al., 2016).

3. Säule – Geplante Instandhaltung: Das Hauptziel der geplanten Instandhaltung ist es, eine Ausfallrate der Maschinen von null Prozent zu erreichen. Wartungsmassnahmen oder Inspektionen welche durch die autonome Instandhaltung nicht abgedeckt werden können und spezielle Werkzeuge oder Fertigkeiten verlangen, werden weiterhin von Experten durchgeführt. Um diese Aufgaben in das TPM-Konzept integrieren zu können, muss eine Abstimmung mit den Aktivitäten der autonomen Instandhaltung erfolgen (Bracher, 2009). Die Verantwortung für bestimmte Standards muss eindeutig geregelt und in sich schlüssig sein (Nakajima, 1995; Bracher, 2009).

4. Säule – Ausbildung und Training: Die Kernaktivität dieser Säule besteht aus der zielgerichteten Planung und dem effizienten Einsatz des Personals (Bracher, 2009). Das Hauptziel ist es, vielseitig qualifiziertes und motiviertes Personal sicher zu stellen. Nakajima (1995) beschreibt, dass die Befähigung der Mitarbeiter neben der Motivation und einem günstigen Arbeitsumfeld, als Schlüssel für den Erfolg der Kleingruppenaktivitäten gilt. Mishra et al. (2016) hebt hervor, dass nicht nur das Know-How sondern auch das Know-Why eine bedeutende Rolle zur erfolgreichen Umsetzung beiträgt.

5. Säule – Anlaufüberwachung: Das Hauptziel dieser Säule liegt darin, die Anlageninvestition bereits vor der Festlegung des endgültigen Designs im Hinblick auf die

Instandhaltungskosten zu überprüfen und daraus eine Strategie zur Optimierung der Anlagenkonzeption zu entwickeln (Mishra et al., 2016; Bracher, 2009).

6. Säule – Qualitätsmanagement: Das Ziel des Qualitätsmanagements ist die Sicherstellung der Rahmenbedingungen für eine Null-Fehler Produktion. Mögliche Fehlerquellen innerhalb der Prozesse sollen mittels Verständnis und Kontrolle der Interaktion von Mensch, Material, Maschinen und Methoden verhindert werden. Der Schlüssel dazu liegt in erster Linie darin, Fehler in der Produktion präventiv zu vermeiden und nicht bereits produzierte Fehler mittels aufwändigen Kontrollsystemen aufzudecken (Mishra et al., 2016; Bracher, 2009).

7. Säule – TPM in administrativen Bereichen: Diese Säule konzentriert sich auf alle Aktivitäten, welche sich im Bereich Administration und Support befinden (Mishra et al., 2016). Die Eliminierung von Verlustquellen wird demzufolge um jene Bereiche erweitert, welche mit dem Herstellungsprozess in Verbindung stehen oder Auswirkungen auf die Produktion haben.

8. Säule – Arbeitssicherheit, Umwelt- und Gesundheitsschutz: Das Kernziel dieser Säule liegt darin, Unfälle zu vermeiden und somit eine Unfallrate von Null-Prozent anzustreben. Man kann sie in folgende drei Bereiche einteilen: Verhalten der Mitarbeitenden, Voraussetzungen der Maschinen und das Managementsystem (Mishra et al., 2016). Bracher (2009) beschreibt, dass ein erfolgreiches Managementkonzept die Bedürfnisse aller Anspruchsgruppen bestmöglich zu erfüllen hat und damit auch die umweltrelevanten Kernpunkte des Produktionsprozesses von grosser Bedeutung sind. Weiter beschreibt er die Aspekte der gesundheits- und hygienerlevanten Kernaktivitäten als wichtige Teile des Verbesserungsprozesses. Diese sollen nicht nur die Qualität der Produkte steigern, sondern auch Auswirkungen auf die Arbeitsmoral der Mitarbeitenden nehmen.

2.2.3 *Transaktionale Beziehungen der Tätigkeit*

Transaktionen in Bezug auf das transaktionale Drei-Komponenten-Modell der Tätigkeit nach Leont'ev (1982) lassen sich als regelmässige, im Verlauf der Zeit eingespielte und normalisierte Interaktionen oder auch gegenseitige Anpassungen im Handeln oder Verhalten aus der Sicht des Subjektes beschreiben. Das transaktionale Modell der Tätigkeit setzt sich aus drei Komponenten in zyklischer Abfolge zusammen. Die zyklische Abfolge, welche in der untenstehenden Abbildung 3 ersichtlich ist, ist mit Pfeilen gekennzeichnet und beschreibt die Entwicklung, welche das Subjekt aktiv herstellt (Leont'ev, 1982; Schüpbach, 2013).

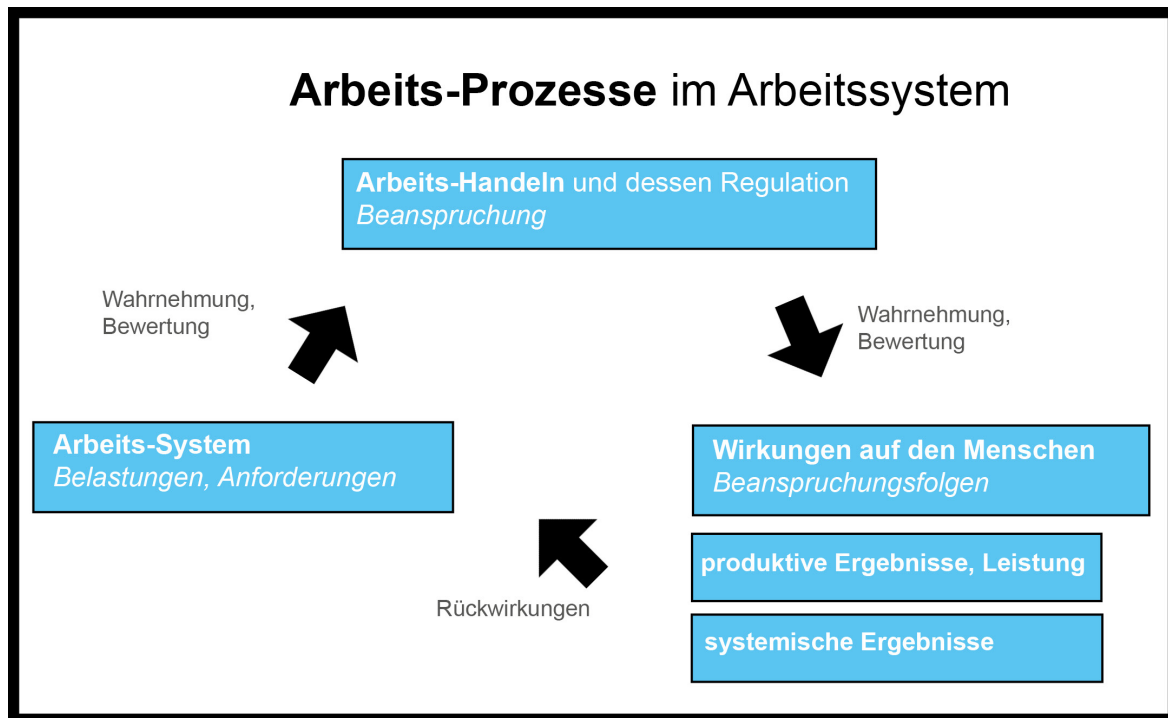


Abbildung 3: Transaktionales Drei-Komponenten-Modell der Tätigkeit nach Leont'ev (1982) (eigene Darstellung)

Komponente 1 – Bedingungen im Arbeitssystem: Diese Komponente umfasst die objektiven Gegebenheiten und Bedingungen im Arbeitssystem oder Arbeitsplatz. Die situativen Gegebenheiten definieren den Auftrag sowie die Bedingungen unter denen dieser zu erfüllen ist. Daraus resultieren auch die Stressoren welche auftreten können und welche Ressourcen zur Bewältigung von Stress zur Verfügung stehen (Schüpbach, 2013).

Komponente 2 – Arbeitsprozesse: Diesem Komponenten kommt ein zentraler vermittelnder Stellenwert zu. Darin enthalten sind insgesamt die Arbeitsprozesse und das proaktive, zielgerichtete Handeln (Schüpbach, 2013).

Komponente 3 – Objektive Ergebnisse der Tätigkeit: Zu diesem Komponenten gehören die Leistungen, welche mehr oder weniger die Primäraufgabe erfüllen und den Handlungszielen entsprechen. Dazu gehören auch die Ergebnisse in Form der objektiven kürzer- oder längerfristigen Wirkungen auf den Menschen, also die Beanspruchungsfolgen (Schüpbach, 2013).

Bindeglied A - Zur Kategorie gegenständliche Tätigkeit: Dieses Bindeglied steht zwischen den Bedingungen im Arbeitssystem und den Arbeitsprozessen (siehe Abbildung 3) und beinhaltet die konkreten Handlungsziele und möglichen Handlungswege, welche

aus dem Arbeitssystem (Komponente 1) abgeleitet werden. Im Zentrum steht die Wahrnehmung und Bewertung der Stressoren und Ressourcen (Schüpbach, 2013).

Bindeglied B - Die gegenständliche Tätigkeit und die Psychologie: Dieses Bindeglied steht zwischen den Komponenten zwei und drei (siehe Abbildung 3) und stellt den Feedback-Prozess dar. Schüpbach (2013) beschreibt, dass sich das Handeln nicht nur an den objektiven Gegebenheiten im Arbeitssystem sondern ebenso an den subjektiv wahrnehmbaren und bewertbaren Ereignissen und Wirkungen orientiert. Je nach Beurteilung wird das Handeln angepasst. Somit beinhaltet das Bindeglied B die Wahrnehmung und Bewertung des Handelns und beeinflusst damit die Wahrnehmung der Beanspruchungsfolgen.

Bindeglied C – Wechselbeziehung von äusserer und innerer Tätigkeit: Dieses Bindeglied steht zwischen den Komponenten drei und eins (siehe Abbildung 3), also zwischen den Wirkungen der Arbeit und dem Arbeitssystem. Es beinhaltet somit die Rückwirkung der Beanspruchungsfolgen auf das Arbeitssystem (Leont'ev, 1982; Schüpbach, 2013).

Die bereits im Jahre 1959 entwickelte Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg gehört zu den bekanntesten Vertretern der Inhaltstheorien der Motivation, mit der Absicht eine Klassifikation der Motivziele anzubieten. Die Zwei-Faktoren-Theorie unterscheidet genau zwei Arten von Einflussgrössen. Diese sind zum einen Faktoren, welche sich auf den Inhalt der Arbeit beziehen (Motivatoren) und zum anderen Faktoren, welche sich auf den Kontext der Arbeit beziehen (Hygienefaktoren). Inhaltsbezogene Faktoren äussern sich in Verantwortung oder Anerkennung, kontextbezogenen Faktoren beinhalten äussere Arbeitsbedingungen oder die Bezahlung (Myers, 2008). Nach dieser Theorie, wie auch nach der Arbeitsmotivation welche von Hackman und Oldham (1980; zitiert nach Kauffeld & Grote, 1999, S. 55) beschrieben wird, gibt es sowohl einen Zusammenhang zwischen den Aufgabenmerkmalen und der Motivationsförderlichkeit einer Arbeit, als auch deren Einfluss auf die Zufriedenheit und die Leistung der Mitarbeitenden. Die Selbstbestimmungstheorie von Ryan und Deci (2000) beschreibt drei permanente und kulturen übergreifende psychologische Grundbedürfnisse, deren Befriedigung für effektives Verhalten und psychische Gesundheit von Bedeutung ist. Diese empirisch abgesicherten Grundbedürfnisse sind Kompetenz, Autonomie und soziale Eingebundenheit. Unter dem Begriff der Kompetenz wird das Gefühl verstanden, effektiv auf die jeweils als wichtig erachteten Dinge einwirken zu können und somit die gewünschten Resultate zu erzielen. Unter dem Begriff der Autonomie wird ein Gefühl der

Freiwilligkeit verstanden, das jedes Verhalten begleiten kann. In diesem Zusammenhang ist darunter nicht die objektive Unabhängigkeit von anderen Personen oder sonstigen Gegebenheiten zu verstehen, sondern die eigene Überzeugung der Notwendigkeit des eigenen Verhaltens. Der letzte Begriff, die soziale Eingebundenheit, beschreibt nicht nur die Bedeutung, die Andere für einen besitzen, sondern auch die Bedeutung, die man selbst für Andere besitzt. Ryan und Deci (2000) beschreiben, dass es wesentlich vom im jeweiligen sozio-kulturellen Kontext erworbenen Wertesystem abhängig ist, in welcher Art eine Befriedigung dieser Grundbedürfnisse möglich ist. Nach Herzberg, Mausner und Bloch Snydermann (2008) steigt die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden, wenn sie einer interessanten Arbeit nachgehen, die eigeninitiatives Handeln ermöglicht und wenn ihre Leistung anerkannt wird.

Das Job-Characteristics-Modell (JCM) von Hackman und Oldham (1980; zitiert nach Kauffeld & Grote, 1999) knüpft an diese Theorien an. Es erklärt, wie Aufgabenmerkmale (Job Characteristics) gestaltet werden müssen, damit sie zu intrinsischer Motivation führen. Die fünf Aufgabenmerkmale Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit der Aufgabe, Bedeutsamkeit der Aufgabe, Autonomie und Feedback aus der Aufgabenerfüllung, führen indirekt über die erlebte Bedeutsamkeit der eigenen Arbeitstätigkeit zu hoher intrinsischer Motivation.

3 Methode

Ein grundlegendes Verständnis des Prinzips der Offenheit bildet die Voraussetzung zur Beantwortung der Fragestellungen sowie deren Unterfragestellungen. Flick (2011) beschreibt dies als die Zurückstellung der theoretischen Strukturierung des Forschungsgegenstandes. Das bedeutet, dass am Anfang der Forschungsgegenstand gegenüber der theoretischen Strukturierung im Vordergrund steht, zumindest bis sich die Strukturierung des Forschungsgegenstandes durch die Forschungssubjekte herausgebildet hat. Da die Bedürfnisse des Praxispartners hauptsächlich auf Informationen der qualitativen Empirie basieren, ist dieses Verständnis für die vorliegende Untersuchung von grosser Bedeutung. Die Fragestellungen sind demnach explorativer Art.

Das Forschungsdesign gestaltete sich folgendermassen: In einem ersten Schritt musste die Auswahl der Erhebungsmethode getroffen werden. Abhängig davon wurde in einem zweiten Schritt die Stichprobe definiert. Anschliessend wurde im dritten Schritt eine geeignete Auswahl für die Auswertung der erhobenen Daten definiert.

3.1 Erhebungsmethode

Die Methodenwahl wurde aufgrund der Stichprobengrösse, welche sich durch die Anzahl von 12 Produktionsmitarbeitenden eher klein hält und der explorativen Art der Fragestellungen, getroffen. Die Quelle des anfänglichen Basiswissens ist neben der Dokumentenanalyse vor allem die Geschäftsleitung der Luisi & Diener AG. Die Kommunikation verlief mündlich und lieferte erste strukturierende Erkenntnisse über die geplanten Abläufe und Veränderungen im Unternehmen.

Da für Organisationen nicht vor allem strukturelle Merkmale psychologisch bedeutungsvoll sind, sondern die in der Organisation stattfindenden Entwicklungsprozesse, steht das Wechselspiel zwischen Mensch und Organisation im Vordergrund (Schüpbach, 2013). Mittels der Untersuchung sollen individuelle Handlungsmuster erkannt werden, die Sichtweisen der Mitarbeitenden aufgedeckt und die Selbstwahrnehmung innerhalb der Organisation aufgezeigt werden. Um dieses Wechselspiel zu erfassen, wurde ein Leitfadenterview in Anlehnung an das transaktionale Drei-Komponenten-Modell der Tätigkeit nach Leont'ev (1982) entwickelt. So finden sich Items, die hinsichtlich des Arbeitssystems, des Arbeitshandelns und der daraus resultierenden Wirkung auf den Menschen innerhalb der Organisation formuliert wurden. Das Leitfadenterview dient nicht dazu repräsentative Daten zu sammeln, um

Aussagen über Grössenordnungen und statistische Verteilung bestimmter Merkmale zu treffen (Diekmann 2002). Dazu wäre auch die vorhandene Stichprobe zu klein. Es hat zum Ziel, die Perspektive der Befragten nachzuvollziehen und so komplexe Zusammenhänge ermitteln zu können (Flick, von Kardoff & Steinke, 2004; zitiert nach Riesmeyer, 2006). Honer (2003) beschreibt, dass den Befragten im Interview die Aufgabe zu kommt, aktive Ereignisse, Erfahrungen, Handlungen und Wissen zu rekonstruieren, womit folglich Fragestellungen beantwortet werden können, welche sich auf die Vergangenheit als auch auf die Gegenwart beziehen und somit für unsere Fragestellung ideal ist. Der Leitfaden enthält mit Items bezüglich Arbeitssystem, Arbeitshandeln und dessen Wirkung auf die Mitarbeitenden alle für das Interview relevanten Themenblöcke und Anhaltspunkte sowie zum Teil vorformulierte Fragen, welche flexibel aneinander gereiht werden können (siehe Anhang, A - Leitfadeninterview). Dies ermöglichte eine Anpassung an die Gesprächssituation, was die Sichtweisen der Befragten besser in den Mittelpunkt stellen liess, als dies bei standardisierten Interviews oder Fragebögen der Fall gewesen wäre (Riesmeyer, 2006). Ein weiteres Kriterium bei der Auswahl der Methode war die Voraussetzung der Vergleichbarkeit, was mit der Durchführung eines Leitfadeninterviews gegeben war (Marotzki, 2003; zitiert nach Riesmeyer, 2006). Die Offenheit des Leitfadeninterviews liess zu, dass die Befragten für sich individuell wichtige Themen ansprechen konnten, was für die Ausarbeitung der gegebenen Fragestellungen von grosser Bedeutung war. Für die vorliegende Fragestellung war das Leitfadeninterview somit die am besten geeignete Methode. Denn mit standardisierten Antwortvorgaben würden Aspekte die in den Vorüberlegungen nicht vorkommen, unterdrückt werden. (Riesmeyer, 2006).

Entwicklung des Interviewleitfadens

Nach Kvale und Brinkmann (2009) ist die Vorbereitung auf die Untersuchung das A & O und beeinflusst erheblich die Qualität der erhobenen Daten. Sie betonen, dass die Vorstellung vom Untersuchungsobjekt und die Kenntnis des theoretischen Zugangs für die Konstruktion des Leitfadens vorausgesetzt werden muss. Diese theoretische Grundlage wurde mittels Dokumentenanalyse, den Erstgesprächen mit der Geschäftsleitung und der Erarbeitung der theoretischen Basis in Kapitel 2 sichergestellt. Weiter wurde geklärt, welcher Zeitrahmen für die Gespräche zur Verfügung steht und welche Motivation die Befragten zur Teilnahme bewegt. Im Gespräch mit der Geschäftsleitung wurde vereinbart, dass die Interviews im Zeitrahmen von 10 Minuten stattfinden sollen und die Teilnahme für alle Beteiligten freiwillig ist.

Weiter musste die Überlegung der Operationalisierung der Forschungsfrage angestellt werden. Da diese konkrete Frage nicht an die Befragten weitergegeben werden sollte

(Riesmeyer, 2006), wurde nach dem SPSS-Prinzip von Helferich (2001) vorgegangen. Somit wurde der Leitfaden in vier verschiedenen Schritten erstellt. Diese Schritte sind in der unten stehenden Abbildung 4 ersichtlich und werden nachfolgend erläutert.

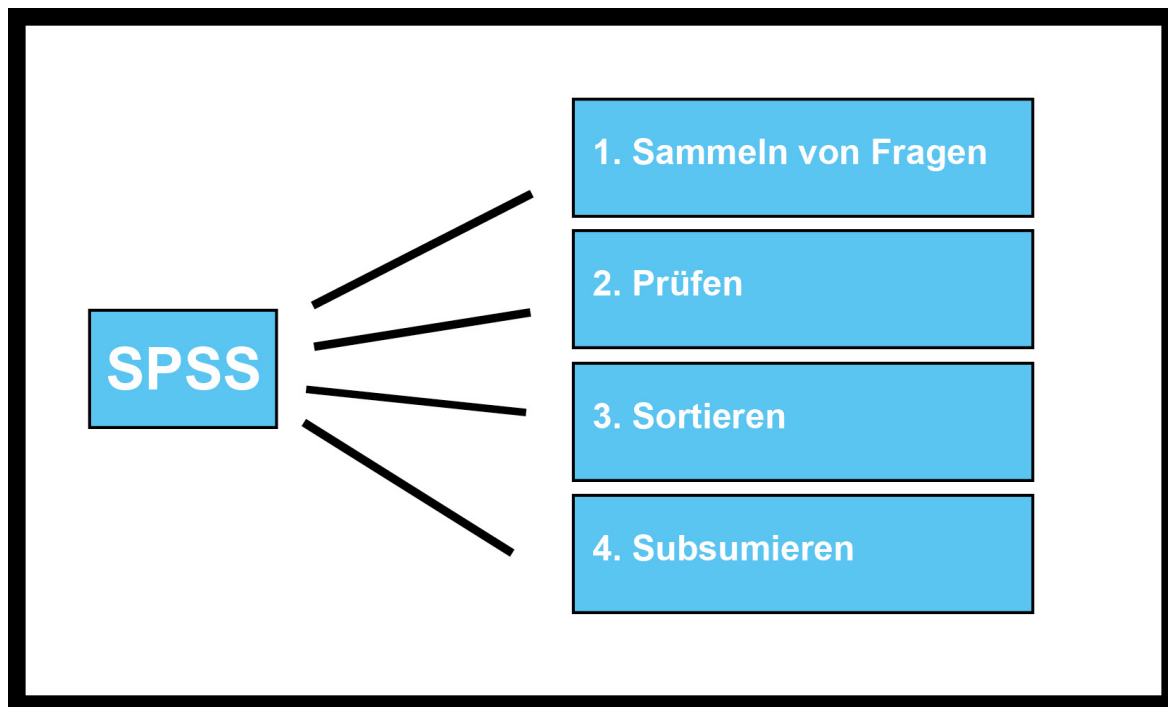


Abbildung 4: Ablauf des SPSS-Prinzips der qualitativen Forschung in Anlehnung an Helferich (2011) (eigene Darstellung).

Schritt 1 – „S“ für „Sammeln von Fragen“: Im ersten Schritt wurden auf einzelnen post-it's möglichst viele Fragen gesammelt. Helferich (2011) betont, dass es in diesem Schritt nicht darum geht, einzelne Fragen bereits zu verbieten oder eine Vorauswahl zu treffen, es ist jedoch nützlich, sich die Überlegung anzustellen, wo und auf welchen Informationen der Fokus liegt um für den Forschungsgegenstand sinnvolle Fragen zu formulieren.

Schritt 2 – „P“ für „Prüfen“: Nach der Ausarbeitung der Fragen wurden diese im zweiten Schritt den fünf Prüfungen von Helferich (2001, S.182) unterzogen. Diese Prüfungen sollen den Fragekatalog auf die essentiellen Fragen reduzieren und die Qualität des Leitfadens verbessern:

1. Wurden alle Faktenfragen eliminiert?
2. Trugen die Fragen der Besonderheit des Forschungsgegenstands Rechnung?
3. Erkundeten die Fragen bereits vorhandenes implizites Wissen?
4. Was hätte überrascht?

5. Verlangte die Frage der Erzählperson die Beantwortung des allgemeinen Forschungsinteresses?

Nachdem alle Fragen auf diese Punkte überprüft wurden, fielen einige davon weg oder mussten umformuliert werden.

Schritt 3 – „S“ für „Sortieren“: In einem dritten Schritt wurden die verbleibenden Fragen entlang des theoretischen Zugangs in Themenblöcke sortiert. Dies bedeutet, dass die Themenblöcke entlang dem transaktionalen Drei-Komponenten-Modell der Tätigkeit nach Leont'ev (1982) zusammengefasst wurden. Dieser Schritt diente dazu, Struktur zu schaffen und die Verständlichkeit des Leitfadens für die Erzählenden zu verbessern (Helferich, 2011).

Schritt 4 – „S“ für „Subsumieren“: Im letzten Schritt erfolgte die Elaboration der Leitfragen anhand der im dritten Schritt generierten Fragebündel. Die Aufforderung musste so formuliert sein, dass der/die Erzählende intuitiv von den zu interessierenden Aspekten unter dieser Erzählaufforderung zu berichten beginnt (Helferich, 2011). Somit wurden aus den Fragebündeln übergeordnete Erzählaufforderungen subsumiert. Die Interviewfragen unterteilten sich in Schlüssel- und Eventualfragen. Die Schlüsselfragen dienten dazu, die Vergleichbarkeit der Interviews sicher zu stellen, die Eventualfragen wurden als Aufrechterhaltungsfragen formuliert (Riesmeyer, 2006). Die Einstiegsfrage wurde als sogenannte „Eisbrecherfrage“ formuliert, mit der Absicht, den Befragten Vertrauen zu vermitteln und diese zum Reden zu bewegen. Bei der Formulierung der Fragen wurden folgende drei Grundprinzipien vorab festgelegt:

- Alle Fragen werden offen formuliert
- Alle Fragen werden neutral formuliert
- Alle Fragen werden einfach und klar formuliert
 - Es wird pro Frage nur ein Gegenstand thematisiert
 - Die Fragen werden kurz formuliert

Riesmeyer (2006) beschrieb, dass mit Fragen, die mittels diesen Grundprinzipien formuliert wurden, möglichst wenig Einfluss auf das Antwortverhalten der Befragten genommen wird. Damit soll sichergestellt werden, dass für die vorliegende Fragestellung qualitativ hochstehende Aussagen erfasst werden können. Mittels einem Pre-Test wurde schliesslich der entwickelte Leitfaden an drei Personen getestet und letzte Anpassungen wurden vorgenommen. Da das Interview länger dauerte als vorgesehen, mussten die Fragen nochmals geprüft und auf das wesentliche gekürzt werden. Ebenso wurde eine Frage umformuliert, da sie für beide Probanden nicht klar verständlich war. Nach den Anpassungen wurde der Leitfaden ein weiteres mal getestet und von mir als gut

empfunden. Auf Wunsch des Auftraggebers wurde der Fragebogen zum Schluss mit der Geschäftsleitung besprochen und von ihnen abgesegnet.

Standardisierung der Befragung

Nachdem der Fragekatalog erstellt und die Fragen nach Helfferich (2001) überprüft wurden, mussten noch Regeln für die Interviews festgelegt werden. Diese dienten der Standardisierung der Durchführung. Im ersten Schritt wurde ein Einführungsdialog erfasst. Dieser beschrieb, wie sich der Ablauf des Interviews gestaltet, wie lange es ungefähr dauert und was das Ziel des Interviews sein wird. Ebenso wurden die Befragten darüber informiert, dass die Gespräche mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet werden und die Anonymität und Vertraulichkeit gewährleistet wird.

Weiter wurde der Pausenraum als „Durchführungsort“ festgelegt. Dieser eignete sich am besten, da er nur während den Pausen regsam genutzt wird und der Pausenraum für die Angestellten ein vertrauter Ort darstellt. Die Belegschaft wurde gebeten während den Gesprächen den Raum nicht zu betreten, was mittels der Notiz „Bitte nicht stören, wir führen Interviews“ einfach zu erkennen war.

Sampling und Erstkontakt mit der Zielgruppe

Die Stichprobe der Interviews umfasste alle Mitarbeitenden welche über das TPM-Konzept informiert wurden und nicht als Auftraggeber oder als Auftragnehmer fungierten. Dies umfasste 12 Mitarbeitende der Luisi & Diener AG und zog somit eine Vollerhebung der Angestellten der Produktion mit sich. Da die Geschäftsleitung und der Qualitätsmanager als Auftraggeber fungierten und ich als Mitarbeitende der Administration und Auftragnehmerin, wurden diese vier Personen von der Untersuchung ausgeschlossen.

Um die Zielpersonen über das Vorhaben früh genug in Kenntnis zu setzen, wurde ein Informationsschreiben an alle Mitarbeitenden der Luisi & Diener AG verfasst und durch die Geschäftsleitung verteilt. Ebenso wurde die Information am „Schwarzen Brett“ im Pausenraum aufgehängt. Mittels dieser Anschrift wurde informiert, dass bezüglich der Einführung und im Rahmen meiner Bachelorarbeit in den kommenden Tagen Interviews durchgeführt werden. Die Mitarbeitenden wurden ebenso darüber in Kenntnis gesetzt, dass die Geschäftsleitung mit dem Vorhaben einverstanden ist und die Interviews auf Arbeitszeit durchgeführt werden. Es wurde darauf hingewiesen, dass zwar jeder zum Interview angesprochen wird, die Teilnahme jedoch freiwillig ist. Zwei Mitarbeitende wollten aufgrund ihrer schlechten Deutschkenntnisse und des Aufnahmegerätes kein Interview geben. Somit belief sich die Stichprobengröße auf 10 Mitarbeitende.

3.2 Bereitstellung und Auswertung der Daten

Nach Abschluss der Interviewerhebung wurden diese anschliessend transkribiert. Das heisst, dass die Aufnahmen der Interviews schriftlich festgehalten wurden. Dazu wurden Transkriptionsregeln festgelegt, um die Verschriftlichung zu standardisieren und die Daten für die Interpretation aufzubereiten. Diese Regeln haben zum Ziel, eine höchst mögliche Genauigkeit bei der Klassifizierung von Äusserungen und Pausen in ihrer Darstellung zu erreichen (Flick, 2011, S.379).

Für die Auswertung der transkribierten Interviews wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Gläser & Laudel (2009) verwendet. Um herauszufinden, wie die aktuelle Arbeitssituation in der Luisi & Diener AG aus Sicht der Individuen beurteilt wird und welche Auswirkungen das TPM-Konzept für die Mitarbeitenden mit sich bringen würde, wurde der Fragekatalog, wie im Kapitel 3.3 beschrieben, entlang dem transaktionalen Drei-Komponenten-Modell der Tätigkeit nach Leont'ev (1982) entwickelt. Die Methode von Gläser und Laudel (2009) sieht nun vor, die Kategorien schon vorab festzulegen und die Texte anhand dieser Kategorien auszuwerten. Dies ermöglichte es, durch die Reduktion der Informationsbasis, ein Destillat zu erzielen, welches ausschliesslich die Informationen enthielt, die für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant war. Dies bedeutet für die vorliegende Arbeit, dass auch die Kategorien entlang dem Drei-Komponenten-Modell der Tätigkeit nach Leont'ev (1982) erarbeitet wurden. Dieses Vorgehen wurde gewählt um sicherzustellen, dass die nötigen Informationen für die Beantwortung der vorliegenden Fragestellung extrahiert und die transkribierten Interviews auf die essentiellen Informationen reduziert wurden. Bei diesem Vorgehen handelte es sich um einen Prozess, bei dem die Kategorien laufend angepasst und verfeinert wurden. Der durchgeführte methodische Ablauf wird nachfolgend in Abbildung 5 grafisch dargestellt:

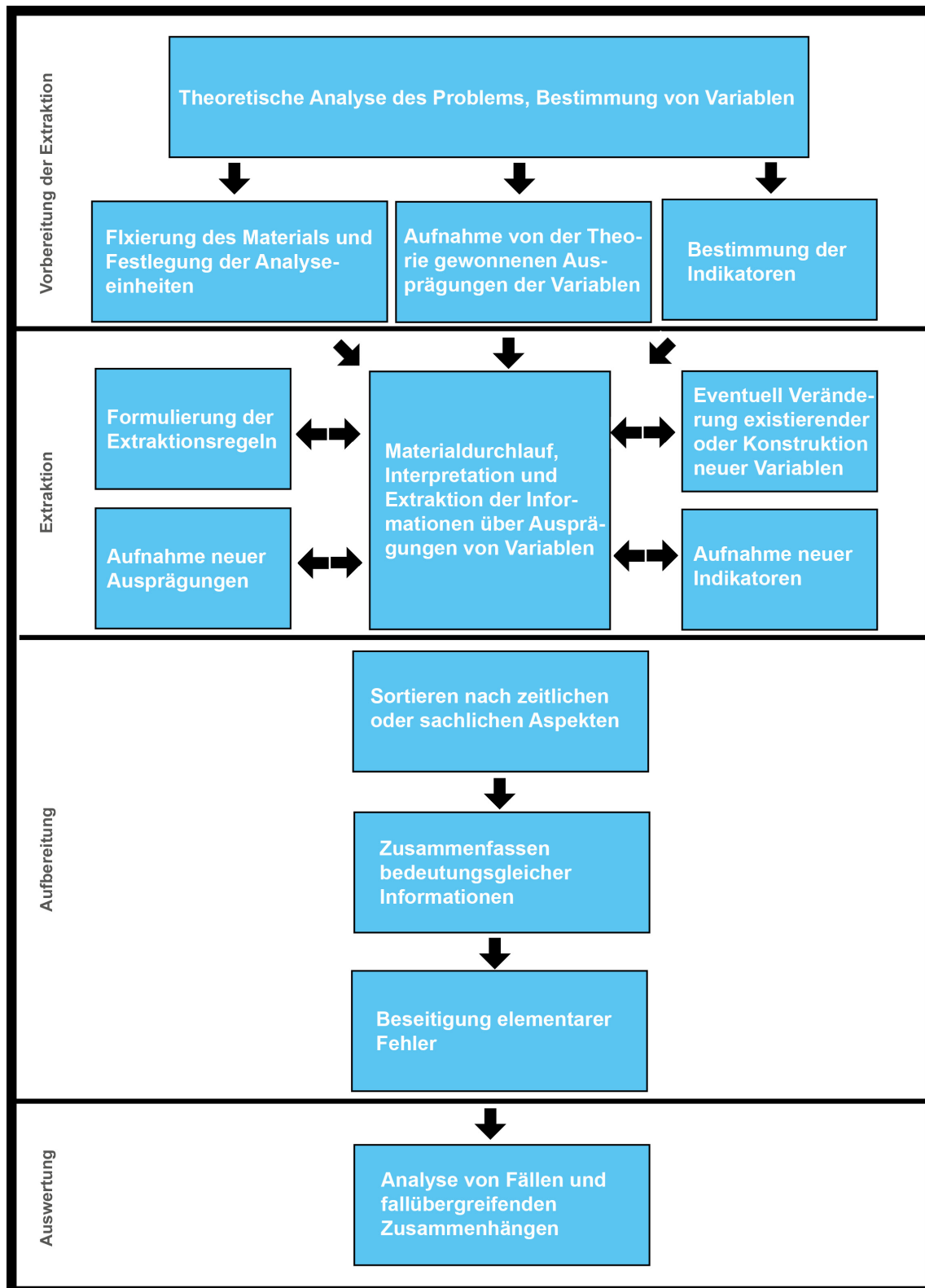


Abbildung 5: Ablauf der qualitativen Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel (2009) (eigene Darstellung)

Die Vorgehensweise, welche in der *Abbildung 5* grafisch Dargestellt wird, wird in den nachfolgenden Unterkapiteln kurz erläutert.

Vorbereitung der Extraktion

Das Kategoriensystem wurde in Anlehnung an die theoretischen Vorüberlegungen des Interviewleitfadens entwickelt. Während der Umwandlung des Interviewleitfadens ins Kategoriensystem wurden somit verschiedene Anpassungen vorgenommen. Das heisst, das der narrative Input, also die Leitfrage, jeweils den Hauptkategorien zugeteilt wurden welche mittels dem transaktionalen Drei-Komponenten-Modell der Tätigkeit nach Leont'ev (1982) formuliert wurden. Somit wurde zum Beispiel die Frage „Welche Situationen bringen dich in den Stress?“ zu der Hauptkategorie „Wahrnehmung des Arbeitshandelns“ zugeteilt. Anschliessend wurden mittels der aufgestellten Rubrik „Checkliste“ des Interviewleitfadens Unterkategorien gebildet. Demzufolge wurde ersichtlich, wo gegebenenfalls noch Ergänzungen oder Abstriche gemacht werden mussten. Diese Ergänzungen wurden in Form einer zusätzlichen Haupt- oder Unterkategorie oder in der Umbenennung/Konkretisierung der Kategorien vorgenommen (Gläser & Laudel, 2009). Abstriche wurden so vorgenommen, dass bestehende Formulierungen offener gestaltet wurden oder Unterkategorien komplett weg gelassen wurden. Gläser und Laudel (2009) beschreiben als weiteren Schritt die methodische Vorbereitung. Dabei wurde festgelegt, welches Textmaterial für die Analyse verwendet wird. In der vorliegenden Arbeit handelte es sich dabei um die transkribierten Interviews. Da alle Transkripte die vorformulierten Grundanforderungen erfüllten, musste kein Interview ausgeschlossen werden. Weiter forderte die Vorgehensweise von Gläser und Laudel (2009) die Festlegung der Analyseeinheiten. Für die vorliegende Arbeit wurde entschieden, ganze Textstellen als Analyseeinheit zu definieren, da einzelne Sätze oder Satzteile nicht genügend Informationen enthielten. In gewissen Fällen war es notwendig, Textstellen auseinander zu nehmen, da sie Aussagen zu verschiedenen Kategorien enthielten, ansonsten wären wichtige Informationen verloren gegangen.

Extraktion

Mittels der Extraktion wurden Informationen aus dem Text in Form von Textabschnitten den jeweiligen Kategorien zugeordnet. Bei Unklarheiten in der Zuordnung von gewissen Textstellen sollen nach Gläser und Laudel (2009) Extraktionsregeln festgelegt werden, um sicherzustellen, dass mit anderen „unklaren Textstellen“ gleich verfahren wird und der Prozess der Extraktion für Aussenstehende nachvollziehbar bleibt. Die weitere Bearbeitung des erhobenen Materials fand anhand dieser Extraktionsregeln statt. Gläser und Laudel (2009) raten, dass ausschliesslich beim Auftreten von Problemen die ursprünglichen Transkripte zur Hilfe herangezogen werden sollen, was bei der Extraktion berücksichtigt wurde.

Aufbereitung

Die Aufbereitung dient vor allem der Verbesserung des Datenmaterials indem verstreute Informationen zusammengefasst, Redundanzen beseitigt und Fehler korrigiert werden (Gläser & Laudel, 2009, S. 229). Mittels der vorangegangenen Extraktion konnten nun zusammengehörende Textabschnitte innerhalb der einzelnen Kategorien zusammengefasst werden.

Auswertung

Ziel der Auswertung war es, Vermutungen zu identifizieren, welche den Prozess zwischen den interessierenden Ursachen und deren Wirkung beschreiben. Gläser und Laudel (2009) definierten dazu kein festes Vorgehen. Es geht vielmehr darum, mit den zuvor extrahierten und aufbereiteten Daten die zugrundeliegende Fragestellung zu beantworten. Das heisst, dass in der vorliegenden Untersuchung die Ergebnisse entlang des transaktionalen Drei-Komponenten-Modells der Tätigkeit nach Leont'ev (1982) dargestellt wurden. Diese Herangehensweise hatte zum Ziel, eine verständliche und nachvollziehbare Ausarbeitung und Darstellung zu erreichen.

4 Ergebnisse

Nachfolgend werden die Ergebnisse der transkribierten Interviews mittels der durchgeführten qualitativen Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel (2009) vorgestellt. Die Ergebnisse wurden in Kapitel 4.1 bis 4.3 entlang dem transaktionalen Drei-Komponenten-Modell der Tätigkeit nach Leont'ev (1982) aufgezeigt. Ergebnisse, welche sich nicht nach diesem Modell aufstellen liessen, wurden in Kapitel 4.4 und 4.5 dargestellt.

4.1 Das Arbeitssystem

Die gegenständliche Tätigkeit im Unternehmen Luisi & Diener AG beinhaltet neben der Wahrnehmung und Bewertung der Arbeitsaufgaben und Arbeitsbedingungen auch die Stressoren und Ressourcen im Unternehmen. Zur Veranschaulichung der Ergebnisse wurden jeweils Aussage dazu ausgewählt.

4.1.1 Die Arbeitsaufgaben

Die Arbeitsprofile der Befragten befanden sich in den Abteilungen Fräserei, Dreherei, Sägerei und dem organisatorischen Bereich der Werkstatt. Der grösste Teil der Befragten kam aus der Abteilung Fräserei, da die zwei Mitarbeitenden, welche zu keinem Interview bereit waren, beide aus der Abteilung Dreherei kamen. Die Aufgabenprofile liessen sich in zwei Kategorien einteilen. Zum einen in *ausschliessliche Maschinenarbeit* und zum anderen in *organisatorische Funktionen der Werkstatt*.

Ja das Übliche halt was wir hier in der Fräserei machen, Maschine anlassen, Teilchen raus, Teilchen kontrollieren, Wasser einfüllen, Öl einfüllen, etc. (Int. 2).

Ich habe eine weite Bandbreite, da ich verantwortlich bin für die Produktion und das Programmieren der Werkzeugmaschinen und etc., etc., etc. Das Organisieren der Arbeit und so weiter, das Zusammenspiel der Dreherei und Fräserei (Int. 1)

Alle Befragten beschrieben ihren Arbeitsalltag als gut ausgelastet. Es zeigten sich keine Unterschiede in den Abteilungen. Keiner der Befragten beschrieb Phasen, in denen er nichts zu tun hat.

Wir haben immer etwas zu tun. Ich habe vier Maschinen zu bedienen, da habe ich nicht gross Zeit um etwas anderes zu denken oder etwas anderes zu machen. Mit dem bin ich an der Grenze. (Int. 8)

Es ist immer arbeitsabhängig, aber grundsätzlich gibt es immer genug zu tun, langweilig wird es einem hier nie. (Int. 10)

Die positiven und negativen Aspekte der Arbeitsaufgaben wurden unterschiedlich beschrieben. Die einen äusserten sich hinsichtlich abwechslungsreichen und anspruchsvollen Arbeiten positiv und monotoner Arbeit gegenüber negativ.

Dazu kommen die ganzen Programmierungen und Einzelteilerfertigung, das macht mir sicherlich auch viel Spass und mit Messmaschinen arbeiten und so weiter, also wenn ich mal dazu komme. Also eigentlich das Vielseitige, nicht wie bei den anderen die nur an der Maschine stehen, Knöpfchen drücken, Teilchen rein, Teilchen raus, das ist nicht so mein Ding. (Int. 1)

Ja [die Aufgaben gefallen], wenn es abwechslungsreich ist, neue Sachen probieren. (Int. 3)

Das was ich gerade am machen bin [macht ihm Spass], das mit dem 3D Programmierer. Das ist so auf der neusten Technik, anspruchsvoll, das kann nicht jeder und man kann zeigen was die Maschine kann und was man natürlich selber auch kann. (Int. 6)

Ou jaaaa [unbeliebte Aufgaben]. Monatelang dieselbe Arbeit, also Serienarbeit, das monotone. Das ist da, wo der Kopf abschaltet und da hat man gar keine Motivation mehr zum arbeiten. (Int. 6)

Wobei sich andere bezüglich einfacher Arbeit positiv äusserten und monotone Arbeit nicht als negativ bewerteten.

Eigentlich gefällt mir alles. Sagen wir Drehen, Fräsen, das ist mein Beruf, da würde ich nichts ändern wollen. Was ich mache, was ich machen kann, das mache ich gerne. Die Technologie die wir haben an den Maschinen ist viel einfacher als früher, das finde ich viel besser. (Int. 8)

Wir machen hier viel Serienarbeit, da hält sich die Abwechslung in Grenzen, aber das sehe ich jetzt nicht als grossen Nachteil. (Int. 10)

Betreffend der Nachfrage nach den im Unternehmen vorhandenen Zielformulierungen waren sich alle Befragten einig. Kein Mitarbeitender/keine Mitarbeitende der Luisi & Diener AG erhielt spezifische Ziele, welche individuell Ende Jahr erreicht werden müssen.

Ich habe keine Ziele vom Chef bekommen. (Int. 4)

Wir haben keine Ziele vom Chef bekommen. (Int. 2)

Keine [Ziele]. Das hat aber glaube ich niemand. (Int. 5)

Es wurden jedoch vorhandene Ziele beschrieben, welche für alle Mitarbeitenden im Unternehmen zählen und nach den Aussagen der Mitarbeitenden nicht explizit von der

Chefetage genannt wurden. Dabei wurden Ziele wie *präzises Arbeiten, Sauberkeit, Effizienz und Effektivität* beschrieben

Bei den Mitarbeitergesprächen Ende Jahr? Nein, nicht spezifisch. Einfach halt die Standardziele wie präzises Arbeiten, Sauberkeit. Aber definitive Arbeitsziele habe ich nicht erhalten. (Int. 6)

Wir haben einmal im Jahr ein Mitarbeitergespräch. Das Ziel ist eigentlich immer besser und immer schneller zu werden. Auch das präzise und das saubere arbeiten ist wichtig in meinem Beruf. Aber vom Chef haben wir keine konkreten Ziele, die wir Ende Jahr erreichen müssen, diese Ziele sind eigentlich selbstverständlich und für alle klar. Das lernt man bereits in der Schule so. Es darf kein Teilchen aus der Werkstatt ,dass ausserhalb der Toleranz ist. (Int. 9)

4.1.2 *Die Arbeitsbedingungen*

Die Arbeitsbedingungen wurden hauptsächlich positiv bewertet, die selbständige wie auch flexible Arbeitsweise wurde speziell hervorgehoben.

Das ganze drum und dran. Mir gefällt es bei meiner Arbeit, dass ich relativ frei bin, weil ich so zu sagen direkt dem Chef unterstellt bin und mit ihm eigentlich zu tun habe. Also er gibt mir Anweisungen was ich dann weiterleiten muss und, wie soll ich das sagen, dass ich viel Freiheiten habe wie ich das alles organisieren möchte. (Int. 1)

Dass ich relativ selbständig arbeiten kann und alleine. Und auch die Arbeitsbedingungen finde ich super, ich kann sehr flexibel sein. Aber ich arbeite halt nicht Schicht. (Int. 5)

Dass ich so frei arbeiten kann und ich nicht wirklich kontrolliert werde. Ich habe zwar einen Chef aber fühle mich nicht irgendwie unter dem Hammer. Ich bin sehr frei, das gefällt mir sehr. Ich kann selbst entscheiden, heute mache ich das morgen jenes, natürlich unter Berücksichtigung von den Terminen des Kunden. Wenn ich weiss ich muss das und das bis dann fertig haben mache ich das natürlich aber ich kann mir einteilen wenn ich was machen will solange ich die Termine einhalte. (Int. 7)

Die Ferienregelung nach OR wurde als einziger negativer Punkt hinsichtlich der Arbeitsbedingungen genannt.

Aber das [mehr Ferien] will ja eigentlich jeder. Nein mit 20 Tagen sind wir... ja in einem KMU ist das halt so. Das ist halt manchmal das was mich ein bisschen stört.
(Int. 1)

Auch bezüglich des Arbeitsplatzes wurde kaum Kritik ausgetragen. Nur ein Mitarbeitender beschrieb eine spezielle Maschine als negativ.

Also eine bestimmte Aufgabe in dem Sinne kann ich nicht nennen aber es gibt hier eine gewisse Schleifmaschine, die so ganz feine kleine Späne gibt, die gehen immer in die Finger, die finde ich saumässig doof. Aber sonst nein, sonst gibt es eigentlich nichts. (Int. 10)

4.1.3 *Stressoren & Ressourcen*

Bei der Ermittlung der Entstehung anspruchsvoller Situationen wurden vor allem Aussagen bezüglich schlechter Kommunikation, Termindruck und fehlerhafter Planung getroffen. Hauptsächlich wurde die Kommunikation zwischen der Chefetage und den Mitarbeitenden bemängelt.

Ou diese Situationen gibt es sicher, aber momentan wüsste ich nicht was. So Sachen wenn nicht richtig geplant wurde, das kann mich in stressige Situationen bringen, vor allem wenn sie oben nicht kommunizieren, das ist immer das schönste. Da kommt der einte und sagt das und der andere sagt das und wir stehen da und müssen beides machen, sonst haben wir von einem sowieso die Arschkarte gezogen. (Int. 6)

Wenn Termindruck ist. Also wenn wir heute einen Auftrag bekommen der gestern fertig sein muss, dann ist es halt schon stressig. (Int. 3)

Situationen die ein schnelles Umdenken fordern. Wie soll ich das erklären, wenn du etwas am laufen hast auf den Maschinen muss man das immer zwei drei Tage voraus planen und dann ruft der Chef an und sagt ich muss das und das auf morgen haben aber eigentlich wurde schon anders geplant. Also eigentlich die Planung, das bring mich manchmal in den Stress hier drin. (Int. 1)

Als weitere Ursache zur Entstehung anspruchsvoller Situationen wurde die Auftragslage genannt. Es wurde beschrieben, dass bei hoher Auftragslage die Arbeitssituation im Unternehmen anspruchsvoller wird.

Eigentlich nicht so viel. Je nach dem wenn viel Aufträge aufs mal rein kommen und der Zeitplan eng ist, kann es schon mal stressig werden. Dann muss ich ein

bisschen organisieren, damit alle Leute alles haben damit sie weiterarbeiten können. (Int. 5)

Die Mitarbeitenden beschrieben die Häufigkeit dieser Situationen von „eher selten“ bis „ab und zu“.

Aber das kommt eher selten vor [anspruchsvolle Situationen]. (Int. 5)

Ja, es kommt schon ab und zu mal vor, aber es kommt halt auch immer auf die Auftragslage drauf an wie geplant werden kann. (Int. 1)

Die Zusammenarbeit im Unternehmen wurde im Grossen und Ganzen als gut berichtet.

Sehr gut [Zusammenarbeit]. Eigentlich gut. Es gibt eigentlich auch nie Konflikte. (Int. 3)

Eigentlich gut, die Mitarbeiter untereinander müssen ja eigentlich alle zusammenarbeiten, weil es ist ein gewisser Arbeitsablauf der Teilchen, die immer weitergegeben werden. Von dem her müssen alle aufeinander Rücksicht nehmen und schauen, dass alle ihre Arbeit haben. Das läuft von dem her eigentlich gut. Konflikte gibt es eigentlich nur auf privater Ebene, dass der eine den anderen mal doof findet, aber das ist ja menschlich. Ab und zu muss man dem einen mal sagen, dass er vorwärts machen soll, viele sind dann manchmal ein bisschen eingeschnappt, aber das legt sich meistens relativ schnell wieder. (Int. 5)

Nur vereinzelt wurde die Zusammenarbeit als schwierig beschrieben.

Geteilt, manchmal ist sie gut und oftmals, es hat ein paar, es ist schwierig das auf eine anständige Art und Weise zu formulieren, „Linke-Schweine“ die einem in den Rücken fallen wenn sie nur können oder hinten rum sprechen und das macht dann die Zusammenarbeit nicht einfach. Das meiste ist eigentlich persönlich, vom arbeiten her sind es einfach viele Sturböcke, sie wollen nicht bis es dann schlussendlich mal klöpft und es dann heisst, jetzt muss es so sein. Also ich finde es arbeitet schon jeder eher für sich. (Int. 6)

Das ist schwierig zum sagen, es arbeiten eher die Abteilungen untereinander für sich. In der Dreherei ist es den Leuten eigentlich egal was in der Fräserei zum Beispiel abläuft. Es gibt da ein, zwei Personen die flexibel sind aber der grösste Teil ist in dieser Beziehung ziemlich unflexibel. Das ist dann manchmal auch die Herausforderung um das bewältigen zu können. (Int. 1)

Vorkommende Konflikte wurden als selten beschrieben und haben laut den Befragten meistens einen persönlichen Ursprung, welche sich schnell wieder einstellen.

Konflikte kommen sehr selten vor, wenn dann nicht auf die Arbeit bezogen sondern eher im menschlichen, persönlichen Bereich. Wo Menschen zusammenarbeiten gibt's das halt, das finde ich normal. Es wird dann relativ schnell und einfach dann auch wieder bereinigt. (Int. 10)

Konflikte gibt es ab und zu aber eigentlich nur auf persönlicher Ebene, da geht man sich dann eher aus dem Weg und das ist bald wieder geritzt. (Int. 1)

4.2 Das Arbeitshandeln

Das Arbeitshandeln verbindet die gegenständliche Tätigkeit mit der Psychologie. Das heisst es beinhaltet die Wahrnehmung und Bewertung des Handelns und dessen Regulation. Dabei soll die Bewältigung der Anforderungen wie auch die Nutzung der Ressourcen im Unternehmen aufgezeigt werden.

4.2.1 Die Bewältigung der Anforderungen

Um anspruchsvolle Situationen bewältigen zu können nannten viele der Befragten die Inanspruchnahme der Hilfe von Arbeitskollegen/innen. Diese Inanspruchnahme beschrieben sie als *Anforderung von Unterstützung* oder *Delegierung von Aufgaben*.

Da hol ich mir Hilfe wenn es was bringt. (Int. 3)

Früher habe ich eine Zigarette geraucht. Aber wenn ich jetzt das Gefühl habe, dass ich nicht vorwärts komme, dann frage ich die anderen um Unterstützung. Das hat bis jetzt immer so funktioniert. Man kann halt nicht immer alles Wissen. (Int. 8)

..ich werde dann von den anderen unterstützt, oder ich schaue halt, dass ich Unterstützung erhalte. Ich muss dann dementsprechend arbeiten delegieren, damit auch der eint oder andere Sägeautomat auch durchläuft wenn ich nicht vor Ort bin. (Int. 5)

In gewissen Situationen können wir uns auch untereinander organisieren, damit wir Unterstützung erhalten. In gewissen Situationen kommt das aber auch schon direkt vom Chef, dass einer von der Dreherei in die Fräserei muss, um auszuhelfen. (Int. 8)

Andere beschrieben, dass sie versuchen mittels Erfahrung die anstehende Situation zu bewältigen.

Das ist eine Altersfrage, sage ich. Vor 20 Jahren hätte mich das mehr gestresst. Ja weil dann ist man jung und hat nicht viel Erfahrung. Also mit der Erfahrung, denke ich, kann man viel wett machen. (Int. 1)

Da bleib ich dann einfach dran und lasse mich nicht stressen. Wenn etwas fertig werden muss, dann muss ich halt an der Maschine bleiben und nicht links, rechts noch etwas anderes machen oder reden. Wenn man eine Aufgabe hat und dran bleibt, hat man auch die Zeit die man einhalten muss. (Int. 2)

Also sicher nicht mit dem Kopf durch die Wand, das bringt nämlich gar nichts. Zuerst das Zeug anschauen, planen, organisieren und es so gut wie möglich durchzuführen. Solange ich weiss, dass ich das selber schaffe, mache ich es auch alleine, wenn ich merke es geht nicht alleine schaue ich es mit anderen die schon Erfahrung haben an, aber in der Regel ist es schon eher „Self-Made“. (Int. 6)

Als weitere Handlungsoption zur Anforderungserfüllung wurde die positive Einstellung gegenüber der anstehenden Situation genannt.

Eigentlich finde ich es spannend. Es fordert einen heraus. Es gibt Tage, an denen ich nicht soviel zu tun habe, die sind natürlich auch gut. Aber es gibt Tage, da läuft richtig viel und da muss ich von einem zum anderen rennen und dann geht die Zeit wie im Fluge vorbei und dann ist der Arbeitstag im Nu rum und das finde ich eigentlich noch toll. (Int. 7)

Ich probiere mich nicht stressen zu lassen. Man kommt ja trotzdem nicht schneller vorwärts, dann gibt es nur einen Crash an der Maschine und das kostet dann viel, viel mehr Zeit als eigentlich der ganze Aufwand. (Int. 2)

Ich mache einfach meinen Job, das geht eigentlich immer gemütlich. (Int. 4)

Obwohl viele Befragte angaben, dass sie die Pausen nicht immer einhalten können, nannten nur vereinzelte Personen die Verlängerung der Arbeitszeit oder die Intensivierung des Arbeitsrhythmus als Bewältigungsstrategie von anspruchsvollen Situationen.

Ja da muss ich mich anpassen, da muss ich schneller arbeiten und halt mal eine Pause auslassen. (Int. 9)

4.2.2 Die Zusammenarbeit in anspruchsvollen Situationen

Die Zusammenarbeit gerade in anspruchsvollen Situationen wurde von der Mehrheit sehr positiv beschrieben.

Wenn es aber darauf ankommt, dass wir etwas unter grossem Zeitdruck machen müssen, dann ist die Unterstützung da und dann wird auch am Samstag gearbeitet, da gibt es eigentlich keine Probleme. (Int. 1)

Die Zusammenarbeit in solchen Situationen ist dann sehr gut, ich bereite dann zum Beispiel alles vor, damit die anderen die Teilchen nur noch durchlaufen lassen müssen, das kann dann auch während meiner Abwesenheit weiterlaufen und sie müssen nur noch die Knöpfe drücken. (Int. 7)

Die Teamarbeit ist in solchen [anspruchsvollen] Situationen super. (Int. 5)

Die ist sehr gut, vor allem in solchen Situationen die ich beschrieben habe, wo es etwas stressiger wird. Wenn man von jemanden Hilfe braucht ist die Hilfsbereitschaft doch sehr gross. Und das finde ich super so, sollte ja auch immer so sein aber das hat man schon nicht überall. (Int. 10)

Bei der Befragung bezüglich der Zusammenarbeit in alltäglichen Situationen wurde beschrieben, dass die Abteilungen autonom untereinander zusammenarbeiten.

Das ist schwierig zum sagen, es arbeiten eher die Abteilungen untereinander für sich. In der Dreherei ist es den Leuten eigentlich egal was in der Fräserei zum Beispiel abläuft. Es gibt da ein, zwei Personen die flexibel sind aber der grösste Teil ist in dieser Beziehung ziemlich unflexibel. Das ist dann manchmal auch die Herausforderung um das bewältigen zu können. (Int. 1)

Anders wurde dies jedoch in anspruchsvollen Situationen geschildert.

Die Teamarbeit finde ich gut hier im Unternehmen, vor allem was stressige Situationen anbelangt. Wenn gewisse Arbeiten dringend sind funktioniert das Team schon miteinander. Dann arbeiten alle zusammen, das finde ich schon gut hier. Wir sind dann auch flexibel und da können auch Leute von der Fräserei in der Dreherei aushelfen. (Int. 9)

4.3 Die Wirkung der Arbeit auf den Menschen

Die Beanspruchung ist unmittelbar mit dem Handeln verbunden. Es finden kontinuierliche Feedbackprozesse statt, welche sich aus den Handlungen ableiten, in Beanspruchungsfolgen resultieren und wiederum Rückwirkungen auf das Handeln nehmen. Beanspruchungsfolgen bewirken auch Veränderungen hinsichtlich der Bedingungen im Arbeitssystem. Als Beanspruchungsfolgen werden Wirkungen auf die Gesundheit und das Wohlbefinden sowie die Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung gesehen (Schüpbach, 2013, S. 61).

4.3.1 Beanspruchungsfolgen auf die Gesundheit und das Wohlbefinden

Wenige Befragte gaben an, dass sie aufgrund der Arbeit gesundheitliche Auswirkungen spüren. Mitarbeitende der Fräserei berichteten von Rückenschmerzen. Der grösste Teil der Befragten, welche von Rückenschmerzen berichteten, gaben an, dass die Beschwerden je nach Auftragslage variieren.

Ja ich habe einfach immer wieder mal Rückenschmerzen, man hebt halt viel an, ist ständig an den Maschinen, Teilchen einspannen, Teilchen ausspannen. Ja und vor allem wenn es kleine Serien sind, oder Teilchen die schnell gehen, dann muss man halt öfters wechseln. Es gibt Teilchen die du zum Beispiel fünf mal in der Stunde ausspannen und neu einspannen musst, das geht dann schon in den Rücken. (Int. 2)

Und als ich mal in der Fräserei ausgeholfen habe, habe ich es dann am Ende vom Tag schon im Rücken gespürt. Aber bei uns in der Dreherei ist das weniger. (Int. 3)

Ein weiterer Befragter beschrieb eine körperliche Belastung durch die Schichtarbeit. Einerseits sieht er dies als Vorteil, da er mehr Zeit mit der Familie verbringen kann.

Ja, also das tolle finde ich auf der einen Seite irgendwie das von der Arbeitszeit her. Man könnte es aber auch als Nachteil sehen, da ich Schicht arbeite. Aber ich kann so mehr Zeit mit meiner Familie verbringen und sehen wie meine Kinder aufwachsen. (Int. 10)

Andererseits sieht er es als Nachteil.

Ja ich merke es sicherlich körperlich manchmal. Also nicht die Arbeit selbst sondern eher die Schichtarbeit. Also ich habe ja vorher gesagt, dass es ein Vorteil sein kann, kann aber auch ein Nachteil sein. Ich bin jetzt nicht unbedingt der Morgenmensch, da ist es manchmal schon hart wenn ich um 3:45 aufstehen muss, dann ist dann schon nicht unbedingt meine Zeit und das merke ich dann schon den ganzen Tag lang. Wenn ich dann am Nachmittag Feierabend habe und dann noch mit den Kindern, körperlich merke ich das dann schon. (Int. 10)

Ein weiterer Befragter schätzte die körperliche Beanspruchung positiv ein. Er sieht die Arbeit als Training.

Körperlich merke ich es schon. Es ist halt schon ab und zu mal ein bisschen Stahl den ich in den Fingern habe jeden Tag. Aber so spare ich mir das Fitnesscenter, das ist für mich eher Training, also eigentlich gut. (Int. 5)

Die psychische Belastung wurde gering eingeschätzt und wurde als situationsbedingt beschrieben. Situationen, wie das Suchen nach einer Problemlösung, zwischenmenschliche Dispute oder eine hohe Auftragslage wurden dazu genannt.

Das kommt auf die Situation an, wenn ich eine Lösung für ein Programm finden muss und ich dies bis am Abend nicht habe, dann beschäftigt mich das schon immer noch nach Feierabend, das ist bei Routinearbeiten nicht der Fall. (Int. 1)

Wenn etwas geht mit anderen Leuten, dann überlegt man am Abend schon wie man Sachen anders machen kann, wenn da eine Situation ist bei der man merkt „ou da habe ich jetzt vielleicht nicht richtig reagiert“, „vielleicht habe ich hier das falsche gesagt“ oder „da hätte ich keinen Kompromiss eingehen sollen“. Aber rein die Arbeit betrachtet verfolgt mich das eher weniger. (Int. 7)

Ja wenn es mal stressig wird kann es vorkommen, dass es mal einem nicht aus dem Kopf geht. (Int. 3)

Als weiterer Faktor der psychischen Belastung wurde die körperliche Ermüdung erwähnt.

Psychisch hat es nur Auswirkungen wenn ich über lange Zeit körperlich so am Ende bin. Aber für mich ist das alles noch in einem normalen Bereich. (Int. 10)

4.3.2 *Beanspruchungsfolgen auf die Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung*

Ein Grossteil der Befragten berichtete, dass sie auf Ihre Arbeit stolz sind und gerne in diesem Unternehmen arbeiten. Trotzdem beschrieben viele, dass sie einen anderen Beruf erlernen würden, wenn sie neu beginnen könnten.

Ja [stolz], auf schöne Teilchen schon, ja. Also wirklich gerade Anspruchsvolles das man sonst nicht könnte und es dann doch schafft, das macht mich schon stolz, das tut schon gut. Aber ich glaube nicht, dass ich wieder das selbe lernen würde wenn ich nochmals von vorne beginnen könnte, ausser ich könnte in den Bereich Prototypenbau oder Formbau, Werkzeugbau oder so etwas, aber man weiss halt vorher nie wo man hineinrutscht. Aber wenn ich mit dem Wissen von heute zurück könnte würde ich einen anderen Weg wählen. Ich würde dann eher Richtung IT, Programmieren. (Int. 6)

Mehr oder weniger ja, ich mache das gerne. Es ist natürlich Geldverdienen aber Freude an der Arbeit musst du trotzdem haben und das habe ich. Ich mache meinen Beruf wirklich gerne. Aber wenn ich ganz an Anfang könnte war es nicht meine Idee, ich wäre am liebsten Automechaniker geworden, aber da hat das Geld

gefehlt. Aber im Grossen und ganzen bin ich zufrieden, obwohl es nicht mein Ziel war. (Int. 8)

Die Befragten beschrieben eine von sich aus kommende, nicht zufriedenstellende Leistungserbringung. Als Gründe dafür wurde *fehlende Ausbildung* und *Unterforderung* genannt.

Jein, also auf das Endprodukt ein Stück weit schon, auf das was ich hier drinnen leiste jetzt kann ich mich halten. Ich habe mir mein Leben eigentlich schon mal ein bisschen anders vorgestellt. Ich bin hier nicht gelernt, ich bin als quer Einsteiger hier her gekommen, hätte mir das jemand vor 20 Jahren gesagt hätte ich das wahrscheinlich anders erwartet oder geplant oder gedacht. Aber ja, durch das ich halt auch nicht gelernt bin ist es zum Teil auch schwierig das Gefühl zu haben sich hier voll einbringen zu können. Vor allem was das ganze Programmieren und so anbelangt, da merke ich schon, da fehlt halt einfach die Ausbildung. Das lernt man halt schon nicht einfach alles im Betrieb, also von dem her gesehen kann ich mich halten. (Int. 10)

Das ist so aber eigentlich fühle ich mich total unterfordert. Weil an der Maschine zu stehen und Teilchen zu klöpfen, da könnte man auch eine Hausfrau hohlen und hier herstellen, die könnte das auch. (Int. 6)

Ein Befragter beschrieb den Wunsch nach Kompetenzerweiterung.

Wenn ich natürlich die Gelegenheit hätte da noch eine Ausbildung zu machen, wäre das sicher noch reizvoll, das würde mir halt einfach eine Sicherheit geben. Weil den Beruf den ich gelernt habe, auf dem habe ich keine Arbeitserfahrung und auf dem Beruf dem ich arbeite habe ich keine Ausbildung. Wenn irgendetwas wäre und ich müsste hier gehen würde ich schon doof dastehen. (Int. 10)

4.3.3 *Rückwirkung der Beanspruchungsfolgen auf das Arbeitssystem*

Aufgrund der aktuellen Einschätzung der Lage im Unternehmen, konnten die Befragten verschiedene Veränderungs- oder auch Verbesserungsvorschläge formulieren. Bezüglich der Arbeit beschrieben die Mitarbeitenden Verbesserungspotential in der Prozessplanung. Auch der Wunsch nach mehr Abwechslung der Aufgaben wurde von vielen Befragten geäussert. Ein Befragter berichtete von mangelhafter Umsetzung der Vorschläge in den KVP-Sitzungen.

Ja vom Organisieren manchmal, wie man die Arbeit der Reihe nach macht oder so, das sollte manchmal besser geregelt werden. (Int. 3)

Ou das ist schwierig, vielleicht wenn ich manchmal neue Teilchen bekommen könnte, einmal wieder ein neues Teilchen machen, einfach mehr Abwechslung. Dann würde mir persönlich die Arbeit mehr Spass machen. Es kommt schon vor, aber für mich könnte es mehr Abwechslung geben. Das wäre eine Änderung die ich gut finden würde. (Int. 9)

Wir hätten ja dafür KVP Sitzungen aber da wird es dann auch nicht angenommen. Es wird halt wenig darüber diskutiert sondern einfach bestimmen. (Int. 6)

Weiterer Handlungsbedarf beschrieben die Befragten in der Kommunikation. Dabei wurde hauptsächlich die Kommunikation zwischen der Chefetage und der Produktion beschrieben.

Manchmal die Kommunikation zwischen den Bestellungen und den Aufträgen. Das dürfte manchmal ein bisschen besser laufen. Es ist manchmal viel rum telefoniererei von oben, was es noch hat und immer die selben Fragen, das könnte man meiner Meinung nach besser organisieren. (Int. 5)

Also es sollte besser mit uns abgesprochen werden, also nicht ihr macht das jetzt so zack zack zack. Wenn ein Termin ist dann geht es manchmal nicht anders, aber wenn es so Lagerarbeiten sind. Vielleicht wäre es besser, wenn sie dann zuerst bei uns vorbei kommen und fragen wie es am besten wär, dass man nicht soviel umbauen muss. Also eigentlich die Kommunikation der Chefen mit der Produktion würde ich verbessern. Zwischen den Kollegen würde ich nichts ändern. (Int. 3)

4.4 Beurteilung des TPM-Konzepts

Positive Aspekte beschrieben die Befragten in der besseren Übersicht und dem Entgegenwirken der Vernachlässigung der Maschinenwartung, der Qualitätssicherung und der Verminderung der Wartungsarbeiten durch Externe.

Ich finde es aber eine gute Sache, es macht den Unterhalt einfach. Man sieht auf einen Blick was gemacht wurde, wenn man hin geht sieht man, hat jetzt der das Öl gewechselt, hat jetzt der das gemacht. Sonst geht man bei einer Auffälligkeit der Maschine mal Öl wechseln und oder auffüllen und sieht ou da ist es sehr leer. Aber man weiss dann nicht hat jetzt schon lange keiner mehr Öl eingefüllt oder hat der Schlauch ein Loch. Von dem her ist es natürlich schon sehr toll, weil die Maschinen brauchen Unterhalt und je besser der Unterhalt läuft desto besser ist die Qualität schlussendlich der Teilchen und desto länger halten die Maschinen.

Und man muss natürlich auch weniger einen Externen kommen lassen, weil man besser einschätzen kann wo das Problem liegt. Ich finde es eine gute Sache aber die Befürchtung ist halt einfach ob es wirklich auch vernünftig gemacht wird. (Int. 7)

Keine Ahnung. Ich denke schon, dass es etwas bringt, gerade die Wartung an den Maschinen wird öfters vernachlässigt. Also ich kenne es von der Firma bei der ich vorher gearbeitet habe, da wurde es total vernachlässigt, also extrem und das kostet dann Geld und Zeit. Ich denke es ist eine gute Sache. (Int. 3)

Die Mitarbeitenden äusserten jedoch auch Befürchtungen, welche sie gegenüber dem TPM-Konzept haben. Diese lagen weitestgehend in der Konsequenz der Umsetzung und der damit verbundenen Nützlichkeit. Andere beschrieben, dass sie keinen Mehrwert dieses Konzepts sehen und beurteilten es als überflüssig und zeitraubend.

Ich denke, es muss einfach eingehalten werden und nachgeführt werden, sonst bringt es nichts. Ich habe die Befürchtung, dass es nicht zuverlässig gemacht wird. (Int. 7)

Also ich sage der Grundgedanke dahinter ist sicher nicht schlecht aber ich sehe den Sinn dahinter nicht wirklich. Wenn der eine das Öl an der Maschine nicht auffüllt dann mache ich es halt selbst. Für eine Übersicht ist es sicherlich gut, aber es müssen halt dazu wirklich alle 100% mitmachen, das klappt vielleicht zwei, drei Wochen wenn überhaupt und danach ist es dann sicher nur noch „ou ich sollte da noch“. Ich denke es ist ein Projekt das Zeit und Ressourcen gefressen hat die man besser hätte einsetzen können. Man sieht ja wenn man durchläuft ist es sauber und wenn kein Öl nachgefüllt worden ist gibt es eine Fehlermeldung. Da mag man über den Effekt streiten, für mich ist es eher eine Verschwendung der Ressourcen. Ich finde es ist eher Aufwand als Mehrwert. (Int. 6)

Ich finde es ein bisschen doof, das ist ja eigentlich mein Job wenn die Maschine etwas braucht ist das mein Job. Ich muss nicht den anderen sagen „ou schau ich habe das gemacht, ich habe dies gemacht“, das sollte selbstverständlich sein. Das ist etwas automatisches, so sollte es eigentlich sein. (Int. 8)

4.5 Erfahrungswerte betreffend der Einführung vom TPM-Konzept

Um ein neues Konzept im eigenen Unternehmen umsetzen zu können, ist es hilfreich sich Erfahrungswerte von anderen Unternehmen, welche dieses Konzept bereits umgesetzt haben, anzuschauen.

Nakajima (zitiert nach Brunner, 2014) beschrieb sieben Schritte als Basis für die Einführung des Prozessmodells, welche in modifizierter Form für die Umsetzung des Konzepts in unterschiedlichen Unternehmen herangezogen werden können. Auch das JIPM beschrieb die Sieben-Schritte-Methode zur Einführung von TPM als sehr empfehlenswert. Diese Methode soll nachstehend in Abbildung 6 grafisch dargestellt werden und einen Überblick über die einzelnen Schritte vermitteln.

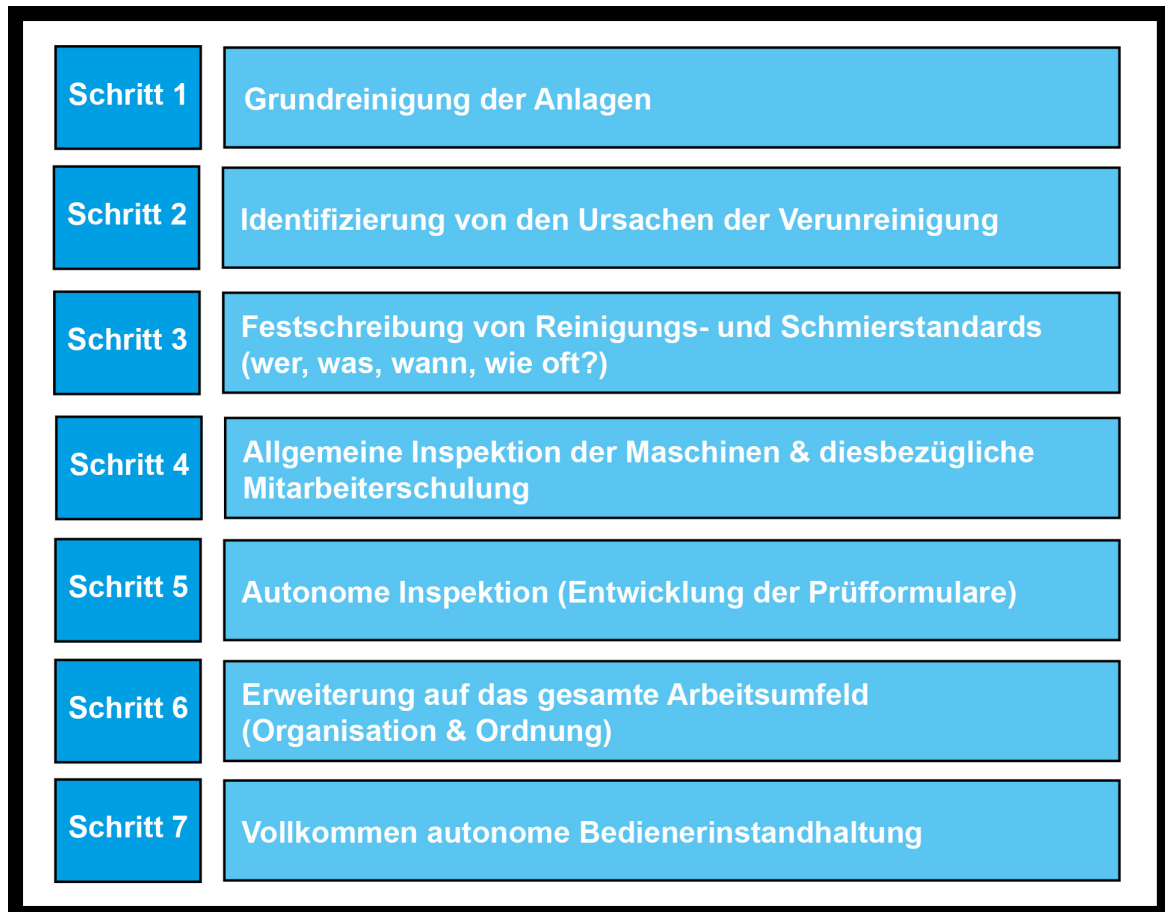


Abbildung 6: Die Sieben-Schritte-Methode der Einführung von TPM in Anlehnung an Brunner (2014) (eigene Darstellung)

Brunner (2014) beschrieb, dass sich die oben genannten Schritte eins bis fünf auf Aktivitäten der Maschinenarbeiter/innen im Zusammenhang mit den Produktionsanlagen beschränken. Erst ab dem sechsten Schritt werden die Aktivitäten auf das gesamte Arbeitsumfeld ausgeweitet.

Brunner (2014) beschrieb weiter, dass die Umsetzung dieser Schritte sorgfältig durchgeführt werden sollten und mehrere Jahre dauern kann. So zeigte beispielsweise die Untersuchung von Ireland und Dale (2001) auf, dass die Umsetzung des ersten Schrittes „Grundreinigung“ in einem englischen Unternehmen zwei Jahre in Anspruch nahm. Davis (1996) wie auch Maggard und Rhyne (1992) beschrieben, dass die

Einführung von TPM mindestens zwei bis drei Jahre, meistens sogar bis fünf Jahre in Anspruch nimmt und wenn nicht wirklich eine Veränderung im Unternehmen notwendig ist, kann es sogar noch länger dauern. Sie zeigten auf, dass einer der häufigsten Gründe für das Versagen bei der Einführung von TPM die fehlende Überzeugung zur Veränderung im Unternehmen darstellt. Die Untersuchung von Ireland und Dale (2001) brachte deutlich hervor, dass eine sorgfältige Einführung von TPM zu einem deutlichen betrieblichen Erfolg führt. Alle drei von ihnen untersuchten Unternehmen folgten der Sieben-Schritte-Methode und erhielten schlussendlich den JIPM-Award. Es konnten nur wenige Unterschiede bei der Einführung von TPM in den drei Unternehmen festgestellt werden. Diese lagen in den unterschiedlichen Säulen, welche von den Unternehmen umgesetzt wurden, dem Einsatz von einem ABC-Klassifizierungssystem der Maschinen und der unterschiedlichen Rolle des TPM-Beauftragten. Ein ABC-Klassifizierungssystem dient der Priorisierung der Maschinen wie zum Beispiel Klassifizierung A = Hohe Priorisierung, Klassifizierung B = Mittlere Priorisierung, Klassifizierung C = letzte Priorisierung und hilft den Mitarbeitenden, die richtigen Entscheidungen unter Zeitdruck zu fällen. Auch die Untersuchung von Chan, Lau, Ip, Chan und Kong (2003) befasste sich mit der Implementierung von TPM. Auch er betonte, dass TPM kein schneller Verbesserungsplan darstellt sondern mit seiner Komplexität Durchhaltevermögen und ständige Reflexion fordert. Auch hier wurde TPM in verschiedenen Schritten eingeführt, welche in Anlehnung an die Sieben-Schritte-Methode spezifisch an das Unternehmen angepasst wurde.

5 Diskussion

Die Ergebnisse der Erhebung legen nahe, dass mittels der Einführung des TPM-Konzepts ein positiver Einfluss auf die Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden der Luisi & Diener AG genommen werden könnte. Die verschiedenen Säulen könnten in ihren verschiedenen Ausprägungen Einfluss auf das Arbeitssystem, das Arbeitshandeln wie auch auf die Auswirkungen auf den Mitarbeitenden nehmen und hätten somit einen grossen positiven Einfluss auf die Arbeitsmotivation. Denn wie aus der Forschungsliteratur ersichtlich, führen Aufgabenmerkmale wie Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit der Aufgabe, Bedeutsamkeit der Aufgabe, Autonomie und Feedback aus der Aufgabenerfüllung zu hoher intrinsischer Motivation (Hackman & Oldham, 1980; zitiert nach Kauffeld & Grote, 1999).

Ein Teil der Befragten beschrieben die Arbeitsaufgaben als zum Teil einseitig und monoton. Nicht alle äusserten sich diesbezüglich negativ, jedoch wurde der Wunsch nach Abwechslung und anspruchsvoller Arbeit häufig zum Ausdruck gebracht. Die Arbeitsorganisation wurde hauptsächlich hinsichtlich der Auftragsplanung und der Kommunikation bemängelt. Der daraus resultierende Termindruck stellt dabei ein grosser Stressfaktor dar.

Diese Faktoren könnten mittels verschiedener Säulen des TPM-Konzepts positiv beeinflusst werden. Durch die Säule *autonome Instandhaltung* und die Säule *Ausbildung und Training* würden die Mitarbeitenden weitere Arbeitsaufgaben übertragen bekommen und mehr Wissen und Kompetenzen erwerben. Somit würden die Arbeitsaufgaben bedeutsamer, vielfältiger und anspruchsvoller gestalten werden. Nach den Arbeitsmotivationstheorien von Herzberg (1959, zitiert nach Myers, 2008), Hackman und Oldham (1980; zitiert nach Kauffeld & Grote, 1999) wie auch Ryan und Deci (2000) haben diese Aufgabenmerkmale eine motivationsförderliche Wirkung. Die erweiterte Sichtweite des Know-How zum Know-Why könnte die subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit für den Mitarbeitenden erhöhen und hätte somit laut Hackman und Oldham (1980; zitiert nach Kauffeld & Grote, 1999) zusätzlich einen positiven Einfluss auf die Arbeitsmotivation. Mittels den Säulen Anlaufüberwachung und TPM in administrativen Bereichen könnte den Schwierigkeiten der Kommunikation und Planung entgegengewirkt werden. Die Anlaufüberwachung würde die Optimierung der Anlagenkonzeption- und Nutzung mit sich ziehen und hätte somit Auswirkungen auf die Auftragsplanung. TPM in administrativen Bereichen könnte eine Verbesserung der Kommunikation innerhalb des Herstellungsprozesses bringen. Dies lässt die Vermutung zu, dass so das oft erwähnte

Problem der Kommunikation zwischen Chefetage und Werkstatt eliminiert und der Stressfaktor des Termindrucks vermindert werden können.

Die Erhebung hat gezeigt, dass sie Mitarbeitenden wissen wie sie sich in anspruchsvollen Situationen helfen können. Die meisten beschrieben die Inanspruchnahme der Hilfe von Arbeitskollegen/innen durch die Anforderung von Unterstützung oder Delegation von Aufgaben. Als weitere Bewältigungsstrategie wurde das Zurückgreifen auf die eigene Erfahrung beschrieben.

Mittels der Säule *kontinuierliche Verbesserung* und der damit beinhaltenden KVP-Sitzung, welche im Unternehmen bereits umgesetzt wird, könnten solche Erfahrungswerte gesammelt und ausgetauscht werden. Die Säule *Ausbildung und Training* zielt darauf ab, vielseitig qualifiziertes Personal sicher zu stellen. Diese Vielseitigkeit würde die Delegation von Aufgaben vereinfachen und mehr Mitarbeitende dazu befähigen unterstützend zu agieren. Weiter könnte der rege Austausch von Erfahrungen und die vielseitige Qualifizierung des Personals positiven Einfluss auf die Wahrnehmung der Kompetenz, der Autonomie und der sozialen Eingebundenheit nehmen. Nach der Selbstbestimmungstheorie von Ryan und Deci (2000) hätte das einen positiven Einfluss auf die intrinsische Motivation.

Auch bezüglich den Beanspruchungsfolgen könnte mit dem TPM-Konzept eine Verbesserung für die Mitarbeitenden erzielt werden. Als körperliche Beschwerden wurden hauptsächlich Rückenschmerzen und Ermüdungserscheinungen berichtet. Da die Mitarbeitenden die Rückenschmerzen und Ermüdungserscheinungen meistens im Zusammenhang mit einer hohen Auftragslage beschrieben, kann die Vermutung aufgestellt werden, dass das schwere anheben der Teile über einen längeren Zeitraum und das immer an der selben Maschine stehen zu einer ständig wiederholenden Bewegungsabfolge führt und somit die körperlichen Beschwerden ausgelöst werden. Ein Befragter beschrieb eine Maschine die durch kleine Späne Verletzungen an den Händen hervorrufen kann. Situationen wie eine hohe Auftragslage, zwischenmenschliche Dispute und die Suche nach Problemlösungen wurden als Auslöser der psychischen Beanspruchungsfolgen beschrieben. Weiter wurde von der fehlenden Möglichkeit einer zufriedenstellenden Leistungserbringung berichtet.

Mit den Säulen *Ausbildung und Training*, *Qualitätsmanagement* und *TPM in administrativen Bereichen* könnten diese Gegebenheiten verringert werden. Anhand der vielfältigen Qualifizierung der Mitarbeitenden könnte beispielsweise eine Rotation an den zu bedienenden Maschinen eingeführt werden, um Rückenschmerzen von den wiederholenden Bewegungsabläufen, wie auch Ermüdungserscheinungen entgegen zu

wirken. Weiter kann durch die bessere Qualifikation der Mitarbeitenden das Bedürfnis der Kompetenz gedeckt und eine zufriedenstellende Leistungserbringung ermöglicht werden. Ebenso hätte dies wiederum Einfluss auf den Aspekt der Anforderungsvielfalt, was sich positiv auf die intrinsische Motivation auswirken kann. Das Qualitätsmanagement wie auch das TPM in administrativen Bereichen könnten mittels präventiver Fehlervermeidung die Notwendigkeit der Suche nach Lösungsvorschlägen vermindern. Anhand der geplanten Einführung der Säule Arbeitssicherheit, Umwelt- und Gesundheitsschutz, könnte vermieden werden, dass Mitarbeitende ohne Sicherheitsbekleidung arbeiten und somit Verletzungen, an beispielsweise den Händen, vermindert werden könnten.

Das TPM-Konzept wurde von den meisten Befragten positiv beurteilt. Trotzdem gab es Mitarbeitende, welche den Nutzen hinter dem Konzept nicht sehen oder Befürchtungen betreffend der Umsetzung äusserten. Nach den Erfahrungswerten verschiedener Unternehmen (siehe Kapitel 4.5) hat sich eine sieben-Schritte-Methode etabliert. Da sich die ersten fünf Schritte auf Aktivitäten der Maschinenbediener/innen beziehen, ist es von grosser Bedeutung die Befürchtungen der Mitarbeitenden zu beseitigen und ihnen den Nutzen der Einführung aufzuzeigen. Auch Davis (1996) und Maggard und Rhyne (1992) weisen auf die Wichtigkeit der Überzeugung zur Veränderung im Unternehmen hin. Diese ist momentan im Unternehmen Luisi & Diener AG noch nicht ganzheitlich vorhanden und sollte zur erfolgreichen Einführung des TPM-Konzepts unbedingt sichergestellt werden.

5.1 Empfehlung für die Zukunft

Ableitend von den Resultaten und den daraus resultierenden Schlussfolgerungen kann festgehalten werden, dass für die Einführung des TPM-Konzepts die Mitarbeitenden besser über den Mehrwert der Veränderung aufgeklärt werden müssen. Der Miteinbezug der Mitarbeitenden in die Vorbereitung und Planung der Einführung könnte dabei sicherlich positiven Einfluss nehmen. Um die Konsequenz der Durchführung sicher zu stellen, ist die ständige Erinnerung an die verschiedenen Massnahmen wichtig. Dazu könnten verschiedene Mottos formuliert werden, wie zum Beispiel „kleine Probleme erkennen, bevor daraus grosse Probleme entstehen“, „Eine Anlage gar nicht erst verschmutzen zu lassen ist besser als sie zu reinigen“ oder „Jeder kann ein Experte seiner Maschine sein, sei ein Experte!“ Diese Mottos könnten dann im Pausenraum ausgehängt werden und würden von den Mitarbeitenden tagtäglich wahrgenommen werden.

Bei der Festschreibung von Reinigungs- und Schmierstandards ist es empfehlenswert darauf zu achten, dass diese von jenen Mitarbeitenden mitgestaltet werden, die später

danach arbeiten müssen. Nach Ryan und Deci (2000) führt dies zu effektivem Verhalten und psychischer Gesundheit und unterstützt somit die konsequente Durchführung. Ebenso kann sichergestellt werden, dass alle relevanten Aspekte der Wartung berücksichtigt werden und für die Praxis umsetzbar formuliert werden.

Sobald der fünfte Schritt in der sieben-Schritte-Methode der Einführung abgeschlossen ist, könnte aus den Prüfungsformularen grosse Tafeln generiert werden, welche gut ersichtlich an den Maschinen angebracht werden. Diese könnten eine schnelle Übersicht der Wartungsarbeiten bringen und würde die konsequente Umsetzung unterstützen, da sie immer präsent wären. Ebenso wäre auf den ersten Blick erkennbar, wann die letzte Wartung erfolgte und würde bei Bedarf eine effizientere Problemanalyse sicherstellen. Auch die anderen Mitarbeitenden würden den Wartungszustand sehen und könnten bei schlechter Umsetzung der Massnahmen intervenieren. Nach der Untersuchung von Herzberg et al. (2008) spielt hinsichtlich der Arbeitsmotivation auch die Anerkennung der Leistung eine wichtige Rolle. Auch Hackman und Oldham (1980; zitiert nach Kauffeld & Grote, 1999) berichten von der Wichtigkeit von Feedback aus der Leistungserbringung. Dazu könnten weiter Smileys an den Tafeln angebracht werden. Je nach Wartungszustand könnte die Maschine so mit einem Smiley versehen werden. Bei schlechter Wartungsarbeit erhält sie ein trauriges Smiley, bei genügender Wartungsarbeit ein emotionsloses und bei guter Wartungsarbeit ein fröhliches Smiley. Somit hätten die Mitarbeitenden ein ständiges Feedback ihrer Leistungserbringung hinsichtlich der Wartungsarbeiten und bekämen bei guter Leistung die Anerkennung durch das fröhliche Smiley. Bei schlechter Wartung müsste ein Feedback der verantwortlichen Person erfolgen, um sicher zu stellen, dass die Mitarbeitenden wissen warum die Wartung nicht ausreichend war und ein Lernprozess erfolgen kann. Natürlich müsste dieses Wertesystem in einem regelmässigen Intervall aktualisiert werden um die Nützlichkeit sicher zu stellen.

Die zusätzliche Einführung eines ABC-Klassifizierungssystems, wie es in der Untersuchung von Ireland und Dale (2001) beschrieben wurde würde ich in diesem Unternehmen, auf Grund der Betriebsgrösse, als nicht empfehlenswert beurteilen.

5.2 Mögliche zukünftige Forschungsfragen

Die vorliegende Arbeit bietet Aufschluss darüber, inwiefern das TPM-Konzept Einfluss auf die Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden der Luisi & Diener AG haben könnte. Ursprünglich war die Forschungsfrage geplant, inwiefern sich das TPM-Konzept auf das Arbeitsumfeld der Mitarbeitenden der Luisi & Diener AG ausgewirkt hat um festzustellen,

ob die strukturierte Einführung von Managementsystemen wirklich einen Mehrwert für ein solch kleines Unternehmen bringen kann. Aufgrund von verschiedenen betriebsinternen Faktoren wurde das System bis heute nicht eingeführt. In Zukunft wäre diese Untersuchung jedoch sicherlich interessant, um Aufschluss darüber zu erhalten, ob sich weitere Massnahmen in anderen Bereichen rentieren würden. Ebenso wäre es interessant zu erfahren, inwiefern sich das Konzept im Betrieb etabliert hat, wie es von den Mitarbeitenden gelebt wird und wo Verbesserungspotential liegen würde. Als weitere mögliche Forschungsfrage könnte die Auswirkung des Konzepts auf die Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden formuliert werden, um die in der vorliegenden Untersuchung aufgestellten Vermutungen analysieren zu können.

Weiter wurde berichtet, dass die Arbeitsabläufe nicht immer ideal geplant sind und diesbezüglich Verbesserungsbedarf besteht. Mittels einer Arbeitsanalyse könnten somit die Arbeitsprozesse analysiert, verbessert und Kosten und Ressourcen eingespart werden.

6 Literaturverzeichnis

- Ahuja I.P.S. & Khamba, J.S. (2008). Total productive maintenance: literature review and directions. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25 (7), 709-756.
- Baldrige, J. V. & Burnham, R. A. (1975). Organizational innovation: Individual, organizational and environment impacts. *Administrative Science Quarterly*, 20, 165-176.
- Bracher, M. (2009). *Das operative Management von Produktionsunternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Brunner, F. J. (Hrsg.). (2014). *Japanische Erfolgskonzepte: KAIZEN, KVP, Lean Production Management, Total Productive Maintenance Shopfloor Management, Toyota Production Management, GD3-Lean Development*. München: Carl Hanser Verlag.
- Chan, F. T. S., Lau, H. C. W., Ip, R. W. L., Chan, H. K. & Kong, S. (2003). Implementation of total productive maintenance: A case study. *International journal of production economics*, 95, 71-94.
- Davis, R. (1996). Making TPM a part of factory life. *Works Management*, 49 (7), 16-17.
- Diekmann, A. (2000). *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.
- Flick, U. (2011). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2009). *Experteninterviews und Qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Helferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Bloch Snyderman, B. (2008). *The motivation to work* (11., neu bearbeitete Aufl.). New Brunswick: Transaction Publishers.
- Honer, A. (2003). Interview. In R. Bohnsack, W. Marotzki & M. Meuser (Hrsg.), *Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung* (S. 94-99). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ireland, F. & Dale, B. G. (2001). A study of total productive maintenance implementation. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 7 (3), 183-192.
- Kauffeld, S. & Grotte, S. (1999). Instrumente der Arbeits- und Organisationspsychologie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43, 55-60.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Interviews. Learning the craft of qualitative research interviewing* (2., neu bearbeitete Aufl.). Los Angeles: Sage.

- Labib, A. W. (1999). A framework for benchmarking appropriate productive maintenance. *Management Decision*, 37 (10), 792-799.
- Leont'ev, A. N. (1982). *Tätigkeit–Bewusstsein–Persönlichkeit*. Zugriff am 02.04.2016 <http://www.kritische-psychologie.de/1982/taetigkeit-bewusstsein-persoenlichkeit>.
- Maggard, B. & Rhyne, D. M. (1992). Total productive maintenance: a timely integration of production and maintenance. *Production and Inventory Management Journal*, 4, 6-10.
- May, C. & Schimek, P. (2015). *TPM Total Productive Maintenance. Grundlagen und Einführung von TPM – oder wie Sie Operational Management erreichen*. Feuchtwangen: Sommer Media GmbH.
- Mishra, Y., Tiwari, P., Aarif, M. & Jain, K. (2016). *Total Productive Maintenance*. Zugriff am 02.04.2016 <http://rietjaipur.com/etemsd/wp-content/uploads/2016/02/etemsd2016127.pdf>
- Myers, D. G. (2008). *Psychologie*. Berlin: Springer.
- Nakajima, S. (1995). *Management der Produktionseinrichtungen: Total Productive Maintenance*. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Noon, M., Jenkins, S. & Lucio, M. M. (2000). FADS, techniques and control: the competing agendas of TPM and Texac at the Royal Mail (UK). *Journal of Management*, 54 (2), 499-519.
- Riesmeyer, C. (2006). *Das Verhältnis zwischen Journalismus und Public Relations. Ressort und Status der Informationsquelle als Einflussfaktoren. Eine Fallstudie am Beispiel der Thüringer Allgemeine*. Zugriff am 10.04.2016 <http://webdoc.sub.gwdg.de/diss/2006/riesmeyer/riesmeyer.pdf>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000): Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
- Schüpbach, H. (2013). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. München: Ernst Reinhardt.
- Wagner, K. W., Zacharnik, M., & Kamiske, G. F. (2005). *Qualitätsmanagement für KMU*. München: Carl Hanser Verlag GmbH Co KG.
- Willmott, P. (1994). Total quality with teeth. *The TQM Magazine*, 6 (4), 48-50.

7 **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Organigramm der Luisi & Diener AG (Luisi & Diener AG, 2014)	2
Abbildung 2: Die acht Säulen des TPM-Konzepts in Anlehnung an Ireland & Dale (2001) (eigene Darstellung)	8
Abbildung 3: Transaktionales Drei-Komponenten-Modell der Tätigkeit nach Leont'ev (1982) (eigene Darstellung)	11
Abbildung 4: Ablauf des SPSS-Prinzips der qualitativen Forschung in Anlehnung an Helferich (2011) (eigene Darstellung)	16
Abbildung 5: Ablauf der qualitativen Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel (2009) (eigene Darstellung)	20
Abbildung 6: Die Sieben-Schritte-Methode der Einführung von TPM in Anlehnung an Brunner (2014) (eigene Darstellung)	36

8 Anhang

Aushang zur Information der Mitarbeitenden

Leitfaden für die Interviews

Transkripte 1-10

Extraktionsregeln

Analyseeinheiten

Kategoriensystem inkl. Zuweisung der Textstellen

Liebe Mitarbeitende der Luisi & Diener AG

Vor kurzem wurdet ihr mittels der KVP-Sitzung kurz über das TPM-Konzept und meine bevorstehende Bachelorarbeit informiert. Im Rahmen dieser Studie führe ich nun Interviews mit allen Mitarbeitenden der Luisi & Diener AG durch. Die daraus gewonnenen Informationen sollen dem Unternehmen dabei helfen, die Veränderungen hinsichtlich des TPM-Konzepts bezüglich dem Arbeitsumfeld besser abschätzen zu können um so gezielter auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen zu können und Massnahmen zur Optimierung der Einführung zu treffen. **Die Interviews (a ca.5 Fragen) werden etwa 10 Minuten in Anspruch nehmen.**

Ich werde mir erlauben, euch in den nächsten Tagen persönlich für ein Interview anzusprechen. **Die Vorgehensweise ist mit der Geschäftsleitung abgesprochen und die Interviews werden auf Arbeitszeit durchgeführt.** Falls ihr trotzdem kein Interview geben möchtet, bitte ich euch, mich in den kommenden zwei Arbeitstagen darüber zu informieren.

Vielen Dank schon im Voraus für eure wertvolle Unterstützung meiner Bachelorarbeit.

Liebe Grüsse

Julia Diener

Leitfaden für Interview

Interviewte Person:

Interne Position:

Interviewerin:

Datum:

Zeit Beginn Interview:

Zeit Ende Interview:

Einleitung

Ich möchte mich zu Anfang bei dir bedanken, dass du dich zu dem Interview bereit erklärt hast. Im Rahmen meines Bachelorstudiums an der Fachhochschule Nordwestschweiz führe ich, in Absprache mit der Geschäftsleitung, mit allen Produktionsmitarbeitenden der Luisi & Diener AG Interviews durch.

Im März 2016 habt ihr mittels der KVP-Sitzung eine kurze Einführung in das TPM-Konzept bekommen. Um Aufschluss über die möglichen Veränderungen durch das Konzept zu erhalten und die Massnahmen zur Einführung zu optimieren, interessiert mich die momentane Arbeitssituation im Unternehmen und somit deine persönliche Wahrnehmung, Beurteilung und Meinung.

Das Interview dauert ca. 10 Minuten. Mit deiner Teilnahme trägst du zum Erfolg der Erhebung bei.

Die Daten werden absolut **vertraulich** behandelt und **anonymisiert** ausgewertet. Das Interview wird aufgezeichnet und die Tonaufzeichnung wird anschließend nummeriert und anhand der Nummer ohne Angabe der Namen transkribiert. Nach der Transkription wird die Tonaufzeichnung vollständig gelöscht. Es sind somit keine Rückschlüsse auf deine Identität möglich.

Einstiegsfrage:

Wie würdest du einen normalen Arbeitstag bei der Luisi & Diener AG beschreiben?

Nachfrage: Was sind deine Aufgaben? Fühlst du dich ausgelastet?

	Leitfrage (narrativer Impuls)	Konkrete Fragen	Checkliste (Erwähnt?)	Aufrechterhaltungs-/Nachfragen
1	Was magst du an deiner Arbeit? Was magst du an deiner Arbeit nicht?	Welche Aufgaben gefallen dir? / Welche Aufgaben gefallen dir nicht? Welche Arbeitsbedingungen findest du gut? Welche Arbeitsbedingungen findest du nicht gut?	Arbeitsaufgaben Arbeitszeiten Arbeitsplatz Aufg.-gestaltung Teamarbeit	Wie gefällt dir dein Arbeitsplatz? Wie gefallen dir die Arbeitszeiten? Wie gefällt dir die bestehende Teamarbeit?
2	Welche Ziele musst du dieses Jahr erreichen?	Wer hat die Ziele formuliert? Werden die Ziele überprüft?	Ziele bekannt Entwicklung/For mullierung	Bist du mit deinen Zielen zufrieden? Welche Ziele hättest du lieber formuliert?
3	Welche Situationen bringen dich in den Stress?	Was würdest du dir in einer solchen Situation anders wünschen? Warum kommt es zu einer solchen Situation? Wie oft kommen solche Situationen vor? Wie ist die Teamarbeit in solchen Situationen?	Wünsche Ursachen Häufigkeit Unterstützung	
4	Wie gehst du mit anspruchsvollen/stressigen Situationen um?	Was unternimmst du um die anspruchsvolle Situation zu bewältigen? Welche Unterstützung holst du dir um die anspruchsvolle Situation zu bewältigen? Hälst du deine Pausen immer ein?	Bewältigung Umgang Nutzung der Ressourcen Pausen	Wie gehst du mit einer hohen Arbeitsbelastung um?

Leitfrage (narrativer Impuls)	Konkrete Fragen	Checkliste (Erwähnt?)	Aufrechterhaltungs-/Nachfragen
5 Wie würdest du die Zusammenarbeit im Unternehmen beschreiben?	Unterstützt ihr euch gegenseitig? Gibt es Konflikte?	Zusammenarbeit Unterstützung	Wo würdest du mehr Unterstützung von den anderen wünschen? Um was für Differenzen handelt es sich?
6 Welche Auswirkungen hat deine Arbeit auf dich?	Hast du durch die Arbeit körperliche Beschwerden? Müdigkeit, Rückenschmerzen? Kannst du nach der Arbeit gut abschalten oder beschäftigst dich die Arbeit auch nach dem Feierabend noch? Bist du stolz auf deine Arbeit??	Körperlich Psychisch Zufriedenheit	Bist du mit den Entscheidungen die du getroffen hast zufrieden? Würdest du dich mit einer anderen Stelle wohler fühlen?
7 Was würdest du ändern wenn du könntest?	Was würdest du bezüglich deinen Aufgaben ändern? Was würdest du in der Zusammenarbeit ändern?	Aufgaben Zusammenarbeit	
8 Was weißt du über das TPM-Konzept welches in den nächsten Wochen eingeführt wird?	Welche Erwartungen hast du an das neue Konzept? Welche Befürchtungen?	Erwartungen Befürchtungen	
Schlussfrage <i>Gibt es noch etwas, was ich vergessen habe zu fragen und das du gerne ergänzen oder anfügen würdest?</i>			

Transkript 1

1 *Wie würdest du einen normalen Arbeitstag bei der Luisi & Diener AG beschreiben?*

2 Ich habe eine weite Bandbreite, da ich Verantwortlich bin für die Produktion und das Programmieren
3 der Werkzeugmaschinen und etc., etc., etc. Das Organisieren der Arbeit und so weiter, das
4 Zusammenspiel der Dreherei und Fräserei. Also mir geht die Arbeit nie aus. Ich bin gut ausgelastet.

5 *Was magst du an deiner Arbeit?*

6 Das ganze drum und dran. Mir gefällt es bei meiner Arbeit, dass ich relativ frei bin, weil ich so zu
7 sagen direkt dem Chef unterstellt bin und mit ihm eigentlich zu tun habe. Also er gibt mir
8 Anweisungen was ich dann weiterleiten muss und, wie soll ich das sagen, dass ich viel Freiheiten
9 habe wie ich das alles organisieren möchte. Dazu kommen die ganzen Programmierungen und
10 Einzelteillfertigung, das macht mir sicherlich auch viel Spass und mit Messmaschinen arbeiten und so
11 weiter, also wenn ich mal dazu komme. Also eigentlich das Vielseitige, nicht wie bei den anderen die
12 nur an der Maschine stehen, Knöpfchen drücken, Teilchen rein, Teilchen raus, das ist nicht so mein
13 Ding.

14 *Was magst du nicht an deiner Arbeit?*

15 Da gibt es natürlich schon zwei, drei Sachen. Was kommt mir da spontan in den Sinn? Ich hätte
16 natürlich gerne mehr Ferien. Aber das will ja eigentlich jeder. Nein mit 20 Tagen sind wir ja in einem
17 KMU ist das halt so. Das ist halt manchmal das was mich ein bisschen stört. Aber Aufgabentechnisch,
18 ja das gibt es in jedem Beruf dass man mal eine Aufgabe hat die einem nicht passt, aber das kann ich
19 jetzt nicht so pauschal sagen was.

20 *Welche Ziele musst du dieses Jahr erreichen?*

21 Nein, nicht gross. Keine expliziten. Ich setze mir eher eigene persönliche Ziele.

22 *Welche Situationen bringen dich in den Stress?*

23 Situationen die ein schnelles Umdenken fordern. Wie soll ich das erklären, wenn du etwas am laufen
24 hast auf den Maschinen muss man das immer zwei drei Tage voraus planen und dann ruft der Chef
25 an und sagt ich muss das und das auf morgen haben aber eigentlich wurde schon anders geplant.
26 Also eigentlich die Planung, das bring mich manchmal in den Stress hier drin. In der Chefetage
27 sprechen die sich manchmal nicht so ab, dann werden wir einfach angerufen und beide wollen etwas
28 und ich muss dann schauen dass es klappt. Informationstechnisch ist da sicherlich
29 Verbesserungspotential, mehr reden mit den Leuten, das würde ich hier sicherlich Verändern und
30 Verbessern.

31 *Kommen solche Situationen oft vor?*

32 Ja es kommt schon ab und zu mal vor, aber es kommt halt auch immer auf die Auftragslage drauf an
33 wie geplant werden kann.

34 *Wie gehst du mit anspruchsvollen/stressigen Situationen um?*

35 Das ist eine Altersfrage, sage ich. Vor 20 Jahren hätte mich das mehr gestresst. Ja weil dann ist man
36 jung und hat nicht viel Erfahrung. Also mit der Erfahrung, denke ich, kann man viel wett machen. Es

Transkript 1

37 ist auch wichtig wenn man zu Hause ist abzuschalten und die Familie zu geniessen, das kann ich dann
38 schon.

39 *Holst du dir in solchen Situationen Unterstützung?*

40 Nein, eigentlich bin ich hauptsächlich auf mich alleine gestellt.

41 *Kannst du deine Pausen immer einhalten?*

42 Ehm nein, durch das ich relativ flexibel arbeiten kann, kann ich meine Zeiten einteilen wie ich will. Da
43 kommt es nicht so darauf an. Manchmal geht es von der Arbeit nicht und manchmal möchte ich
44 einfach früher gehen und mache dann nur eine kurze Pause.

45 *Wie würdest du die Zusammenarbeit im Unternehmen beschreiben?*

46 Das ist schwierig zum sagen, es arbeiten eher die Abteilungen untereinander für sich. In der Dreherei
47 ist es den Leuten eigentlich egal was in der Fräserei zum Beispiel abläuft. Es gibt da ein, zwei
48 Personen die flexibel sind aber der grösste Teil ist in dieser Beziehung ziemlich unflexibel. Das ist
49 dann manchmal auch die Herausforderung um das bewältigen zu können. Konflikte gibt es ab und zu
50 aber eigentlich nur auf persönlicher Ebene, da geht man sich dann eher aus dem Weg und das ist
51 bald wieder geritzt. Wenn es aber darauf ankommt, das wir etwas unter grossem Zeitdruck machen
52 müssen, dann ist die Unterstützung da und dann wird auch am Samstag gearbeitet, da gibt es
53 eigentlich keine Probleme.

54 *Welche Auswirkungen hat deine Arbeit auf dich?*

55 Das ist so bisschen Auftragsbedingt, man ist halt immer in Bewegung und hebt viel an, da kann es
56 schon vorkommen dass man Rückenschmerzen hat am Abend.

57 *Kannst du nach dem Arbeiten gut abschalten oder beschäftigt dich die Arbeit nach dem Feierabend
58 immer noch?*

59 Das kommt auf die Situation an, wenn ich eine Lösung für ein Programm finden muss und ich dies bis
60 am Abend nicht habe dann beschäftigt mich das schon immer noch nach Feierabend, das ist bei
61 Routinearbeiten nicht der Fall.

62 *Bist du stolz auf deine Arbeit?*

63 Was soll ich da sagen? Lernen würde ich nicht mehr das selbe, aber ich musste mich in jungem Alter
64 entscheiden. Ich würde glaube ich auch lieber Studieren, das vielleicht mal als Grundlage aber das
65 selbe würde ich nicht mehr lernen.

66 *Was weisst du über das TPM-Konzept welches in den nächsten Wochen eingeführt wird?*

67 Wenn das so wirklich eingeführt wird wie das erzählt wurde und alle das auch befolgen dann ist das
68 sicher eine gute sache. Ich denke es gibt eine bessere Übersicht über alles, aber ob es wirklich etwas
69 bringt? Man muss es wirklich Konsequenz durchführen, damit es hilfreich ist. Ich denke dass es am
70 Anfang vielleicht funktioniert und dann mit der Zeit verstaubt, dann bringt es nicht mehr viel.

Transkript 2

1 *Wie würdest du einen normalen Arbeitstag bei der Luisi & Diener AG beschreiben?*

2 Ja das Übliche halt was wir hier in der Fräserei machen, Maschine anlassen, Teilchen raus, Teilchen
3 kontrollieren, Wasser einfüllen, Öl einfüllen, etc. Ich fühle mich gut ausgelastet

4 *Was magst du an deiner Arbeit?*

5 Ich habe es eigentlich gerne wenn ich ein bisschen unter Druck bin, wenn ich zum Beispiel bis am 2
6 fertig sein muss und ich dann dran gehen muss, schauen muss dass es fertig wird und und und. Dort
7 bin ich halt motiviert dass alles klappt.

8 *Was magst du nicht an deiner Arbeit?*

9 Ja, manchmal gibt es halt einfach Tage an denen man den Anschiss hat, aber sonst, nein, habe ich
10 keine spezielle Aufgabe die ich nicht gerne mache.

11 *Welche Ziele musst du dieses Jahr erreichen?*

12 Wir haben keine Ziele vom Chef bekommen, aber man versucht sich selber ja immer wieder zu
13 verbessern, immer etwas neues zu lernen, man lernt ja auch jeden Tag wieder etwas neues dazu.

14 *Welche Situationen bringen dich in den Stress?*

15 Da gibt es eigentlich keine. Ich probiere mich nicht stressen zu lassen. Man kommt ja trotzdem nicht
16 schneller vorwärts, dann gibt es nur einen crash an der Maschine und das kostet dann viel viel mehr
17 Zeit als eigentlich der ganze Aufwand.

18 *Wie gehst du mit anspruchsvollen/stressigen Situationen um?*

19 Ich schaue dann schon dass ich vorwärts komme wenn ich vorwärts kommen muss, aber ein
20 Programm läuft solange wie es braucht, das kann ich nicht beeinflussen. Da bleib ich dann einfach
21 dran und lasse mich nicht stressen. Wenn etwas fertig werden muss dann muss ich halt an der
22 Maschine bleiben und nicht links, rechts noch etwas anderes machen oder reden. Wenn man eine
23 Aufgabe hat und dran bleibt hat man auch die Zeit die man einhalten muss.

24 *Kannst du deine Pausen immer einhalten?*

25 Ja, ich mache meine Pause immer am Mittag, die kann ich immer machen.

26 *Wie würdest du die Zusammenarbeit im Unternehmen beschreiben?*

27 Ja, eigentlich relativ gut. Natürlich gibt es mal Streit im Stress wenn einer zum anderen geht und sagt:
28 „Hey ich muss die Teilchne haben“ und der andere sagt „oh scheisse ich mache aber jetzt das und
29 und und“ aber eigentlich läuft es, wir haben nicht viel Konflikte unter einander. Wenn man nach Hilfe
30 Fragt bekommt man auch Hilfe.

31 *Welche Auswirkungen hat deine Arbeit auf dich?*

32 Ja ich habe einfach immer wieder mal Rückenschmerzen, man hebt halt viel an ist ständig an den
33 Maschinen, Teilchen einspannen, Teilchen ausspannen. Ja und vor allem wenn es kleine Serien sind,
34 oder Teilchen die schnell gehen, dann muss man halt öfters wechseln. Es gibt Teilchen die du zum

Transkript 2

35 Beispiel 5 mal in der Stunde ausspannen und neu einspannen musst, das geht dann schon in den
36 Rücken.

37 *Kannst du nach dem Arbeiten gut abschalten oder beschäftigst dich die Arbeit nach dem Feierabend
38 immer noch?*

39 Nein, ich schalte eigentlich immer ganz ab. Spätestens wenn ich zu Hause angekommen bin.

40 *Bist du stolz auf deine Arbeit?*

41 Ja, es könnte mehr Abwechslung geben. Wenn es das geben würde wäre es besser.

42 *Was würdest du hier ändern wenn du etwas ändern könntest?*

43 Vielleicht der Ablauf von dem ganzen. Vor allem die Serienarbeit die wir haben. Man beginnt mit
44 etwas , dann kommt der andere und sagt er muss das haben und dann fängt man etwas neues an,
45 man muss alles von der Maschine raus nehmen, umrichten und dann ist man hier nicht fertig und
46 hier nicht fertig. Also eigentlich die Prozesse verbessern.

47 *Was denkst du über das TPM-Konzept welches in den nächsten Wochen eingeführt wird?*

48 Ich denke es ist eine gute Idee, dann weiss man was der Einte gemacht hat und wie er es gemacht
49 hat. Ich finde das eigentlich gut.

Transkript 3

1 *Wie würdest du einen normalen Arbeitstag bei der Luisi & Diener AG beschreiben?*

2 Ich arbeite in der Dreherei und bin eigentlich immer ausgelastet.

3 *Was magst du an deiner Arbeit?*

4 Ja, wenn es abwechslungsreich ist, neue Sachen probieren.

5 *Was magst du nicht an deiner Arbeit?*

6 Da gibt es schon Sachen, hin und wieder. Aber was jetzt speziell, wenn es halt irgendwie mal nicht so
7 rund läuft, dann ärgert es nicht nur den Chef sondern mich auch.

8 *Welche Ziele musst du dieses Jahr erreichen?*

9 Da habe ich keine.

10 *Welche Situationen bringen dich in den Stress?*

11 Wenn Termindruck ist. Also wenn wir heute einen Auftrag bekommen der gestern fertig sein muss,
12 dann ist es halt schon stressig. Das kommt hin und wieder schon mal vor. Die Teamarbeit ist dann
13 eigentlich gut und Unterstützend.

14 *Wie gehst du mit anspruchsvollen/stressigen Situationen um?*

15 Da hol ich mir Hilfe wenn es was bringt.

16 *Kannst du deine Pausen immer einhalten?*

17 Nein, je nach Auftragslage nicht immer.

18 *Wie würdest du die Zusammenarbeit im Unternehmen beschreiben?*

19 Sehr gut. Eigentlich gut. Es gibt eigentlich auch nie Konflikte.

20 *Welche Auswirkungen hat deine Arbeit auf dich?*

21 Ja wenn es mal stressig wird kann es vorkommen dass es mal einem nicht aus dem Kopf geht. Und als
22 ich mal in der Fräseerei ausgeholfen habe, habe ich es dann am ende vom Tag schon im Rücken
23 gespürt. Aber bei uns in der Dreherei ist das weniger.

24 *Bist du stolz auf deine Arbeit?*

25 Schon ja, ich arbeite gerne hier.

26 *Was würdest du hier ändern wenn du etwas ändern könntest?*

27 Ja vom Organisieren manchmal, wie man die Arbeit der Reihe nach macht oder so, das sollte
28 manchmal besser geregelt werden. Also es sollte besser mit uns abgesprochen werden, also nicht ihr
29 macht das jetzt so zack zack zack. Wenn ein Termin ist dann geht es manchmal nicht anders aber
30 wenn es so Lagerarbeiten sind. Vielleicht wäre es besser wenn sie dann zuerst bei uns vorbei
31 kommen und fragen wie es am besten wär dass man nicht soviel umbauen muss. Also eigentlich die

Transkript 3

32 Kommunikation der Chefen mit der Produktion würde ich Verbessern. Zwischen den Kollegen würde
33 ich nichts ändern.

34 *Was denkst du über das TPM-Konzept welches in den nächsten Wochen eingeführt wird?*

35 Keine Ahnung. Ich denke schon dass es etwas bringt, gerade die Wartung an den Maschinen wird
36 öfters Vernachlässigt. Also ich kenne es von der Firma bei der ich vorher gearbeitet habe, da wurde
37 es total vernachlässigt, also extrem und das kostet dann Geld und Zeit. Ich denke es ist eine gute
38 Sache.

Transkript 4

1 *Wie würdest du einen normalen Arbeitstag bei der Luisi & Diener AG beschreiben?*

2 Ich finde es gut hier. Ich arbeite in der Fräserei.

3 *Was magst du an deiner Arbeit?*

4 Die Teilchen müssen sauber und präzise sein, das finde ich spannend.

5 *Was magst du nicht an deiner Arbeit?*

6 Eigentlich gibt es da nichts, ich mache meine Arbeit gerne. Wenn ich arbeiten komme komme ich
7 gerne arbeiten.

8 *Welche Ziele musst du dieses Jahr erreichen?*

9 Ich habe keine Ziele vom Chef bekommen.

10 *Welche Situationen bringen dich in den Stress?*

11 Hier beim arbeiten gibt es eigentlich keine. Stress habe ich hier keinen.

12 *Wie gehst du mit anspruchsvollen/stressigen Situationen um?*

13 Ich mache einfach meinen Job, das geht eigentlich immer gemütlich.

14 *Kannst du deine Pausen immer einhalten?*

15 Ja.

16 *Wie würdest du die Zusammenarbeit im Unternehmen beschreiben?*

17 Finde ich gut. Die ist tiptop. Streit haben wir eigentlich keinen. Ich habe manchmal Probleme mit
18 einem Mitarbeitenden, aber das ist etwas persönliches. Ich rede einfach nicht mit ihm, er ist aber
19 auch in einer anderen Abteilung, wir haben keinen Kontakt, das geht gut so.

20 *Welche Auswirkungen hat deine Arbeit auf dich?*

21 Eigentlich keine. Also ich bin schon manchmal müde. Wenn ich arbeite, arbeite ich 100 %, also ich
22 laufe nicht langsam umher sondern ich gehe dann voll dran, ich arbeite lieber so. Wenn dann der
23 Feierabend kommt bin ich müde und sowieso, ich habe 1 Stunde Arbeitsweg wenn ich nach Hause
24 komme gehe ich schlafen. Die Teilchen machen schon müde, mit 4 Maschinen die immer laufen
25 müssen. Das heisst wenn eine Maschine fertig ist muss ich das Teilchen verputzen und dann ist schon
26 die andere Maschine fertig. Das heisst wenn ich 5 Minuten eine Pause mache muss ich das dann
27 nachholen, damit ich für die nächsten Teilchen bereit bin. Das macht schon müde.

28 *Bist du stolz auf deine Arbeit?*

29 Ja, voll, ich mache meine Arbeit mega gerne. Ich würde wieder den selben Job machen.

30 *Was würdest du hier ändern wenn du etwas ändern könntest?*

31 Mehr Unterstützung untereinander. Einfach mehr gegenseitige Hilfe. Nicht dass jeder auf sich selber
32 schaut. Wenn ich sehe, dass jemand Hilfe braucht, auch wenn das nicht meine Arbeit ist, dass man

Transkript 4

33 dann nachfragt ob man helfen kann. Hier ist jeder ein bisschen in seiner Ecke und schaut was er
34 machen muss. Wir sind ja alle bei Luisi & Diener und nicht aufgeteilt in Dreherei, Fräserei und so
35 weiter. Wir sind alle ein Team. Wenn jemand nach Hilfe fragt bekommt er aber Hilfe, aber man muss
36 fragen. Es schaut halt jeder ein bisschen auf sich selbst.

37 *Was denkst du über das TPM-Konzept welches in den nächsten Wochen eingeführt wird?*

38 Das weiss ich nicht genau. Ich finde es schon ok, ich schaue mal was passiert. Ich habe keine Ahnung
39 ob das hilft, ich finde wir haben keine Zeit für so Sachen.

Transkript 5

1 *Wie würdest du einen normalen Arbeitstag bei der Luisi & Diener AG beschreiben?*

2 Ich arbeite in der Sägerei und unterhalte alle hier mit dem Material. Also ich bin mal mehr, mal
3 weniger ausgelastet, je nach Auftragslage. Aber eigentlich habe ich immer etwas zu tun.

4 *Was magst du an deiner Arbeit?*

5 Dass ich relativ selbständig arbeiten kann und alleine. Und auch die Arbeitsbedingungen finde ich
6 super, ich kann sehr flexibel sein. Aber ich arbeite halt nicht Schicht.

7 *Was magst du nicht an deiner Arbeit?*

8 Manchmal die Kommunikation zwischen den Bestellungen und den Aufträgen. Das dürfte manchmal
9 ein bisschen besser laufen. Es ist manchmal viel rum telefoniererei von oben, was es noch hat und
10 immer die selben Fragen, das könnte man meiner Meinung nach besser organisieren.

11 *Welche Ziele musst du dieses Jahr erreichen?*

12 Keine. Das hat aber glaube ich niemand.

13 *Welche Situationen bringen dich in den Stress?*

14 Eigentlich nicht so viel. Je nach dem wenn viel Aufträge aufs mal rein kommen und der Zeitplan eng
15 ist kann es schon mal stressig werden. Dann muss ich ein bisschen organisieren, damit alle Leute alles
16 haben damit sie weiterarbeiten können. Aber das kommt eher selten vor.

17 *Wie gehst du mit anspruchsvollen/stressigen Situationen um?*

18 Die Teamarbeit ist in solchen Situationen super, ich werde dann von den anderen Unterstützt, oder
19 ich schaue halt, dass ich Unterstützung erhalte. Ich muss dann dementsprechend arbeiten delegieren,
20 damit auch der eint oder andere Sägeautomat auch durchläuft wenn ich nicht vor Ort bin.

21 *Kannst du deine Pausen immer einhalten?*

22 Ja, das eigentlich immer ohne Probleme.

23 *Wie würdest du die Zusammenarbeit im Unternehmen beschreiben?*

24 Eigentlich gut, die Mitarbeiter untereinander müssen ja eigentlich alle zusammenarbeiten, weil es ist
25 ein gewisser Arbeitsablauf der Teilchen, die immer weitergegeben werden. Von dem her müssen alle
26 aufeinander Rücksicht nehmen und schauen, dass alle ihre Arbeit haben. Das läuft von dem her
27 eigentlich gut. Konflikte gibt es eigentlich nur auf privater Ebene, dass der eine den anderen mal doof
28 findet, aber das ist ja menschlich. Ab und zu muss man dem einen mal sagen, dass er vorwärts
29 machen soll, viele sind dann manchmal ein bisschen eingeschnappt, aber dass legt sich meistens
30 relativ schnell wieder.

31 *Welche Auswirkungen hat deine Arbeit auf dich?*

32 Körperlich merke ich es schon. Es ist halt schon ab und zu mal ein bisschen Stahl den ich in den
33 Fingern habe jeden Tag. Aber so spare ich mir das Fitnesscenter, das ist für mich eher Training, also
34 eigentlich gut.

Transkript 5

35 Kannst du nach dem Feierabend gut abschalten?

36 Ja, sehr. Damit habe ich keine Mühe.

37 *Bist du stolz auf deine Arbeit?*

38 Stolz.. ehm. Ja ich schaue dass alle Leute hier ihre Sachen haben. Ich finde ich habe den Arbeitsablauf
39 hier in der Sägerei relativ gut im Griff und habe ihn mir auch so gelegt, dass es reibungslos
40 funktioniert. Ich habe auch zusammen mit dem Chef viel verbessert und von dem her läuft es sauber
41 und ich denke man kann sagen ich mache einen guten Job hier.

42 *Was würdest du hier ändern wenn du etwas ändern könntest?*

43 Das geht eigentlich ins selbe rein wie das mit der Kommunikation mit den Materialbestellungen und
44 den Lagerbeständen. Ich meine es werden immer wieder Inventare gemacht und trotzdem wird
45 immer wieder gefragt, was ist noch vorhanden, kannst du mal schauen gehen, und so. Also von dem
46 her wenn sie die Sachen manchmal besser ablegen würden oder besser im Griff hätten und
47 anschauen würden, dann wüssten sie eigentlich was da ist und was nicht. Von dem her könnte man
48 sich da eigentlich verbessern. Aber das sind Kleinigkeiten, eigentlich funktioniert es im Grossen und
49 Ganzen tadellos.

50 *Was denkst du über das TPM-Konzept welches in den nächsten Wochen eingeführt wird?*

51 Schwierig zu sagen, ich arbeite alleine an meiner Maschine, von dem her, ich warte diese alleine.
52 Wenn ich sie also nicht warte lege ich mir selbst ein Ei. Weil dann geht die Maschine irgendwann
53 nicht mehr und dann komme ich in einen Stress rein, also ich muss selbst schauen für meine
54 Maschinen. Es gibt bei den anderen mehr Sinn, die verschiedene Schichten auf den Maschinen
55 arbeiten. Das es da besser gewartet ist macht sicherlich Sinn, da überlässt man die Wartung schon
56 mal lieber dem anderen, niemand putzt, wartet, etc. zum Beispiel gerne eine Maschine. Ich komme
57 einfach nicht darum herum, da ich der einzige bin der an diesen Maschinen arbeitet, daher warte ich
58 diese gut, weil ich will, dass es hier reibungslos läuft. Wenn es nämlich nicht läuft komme ich in den
59 Stress weil dann die ganze Produktion still steht. Also macht dass bei mir nicht viel Sinn, ich weiss was
60 ich gemacht habe, ich sehe wenn ich etwas nicht gemacht habe. Aber bei den andern macht es sicher
61 Sinn.

Transkript 6

1 *Wie würdest du einen normalen Arbeitstag bei der Luisi & Diener AG beschreiben?*

2 Hecktisch, stressig zum Teil schon. Meine Hauptaufgabe ist das bedienen von zwei Maschinen in der
3 Fräserei, das Programmieren, Einrichten, Teilchenfertigung und das CAD Zeichnen. Das ist so das aber
4 eigentlich fühle ich mich total unterfordert. Weil an der Maschine zu stehen und Teilchen zu klöpfen,
5 da könnte man auch eine Hausfrau hohlen und hier her stellen, die könnte das auch.

6 *Was magst du an deiner Arbeit?*

7 Das was ich gerade am machen bin, das mit dem 3D Programmierer. Das ist so auf der neusten
8 Technik, anspruchsvoll, das kann nicht jeder und man kann zeigen was die Maschine kann und was
9 man natürlich selber auch kann.

10 *Was magst du nicht an deiner Arbeit?*

11 Ou jaaaa. Monatelang die selbe Arbeit, also Serienarbeit, das monotone. Das ist da wo der Kopf
12 abschaltet und da hat man gar keine Motivation mehr zum arbeiten.

13 *Welche Ziele musst du dieses Jahr erreichen?*

14 Bei den Mitarbeitergesprächen ende Jahr? Nein, nicht spezifisch. Einfach halt die Standartziele wie
15 präzises Arbeiten, Sauberkeit. Aber definitive Arbeitsziele habe ich nicht erhalten.

16 *Welche Situationen bringen dich in den Stress?*

17 Ou diese Situationen gibt es sicher, aber momentan wüsste ich nicht was. So Sachen wenn nicht
18 richtig geplant wurde, das kann mich in stressige Situationen bringen, vor allem wenn sie oben nicht
19 kommunizieren, das ist immer das schönste. Da kommt der einte und sagt und der andere sagt das
20 und wir stehen da und müssen beides machen, sonst haben vom einen sowieso die Arschkarte
21 gezogen. Das ist es eigentlich, oder wenn wir zwei Maschinen umrichten müssen und die Planung
22 nicht gut ist, ich kann mich nicht in zwei teilen. Ich kann eine Maschine bedienen aber nicht zwei
23 gleichzeitig, sonst passieren Fehler, Unfälle alles üble und am Schuss kommt doch nichts raus dabei.

24 *Was würdest du dir in einer solchen Situation anders wünschen?*

25 Organisation, Kommunikation, dass dort besser geschaut wird oder allgemein auf die Planung,
26 Arbeitsvorbereitung, dass dort ein bisschen ein besseres Augenmerk darauf liegt. Das kommt halt
27 schon ab und zu mal vor. Der grösste Punkt liegt in der Kommunikation.

28 *Wie gehst du mit anspruchsvollen/stressigen Situationen um?*

29 Also sicher nicht mit dem Kopf durch die Wand, das bringt nämlich gar nichts. Zuerst das Zeugs
30 anschauen, planen, organisieren und es so gut wie möglich durchzuführen. Solange ich weiss, dass
31 ich das selber schaffe mache ich es auch alleine, wenn ich merke es geht nicht alleine schaue ich es
32 mit andren die schon Erfahrung haben an, aber in der Regel ist es schon eher „Self-Made“.

33 *Kannst du deine Pausen immer einhalten?*

34 Nein, nicht immer, manchmal muss ich mein Sandwich am Arbeitsplatz essen aber das stört mich
35 eigentlich nicht.

36 *Wie würdest du die Zusammenarbeit im Unternehmen beschreiben?*

Transkript 6

37 Geteilt, manchmal ist sie gut und oftmals, es hat ein paar, es ist schwierig das auf eine anständige Art
38 und Weise zu formulieren, „Linke-Schweine“ die einem in den Rücken fallen wenn sie nur können
39 oder hinten rum sprechen und das macht dann die Zusammenarbeit nicht einfach. Das meiste ist
40 eigentlich persönlich, vom arbeiten her sind es einfach viele Sturböcke, sie wollen nicht bis es dann
41 schlussendlich mal klöpft und es dann heisst, jetzt muss es so sein. Also ich finde es arbeitet schon
42 jeder eher für sich.

43 *Welche Auswirkungen hat deine Arbeit auf dich?*

44 Ja psychisch manchmal schon. Zum Beispiel bei den letzten Verteilerstücken die wir produzieren
45 mussten, hatte ich Zivildienst als die kamen und dort hiess es die müssen so schnell wie möglich raus
46 und ich bin der einzige der die Programmieren kann, da kam es dann dazu, dass ich 60 Stunden
47 durchgearbeitet habe neben dem Zivildienst, also das zerrt schon aber ich mach es trotzdem, es ist ja
48 eine gute Sache aber das zerrt dann schon ziemlich an den Nerven und an den Kräften, aber es
49 beweist einem auch dass man das kann.

50 *Kannst du nach dem Feierabend gut abschalten oder beschäftigst dich die Arbeit immer noch?*

51 Also bei monotoner Arbeit schalte ich ab sobald ich eingestempelt habe. Aber bei anspruchsvollen
52 Aufgaben, denkt man dann schon manchmal bei Fernsehschauen darüber nach oder hat einen
53 Geistesblitz, ou das könnte man so und so machen. Das kann einem dann schon mal einnehmen. Das
54 ist aber nicht jede Woche, das kommt eher selten vor.

55 *Bist du stolz auf deine Arbeit?*

56 Ja, auf schöne Teilchen schon, ja. Also wirklich gerade anspruchsvolles das man sonst nicht könnte
57 und es dann doch schafft, das macht mich schon stolz, das tut schon gut. Aber ich glaube nicht dass
58 ich wieder das selbe lernen würde wenn ich nochmals von vorne beginnen könnte, ausser ich könnte
59 in den Bereich Prototypenbau oder Formbau, Werkzeugbau oder so etwas, aber man weiss halt
60 vorher nie wo man hineinrutscht. Aber wenn ich mit dem Wissen von heute zurück könnte würde ich
61 einen anderen Weg wählen. Ich würde dann eher Richtung IT, Programmieren.

62 *Was würdest du hier ändern wenn du etwas ändern könntest?*

63 Ich sage das A & O von der Leitung einer Firma ist die Kommunikation, da müsste man sich
64 verbessern. Das man wirklich ein bisschen transparenter ist, geregeltere Abläufe hat und auch dazu
65 stehen kann, wenn man etwas sagt. Also gewisse Abläufe sind manchmal so geplant dass man viel
66 Zeit verliert und man kann dann auch nichts daran ändern, weil ist so. Wir hätten ja dafür KVP
67 Sitzungen aber da wird es dann auch nicht angenommen. Es wird halt wenig darüber diskutiert
68 sondern einfach bestimmen. Und man könnte mehr Ferien einführen.

69 *Was denkst du über das TPM-Konzept welches in den nächsten Wochen eingeführt wird?*

70 Also ich sage der Grundgedanke dahinter ist sicher nicht schlecht aber ich sehe den Sinn dahinter
71 nicht wirklich. Wenn der eine das Öl an der Maschine nicht auffüllt dann mache ich es halt selbst. Für
72 eine Übersicht ist es sicherlich gut, aber es müssen halt dazu wirklich alle 100% mitmachen, das
73 klappt vielleicht zwei, drei Wochen wenn überhaupt und danach ist es dann sicher nur noch „ou ich
74 sollte da noch“. Ich denke es ist ein Projekt das Zeit und Ressourcen gefressen hat die man besser
75 hätte einsetzen können. Man sieht ja wenn man durchläuft ist es sauber und wenn kein Öl

Transkript 6

76 nachgefüllt worden ist gibt es eine Fehlermeldung. Da mag man über den Effekt streiten, für mich ist
77 es eher eine Verschwendung der Ressourcen. Ich finde es ist eher Aufwand als Mehrwert.

Transkript 7

1 *Wie würdest du einen normalen Arbeitstag bei der Luisi & Diener AG beschreiben?*

2 Also ich komme um 7:00 Uhr und dann geht es für mich gerade los. Dann schaue ich was heute
3 anliegt, oft weiss ich das schon am Abend zuvor aber durch das ich nicht einen festen Arbeitsplatz
4 habe, so zu sagen an einer Maschine, sondern einfach in der Werkstatt bin und verschiedene
5 Arbeitsplätze habe, komme ich und schaue was es zu tun gibt, ob irgend jemand ein Problem hat
6 wobei ich helfen muss oder ob ich arbeiten erledige, die ich halt zu erledigen habe.

7 *Was magst du an deiner Arbeit?*

8 Das ich so frei arbeiten kann und ich nicht wirklich kontrolliert werde. Ich habe zwar einen Chef aber
9 fühle mich nicht irgendwie unter dem Hammer. Ich bin sehr frei, das gefällt mir sehr. Ich kann selbst
10 entscheiden, heute mache ich das morgen jenes, natürlich unter Berücksichtigung von den Terminen
11 des Kunden. Wenn ich weiss ich muss das und das bis dann fertig haben mache ich das natürlich aber
12 ich kann mir einteilen wenn ich was machen will solange ich die Termine einhalte.

13 *Was magst du nicht an deiner Arbeit?*

14 Ja, es gibt natürlich auch Sachen wie putzen oder solche Sachen die man halt nicht so gerne macht
15 oder wenn ich an den Maschinen aushelfen muss, das mach ich überhaupt nicht gerne. Das
16 entgraten, das staubige, dreckige, laute.

17 *Welche Ziele musst du dieses Jahr erreichen?*

18 Ja es geht immer darum, dass man schaut dass man zuverlässiger wird, dass man weniger Fehler
19 macht, das man Arbeitsgänge vereinfacht aber das ist nicht direkt vom Chef formuliert sondern das
20 schau ich für mich selber halt. Wenn ich irgend etwas mache schaue ich wie ich etwas schneller
21 machen kann oder Sicherer oder das eben keine Fehler passieren, dass man Fehlerquellen finden und
22 vermeiden kann.

23 *Welche Situationen bringen dich in den Stress?*

24 Ja, wenn es terminlich knapp wird. Wenn zum Beispiel ein Teilchen raus muss und noch
25 angeschrieben werden muss und gleichzeitig muss ein anderes auch raus und noch gemessen
26 werden, wenn dann alles aufs mal kommt, das gibt es ab und zu aber ist halt logisch, dann gibt es
27 stress. Aber ich finde es ist meistens sehr gut geplant, das kommt nicht so oft vor. Ich weiss halt auch
28 nicht wie das zustande kommt, wenn halt alles zusammen kommt und man anfangen muss zu
29 improvisieren. Die Zusammenarbeit in solchen Situationen ist dann sehr gut, ich bereite dann zum
30 Beispiel alles vor damit die anderen die Teilchen nur noch durchlaufen lassen müssen, das kann dann
31 auch während meiner Abwesenheit weiterlaufen und sie müssen nur noch die Knöpfe drücken.

32 *Wie gehst du mit anspruchsvollen/stressigen Situationen um?*

33 Eigentlich finde ich es spannend. Es fordert einen heraus. Es gibt Tage an denen ich nicht soviel zu
34 tun habe, die sind natürlich auch gut. Aber es gibt Tage da läuft richtig viel und da muss ich von
35 einem zum anderen rennen und dann geht die Zeit wie im Fluge vorbei und dann ist der Arbeitstag
36 im nu rum und das finde ich eigentlich noch toll. Ich muss mich halt in solchen Situationen gut
37 organisieren und muss halt dann je nach dem anfangen arbeiten zu delegieren. Aber das funktioniert
38 gut, das ist eigentlich weniger ein delegieren, es ist eher ein „wie machen wir das zusammen“.
39 Einfach eine Teamarbeit und die anderen maulen dann auch nicht rum, das läuft dann schon.

40 *Kannst du deine Pausen immer einhalten?*

41 Nein, wenn ich viel zu tun habe mache ich wenig Pausen dafür kann ich wenn ich mal nicht soviel zu
42 tun habe mal früher gehen oder eine längere Mittagspause machen.

43 *Wie würdest du die Zusammenarbeit im Unternehmen beschreiben?*

44 Also eben wie ich beschrieben habe eigentlich gut. Konflikte bekomme ich eigentlich nicht so mit.

45 *Welche Auswirkungen hat deine Arbeit auf dich?*

46 Nein eigentlich gar nicht, ich mache meine Arbeit gerne. Müde wird glaube ich jeder nach dem
47 arbeiten. Wenn etwas geht mit anderen Leuten dann überlegt man am Abend schon wie man Sachen
48 anders machen kann, wenn da eine Situation ist bei der man merkt „ou da habe ich jetzt vielleicht
49 nicht richtig reagiert“, „vielleicht habe ich hier das falsche gesagt“ oder „da hätte ich keinen
50 Kompromiss eingehen sollen“. Aber rein die Arbeit betrachtet verfolgt mich das eher weniger.

51 *Bist du stolz auf deine Arbeit?*

52 Ja, ich denke ich mache meinen Job eigentlich sehr gut hier. Ich fühle mich hier sehr wohl und würde
53 auch das gleiche wieder wählen.

54 *Was würdest du hier ändern wenn du etwas ändern könntest?*

55 Ist noch schwierig zu sagen. Vielleicht dass die Kommunikation besser wird, das happert manchmal
56 ein bisschen. Es ist nicht so als würde keine Kommunikation stattfinden aber manchmal sind eben
57 solch stressigen Situationen genau wegen dem, weil halt nicht miteinander gesprochen worden ist.
58 Aber man kann ja auch nicht immer nachfragen und alles miteinander besprechen, da verliert man so
59 viel Zeit. Wenn Aufträge kommen die pressieren dann muss das halt einfach gemacht werden, dann
60 gibt es halt manchmal Überschneidungen und es wird stressig. Aber irgendwie bewältigen wir das
61 immer. In der Fräseerei würde ich ändern, dass man sich nicht mehr so aufteilt. Die Mitarbeitenden
62 sagen manchmal, die zwei Maschinen sind mein, die zwei Maschinen sind dein anstatt sie sich
63 gegenseitig mit allen vier Maschinen unterstützen, da ja nicht alle Teilchen gleich lange dauern und
64 dann hat es der eine viel gemütlicher wie der andere. Eigentlich ist es so gedacht eine Person auf vier
65 Maschinen plus einen Helfer und der sollte zur Unterstützung dort sein. Ich denke es würde mehr
66 laufen würde man sich nicht aufteilen. Man könnte sich so besser unterstützen aber sonst läuft die
67 Zusammenarbeit eigentlich gut.

68 *Was denkst du über das TPM-Konzept welches in den nächsten Wochen eingeführt wird?*

69 Ich denke es muss einfach eingehalten werden und nachgeführt werden sonst bringt es nichts. Ich
70 habe die Befürchtung dass es nicht zuverlässig gemacht wird. Ich finde es aber eine gute Sache, es
71 macht den Unterhalt einfach. Man sieht auf einen Blick was gemacht wurde, wenn man hin geht
72 sieht man hat jetzt der Öl gewechselt, hat jetzt der das gemacht. Sonst geht man bei einer
73 Auffälligkeit der Maschine mal Öl wechseln und oder auffüllen und seht ou da ist es sehr leer. Aber
74 man weiss dann nicht hat jetzt schon lange keiner mehr Öl eingefüllt oder hat der Schlauch ein Loch.
75 Von dem her ist es natürlich schon sehr toll, weil die Maschinen brauchen Unterhalt und je besser
76 der Unterhalt läuft desto besser ist die Qualität schlussendlich der Teilchen und desto länger halten
77 die Maschinen. Und man muss natürlich auch weniger externen kommen lassen, weil man

Transkript 7

- 78 besser einschätzen kann wo das Problem liegt. Ich finde es eine gute Sache aber die Befürchtung ist
79 halt einfach ob es wirklich auch vernünftig gemacht wird.

Transkript 8

1 *Wie würdest du einen normalen Arbeitstag bei der Luisi & Diener AG beschreiben?*

2 Ich finde es nicht schlecht, ich arbeite in der Fräserei. Ich würde ein paar Sachen ändern vielleicht.
3 Mehr Flexibilität vom Arbeiter und der Direktion ja, das würde ich gerne ein bisschen besser haben.
4 Sagen wir wenn wir länger arbeiten müssen ist es ok, auf der anderen Seite wenn es weniger Arbeit
5 gibt macht man weniger, das meine ich. Wir haben immer etwas zu tun. Ich habe vier Maschinen zu
6 bedienen , da habe ich nicht gross Zeit um etwas anderes zu denken oder etwas anderes zu machen.
7 Mit dem bin ich an der Grenze.

8 *Was magst du an deiner Arbeit?*

9 Eigentlich gefällt mir alles. Sagen wir Drehen, Fräsen, das ist mein Beruf, da würde ich nichts ändern
10 wollen. Was ich mache, was ich machen kann, das mache ich gerne. Die Technologie die wir haben
11 an den Maschinen ist viel einfacher als früher, das finde ich viel besser.

12 *Was magst du nicht an deiner Arbeit?*

13 Nein da gibt es nicht soviel. Da fällt mir jetzt eigentlich auch nichts ein.

14 *Welche Ziele musst du dieses Jahr erreichen?*

15 Nein das habe ich nicht, der Chef verlangt natürlich immer etwas. Ich gib mir Mühe, was ich bringen
16 kann, das bringe ich. Was sie verlangen das versuche ich zu erreichen. Aber speziell wurde nach
17 nichts gefragt.

18 *Welche Situationen bringen dich in den Stress?*

19 Ich bin natürlich manchmal ziemlich gestresst, aber ich habe mit Stress eigentlich kein Problem. Für
20 mich persönlich ist der Stress natürlich schon belastend aber das kann ich hier auch gut wieder
21 kompensieren. Aber eine Spezielle Situation kommt mir da nicht in den Sinn.

22 *Wie gehst du mit anspruchsvollen/stressigen Situationen um?*

23 Früher habe ich eine Zigarette geraucht. Aber wenn ich jetzt das Gefühl habe dass ich nicht vorwärts
24 komme dann frage ich die anderen um Unterstützung. Das hat bis jetzt immer so funktioniert. Man
25 kann halt nicht immer alles Wissen.

26 *Kannst du deine Pausen immer einhalten?*

27 Nein, je nach Auftragslage nicht immer.

28 *Wie würdest du die Zusammenarbeit im Unternehmen beschreiben?*

29 Die finde ich eigentlich nicht schlecht. Wir unterstützen uns gegenseitig, ich finde die
30 Zusammenarbeit eigentlich gut. Natürlich kommt es zu Konflikten und es gibt Personen die sie gut
31 annehmen und andere die sie schlecht annehmen. Manchmal gefällt mir das nicht 100% aber das
32 macht nichts. Es kommt halt manchmal dazu, wenn zum Beispiel jemand etwas braucht und der
33 andere hat keine Zeit dafür um zu helfen, das gibt halt manchmal Konflikte, man kann halt nicht
34 immer helfen. Das ist halt dann eher das persönliche, das menschliche halt.

35 *Welche Auswirkungen hat deine Arbeit auf dich?*

Transkript 8

36 Wegen dem schweren Arbeiten und dem schweren heben eigentlich bis jetzt nicht. Die Arbeit
37 verfolgt mich eigentlich am Abend auch nicht, das konnte ich schon immer, einfach das Abschalten.
38 Natürlich hat man den Kopf dabei wenn man irgendwelche Schwierigkeiten hat, aber das ist nicht
39 normaler Alltag. Wenn ich zu Hause bin, bin ich zu Hause und habe da Sachen zum erledigen.

40 *Bist du stolz auf deine Arbeit?*

41 Mehr oder weniger ja, ich mache das gerne. Es ist natürlich Geldverdienen aber Freude an der Arbeit
42 musst du trotzdem haben und das habe ich. Ich mache meinen Beruf wirklich gerne. Aber wenn ich
43 ganz an Anfang könnte war es nicht meine Idee, ich wäre am liebsten Automechaniker geworden,
44 aber da hat das Geld gefehlt. Aber im Grossen und ganzen bin ich zufrieden, obwohl es nicht mein
45 Ziel war.

46 *Was würdest du hier ändern wenn du etwas ändern könntest?*

47 Das ist schwierig zu sagen, eigentlich nicht viel. Weniger Maschinenarbeit, aber das geht halt nicht.
48 Also würde ich eigentlich nicht viel ändern.

49 *Was denkst du über das TPM-Konzept welches in den nächsten Wochen eingeführt wird?*

50 Ich finde es ein bisschen doof, das ist ja eigentlich mein Job wenn die Maschine etwas braucht ist das
51 mein Job. Ich muss nicht den anderen sagen „ou schau ich habe das gemacht, ich habe dies gemacht“,
52 das sollte selbstverständlich sein. Das ist etwas automatisches, so sollte es eigentlich sein.

Transkript 9

1 *Wie würdest du einen normalen Arbeitstag bei der Luisi & Diener AG beschreiben?*

2 Ich arbeite in der Fräserei und dort arbeite ich auf zwei, manchmal drei Maschinen, das kommt auf
3 die Laufzeit der Teilchen drauf an. Mir macht es Spass in dieser Firma zu arbeiten. Jedes Teilchen
4 macht mir Spass, jede Arbeit macht mir Spass, für mich ist alles ok hier drin. Manchmal ist die Arbeit
5 dringend, dann müssen wir mehr arbeiten, manchmal ist es weniger. Es ist nie konstant in diesem Job
6 aber das macht es auch interessant.

7 *Was magst du an deiner Arbeit?*

8 Ja, vieles sicher. Gewisse Teilchen machen mehr Spass als andere, das gibt es in jeder Firma.

9 *Was magst du nicht an deiner Arbeit?*

10 Nein eigentlich nicht, sehr selten mache ich etwas gar nicht gerne.

11 *Welche Ziele musst du dieses Jahr erreichen?*

12 Wir haben einmal im Jahr ein Mitarbeitergespräch. Das Ziel ist eigentlich immer besser und immer
13 schneller zu werden. Auch das präzise und das saubere arbeiten ist wichtig in meinem Beruf. Aber
14 vom Chef haben wir keine konkreten Ziele die wir ende Jahr erreichen müssen, diese Ziele sind
15 eigentlich selbstverständlich und für alle klar. Das lernt man bereits in der Schule so. Es darf kein
16 Teilchen aus der Werkstatt das ausserhalb der Toleranz ist.

17 *Welche Situationen bringen dich in den Stress?*

18 Ja, solche Situationen gibt es. Wie gesagt, die Termine sind manchmal dringend und dann müssen die
19 Teilchen schneller laufen und müssen schnell raus weil die Kunden darauf warten. Das bringt einem
20 dann schon in den Stress, aber in diesem Job ist das halt einfach so. Es ist kein Job wo man sagen
21 kann man hat eine gewisse menge Arbeit die immer die gleiche ist. Es ist immer anders, also muss
22 man immer neu planen. Es kann halt passieren, wie letzte Woche, da haben wir Arbeit rein
23 bekommen die dringend war, da haben die Maschinen eingerichtet und dann hiess es man muss
24 umrichten weil etwas dringender ist. Das bringt einem dann schon in den Stress, aber das ist halt das
25 Handwerk. Das kann vorkommen aber oft kann ich jetzt nicht sagen, aber es kommt vor.

26 *Wie gehst du mit anspruchsvollen/stressigen Situationen um?*

27 Ja da muss ich mich anpassen, da muss ich schneller arbeiten und halt mal eine Pause auslassen.
28 Wenn die Arbeit dringend ist dann machen wir halt einmal keine Pause, das funktioniert gut. In
29 gewissen Situationen können wir uns auch untereinander organisieren, damit wir Unterstützung
30 erhalten. In gewissen Situationen kommt das aber auch schon direkt vom Chef, dass einer von der
31 Dreherei in dir Fräserei muss um auszuhelfen.

32 *Wie würdest du die Zusammenarbeit im Unternehmen beschreiben?*

33 Die Teamarbeit finde ich gut hier im Unternehmen, vor allem was stressige Situationen anbelangt.
34 Wenn gewisse Arbeiten dringend sind funktioniert das Team schon miteinander. Dann arbeiten alle
35 zusammen, das finde ich schon gut hier. Wir sind dann auch flexibel und da können auch Leute von
36 der Fräserei in der Dreherei aushelfen. Ich finde die Stimmung hier ist sehr gut, wir haben auch selten
37 Streit miteinander. Es kann natürlich nicht immer alles 100% gut sein aber im grossen und ganzen

Transkript 9

38 sehr gut miteinander. Die Leute kommen halt von überall, da gibt es manchmal schon mal dass einer
39 an den anderen gerät, aber das legt sich in der Regel immer schnell wieder.

40 *Welche Auswirkungen hat deine Arbeit auf dich?*

41 Das kommt immer auf die Teilchen die wir machen drauf an. Manchmal habe ich Probleme mit dem
42 Rücken wenn ich immer die selbe Bewegung machen muss. Aber für das habe ich einen Gurt in der
43 Garderobe, den zieh ich dann an und dann geht das gut.

44 *Kannst du nach der Arbeit gut abschalten oder beschäftigst dich die Arbeit nach dem Feierabend
45 immer noch?*

46 Ja, das kommt darauf an, je nach Auftragslage geht das besser oder schlechter. Wenn ich finde es
47 war alles ok, was ich in den acht/neun Stunden gemacht habe, wenn ich erledigt habe was ich konnte
48 und alles reibungslos lief, dann schon. Aber es ist schon oft vorgekommen, dass ich dann am Abend
49 darüber nachdachte, „ou ist das Mass ok?“ „Ist alles in der Toleranz was raus ging?“ Bis ich zu Hause
50 bin verfolgt mich das dann schon.

51 *Bist du stolz auf deine Arbeit?*

52 Schon ja, ich arbeite gerne hier.

53 *Was würdest du hier ändern wenn du etwas ändern könntest?*

54 Ou das ist schwierig, vielleicht wenn ich manchmal neue Teilchen bekommen könnte, einmal wieder
55 ein neues Teilchen machen, einfach mehr Abwechslung. Dann würde mir persönlich die Arbeit mehr
56 Spass machen. Es kommt schon vor, aber für mich könnte es mehr Abwechslung geben. Das wäre
57 eine Änderung die ich gut finden würde.

58 *Was denkst du über das TPM-Konzept welches in den nächsten Wochen eingeführt wird?*

59 Ou, da mag ich mich nicht mehr wirklich erinnern. Ich finde jetzt zum Beispiel die KVP-Sitzungen
60 braucht es zum Teil nicht, gewisse KVP die ich höre die braucht es nicht, es kommt halt viel vom
61 Kunden, gewisse Sachen haben sich dadurch schon verbessert, aber es gibt auch Sachen die ich
62 überflüssig finde. Das könnte aber etwas bringen mit der Maschinenwartung. Ich bin offen für neues,
63 ich bin gespannt wie das wird.

1 *Wie würdest du einen normalen Arbeitstag bei der Luisi & Diener AG beschreiben?*

2 Ich arbeite hier in der Fräserei, dort im Normalfall auf zwei Maschinen. Es ist immer arbeitsabhängig,
3 aber grundsätzlich gibt es immer genug zu tun, langweilig wird es einem hier nie.

4 *Was magst du an deiner Arbeit?*

5 Ja, also das tolle finde ich auf der einen Seite irgendwie das von der Arbeitszeit her. Man könnte es
6 aber auch als Nachteil sehen, da ich Schicht arbeite. Aber ich kann so mehr Zeit mit meiner Familie
7 verbringen und sehen wie meine Kinder aufwachsen. Wir machen hier viel Serienarbeit, da hält sich
8 die Abwechslung in Grenzen, aber das sehe ich jetzt nicht als grossen Nachteil. Das Arbeitsklima finde
9 ich sehr gut hier, also ich habe es eigentlich mit den Leuten hier in der Fräserei sehr gut. Ohne jetzt
10 spezifisch ein Beispiel nennen zu können kommt es manchmal schon mal vor dass ich einen Hänger
11 habe, aber das ist glaube ich normal. Ansonsten fühle ich mich sehr wohl hier.

12 *Was magst du nicht an deiner Arbeit?*

13 Also eine bestimmte Aufgabe in dem Sinne kann ich nicht nennen aber es gibt hier eine gewisse
14 Schleifmaschine, die so ganz feine kleine Späne gibt die gehen immer in die Finger, die finde ich
15 saumässig doof. Aber sonst nein, sonst gibt es eigentlich nichts.

16 *Welche Ziele musst du dieses Jahr erreichen?*

17 Also so direkt habe ich keine Ziele. Wir haben ja jedes Jahr unsere Mitarbeitergespräche und da
18 haben wir schon wieder mal grob dass wir das vermehrt beachten müssen, aber in dem Sinne direkte
19 Ziele haben wir keine festgelegt.

20 *Welche Situationen bringen dich in den Stress?*

21 JA wenn irgendetwas nicht klappt oder schief läuft dann beginnt das rotieren und wenn man dann
22 noch den gewissen Termindruck hat, dann kommt der Stress von oben nach unten und dann hat man
23 selbst den Stress und dem entsprechend fühlt man sich dann auch gestresst. Der Termindruck an für
24 sich finde ich eigentlich nicht mal schlecht, das heisst ja auch das etwas läuft und etwas los ist. Ich
25 arbeite lieber so aber eben wenn dann etwas nicht so läuft wie es sollte kommt es schon zu einer
26 Stresssituation in der man sich dann schon nicht mehr so wohl fühlt. Ich denke das ist aber eine
27 normale Menschliche Reaktion, klar würde ich mir dann in dieser Situation wünschen ruhiger zu
28 bleiben oder mit dem Stress einfacher umgehen zu können, letztendlich kommen aber diese
29 Situationen zum Glück eher selten vor.

30 *Wie gehst du mit anspruchsvollen/stressigen Situationen um?*

31 Das ist noch schwierig zu sagen, ich bin hier ja eigentlich der, der produziert, der einzige stress den
32 wir hier haben ist eigentlich der Termindruck und das geht eigentlich noch. Ich bin nicht unbedingt
33 einer von denen der den wahnsinnigen Druck hier drinnen hat wie zum Beispiel XX der auch zwischen
34 drinn steht, zwischen der Produktion und den Chefen. Ich habe den Zeitdruck aber letztendlich kann
35 ich nicht mehr als das machen was die Maschinen laufen. Ich kann vielleicht mal länger arbeiten aber
36 sonst kann ich das nicht gross beeinflussen. Solange ich für mich sagen kann, ich gib mein bestes und
37 ich kann nicht schneller sehe ich für mich den stress dann nicht so, weil ich dann ja genau weiss, ich
38 kann nicht mehr und nicht schneller. Wenn mir natürlich jemand helfen kann schneller zu sein, dann

39 hol ich mir die Hilfe schon aber im Normalfall habe ich unsere Ansprechperson hier bei der ich dann
40 Unterstützung anfordern kann.

41 *Kannst du deine Pausen immer einhalten?*

42 Vielleicht verschieben sie sich mal aber einhalten kann ich sie eigentlich immer. Vielleicht verzichte
43 ich mal auf eine, die ich dann aber später nachholen kann. Das macht man aber eher auf freiwilliger
44 Basis, wenn man halt merkt auf dann und dann muss das fertig sein aber verzichten in dem Sinne
45 muss ich eigentlich nicht darauf.

46 *Wie würdest du die Zusammenarbeit im Unternehmen beschreiben?*

47 Die ist sehr gut, vor allem in solchen Situationen die ich beschrieben habe, wo es etwas stressiger
48 wird. Wenn man von jemanden Hilfe braucht ist die Hilfsbereitschaft doch sehr gross. Und das finde
49 ich super so, sollte ja auch immer so sein aber das hat man schon nicht überall. Konflikte kommen
50 sehr selten vor, wenn dann nicht auf die Arbeit bezogen sondern eher im menschlichen, persönlichen
51 Bereich. Wo Menschen zusammenarbeiten gibt's das halt, das finde ich normal. Es wird dann relativ
52 schnell und einfach dann auch wieder bereinigt.

53 *Welche Auswirkungen hat deine Arbeit auf dich?*

54 Ja ich merke es sicherlich körperlich manchmal. Also nicht die Arbeit selbst sondern eher die
55 Schichtarbeit. Also ich habe ja vorher gesagt dass es ein Vorteil sein kann, kann aber auch ein
56 Nachteil sein. Ich bin jetzt nicht unbedingt der Morgenmensch, da ist es manchmal schon hart wenn
57 ich um 3:45 aufstehen muss, dann ist dann schon nicht unbedingt meine Zeit und das merke ich dann
58 schon den ganzen Tag lang. Wenn ich dann am Nachmittag Feierabend habe und dann noch mit den
59 Kindern, körperlich merke ich das dann schon. Psychisch hat es nur Auswirkungen wenn ich über
60 lange Zeit körperlich so am Ende bin. Aber für mich ist das alles noch in einem normalen Bereich.

61 *Kannst du nach dem arbeiten gut abschalten oder beschäftigt dich die Arbeit nach Feierabend immer
62 noch?*

63 Ja, im Normalfall schon. Wenn jetzt nicht irgend etwas spezielle vorgefallen ist oder nicht irgendein
64 gewisse Druck besteht kann ich gut abschalten.

65 *Bist du stolz auf deine Arbeit?*

66 Jein, also auf das Endprodukt ein Stück weit schon, auf das was ich hier drinnen leiste jetzt kann ich
67 mich halten. Ich habe mir mein Leben eigentlich schon mal ein bisschen anders vorgestellt. Ich bin
68 hier nicht gelernt, ich bin als quer Einsteiger hier her gekommen, hätte mir das jemand vor 20 Jahren
69 gesagt hätte das wahrscheinlich anders erwartet oder geplant oder gedacht. Aber ja, durch das ich
70 halt auch nicht gelernt bin ist es zum Teil auch schwierig das Gefühl zu haben sich hier voll einbringen
71 zu können. Vor allem was das ganze Programmieren und so anbelangt, da merke ich schon, da fehlt
72 halt einfach die Ausbildung. Das lernt man halt schon nicht einfach alles im Betrieb, also von dem her
73 gesehen kann ich mich halten. Wenn ich natürlich die Gelegenheit hätte da noch eine Ausbildung zu
74 machen, wäre das sicher noch reizvoll das würde mir halt einfach eine Sicherheit geben. Weil den
75 Beruf den ich gelernt habe auf dem habe ich keine Arbeitserfahrung und auf dem Beruf dem ich
76 arbeite habe ich keine Ausbildung. Wenn irgend etwas wäre und ich müsste hier gehen würde ich
77 schon doof dastehen.

78 *Was würdest du hier ändern wenn du etwas ändern könntest?*

79 Hier? Ich fühle mich eigentlich in der Abteilung in der ich arbeite sehr wohl, ich fühle mich mit den
80 Leuten hier sehr wohl, also rein von dem her gesehen würde ich eigentlich nichts anders haben
81 wollen. Vielleicht 2/3 Tage mehr Ferien, das wäre super. Aber sonst fühle ich mich am richtigen Platz
82 in dieser Abteilung, mit den richtigen Leuten zusammen, da wüsste ich eigentlich nichts was mich
83 stört.

84 *Was denkst du über das TPM-Konzept welches in den nächsten Wochen eingeführt wird?*

85 Eigentlich nicht viel, ich lasse das einfach auf mich zu kommen. Ich wüsste jetzt ehrlich gesagt auch
86 nicht mehr genau was das alles beinhaltet, es ist mir irgendwie nicht mehr so wahnsinnig präsent.
87 Aber ich denke es ist grundsätzlich sicher etwas positives, die Maschinen sind ja eigentlich unser
88 Werkzeug, unser Arbeitsding, ja, das muss man ja schon warten und in Stand halten und schauen,
89 dass das alles einwandfrei läuft. Das hat ja schlussendlich auch mit einer Grundarbeitseinstellung zu
90 tun, also ja, wie sauberer und wie besser dein Arbeitsplatz und deine Maschinen sind desto besser
91 ist doch dann auch das Endprodukt. Also das widerspiegelt sich halt einfach so ein bisschen, finde
92 ich. Also wenn es dann mal kommt denke ich sicher das es etwas positives ist.

Extraktionsregeln

Umfang der Extraktionen:

Die gesamte Antwort auf eine Frage muss extrahiert werden. Umfasst die Antwort mehr als fünf Zeilen oder besteht sie aus mehreren, thematisch verschiedenen Sätzen, wird nur der Teil extrahiert, der für die Kategorie relevant ist.

Aufspaltung der Analyseeinheiten:

Es werden immer ganze Textabschnitte als Sinntragende Einheiten (Analyseeinheiten) extrahiert. In Fällen wo aber Innerhalb des Textabschnittes Aussagen zu zwei verschiedenen Kategorien gemacht wurden, wird der Textabschnitt auseinander genommen und die Aussagen den jeweiligen Kategorien zugeteilt.

Doppelextraktion:

Eine Information muss pro Fall nur einmal extrahiert werden. Bsp. Weist jemand mehrmals auf die Befürchtungen bezüglich dem TPM-Konzept hin, wird dieser Fakt nur einmal extrahiert.

Verteilte Extraktion:

Alle Antworten von einer Person müssen berücksichtigt werden. Wurde beispielsweise noch ein Verbesserungsvorschlag angegeben, wird dieser auch bei der entsprechenden Frage extrahiert, ausser der Verbesserungsvorschlag wurde bereits extrahiert und es handelt sich um eine Doppelextraktion.

Nicht zuordnungsable Aussagen:

Textabschnitte oder Aussagen, die in keine der vorhandenen Kategorien passen, werden in einer Restkategorie zusammengenommen und später gemeinsam den, aufgrund der neuen Informationen aus der Extraktion entstandenen Kategorien, zugeteilt.

Behandlung von fehlenden Werten („Missing“):

Da die Fragen allesamt beantwortet wurden, werden zu den Missings keine Regeln festgelegt.

Hauptkategorie	Unterkategorie	"Sinneinheit"
Arbeitsalltag	Aufgabenprofile	Ja das Übliche halt was wir hier in der Fräserei machen, Maschine anlassen, Teilchen raus, Teilchen kontrollieren, Wasser einfüllen, Öl einfüllen, etc.
	Auslastung	Wir haben immer etwas zu tun. Ich habe vier Maschinen zu bedienen, da habe ich nicht gross Zeit um etwas anderes zu denken oder etwas anderes zu machen. Mit dem bin ich an der Grenze.
Wahrnehmung der Belastungen & Anforderungen im Unternehmen	Arbeitsbedingungen	Dass ich relativ selbständig arbeiten kann und alleine. Und auch die Arbeitsbedingungen finde ich super, ich kann sehr flexibel sein. Aber ich arbeite halt nicht Schicht.
	Arbeitsplatz	Also eine bestimmte Aufgabe in dem Sinne kann ich nicht nennen aber es gibt hier eine gewisse Schleifmaschine, die so ganz feine kleine Späne gibt die gehen immer in die Finger, die finde ich saumässig doof. Aber sonst nein, sonst gibt es eigentlich nichts.
	Arbeitsaufgaben	Das was ich gerade am machen bin [macht ihm Spass], das mit dem 3D Programmierer. Das ist so auf der neusten Technik, anspruchsvoll, das kann nicht jeder und man kann zeigen was die Maschine kann und was man natürlich selber auch kann.
Beurteilung der Belastungen & Anforderungen im Unternehmen	Zusammenarbeit	Wir sind ja alle bei Luisi & Diener und nicht aufgeteilt in Dreherei, Fräserei und so weiter. Wir sind alle ein Team. Wenn jemand nach Hilfe fragt bekommt er aber Hilfe, aber man muss fragen. Es schaut halt jeder ein bisschen auf sich selbst.
	Arbeitsziele	Also so direkt habe ich keine Ziele. Wir haben ja jedes Jahr unsere Mitarbeitergespräche und da haben wir schon wieder mal grob dass wir das vermehrt beachten müssen, aber in dem Sinne direkte Ziele haben wir keine festgelegt.
Wahrnehmung von anspruchsvollen Situationen	Ursachen	In der Chefetage sprechen die sich manchmal nicht so ab, dann werden wir einfach angerufen und beide wollen etwas und ich muss dann schauen dass es klappt.
	Häufigkeit	Das kann vorkommen [anspruchsvolle Situationen] aber oft kann ich jetzt nicht sagen, aber es kommt vor.
Beurteilung von anspruchsvollen Situationen	Bewältigung	Ich probiere mich nicht stressen zu lassen. Man kommt ja trotzdem nicht schneller vorwärts, dann gibt es nur einen crash an der Maschine und das kostet dann viel viel mehr Zeit als eigentlich der ganze Aufwand.
	Zusammenarbeit	Die Zusammenarbeit in solchen Situationen ist dann sehr gut, ich bereite dann zum Beispiel alles vor damit die anderen die Teilchen nur noch durchlaufen lassen müssen, das kann dann auch während meiner Abwesenheit weiterlaufen und sie müssen nur noch die Knöpfe drücken.
	Pausen	Wenn die Arbeit dringend ist dann machen wir halt einmal keine Pause, das funktioniert gut.
Beanspruchungsfolgen	Körperlich	Das kommt immer auf die Teilchen die wir machen drauf an. Manchmal habe ich Probleme mit dem Rücken wenn ich immer die selbe Bewegung machen muss. Aber für das habe ich einen Gurt in der Garderobe, den zieh ich dann an und dann geht das gut.
	Psychisch	Das kommt auf die Situation an, wenn ich eine Lösung für ein Programm finden muss und ich dies bis am Abend nicht habe dann beschäftigt mich das schon immer noch nach Feierabend, das ist bei Routinearbeiten nicht der Fall.
	Situative Einflüsse auf die Mitarbeitenden	Ja, manchmal gibt es halt einfache Tage an denen man den Anschiss hat, aber sonst, nein, habe ich keine spezielle Aufgabe die ich nicht gerne mache.
	Zufriedenheit	Stolz.. ehm. Ja ich schaue dass alle Leute hier ihre Sachen haben. Ich finde ich habe den Arbeitsablauf hier in der Sägerei relativ gut im Griff und habe ihn mir auch so gelegt, dass es reibungslos funktioniert. Ich habe auch zusammen mit dem Chef viel verbessert und von dem her läuft es sauber und ich denke man kann sagen ich mache einen guten Job hier.
Änderungswünsche im Arbeitshandeln	Prozesse	Ja vom Organisieren manchmal, wie man die Arbeit der Reihe nach macht oder so, das sollte manchmal besser geregelt werden.
	Arbeitsbedingungen	Da gibt es natürlich schon zwei, drei Sachen. Was kommt mir da spontan in den Sinn? Ich hätte natürlich gerne mehr Ferien.
	Zusammenarbeit	Mehr Unterstützung untereinander. Einfach mehr gegenseitige Hilfe. Nicht dass jeder auf sich selber schaut. Wenn ich sehe, dass jemand Hilfe braucht, auch wenn das nicht meine Arbeit ist, dass man dann nachfragt ob man helfen kann.
Einschätzung bezüglich dem TPM-Konzept	Erwartungen	Wenn das so wirklich eingeführt wird wie das erzählt wurde und alle das auch befolgen dann ist das sicher eine gute Sache. Ich denke es gibt eine bessere Übersicht über alles,
	Befürchtungen	aber ob es wirklich etwas bringt? Man muss es wirklich Konsequenz durchführen, damit es hilfreich ist. Ich denke dass es am Anfang vielleicht funktioniert und dann mit der Zeit verstaubt, dann bringt es nicht mehr viel.

Hauptkategorie	Unterkategorie	Textstelle	Interview	Zeile	Generalisierung	Reduzierung		
Arbeitsalltag	Aufgabenprofile	Ja das Übliche halt was wir hier in der Fräseerei machen, Maschine anlassen, Teilchen raus, Teilchen kontrollieren, Wasser einfüllen, Öl einfüllen, etc. Ich habe eine weite Bandbreite, da ich Verantwortlich bin für die Produktion und das Programmieren der Werkzeugmaschinen und etc., etc., etc. Das Organisieren der Arbeit und so weiter, das Zusammenspiel der Dreherei und Fräseerei.	2	2,3	Produktion/Fräseerei	Fräseerei IIII I (6) Dreherei I (1) Sägerei I (1) Organisation II (2)		
		Ich arbeite in der Dreherei.	3	2	Produktion/Dreherei			
		Ich arbeite in der Fräseerei.	4	2	Produktion/Fräseerei			
		Ich arbeite in der Sägerei und unterhalte alle hier mit dem Material	5	2	Produktion/Sägerei			
		Meine Hauptaufgabe ist das bedienen von zwei Maschinen in der Fräseerei, das Programmieren, Einrichten, Teilchenfertigung und das CAD Zeichnen.	6	2,3	Produktion/Fräseerei			
		Also ich komme um 7:00 Uhr und dann geht es für mich gerade los. Dann schaue ich was heute anliegt, oft weiss ich das schon am Abend zuvor aber durch das ich nicht einen festen Arbeitsplatz habe, so zu sagen an einer Maschine, sondern einfach in der Werkstatt bin und verschiedene Arbeitsplätze habe, komme ich und schaue was es zu tun gibt, ob irgend jemand ein Problem hat wobei ich helfen muss oder ob ich arbeiten erledige, die ich halt zu erledigen habe	7	2,3,4,5,6	Werkstatt/Organisation			
		Ich finde es nicht schlecht, ich arbeite in der Fräseerei.	8	2	Produktion/Fräseerei			
		Ich arbeite in der Fräseerei und dort arbeite ich auf zwei, manchmal drei Maschinen, das kommt auf die Laufzeit der Teilchen drauf an.	9	2,3	Produktion/Fräseerei			
		Ich arbeite hier in der Fräseerei, dort im Normalfall auf zwei Maschinen.	10	2	Produktion/Fräseerei			
		Auslastung	und bin eigentlich immer ausgelastet.	3	2		Ausgelastet	Ausgelastet IIII I (6)
	Also mir geht die Arbeit nie aus. Ich bin gut		1	4	Ausgelastet			
	Ich fühle mich gut ausgelastet		2	3	Ausgelastet			
	Also ich bin mal mehr, mal weniger ausgelastet, je nach Auftragslage. Aber eigentlich habe ich immer etwas zu tun.		5	2,3	Ausgelastet			
	Wir haben immer etwas zu tun. Ich habe vier Maschinen zu bedienen, da habe ich nicht gross Zeit um etwas anderes zu denken oder etwas anderes zu machen. Mit dem bin ich an der Grenze.		8	5,6,7	Ausgelastet			
	Es ist immer arbeitsabhängig, aber grundsätzlich gibt es immer genug zu tun, langweilig wird es einem hier nie.		10	2,3	Ausgelastet			
	Arbeitsbedingungen		Das ganze drum und dran. Mir gefällt es bei meiner Arbeit, dass ich relativ frei bin, weil ich so zu sagen direkt dem Chef unterstellt bin und mit ihm eigentlich zu tun habe. Also er gibt mir Anweisungen was ich dann weiterleiten muss und, wie soll ich das sagen, dass ich viel Freiheiten habe wie ich das alles organisieren möchte.	1	7,8,9	Autonome Arbeitsweise	Positiv Selbständige Arbeitsweise III (3) Flexible Arbeitsweise III (3) Schichtarbeit I (1) Negativ Ferien nach OR I (1)	
			Dass ich relativ selbständig arbeiten kann und alleine. Und auch die Arbeitsbedingungen finde ich super, ich kann sehr flexibel sein. Aber ich arbeite halt nicht Schicht.	5	5	Autonome/Flexible Arbeitsweise		
			Das ich so frei arbeiten kann und ich nicht wirklich kontrolliert werde. Ich habe zwar einen Chef aber fühle mich nicht irgendwie unter dem Hammer. Ich bin sehr frei, das gefällt mir sehr. Ich kann selbst entscheiden, heute mache ich das morgen jenes, natürlich unter Berücksichtigung von den Terminen des Kunden. Wenn ich weiss ich muss das und das bis dann fertig haben mache ich das natürlich aber ich kann mir einteilen wenn ich was machen will solange ich die Termine einhalte.	7	9,10,11,12	Autonome/Flexible Arbeitsweise		
			Ja, also das tolle finde ich auf der einen Seite irgendwie das von der Arbeitszeit her. Man könnte es aber auch als Nachteil sehen, da ich Schicht arbeite. Aber ich kann so mehr Zeit mit meiner Familie verbringen und sehen wie meine Kinder aufwachsen	10	5,6,7	Gute Arbeitszeiten		
		Aber das [mehr Ferien] will ja eigentlich jeder. Nein mit 20 Tagen sind wir. ja in einem KMU ist das halt so. Das ist halt manchmal das was mich ein bisschen stört.	1	16,17	Anzahl Ferien weil es ein KMU ist			
Also eine bestimmte Aufgabe in dem Sinne kann ich nicht nennen aber es gibt hier eine gewisse Schleifmaschine, die so ganz feine kleine Späne gibt die gehen immer in die Finger, die finde ich saumässig doof. Aber sonst nein, sonst gibt es eigentlich nichts.		10	13,14,15	Mag Schleifmaschine nicht				
Arbeitsaufgaben		Dazu kommen die ganzen Programmierungen und Einzelteilfertigung, das macht mir sicherlich auch viel Spass und mit Messmaschinen arbeiten und so weiter, also wenn ich mal dazu komme. Also eigentlich das Vielseitige, nicht wie bei den anderen die nur an der Maschine stehen, Knöpfchen drücken, Teilchen rein, Teilchen raus, das ist nicht so mein Ding.	1	9,10,11,12,13	Vielseitige Aufgaben	Beliebte Arbeit Abwechslungsreiche Arbeit II (2) Präzision & Sauberkeit I (1) Anspruchsvolle Arbeit I (1) Verständliche/einfache Arbeit II (2) Untersch.Arbeitstempo I Unbeliebte Arbeit Kann keine nennen IIII (4) Monotone Arbeit I (1) Staubige, dreckige Arbeit I (1) Putzen I (1)		
		Ja [die Aufgaben gefallen], wenn es abwechslungsreich ist, neue Sachen probieren.	3	4	Vielseitige Aufgaben			
		Die Teilchen müssen sauber und präzise sein, das finde ich spannend.	4	4	Positiv/Präzision und Sauberkeit			
		Eigentlich gibt es da nichts [Aufgaben die nicht gefallen], ich mache meine Arbeit gerne.	4	6	Keine Aufgaben die nicht gefallen			
	Das was ich gerade am machen bin [macht ihm Spass], das mit dem 3D Programmierer. Das ist so auf der neusten Technik, anspruchsvoll, das kann nicht jeder und man kann zeigen was die Maschine kann und was man natürlich selber auch kann.	6	7,8,9	Positiv/Anspruchsvolle Arbeiten				
	Ou jaaaa. Monatelang die selbe Arbeit, also Serienarbeit, das monotone. Das ist da wo der Kopf abschaltet und da hat man gar keine Motivation mehr zum arbeiten.	6	11,12	Negativ/Monotone Arbeit				
	Ja, es gibt natürlich auch Sachen wie putzen oder solche Sachen die man halt nicht so gerne macht oder wenn ich an den Maschinen aushelfen muss, das mach ich überhaupt nicht gerne. Das entgraten, das staubige, dreckige, laute.	7	14,15,16	Negativ/Schmutzige Arbeit, Putzen, Laut				
	Eigentlich gefällt mir alles. Sagen wir Drehen, Fräsen, das ist mein Beruf, da würde ich nichts ändern wollen. Was ich mache, was ich machen kann, das mache ich gerne. Die Technologie die wir haben an den Maschinen ist viel einfacher als früher, das finde ich viel besser.	8	9,10,11	Positiv/Verständliche einfache Arbeit				
	Nein da gibt es nicht soviel [Arbeit die nicht gefällt]. Da fällt mir jetzt eigentlich auch nichts ein.	8	13	Positiv/keine Arbeit die nicht gefällt				
	Wahrnehmung der Belastungen & Anforderungen im Unternehmen	Arbeitsplatz	Das ganze drum und dran. Mir gefällt es bei meiner Arbeit, dass ich relativ frei bin, weil ich so zu sagen direkt dem Chef unterstellt bin und mit ihm eigentlich zu tun habe. Also er gibt mir Anweisungen was ich dann weiterleiten muss und, wie soll ich das sagen, dass ich viel Freiheiten habe wie ich das alles organisieren möchte.	1	7,8,9		Autonome Arbeitsweise	Maschine mit "Verletzungsgefahr" I (1)
Dass ich relativ selbständig arbeiten kann und alleine. Und auch die Arbeitsbedingungen finde ich super, ich kann sehr flexibel sein. Aber ich arbeite halt nicht Schicht.			5	5	Autonome/Flexible Arbeitsweise			
Das ich so frei arbeiten kann und ich nicht wirklich kontrolliert werde. Ich habe zwar einen Chef aber fühle mich nicht irgendwie unter dem Hammer. Ich bin sehr frei, das gefällt mir sehr. Ich kann selbst entscheiden, heute mache ich das morgen jenes, natürlich unter Berücksichtigung von den Terminen des Kunden. Wenn ich weiss ich muss das und das bis dann fertig haben mache ich das natürlich aber ich kann mir einteilen wenn ich was machen will solange ich die Termine einhalte.			7	9,10,11,12	Autonome/Flexible Arbeitsweise			
Ja, also das tolle finde ich auf der einen Seite irgendwie das von der Arbeitszeit her. Man könnte es aber auch als Nachteil sehen, da ich Schicht arbeite. Aber ich kann so mehr Zeit mit meiner Familie verbringen und sehen wie meine Kinder aufwachsen			10	5,6,7	Gute Arbeitszeiten			
Aber das [mehr Ferien] will ja eigentlich jeder. Nein mit 20 Tagen sind wir. ja in einem KMU ist das halt so. Das ist halt manchmal das was mich ein bisschen stört.			1	16,17	Anzahl Ferien weil es ein KMU ist			
Also eine bestimmte Aufgabe in dem Sinne kann ich nicht nennen aber es gibt hier eine gewisse Schleifmaschine, die so ganz feine kleine Späne gibt die gehen immer in die Finger, die finde ich saumässig doof. Aber sonst nein, sonst gibt es eigentlich nichts.			10	13,14,15	Mag Schleifmaschine nicht			
Arbeitsaufgaben			Dazu kommen die ganzen Programmierungen und Einzelteilfertigung, das macht mir sicherlich auch viel Spass und mit Messmaschinen arbeiten und so weiter, also wenn ich mal dazu komme. Also eigentlich das Vielseitige, nicht wie bei den anderen die nur an der Maschine stehen, Knöpfchen drücken, Teilchen rein, Teilchen raus, das ist nicht so mein Ding.	1	9,10,11,12,13	Vielseitige Aufgaben		
			Ja [die Aufgaben gefallen], wenn es abwechslungsreich ist, neue Sachen probieren.	3	4	Vielseitige Aufgaben		
			Die Teilchen müssen sauber und präzise sein, das finde ich spannend.	4	4	Positiv/Präzision und Sauberkeit		
			Eigentlich gibt es da nichts [Aufgaben die nicht gefallen], ich mache meine Arbeit gerne.	4	6	Keine Aufgaben die nicht gefallen		
Arbeitsaufgaben	Das was ich gerade am machen bin [macht ihm Spass], das mit dem 3D Programmierer. Das ist so auf der neusten Technik, anspruchsvoll, das kann nicht jeder und man kann zeigen was die Maschine kann und was man natürlich selber auch kann.	6	7,8,9	Positiv/Anspruchsvolle Arbeiten				
	Ou jaaaa. Monatelang die selbe Arbeit, also Serienarbeit, das monotone. Das ist da wo der Kopf abschaltet und da hat man gar keine Motivation mehr zum arbeiten.	6	11,12	Negativ/Monotone Arbeit				
	Ja, es gibt natürlich auch Sachen wie putzen oder solche Sachen die man halt nicht so gerne macht oder wenn ich an den Maschinen aushelfen muss, das mach ich überhaupt nicht gerne. Das entgraten, das staubige, dreckige, laute.	7	14,15,16	Negativ/Schmutzige Arbeit, Putzen, Laut				
	Eigentlich gefällt mir alles. Sagen wir Drehen, Fräsen, das ist mein Beruf, da würde ich nichts ändern wollen. Was ich mache, was ich machen kann, das mache ich gerne. Die Technologie die wir haben an den Maschinen ist viel einfacher als früher, das finde ich viel besser.	8	9,10,11	Positiv/Verständliche einfache Arbeit				
	Nein da gibt es nicht soviel [Arbeit die nicht gefällt]. Da fällt mir jetzt eigentlich auch nichts ein.	8	13	Positiv/keine Arbeit die nicht gefällt				
	Das ganze drum und dran. Mir gefällt es bei meiner Arbeit, dass ich relativ frei bin, weil ich so zu sagen direkt dem Chef unterstellt bin und mit ihm eigentlich zu tun habe. Also er gibt mir Anweisungen was ich dann weiterleiten muss und, wie soll ich das sagen, dass ich viel Freiheiten habe wie ich das alles organisieren möchte.	1	7,8,9	Autonome Arbeitsweise				

		Mir macht es Spass in dieser Firma zu arbeiten. Jedes Teilchen macht mir Spass, jede Arbeit macht mir Spass, für mich ist alles ok hier drin. Manchmal ist die Arbeit dringend, dann müssen wir mehr arbeiten, manchmal ist es weniger. Es ist nie konstant in diesem Job aber das macht es auch interessant.	9	3,4,5,6	Positiv/Mag es wenn Auftragslage nicht immer gleich ist	
		Ja, [mag] vieles sicher. Gewisse Teilchen machen mehr Spass als andere, das gibt es in jeder Firma.	9	8	Positiv/bevorzugt gewisse Teilchen	
		Nein eigentlich nicht, sehr selten mache ich etwas gar nicht gerne.	9	10	Positiv/keine Arbeit die nicht gefällt	
		Aber Aufgabentechnisch, ja das gibt es in jedem Beruf dass man mal eine Aufgabe hat die einem nicht passt, aber das kann ich jetzt nicht so pauschal sagen was.	1	17,18,19	Keine spezifische negative Aufgabe	
		Wir machen hier viel Serienarbeit, da hält sich die Abwechslung in Grenzen, aber das sehe ich jetzt nicht als grossen Nachteil	10	7,8	Positiv/sieht monotone Arbeit nicht als Nachteil	
Beurteilung der Belastungen & Anforderungen im Unternehmen	Zusammenarbeit	Sehr gut [Zusammenarbeit]. Eigentlich gut. Es gibt eigentlich auch nie Konflikte.	3	19	Gute Zusammenarbeit	Gute Zusammenarbeit IIIII II (6) Gutes Arbeitsklima II (7)
		Finde ich gut [Zusammenarbeit]. Die ist tiptop. Streit haben wir eigentlich keinen.	4	17	Gute Zusammenarbeit	Schwierige Zusammenarbeit I (1) Selten Konflikte III (4)
		Ich habe manchmal Probleme mit einem Mitarbeitenden, aber das ist etwas persönliches. Ich rede einfach nicht mit ihm, er ist aber auch in einer anderen Abteilung, wir haben keinen Kontakt, das geht gut so.	4	17,18,19	Persönliche Konflikte	Konflikte auf persönlicher Ebene IIIII (5) Man muss nach Hilfe Fragen I (1) zum Teil schlechte Kritikfähigkeit II (1) Schnelle Konfliktlösung III (4) Unterstützung innerhalb der Einzelteams anstatt als komplette Gruppe I (1)
		Wir sind ja alle bei Luisi & Diener und nicht aufgeteilt in Dreherei, Fräseerei und so weiter. Wir sind alle ein Team. Wenn jemand nach Hilfe fragt bekommt er aber Hilfe, aber man muss fragen. Es schaut halt jeder ein bisschen auf sich selbst.	4	34,35,36	Proaktiv nach Hilfe fragen	
		Eigentlich gut, die Mitarbeiter untereinander müssen ja eigentlich alle zusammenarbeiten, weil es ist ein gewisser Arbeitsablauf der Teilchen, die immer weitergegeben werden. Von dem her müssen alle aufeinander Rücksicht nehmen und schauen, dass alle ihre Arbeit haben. Das läuft von dem her eigentlich gut. Konflikte gibt es eigentlich nur auf privater Ebene, dass der eine den anderen mal doof findet, aber das ist ja menschlich. Ab und zu muss man dem einen mal sagen, dass er vorwärts machen soll, viele sind dann manchmal ein bisschen eingeschneppert, aber dass legt sich meistens relativ schnell wieder.	5	24,25,26,27,28,29,30	Gute Zusammenarbeit, Konflikte auf persönlicher Ebene, schnelle Konfliktlösung	
		Geteilt, manchmal ist sie gut und oftmals, es hat ein paar, es ist schwierig das auf eine anständige Art und Weise zu formulieren, „Linke-Schweine“ die einem in den Rücken fallen wenn sie nur können oder hinten rum sprechen und das macht dann die Zusammenarbeit nicht einfach. Das meiste ist eigentlich persönlich, vom arbeiten her sind es einfach viele Sturböcke, sie wollen nicht bis es dann schlussendlich mal klöpft und es dann heisst, jetzt muss es so sein. Also ich finde es arbeitet schon jeder eher für sich.	6	37,38,39,40,41,42	Konflikte auf persönlicher Ebene, Schwierige Zusammenarbeit	
		Also eben wie ich beschrieben habe eigentlich gut (die Zusammenarbeit). Konflikte bekomme ich eigentlich nicht so mit.	7	44	Gute Zusammenarbeit, keine Konflikte	
		Die finde ich eigentlich nicht schlecht. Wir unterstützen uns gegenseitig, ich finde die Zusammenarbeit eigentlich gut. Natürlich kommt es zu Konflikten und es gibt Personen die sie gut annehmen und andere die sie schlecht annehmen. Manchmal gefällt mir das nicht 100% aber das macht nichts. Es kommt halt manchmal dazu, wenn zum Beispiel jemand etwas braucht und der andere hat keine Zeit dafür um zu helfen, das gibt halt manchmal Konflikte, man kann halt nicht immer helfen. Das ist halt dann eher das persönliche, das menschliche halt	8	29,30,31,32,33,34	Gute Zusammenarbeit, Konflikte auf persönlicher Ebene, Kritikfähigkeit	
		Das Arbeitsklima finde ich sehr gut hier, also ich habe es eigentlich mit den Leuten hier in der Fräseerei sehr gut.	10	8,9	Gutes Arbeitsklima	
		Ich finde die Stimmung hier ist sehr gut, wir haben auch selten Streit miteinander. Es kann natürlich nicht immer alles 100% gut sein aber im grossen und ganzen sehr gut miteinander. Die Leute kommen halt von überall, da gibt es manchmal schon mal dass einer an den anderen gerät, aber das legt sich in der Regel immer schnell wieder.	9	36,37,38,39	Gute Stimmung/ wenig Konflikte/Schnelle Konfliktlösung	
		Konflikte gibt es ab und zu aber eigentlich nur auf persönlicher Ebene, da geht man sich dann eher aus dem Weg und das ist bald wieder geritzt.	1	49,50,51	Selten Konflikte, auf persönlicher Ebene	
		Das ist schwierig zum sagen, es arbeiten eher die Abteilungen untereinander für sich. In der Dreherei ist es den Leuten eigentlich egal was in der Fräseerei zum Beispiel abläuft. Es gibt da ein, zwei Personen die flexibel sind aber der grösste Teil ist in dieser Beziehung ziemlich unflexibel. Das ist dann manchmal auch die Herausforderung um das bewältigen zu können	1	46,47,48,49	Arbeiten als Einzelteams anstatt als grosses	
		Konflikte kommen sehr selten vor, wenn dann nicht auf die Arbeit bezogen sondern eher im menschlichen, persönlichen Bereich. Wo Menschen zusammenarbeiten gibt's das halt, das finde ich normal. Es wird dann relativ schnell und einfach dann auch wieder bereinigt.	10	49,50,51,52,53	Gute Zusammenarbeit, Konflikte auf persönlicher Ebene.	
		[keine Ziele erhalten]...aber man versucht sich selber ja immer wieder zu verbessern, immer etwas neues zu lernen, man lernt ja auch jeden Tag wieder etwas neues dazu.	2	12,13	Keine Zielvorgaben, stetige Verbesserung als persönliches Ziel	Keine Zielvorgaben IIIII IIIII (10) stetige Verbesserung als pers. Ziel III Ziele sind klar, werden nicht explizit ausgesprochen III Wird im MAG angesprochen wenn nicht gut I
		Ja es geht immer darum, dass man schaut dass man zuverlässiger wird, dass man weniger Fehler macht, dass man Arbeitsgänge vereinfacht aber das ist nicht direkt vom Chef formuliert sondern das schau ich für mich selber halt. Wenn ich irgend etwas mache schaue ich wie ich etwas schneller machen kann oder Sicherer oder das eben keine Fehler passieren, dass man Fehlerquellen finden und vermeiden kann.	7	18,19,20,21,22	Keine Zielvorgaben, stetige Verbesserung als persönliches Ziel	
		Nein das habe ich nicht, der Chef verlangt natürlich immer etwas. Ich gib mir Mühe, was ich bringen kann, das bringe ich. Was sie verlangen das versuche ich zu erreichen. Aber speziell wurde nach nichts gefragt.	8	15,16,17	Keine Zielvorgaben, stetige Verbesserung als persönliches Ziel	

	Arbeitsziele	Wir haben einmal im Jahr ein Mitarbeitergespräch. Das Ziel ist eigentlich immer besser und immer schneller zu werden. Auch das präzise und das saubere arbeiten ist wichtig in meinem Beruf. Aber vom Chef haben wir keine konkreten Ziele die wir ende Jahr erreichen müssen, diese Ziele sind eigentlich selbstverständlich und für alle klar. Das lernt man bereits in der Schule so. Es darf kein Teilchen aus der Werkstatt das ausserhalb der Toleranz ist.	9	12,13,14,15,16	Keine Zielvorgaben, stetige Verbesserung als persönliches Ziel, Präzision & Sauberkeit	
		Also so direkt habe ich keine Ziele. Wir haben ja jedes Jahr unsere Mitarbeitergespräche und da haben wir schon wieder mal grob dass wir das vermehrt beachten müssen, aber in dem Sinne direkte Ziele haben wir keine festgelegt	10	17,18,19	Keine Zielvorgaben	
		Nein, nicht gross. Keine expliziten [Ziele]. Ich setzte mir eher eigene persönliche Ziele.	1	21	Setzt eigene Ziele	
		Wir haben keine Ziele vom Chef bekommen	2	12	Keine Zielvorgabe	
		Da habe ich keine [Ziele].	3	9	Keine Zielvorgabe	
		Ich habe keine Ziele vom Chef bekommen.	4	9	Keine Zielvorgaben	
		Keine [Ziele]. Das hat aber glaube ich niemand.	5	12	Keine Zielvorgaben	
		Bei den Mitarbeitergesprächen ende Jahr? Nein, nicht spezifisch. Einfach halt die Standardziele wie präzises Arbeiten, Sauberkeit. Aber definitive Arbeitsziele habe ich nicht erhalten.	6	14,15	Keine Zielvorgaben	
Wahrnehmung von anspruchsvollen Situationen	Ursachen	In der Chefetage sprechen die sich manchmal nicht so ab, dann werden wir einfach angerufen und beide wollen etwas und ich muss dann schauen dass es klappt.	1	26,27,28	Schwache Kommunikation	Schwache Kommunikation: Chefetage II Mitarbeitenden Chefetage mit Mitarbeitenden
		Ich schaue dann schon dass ich vorwärts komme wenn ich vorwärts kommen muss, aber ein Programm läuft solange wie es braucht, das kann ich nicht beeinflussen	2	19,20	Dauer eines Programms	Programmlaufzeit I Nimmt keine/wenige anspruchsvollen Situationen wahr III Termindruck III I
		Da gibt es eigentlich keine [anspruchsvolle Situationen]	2	15	Keine anspruchsvolle Situation	hohe Auftragslage III Fehlerhafte Planung/Umplanung III
		Wenn Termindruck ist. Also wenn wir heute einen Auftrag bekommen der gestern fertig sein muss, dann ist es halt schon stressig.	3	11,12	Termindruck	
		Hier beim arbeiten gibt es eigentlich keine [anspruchsvolle Situationen]. Stress habe ich hier keinen.	4	11	Keine anspruchsvolle Situation	
		Eigentlich nicht so viel. Je nach dem wenn viel Aufträge aufs mal rein kommen und der Zeitplan eng ist kann es schon mal stressig werden. Dann muss ich ein bisschen organisieren, damit alle Leute alles haben damit sie weiterarbeiten können.	5	14,15,16	Auftragslage/Termindruck	
		Ou diese Situationen gibt es sicher, aber momentan wüsste ich nicht was. So Sachen wenn nicht richtig geplant wurde, das kann mich in stressige Situationen bringen, vor allem wenn sie oben nicht kommunizieren, das ist immer das schönste. Da kommt der einte und sagt und der andere sagt das und wir stehen da und müssen beides machen, sonst haben vom einen sowieso die Arschkarte gezogen.	6	17,18,19,20,21	Fehlerhafte Kommunikation	
		Das ist es eigentlich, oder wenn wir zwei Maschinen umrichten müssen und die Planung nicht gut ist, ich kann mich nicht in zwei teilen. Ich kann eine Maschine bedienen aber nicht zwei gleichzeitig, sonst passieren Fehler, Unfälle alles üble und am Schuss kommt doch nichts raus dabel.	6	21,22,23	Fehlerhafte Planung	
		Ja, wenn es terminlich knapp wird. Wenn zum Beispiel ein Teilchen raus muss und noch angeschrieben werden muss und gleichzeitig muss ein anderes auch raus und noch gemessen werden, wenn dann alles aufs mal kommt, das gibt es ab und zu aber ist halt logisch, dann gibt es stress.	7	24,25,26,27	Termindruck	
		Ich weiss halt auch nicht wie das zustande kommt, wenn halt alles zusammen kommt und man anfangen muss zu improvisieren.	7	27,28,29	Viele Arbeiten aufs mal	
	Ursachen	Ich bin natürlich manchmal ziemlich gestresst, aber ich habe mit Stress eigentlich kein Problem. Für mich persönlich ist der Stress natürlich schon belastend aber das kann ich hier auch gut wieder kompensieren. Aber eine Spezielle Situation kommt mir da nicht in den Sinn.	8	19,20,21	Kann keine spezifische Ursache nennen, sieht Stress nicht negativ	
		Ja, solche Situationen gibt es. Wie gesagt, die Termine sind manchmal dringend und dann müssen die Teilchen schneller laufen und müssen schnell raus weil die Kunden darauf warten. Das bringt einem dann schon in den Stress, aber in diesem Job ist das halt einfach so.	9	18,19,20	Termindruck	
		Es ist kein Job wo man sagen kann man hat eine gewisse menge Arbeit die immer die gleiche ist. Es ist immer anders, also muss man immer neu planen. Es kann halt passieren, wie letzte Woche, da haben wir Arbeit rein bekommen die dringend war, da haben die Maschinen eingerichtet und dann hiess es man muss umrichten weil etwas dringender ist. Das bringt einem dann schon in den Stress, aber das ist halt das Handwerk.	9	20,21,22,23,24,25	Auftragslage/Umplanung	
		Ja wenn irgendetwas nicht klappt oder schief läuft dann beginnt das rotieren und wenn man dann noch den gewissen Termindruck hat, dann kommt der Stress von oben nach unten und dann hat man selbst den Stress und dem entsprechend fühlt man sich dann auch gestresst. Der Termindruck an für sich finde ich eigentlich nicht mal schlecht, das heisst ja auch, das etwas läuft und etwas los ist. Ich arbeite lieber so aber eben wenn dann etwas nicht so läuft wie es sollte kommt es schon zu einer Stresssituation in der man sich dann schon nicht mehr so wohl fühlt	10	21,22,23,24,25	Termindruck/Fehler	
		Situationen die ein schnelles Umdenken fordern. Wie soll ich das erklären, wenn du etwas am laufen hast auf den Maschinen muss man das immer zwei drei Tage voraus planen und dann ruft der Chef an und sagt ich muss das und das auf morgen haben aber eigentlich wurde schon anders geplant. Also eigentlich die Planung, das bring mich manchmal in den Stress hier drin.	1	23,24,25,26	Fehlerhafte Planung	
		Das ist noch schwierig zu sagen, ich bin hier ja eigentlich der, der produziert, der einigte stress den wir hier haben ist eigentlich der Termindruck und das geht eigentlich noch. Ich bin nicht unbedingt einer von denen der den wahnsinnigen Druck hier drinnen hat wie zum Beispiel XX der auch zwischen drinn steht, zwischen der Produktion und den Chefen.	10	31,32,33,34	Termindruck/Koordination	
		Ja [stressige Situationen], es kommt schon ab und zu mal vor, aber es kommt halt auch immer auf die Auftragslage drauf an wie geplant werden kann.	1	32,33	Ab und zu Stressig	Ab und zu stressig III Eher selten III
		Das kommt hin und wieder schon mal vor [anspruchsvolle Situation].	3	12	Ab und zu Stressig	

	Häufigkeit	Aber das kommt eher selten vor [anspruchsvolle Situationen].	5	16	Eher selten	
		Das kommt halt schon ab und zu mal vor.	6	26,27	Ab und zu	
		Aber ich finde es ist meistens sehr gut geplant, das kommt nicht so oft vor.	7	27	Eher selten	
		Das kann vorkommen [anspruchsvolle Situationen] aber oft kann ich jetzt nicht sagen, aber es kommt vor.	9	25	Ab und zu Stressig	
		..letztendlich kommen aber diese Situationen [anspruchsvolle Situationen] zum Glück eher selten vor.	10	28,29	Eher selten	
Beurteilung von anspruchsvollen Situationen	Bewältigung	Das ist eine Altersfrage, sage ich. Vor 20 Jahren hätte mich das mehr gestresst. Ja weil dann ist man jung und hat nicht viel Erfahrung. Also mit der Erfahrung, denke ich, kann man viel wegt machen.	1	35,36	Mit Hilfe der Erfahrung	Mit Hilfe der Erfahrung I Abschalten wenn man zu Hause ist I Ruhe bewahren IIII An der Sache bleiben I Unterstützung anfordern/delegieren IIIII Anspruchsvolle Situation positiv bewerten/annehmen II
		Es ist auch wichtig wenn man zu Hause ist abzuschalten und die Familie zu genießen, das kann ich dann schon.	1	37,38	Abschalten wenn man zu Hause ist	Länger Arbeiten I
		Ich probiere mich nicht stressen zu lassen. Man kommt ja trotzdem nicht schneller vorwärts, dann gibt es nur einen crash an der Maschine und das kostet dann viel mehr Zeit als eigentlich der ganze Aufwand.	2	15,16,17	Ruhe bewahren	
		Da bleib ich dann einfach dran und lasse mich nicht stressen. Wenn etwas fertig werden muss dann muss ich halt an der Maschine bleiben und nicht links, rechts noch etwas anderes machen oder reden. Wenn man eine Aufgabe hat und dran bleibt hat man auch die Zeit die man einhalten muss.	2	20,21,22,23	Nicht aus der Ruhe bringen lassen, an der Sache bleiben	
		Da hol ich mir Hilfe wenn es was bringt.	3	15	Unterstützung anfordern	
		Ich mache einfach meinen Job, das geht eigentlich immer gemütlich.	4	13	Nicht aus der Ruhe bringen lassen	
		..ich werde dann von den anderen Unterstützt, oder ich schaue halt, dass ich Unterstützung erhalte. Ich muss dann dementsprechend arbeiten delegieren, damit auch der eint oder andere Sägeautomat auch durchläuft wenn ich nicht vor Ort bin.	5	18,19,20	Delegieren	
		Also sicher nicht mit dem Kopf durch die Wand, das bringt nämlich gar nichts. Zuerst das Zeugs anschauen, planen, organisieren und es so gut wie möglich durchzuführen. Solange ich weiss, dass ich das selber schaffe mache ich es auch alleine, wenn ich merke es geht nicht alleine schaue ich es mit andren die schon Erfahrung haben an, aber in der Regel ist es schon eher „Self-Made“.	6	29,30,31,32	Planen, umorganisieren	
		Eigentlich finde ich es spannend. Es fordert einen heraus. Es gibt Tage an denen ich nicht soviel zu tun habe, die sind natürlich auch gut. Aber es gibt Tage da läuft richtig viel und da muss ich von einem zum anderen rennen und dann geht die Zeit wie im Fluge vorbei und dann ist der Arbeitstag im nu rum und das finde ich eigentlich noch toll.	7	33,34,35,36	Positive Einstellung gegenüber anspruchsvollen Situationen	
		Früher habe ich eine Zigarette geraucht. Aber wenn ich jetzt das Gefühl habe dass ich nicht vorwärts komme dann frage ich die anderen um Unterstützung. Das hat bis jetzt immer so funktioniert. Man kann halt nicht immer alles Wissen.	8	23,24,25	Unterstützung anfordern	
	Ja da muss ich mich anpassen, da muss ich schneller arbeiten und halt mal eine Pause auslassen.	9	27	Schneller arbeiten, Pausen weglassen		
	In gewissen Situationen können wir uns auch untereinander organisieren, damit wir Unterstützung erhalten. In gewissen Situationen kommt das aber auch schon direkt vom Chef, dass einer von der Dreherei in dir Fräseerei muss um auszuheilen.	8	28,29,30,31	Gute Zusammenarbeit/selbstorganisation oder vom Chef		
	Ich denke das ist aber eine normale Menschliche Reaktion, klar würde ich mir dann in dieser Situation wünschen ruhiger zu bleiben oder mit dem Stress einfacher umgehen zu können..	10	26,27,28	Beurteilt die Reaktion als normal		
	nicht mehr als das machen was die Maschinen laufen. Ich kann vielleicht mal länger arbeiten aber sonst kann ich das nicht gross beeinflussen. Solange ich für mich sagen kann, ich gib mein bestes und ich kann nicht schneller sehe ich für mich den stress dann nicht so, weil ich dann ja genau weiss, ich kann nicht mehr und nicht schneller. Wenn mir natürlich jemand helfen kann schneller zu sein, dann hol ich mir die Hilfe schon aber im Normalfall habe ich unsere Ansprechperson hier bei der ich dann Unterstützung	10	34,35,36,37,38	Lässt sich nicht aus der Ruhe bringen, holt sich Unterstützung		
	Das macht man aber eher auf freiwilliger Basis, wenn man halt merkt auf dann und dann muss das fertig sein	10	43,44	Verzichtet auf Pausen		
	Zusammenarbeit in anspruchsvollen Situationen	Wenn es aber darauf ankommt, das wir etwas unter grossem Zeitdruck machen müssen, dann ist die Unterstützung da und dann wird auch am Samstag gearbeitet, da gibt es eigentlich keine Probleme.	1	51,52,53	Unterstützung ist da wenn sie gebraucht wird	Gute, unterstützende Zusammenarbeit IIIII (7) Kann zu Konflikten führen I Arbeitet auch in anspruchsvollen Situationen lieber alleine I Unterstützung auch Abteilungsübergreifend I
		Ja, eigentlich relativ gut. Natürlich gibt es mal Streit im Stress wenn einer zum anderen geht und sagt: „Hey ich muss die Teilchen haben“ und der andere sagt „oh scheisse ich mache aber jetzt das und und und“ aber eigentlich läuft es, wir haben nicht viel Konflikte unter einander. Wenn man nach Hilfe fragt bekommt man auch Hilfe.	2	27,28,29,30	Gute Zusammenarbeit, wenig Konflikte, wenn nach hilfe gefragt wird bekommt man Hilfe	
		Die Zusammenarbeit in solchen Situationen ist dann sehr gut, ich bereite dann zum Beispiel alles vor damit die anderen die Teilchen nur noch durchlaufen lassen müssen, das kann dann auch während meiner Abwesenheit weiterlaufen und sie müssen nur noch die Knöpfe drücken.	7	29,30,31	Gute Zusammenarbeit	
		Nein [keine Unterstützung], eigentlich bin ich hauptsächlich auf mich alleine gestellt.	1	40	Auf sich gestellt	
		Die Teamarbeit ist dann eigentlich gut und Unterstützend.	3	12,13	Gute, unterstützende Teamarbeit	
		Die Teamarbeit ist in solchen [anspruchsvollen] Situationen super..	5	18	Gute Teamarbeit	
		Ich muss mich halt in solchen [anspruchsvollen] Situationen gut organisieren und muss halt dann je nach dem anfangen arbeiten zu delegieren. Aber das funktioniert gut, das ist eigentlich weniger ein delegieren, es ist eher ein „wie machen wir das zusammen“. Einfach eine Teamarbeit und die anderen maulen dann auch nicht rum, das läuft dann schon.	7	36,37,38,39	Gute Teamarbeit/ein Miteinander	
		Die Teamarbeit finde ich gut hier im Unternehmen, vor allem was stressige Situationen anbelangt. Wenn gewisse Arbeiten dringend sind funktioniert das Team schon miteinander. Dann arbeiten alle zusammen, das finde ich schon gut hier. Wir sind dann auch flexibel und da können auch Leute von der Fräseerei in der Dreherei ausheilen.	9	33,34,35,36	Gute Zusammenarbeit/Flexible Mitarbeitende	

	Die ist sehr gut, vor allem in solchen Situationen die ich beschrieben habe, wo es etwas stressiger wird. Wenn man von jemanden Hilfe braucht ist die Hilfsbereitschaft doch sehr gross. Und das finde ich super so, sollte ja auch immer so sein aber das hat man schon nicht überall.	10	47,48,49	Gute Zusammenarbeit		
Pausen	Nein, wenn ich viel zu tun habe mache ich wenig Pausen dafür kann ich wenn ich mal nicht soviel zu tun habe mal früher gehen oder eine längere Mittagspause machen.	7	41,42	Flexible Pauseneinteilung	III Kann Pause immer gleich einhalten Flexible Pauseneinteilung III Kompensieren II Nein, nicht immer III (4)	
	Einm nein, durch das ich relativ flexibel arbeiten kann, kann ich meine Zeiten einteilen wie ich will. Da kommt es nicht so darauf an. Manchmal geht es von der Arbeit nicht und manchmal möchte ich einfach früher gehen und mache dann nur eine kurze Pause.	1	42, 43,44	Flexible Pauseneinteilung		
	Ja, ich mache meine Pause immer am Mittag, die kann ich immer machen.	2	25	Ja		
	Nein, je nach Auftragslage nicht immer.	3	17	Nicht immer		
	Ja [kann Pausen immer einhalten].	4	15	Ja		
	Ja, das eigentlich immer ohne Probleme.	5	22	Ja		
	Nein, nicht immer, manchmal muss ich mein Sandwich am Arbeitsplatz essen aber das stört mich eigentlich nicht.	6	34,35	Nicht immer		
	Nein, je nach Auftragslage nicht immer.	8	27	Nicht immer		
	Wenn die Arbeit dringend ist dann machen wir halt einmal keine Pause, das funktioniert gut.	9	28	Nicht immer		
	Vielleicht verschieben sie sich mal aber einhalten kann ich sie eigentlich immer. Vielleicht verzichte ich mal auf eine, die ich dann aber später nachholen kann... aber verzichten in dem Sinne muss ich eigentlich nicht darauf.	10	42,43,44,45	Flexible Pauseneinteilung		
Körperlich	Das ist so bisschen Auftragsbedingt, man ist halt immer in Bewegung und hebt viel an, da kann es schon vorkommen dass man Rückenschmerzen hat am Abend.	1	55,56	Auftragsbedingt, Rückenschmerzen	III Rückenschmerzen (Auftragsbedingt) III Sieht es als training I Keine körperlichen Beschwerden I Körperliche Belastung durch Schichtarbeit I	
	Ja ich habe einfach immer wieder mal Rückenschmerzen, man hebt halt viel an ist ständig an den Maschinen, Teilchen einspannen, Teilchen ausspannen. Ja und vor allem wenn es kleine Serien sind, oder Teilchen die schnell gehen, dann muss man halt öfters wechseln. Es gibt Teilchen die du zum Beispiel 5 mal in der Stunde ausspannen und neu einspannen musst, das geht dann schon in den Rücken.	2	32,33,34,35,36	Auftragsbedingt, Rückenschmerzen		
	Und als ich mal in der Fräseerei ausgehoffen habe, habe ich es dann am ende vom Tag schon im Rücken gespürt. Aber bei uns in der Dreierei ist das weniger.	3	21,22,23	Abteilungsbedingt (Fräseerei), Rückenschmerzen		
	Körperlich merke ich es schon. Es ist halt schon ab und zu mal ein bisschen Stahl den ich in den Fingern habe jeden Tag. Aber so spare ich mir das Fitnesscenter, das ist für mich eher Training, also eigentlich gut.	5	32,33,34	Sieht es als Training		
	Wegen dem schweren Arbeiten und dem schweren heben eigentlich bis jetzt nicht.	8	36	Keine körperlichen Beschwerden		
	Das kommt immer auf die Teilchen die wir machen drauf an. Manchmal habe ich Probleme mit dem Rücken wenn ich immer die selbe Bewegung machen muss. Aber für das habe ich einen Gurt in der Garderobe, den zieh ich dann an und dann geht das gut.	9	41,42,43	Rückenprobleme/Abhilfe mit Stützgurt		
	Ja ich merke es sicherlich körperlich manchmal. Also nicht die Arbeit selbst sondern eher die Schichtarbeit. Also ich habe ja vorher gesagt dass es ein Vorteil sein kann, kann aber auch ein Nachteil sein. Ich bin jetzt nicht unbedingt der Morgenmensch, da ist es manchmal schon hart wenn ich um 3:45 aufstehen muss, dann ist dann schon nicht unbedingt meine Zeit und das merke ich dann schon den ganzen Tag lang. Wenn ich dann am Nachmittag Feierabend habe und dann noch mit den Kindern, körperlich merke ich das dann schon.	10	54,55,56,57,58, 59	Körperliche Belastung durch Schichtarbeit		
	Das kommt auf die Situation an, wenn ich eine Lösung für ein Programm finden muss und ich dies bis am Abend nicht habe dann beschäftigt mich das schon immer noch nach Feierabend, das ist bei Routinearbeiten nicht der Fall.	1	59,60,61	Kann nicht immer abschalten		III (6) Abschalten - Situationsbedingt III (6) Kann immer abschalten III (4) Müde II Auftragslage geht an Substanz I Körperliche Belastung schlägt auf Psyche I
	Nein, ich schalte eigentlich immer ganz ab.	2	39	Keine Auswirkungen. Kann abschalten		
	Spätestens wenn ich zu Hause angekommen bin.	2	39	Keine Auswirkungen. Kann abschalten		
Ja wenn es mal stressig wird kann es vorkommen dass es mal einem nicht aus dem Kopf geht.	3	21	Kann nicht immer abschalten			
Eigentlich keine. Also ich bin schon manchmal müde. Wenn ich arbeite, arbeite ich 100 %, also ich laufe nicht langsam umher sondern ich gehe dann voll dran, ich arbeite lieber so. Wenn dann der Feierabend kommt bin ich müde und sowieso, ich habe 1 Stunde Arbeitsweg wenn ich nach Hause komme gehe ich schlafen. Die Teilchen machen schon müde, mit 4 Maschinen die immer laufen müssen. Das heisst wenn eine Maschine fertig ist muss ich das Teilchen verputzen und dann ist schon die andere Maschine fertig. Das heisst wenn ich 5 Minuten eine Pause mache muss ich das dann nachholen, damit ich für die nächsten Teilchen bereit bin. Das macht schon müde.	4	21,22,23,24,25, 26,27	Müde			
Ja, sehr [kann Abends gut abschalten]. Damit habe ich keine Mühe.	5	36	Keine Auswirkungen. Kann abschalten			
Ja psychisch manchmal schon. Zum Beispiel bei den letzten Verteilerstücken die wir produzieren mussten, hatte ich Zivildienst als die kamen und dort hies es die müssen so schnell wie möglich raus und ich bin der einzige der die Programmieren kann, da kam es dann dazu, dass ich 60 Stunden durchgearbeitet habe neben dem Zivildienst, also das zerrt schon aber ich mach es trotzdem, es ist ja eine gute Sache aber das zerrt dann schon ziemlich an den Nerven und an den Kräften, aber es beweist einem auch dass man das kann.	6	44,45,46,47,48, 49	Anspruchsvolle Situation geht an die Substanz, nicht negativ bewertet			
Also bei monotoner Arbeit schalte ich ab sobald ich eingestempelt habe. Aber bei anspruchsvollen Aufgaben, denkt man dann schon manchmal bei Fernsehschauen darüber nach oder hat einen Gelistesblitz, ou das könnte man so und so machen. Das kann einem dann schon mal einnehmen. Das ist aber nicht jede Woche, das kommt eher selten vor	6	51,52,53,54	Kann nicht immer abschalten			
Nein eigentlich gar nicht, ich mache meine Arbeit gerne. Müde wird glaube ich jeder nach dem arbeiten.	7	46,47	Müde, nicht negativ bewertet			
Psychisch						

Beanspruchungsfolgen	Wenn etwas geht mit anderen Leuten dann überlegt man am Abend schon wie man Sachen anders machen kann, wenn da eine Situation ist bei der man merkt „ou da habe ich jetzt vielleicht nicht richtig reagiert“, „vielleicht habe ich hier das falsche gesagt“ oder „da hätte ich keinen Kompromiss eingehen sollen“. Aber rein die Arbeit betrachtet verfolgt mich das eher weniger.	7	47,48,49,50	Kann nicht immer abschalten	
	Die Arbeit verfolgt mich eigentlich am Abend auch nicht, das konnte ich schon immer, einfach das Abschalten. Natürlich hat man den Kopf dabei wenn man irgendwelche Schwierigkeiten hat, aber das ist nicht normaler Alltag. Wenn ich zu Hause bin, bin ich zu Hause und habe da Sachen zum erledigen.	8	36,37,38,39	Kann meistens gut abschalten	
	Ja, das kommt darauf an, je nach Auftragslage geht das besser oder schlechter. Wenn ich finde es war alles ok, was ich in den acht/neun Stunden gemacht habe, wenn ich erledigt habe was ich konnte und alles reibungslos lief, dann schon. Aber es ist schon oft vorgekommen, dass ich dann am Abend darüber nachdachte, „ou ist das Mass ok?“ „Ist alles in der Toleranz was raus ging?“ Bis ich zu Hause bin verfolgt mich das dann schon.	9	46,47,48,49,50	Kann je nach Situation nicht abschalten	
	Psychisch hat es nur Auswirkungen wenn ich über lange Zeit körperlich so am Ende bin. Aber für mich ist das alles noch in einem normalen Bereich.	10	59,60	Körperliche Ermüdung kann auf Psyche gehen	
	Ja, im Normalfall schon. Wenn jetzt nicht irgend etwas spezielle vorgefallen ist oder nicht irgendein gewisse Druck besteht kann ich gut abschalten.	10	63,64	Kann meistens gut abschalten	
	Ja, manchmal gibt es halt einfache Tage an denen man den Anschiss hat, aber sonst, nein, habe ich keine spezielle Aufgabe die ich nicht gerne mache.	2	9,10	Tagesform	Neativer Einfluss Unterschiedliche Tagesform II Es läuft nicht wo wie es sollte I
	Ich habe es eigentlich gerne wenn ich ein bisschen unter Druck bin, wenn ich zum Beispiel bis am 2 fertig sein muss und ich dann dran gehen muss, schauen muss dass es fertig wird und und und. Dort bin ich halt motiviert dass alles klappt.	2	5,6,7	Termindruck	Positiven Einfluss Termindruck I Unterschiedlicher Arbeitsrhythmus I
	Da gibt es schon Sachen, hin und wieder. Aber was jetzt speziell, wenn es halt irgendwie mal nicht so rund läuft, dann ärgert es nicht nur den Chef sondern mich auch.	3	6,7	Fehler	
	Mir macht es Spass in dieser Firma zu arbeiten. Jedes Teilchen macht mir Spass, jede Arbeit macht mir Spass, für mich ist alles ok hier drin. Manchmal ist die Arbeit dringend, dann müssen wir mehr arbeiten, manchmal ist es weniger. Es ist nie konstant in diesem Job aber das macht es auch interessant.	9	3,4,5,6	Positiv/Mag es wenn Auftragslage nicht immer gleich ist	
	Ohne jetzt spezifisch ein Beispiel nennen zu können kommt es manchmal schon mal vor dass ich einen Hänger habe, aber das ist glaube ich normal. Ansonsten fühle ich mich sehr wohl hier.	10	9,10,11	Tagesform/fühlt sich aber wohl hier	
Zufriedenheit	Was soll ich da sagen? Lernen würde ich nicht mehr das selbe, aber ich musste mich in jungem Alter entscheiden. Ich würde glaube ich auch lieber Studieren, das vielleicht mal als Grundlage aber das selbe würde ich nicht mehr lernen.	1	63,64,65	Würde nicht mehr das selbe lernen	Würde nicht mehr das selbe lernen III Ist stolz auf seine Arbeit IIIII Würde wieder das selbe lernen II Arbeite gerne in diesem Unternehmen III
	Schon ja [stolz auf seine Arbeit], ich arbeite gerne hier	3	25		Fühlt ich unterfordert I
	Ich finde es gut hier.	4	2		
	Wenn ich arbeiten komme komme ich gerne arbeiten.	4	6,7		
	Ja, voll, ich mache meine Arbeit mega gerne. Ich würde wieder den selben Job machen.	4	29		
	Stolz... ehm. Ja ich schaue dass alle Leute ihre Sachen haben. Ich finde ich habe den Arbeitsablauf hier in der Sägerei relativ gut im Griff und habe ihn mir auch so gelegt, dass es reibungslos funktioniert. Ich habe auch zusammen mit dem Chef viel verbessert und von dem her läuft es sauber und ich denke man kann sagen ich mache einen guten Job hier.	5	38,39,40		
	Heckisch, stressig zum Teil schon... Das ist so das aber eigentlich fühle ich mich total unterfordert. Weil an der Maschine zu stehen und Teilchen zu klöpfen, da könnte man auch eine Hausfrau hohlen und hier her stellen, die könnte das auch.	6	2,3,4,5	gestresst, unterfordert	
	Ja, auf schöne Teilchen schon, ja. Also wirklich gerade anspruchsvolles das man sonst nicht könnte und es dann doch schafft, das macht mich schon stolz, das tut schon gut. Aber ich glaube nicht dass ich wieder das selbe lernen würde wenn ich nochmals von vorne beginnen könnte, ausser ich könnte in den Bereich Prototypenbau oder Formbau, Werkzeugbau oder so etwas, aber man weiss halt vorher nie wo man hineintrücht. Aber wenn ich mit dem Wissen von heute zurück könnte würde ich einen anderen Weg wählen. Ich würde dann eher Richtung IT, Programmieren.	6	56,57,58,59,60,61	Nur mit anspruchsvoller Arbeit zufrieden, würde nicht mehr den selben Weg wählen	
	Ja, ich denke ich mache meinen Job eigentlich sehr gut hier. Ich fühle mich hier sehr wohl und würde auch das gleiche wieder wählen.	7	52,53	Zufrieden, würde selben Weg wieder wählen	
	Mehr oder weniger ja, ich mache das gerne. Es ist natürlich Geld verdienen aber Freude an der Arbeit musst du trotzdem haben und das habe ich. Ich mache meinen Beruf wirklich gerne. Aber wenn ich ganz an Anfang könnte war es nicht meine Idee, ich wäre am liebsten Automechaniker geworden, aber da hat das Geld gefehlt. Aber im Grossen und ganzen bin ich zufrieden, obwohl es nicht mein Ziel war.	8	41,42,43,44,45,46,47,48	Zufrieden obwohl andere Pläne vorhanden waren	
Schon ja, ich arbeite gerne hier.	9	52	Zufrieden		
Jein, also auf das Endprodukt ein Stück weit schon, auf das was ich hier drinnen leiste jetzt kann ich mich halten. Ich habe mir mein Leben eigentlich schon mal ein bisschen anders vorgestellt. Ich bin hier nicht gelernt, ich bin als quer Einsteiger hier her gekommen, hätte mir das jemand vor 20 Jahren gesagt hätte das wahrscheinlich anders erwartet oder geplant oder gedacht. Aber ja, durch das ich halt auch nicht gelernt bin ist es zum Teil auch schwierig das Gefühl zu haben sich hier voll einbringen zu können. Vor allem was das ganze Programmieren und so anbelangt, da merke ich schon, da fehlt halt einfach die Ausbildung. Das lernt man halt schon nicht einfach alles im Betrieb, also von dem her gesehen kann ich mich halten.	10	66-73	Quereinsteiger, ist mehr oder weniger Zufrieden		
Ja, es könnte mehr Abwechslung geben. Wenn es das geben würde wäre es besser.	2	41	Mehr Abwechslung	Mehr Abwechslung III Prozessverbesserung II	

		<p>Vielleicht der Ablauf von dem ganzen. Vor allem die Serienarbeit die wir haben. Man beginnt mit etwas, dann kommt der andere und sagt er muss das haben und dann fängt man etwas neues an, man muss alles von der Maschine raus nehmen, umrichten und dann ist man hier nicht fertig und hier nicht fertig. Also eigentlich die Prozesse verbessern.</p>	2	43,44,45,46	Prozessverbesserung	Verbesserung in der Planung II Verbesserung Kommunikation III Bessere umsetzung der KVP I
		<p>Ja vom Organisieren manchmal, wie man die Arbeit der Reihe nach macht oder so, das sollte manchmal besser geregelt werden.</p>	3	27,28	Organisation	
		<p>Das geht eigentlich ins selbe rein wie das mit der Kommunikation mit den Materialbestellungen und den Lagerbeständen. Ich meine es werden immer wieder Inventare gemacht und trotzdem wird immer wieder gefragt, was ist noch vorhanden, kannst du mal schauen gehen, und so. Also von dem her wenn sie die Sachen manchmal besser ablegen würden oder besser im Griff hätten und anschauen würden, dann wüssten sie eigentlich was da ist und was nicht. Von dem her könnte man sich da eigentlich verbessern. Aber das sind Kleinigkeiten, eigentlich funktioniert es im Grossen und Ganzen tadellos.</p>	5	43,44,45,46,47,48,49	Prozessverbesserung/Inventar	
	Prozesse	<p>Organisation, Kommunikation, dass dort besser geschaut wird oder allgemein auf die Planung, Arbeitsvorbereitung, dass dort ein bisschen ein besseres Augenmerk darauf liegt... Der grösste Punkt liegt in der Kommunikation.</p>	6	25,26,27	Organisation/Kommunikation/Planung	
		<p>Ist noch schwierig zu sagen. Vielleicht dass die Kommunikation besser wird, das passiert manchmal ein bisschen. Es ist nicht so als würde keine Kommunikation stattfinden aber manchmal sind eben solch stressigen Situationen genau wegen dem, weil halt nicht miteinander gesprochen worden ist. Aber man kann ja auch nicht immer nachfragen und alles miteinander besprechen, da verliert man so viel Zeit. Wenn Aufträge kommen die pressieren dann muss das halt einfach gemacht werden, dann gibt es halt manchmal Überschneidungen und es wird stressig. Aber irgendwie bewältigen wir das immer.</p>	7	55,56,57,58,59,60,61	Bessere Kommunikation	
		<p>Wir hätten ja dafür KVP Sitzungen aber da wird es dann auch nicht angenommen. Es wird halt wenig darüber diskutiert sondern einfach bestimmen</p>	6	66,67,68	Besserer Einbezug der Mitarbeitenden	
		<p>Das ist schwierig zu sagen, eigentlich nicht viel. Weniger Maschinenarbeit, aber das geht halt nicht. Also würde ich eigentlich nicht viel ändern.</p>	8	47,48	Weniger Maschinenarbeit was nicht möglich ist, Rest ist gut	
		<p>Ou das ist schwierig, vielleicht wenn ich manchmal neue Teilchen bekommen könnte, einmal wieder ein neues Teilchen machen, einfach mehr Abwechslung. Dann würde mir persönlich die Arbeit mehr Spass machen. Es kommt schon vor, aber für mich könnte es mehr Abwechslung geben. Das wäre eine Änderung die ich gut finden würde.</p>	9	54,55,56,57	Mehr Abwechslung	
		<p>Und man könnte mehr Ferien einführen.</p>	6	68	Mehr Ferien	Mehr Ferien III Mehr Flexibilität I Ausbildungsmöglichkeit I
		<p>Da gibt es natürlich schon zwei, drei Sachen. Was kommt mir da spontan in den Sinn? Ich hätte natürlich gerne mehr Ferien.</p>	1	15,16	Mehr Ferien	
		<p>Ich würde ein paar Sachen ändern vielleicht. Mehr Flexibilität vom Arbeiter und der Direktion ja, das würde ich gerne ein bisschen besser haben. Sagen wir wenn wir länger arbeiten müssen ist es ok, auf der anderen Seite wenn es weniger Arbeit gibt macht man weniger, das meine ich.</p>	8	2,3,4,5	Mehr Flexibilität	
	Arbeitsbedingungen	<p>Wenn ich natürlich die Gelegenheit hätte da noch eine Ausbildung zu machen, wäre das sicher noch reizvoll das würde mir halt einfach eine Sicherheit geben. Weil den Beruf den ich gelernt habe auf dem habe ich keine Arbeitserfahrung und auf dem Beruf dem ich arbeite habe ich keine Ausbildung. Wenn irgend etwas wäre und ich müsste hier gehen würde ich schon doof dastehen.</p>	10	73-77	Ausbildung auf dem Beruf	
		<p>Vielleicht 2/3 Tage mehr Ferien, das wäre super. Aber sonst fühle ich mich am richtigen Platz in dieser Abteilung, mit den richtigen Leuten zusammen, da wüsste ich eigentlich nichts was mich stört.</p>	10	81,82,83	Mehr Ferien	
		<p>Informationstechnisch ist da sicherlich Verbesserungspotential, mehr reden mit den Leuten, das würde ich hier sicherlich verändern und verbessern.</p>	1	28,29,30	Bessere Kommunikation	Bessere Kommunikation von Oben III (4) Proaktive Unterstützung II Stärkere Einbezug der Mitarbeitenden I Keine Änderung I
		<p>Also es sollte besser mit uns abgesprochen werden, also nicht ihr macht das jetzt so zack zack zack. Wenn ein Termin ist dann geht es manchmal nicht anders aber wenn es so Lagerarbeiten sind. Vielleicht wäre es besser wenn sie dann zuerst bei uns vorbei kommen und fragen wie es am besten wäre dass man nicht soviel umbauen muss. Also eigentlich die Kommunikation der Chefen mit der Produktion würde ich verbessern. Zwischen den Kollegen würde ich nichts ändern.</p>	3	28,29,30,31,32	Kommunikation zwischen Chefen und Produktion	
		<p>Mehr Unterstützung untereinander. Einfach mehr gegenseitige Hilfe. Nicht dass jeder auf sich selber schaut. Wenn ich sehe, dass jemand Hilfe braucht, auch wenn das nicht meine Arbeit ist, dass man dann nachfragt ob man helfen kann.</p>	4	31,32,33	Bessere Unterstützung	
	Zusammenarbeit	<p>Manchmal die Kommunikation zwischen den Bestellungen und den Aufträgen. Das dürfte manchmal ein bisschen besser laufen. Es ist manchmal viel rum telefoniererei von oben, was es noch hat und immer die selben Fragen, das könnte man meiner Meinung nach besser organisieren.</p>	5	8,9,10	Kommunikation zwischen Chefen und Produktion	
		<p>Ich sage das A & O von der Leitung einer Firma ist die Kommunikation, da müsste man sich verbessern. Das man wirklich ein bisschen transparenter ist, geregelte Abläufe hat und auch dazu stehen kann, wenn man etwas sagt. Also gewisse Abläufe sind manchmal so geplant dass man viel Zeit verliert und man kann dann auch nichts daran ändern, weil ist so</p>	6	63,64,65	Bessere Kommunikation	
		<p>In der Fräseerei würde ich ändern, dass man sich nicht mehr so aufteilt. Die Mitarbeitenden sagen manchmal, die zwei Maschinen sind mein, die zwei Maschinen sind dein anstatt sie sich gegenseitig mit allen vier Maschinen unterstützen, da ja nicht alle Teilchen gleich lange dauern und dann hat es der eine viel gemühtlicher wie der andere. Eigentlich ist es so gedacht eine Person auf vier Maschinen plus einen Helfer und der sollte zur Unterstützung dort sein. Ich denke es würde mehr laufen würde man sich nicht aufteilen. Man könnte sich so besser unterstützen aber sonst läuft die Zusammenarbeit eigentlich gut.</p>	7	61-67	Bessere Zusammenarbeit durch bessere Unterstützung	

Änderungswünsche im Arbeitshandeln

		Hier? Ich fühle mich eigentlich in der Abteilung in der ich arbeite sehr wohl, ich fühle mich mit den Leuten hier sehr wohl, also rein von dem her gesehen würde ich eigentlich nichts anders haben wollen.	10	79,80,81	Gute Zusammenarbeit, keine Änderungen		
Einschätzung bezüglich dem TPM-Konzept	Erwartungen	Wenn das so wirklich eingeführt wird wie das erzählt wurde und alle das auch befolgen dann ist das sicher eine gute Sache. Ich denke es gibt eine bessere Übersicht über alles,	1	67,68	Gute Sache, bessere Übersicht	Finden das Positiv 6 Bessere Übersicht III Verhindert Vernachlässigung I Weniger Wartung durch Externe I Stellt Qualität der Maschinen sicher I	
		Ich denke es ist eine gute Idee, dann weiss man was der Einte gemacht hat und wie er es gemacht hat. Ich finde das eigentlich gut.	2	48,49	Gute Idee, wie was gemacht wurde		
		Keine Ahnung. Ich denke schon dass es etwas bringt, gerade die Wartung an den Maschinen wird öfters Vernachlässigt. Also ich kenne es von der Firma bei der ich vorher gearbeitet habe, da wurde es total vernachlässigt, also extrem und das kostet dann Geld und Zeit. Ich denke es ist eine gute Sache.	3	35,36,37,38	Bringt sicher etwas, Verhindert Vernachlässigung		
		Ich finde es aber eine gute Sache, es macht den Unterhalt einfach. Man sieht auf einen Blick was gemacht wurde, wenn man hin geht sieht man hat jetzt der Öl gewechselt, hat jetzt der das gemacht. Sonst geht man bei einer Auffälligkeit der Maschine mal Öl wechseln oder auffüllen und sieht da ist es sehr leer. Aber man weiss dann nicht hat jetzt schon lange keiner mehr Öl eingefüllt oder hat der Schlauch ein Loch. Von dem her ist es natürlich schon sehr toll, weil die Maschinen brauchen Unterhalt und je besser der Unterhalt läuft desto besser ist die Qualität schlussendlich der Teilchen und desto länger halten die Maschinen. Und man muss natürlich auch weniger einen Externen kommen lassen, weil man besser einschätzen kann wo das Problem liegt. Ich finde es eine gute Sache aber die Befürchtung ist halt einfach ob es wirklich auch vernünftig gemacht wird.	7	70-79	Gute Sache, bessere Übersicht, weniger Wartung durch Externe		
		Das könnte aber etwas bringen mit der Maschinenwartung. Ich bin offen für neues, ich bin gespannt wie das wird.	9	62,63	Könnte etwas bringen		
		Eigentlich nicht viel, ich lasse das einfach auf mich zu kommen. Ich wüsste jetzt ehrlich gesagt auch nicht mehr genau was das alles beinhaltet, es ist mir irgendwie nicht mehr so wahnsinnig präsent. Aber ich denke es ist grundsätzlich sicher etwas positives, die Maschinen sind ja eigentlich unser Werkzeug, unser Arbeitsding, ja, das muss man ja schon warten und in Stand halten und schauen, dass das alles einwandfrei läuft. Das hat ja schlussendlich auch mit einer Grundarbeitseinstellung zu tun, also ja, wie sauberer und wie besser dein Arbeitsplatz und deine Maschinen sind desto besser ist doch dann auch das Endprodukt. Also das widerspiegelt sich halt einfach so ein bisschen, finde ich. Also wenn es dann mal kommt denke ich sicher das es etwas positives ist.	10	85-92	Könnte etwas bringen, stellt Qualität der Maschine sicher		
		aber ob es wirklich etwas bringt? Man muss es wirklich Konsequenz durchführen, damit es hilfreich ist. Ich denke dass es am Anfang vielleicht funktioniert und dann mit der Zeit verstaubt, dann bringt es nicht mehr viel.	1	68,69,70	Konsequenz der Durchführung		Bezweifelt konsequente Durchführung II Sieht keinen Mehrwert III Zeit- & Ressourcenraubend II
		Schwierig zu sagen, ich arbeite alleine an meiner Maschine, von dem her, ich warte diese alleine. Wenn ich sie also nicht warte lege ich mir selbst ein Ei. Weil dann geht die Maschine irgendwann nicht mehr und dann komme ich in einen Stress rein, also ich muss selbst schauen für meine Maschinen. Es gibt bei den anderen mehr Sinn, die verschiedene Schichten auf den Maschinen arbeiten. Das es da besser gewartet ist macht sicherlich Sinn, da überlässt man die Wartung schon mal lieber dem anderen, niemand putzt, wartet, etc. zum Beispiel gerne eine Maschine. Ich komme einfach nicht darum herum, da ich der einzige bin der an diesen Maschinen arbeitet, daher warte ich diese gut, weil ich will, dass es hier reibungslos läuft. Wenn es nämlich nicht läuft komme ich in den Stress weil dann die ganze Produktion still steht. Also macht dass bei mir nicht viel Sinn, ich weiss was ich gemacht habe, ich sehe wenn ich etwas nicht gemacht habe. Aber bei den andern macht es sicher Sinn.	5	51-61	Wartet Maschine alleine, persönlich kein Mehrwert		
		Also ich sage der Grundgedanke dahinter ist sicher nicht schlecht aber ich sehe den Sinn dahinter nicht wirklich. Wenn der eine das Öl an der Maschine nicht auffüllt dann mache ich es halt selbst. Für eine Übersicht ist es sicherlich gut, aber es müssen halt dazu wirklich alle 100% mitmachen, das klappt vielleicht zwei, drei Wochen wenn überhaupt und danach ist es dann sicher nur noch „ou ich sollte da noch“. Ich denke es ist ein Projekt das Zeit und Ressourcen gefressen hat die man besser hätte einsetzen können. Man sieht ja wenn man durchläuft ist es sauber und wenn kein Öl nachgefüllt worden ist gibt es eine Fehlermeldung. Da mag man über den Effekt streiten, für mich ist es eher eine Verschwendung der Ressourcen. Ich finde es ist eher Aufwand als Mehrwert.	6	70-77	Zeit und Ressourcenfresser		
		Das weiss ich nicht genau. Ich finde es schon ok, ich schaue mal was passiert. Ich habe keine Ahnung ob das hilft, ich finde wir haben keine Zeit für so Sachen.	4	38,39	Zeitraubend		
Ich denke es muss einfach eingehalten werden und nachgeführt werden sonst bringt es nichts. Ich habe die Befürchtung dass es nicht zuverlässig gemacht wird.	7	69,70	Konsequenz der Durchführung				
Ich finde es ein bisschen doof, das ist ja eigentlich mein Job wenn die Maschine etwas braucht ist das mein Job. Ich muss nicht den anderen sagen „ou schau ich habe das gemacht, ich habe dies gemacht“, das sollte selbstverständlich sein. Das ist etwas automatisches, so sollte es eigentlich sein.	8	50,51,52	Sieht keine Vorteile, sollte selbstverständlich sein				
Ou, da mag ich mich nicht mehr wirklich erinnern. Ich finde jettzt zum Beispiel die KVP Sitzungen braucht es zum Teil nicht, gewisse KVP die ich höre die braucht es nicht, es kommt halt viel vom Kunden, gewisse Sachen haben sich dadurch schon verbessert, aber es gibt auch Sachen die ich überflüssig finde.	9	59,60,61,62	Könnte wieder etwas überflüssiges sein				