

CARL HANSER VERLAG

Klaus J. Zink

TQM als integratives Managementkonzept
Das EFQM Excellence Modell und seine Umsetzung

3-446-22719-9

www.hanser.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Vorwort zur 1. Auflage	9
Vorwort zur 2. Auflage	10
1 Business Excellence durch Total Quality	13
1.1 Zur Notwendigkeit integrativer Managementkonzepte	13
1.1.1 Standortbestimmung	13
1.1.2 Anforderungen an integrative Managementkonzepte	16
1.1.3 Einige neuere „Managementkonzepte“ und deren Beurteilung	19
1.1.3.1 Lean Production und Lean Enterprise.....	19
1.1.3.2 KAIZEN, CIP oder KVP	27
1.1.3.3 Six Sigma	32
1.1.3.4 Business Reengineering und Reengineering Management	33
1.1.3.5 Organizational Intelligence, Intellectual Capital, Knowledge Management oder Lernende Organisation.....	35
1.1.3.6 Shareholder Value	36
1.1.3.7 Balanced Scorecard	38
1.1.3.8 Customer Relationship Management (CRM)	40
1.1.3.9 Zusammenfassende Bewertung der vorgestellten Konzepte.....	41
1.2 Business Excellence durch integrative Managementkonzepte	43
1.2.1 Business Excellence als „Unternehmensqualität“	43
1.2.2 EXKURS: Qualitätsmanagement, Total Quality Management und Organizational Excellence.....	54
1.2.3 Von Partialkonzepten zu einem umfassenden Ansatz	56
2 Das EFQM-Modell für Excellence	67
2.1 Die Grundlagen des Europäischen Modells für Excellence	67
2.2 Bausteine des EFQM-Modells für Excellence	75
2.2.1 Kriterium 1: Führung	75
2.2.2 Kriterium 2: Politik und Strategie	97
2.2.3 Kriterium 3: Mitarbeiter.....	124
2.2.4 Kriterium 4: Partnerschaften und Ressourcen	167
2.2.5 Kriterium 5: Prozesse	199

2.2.6	Kriterium 6: Kundenbezogene Ergebnisse	236
2.2.7	Kriterium 7: Mitarbeiterbezogene Ergebnisse.....	251
2.2.8	Kriterium 8: Gesellschaftsbezogene Ergebnisse	263
2.2.9	Kriterium 9: Schlüsselergebnisse	277
3	Selbstbewertung – Grundlagen.....	289
3.1	Zum Begriff der Selbstbewertung (Self-Assessment)	289
3.1.1	Bedeutung im Rahmen von Excellence Konzepten	290
3.1.2	Bewertungsdimensionen	291
3.1.3	Bewertung als Interdependenzproblem	296
3.1.3.1	Inhaltliche Interdependenzen.....	297
3.1.3.2	Interdependenzen in der Bewertungssystematik	299
3.2	Ergänzung durch Benchmarking	300
3.2.1	Der Begriff des Benchmarkings	301
3.2.2	Formen des Benchmarkings	303
3.2.3	Benchmarking-Prozess	304
3.2.4	Beispiele für Benchmarking.....	307
3.2.4.1	Rank Xerox.....	307
3.2.4.2	Granite Rock	309
3.2.4.3	IBM Rochester.....	312
3.2.4.4	Texas Instruments Defense Systems and Electronics Group.....	315
3.2.4.5	Ritz-Carlton Hotels.....	316
3.2.5	Zusammenfassende Bewertung	317
4	Gestaltung des Selbstbewertungsprozesses	319
4.1	Prinzipielle Voraussetzungen.....	319
4.2	Planung der Selbstbewertung	322
4.2.1	Zustimmung des Managements	322
4.2.2	Auswahl der zu bewertenden Einheit	324
4.2.3	Auswahl der einzusetzenden Methoden.....	325
4.2.4	Ressourcenplanung.....	327
4.2.5	Auswahl der Beteiligten und Aufgabenzuordnung.....	328
4.3	Information und Qualifizierung	331
4.3.1	Kommunikation der Idee	332
4.3.2	Qualifizierung	334
4.3.2.1	Projektleiter, Assessoren, Kriterienverantwortliche und zentrale Unterstützungsstelle.....	335
4.3.2.2	Datenerheber.....	337

4.3.2.3	Informationslieferanten	340
4.3.2.4	Sonstige Führungskräfte und Mitarbeiter	341
4.3.2.5	Zentrale Unternehmensleitung (bei dezentralisierter Selbstbewertungsstrategie).....	341
4.4	Durchführung der Selbstbewertung.....	343
4.4.1	Datenerhebung.....	343
4.4.1.1	Dokumentenanalyse	346
4.4.1.2	Versenden von Fragebögen und Durchführen von Interviews.....	347
4.4.1.3	Psychologische Aspekte der Datenerhebung.....	349
4.4.2	Datendokumentation.....	350
4.4.2.1	Einfache Standardformulare.....	350
4.4.2.2	Erweiterte Standardformulare	352
4.4.2.3	Dokumentation in Form einer Award-Bewerbung.....	354
4.4.3	Datenaufbereitung	356
4.4.4	Bewertung und Konsensfindung	358
4.4.4.1	Einzelbewertung durch Assessoren und Konsensmeeting.....	358
4.4.4.2	Konsensmeeting ohne vorherige Einzelbewertung (Bewertungsworkshop).....	363
4.4.4.3	Erweiterung: Einbeziehung „neutraler Dritter“	366
4.4.4.4	Psychologische Aspekte der Konsensfindung.....	368
4.4.5	Kombination verschiedener Methoden der Datendokumen- tation und der Bewertung in unterschiedlichen Phasen der Selbstbewertung	369
4.5	Ergebnisse	373
4.5.1	Feedback-Bericht	373
4.5.2	Feedback-Workshop.....	377
4.5.3	Verbreitung der Ergebnisse im Unternehmen	383
4.5.4	Integration in den strategischen Planungsprozess	384
4.6	Review des Vorgehens	389
4.7	Probleme bei der Einführung	392
5	Zusammenfassende Bewertung und Ausblick	393
6	Exkurs: Beispielhafte Anwendungsfelder des EFQM-Modells im nichtindustriellen Bereich.....	401
6.1	Erhaltung der Grundstruktur mit fallweiser Modifikation der Ansatzpunkte	401
6.1.1	Kommunalverwaltung	402
6.1.2	Berufsschulen	406

6.1.3	Krankenhaus	410
6.1.4	Suchthilfeeinrichtung.....	415
6.1.5	Werkstätten für behinderte Menschen (WfbM)	419
6.2	Modifikation der Grundstruktur	425
6.2.1	Behördenpreis Baden-Württemberg.....	426
6.2.2	Betriebliches Gesundheitsmanagement	431
6.2.3	Universitäre Weiterbildung	437
Anmerkungen und Quellen		443
Literatur.....		469
Abkürzungsverzeichnis.....		489
Stichwortverzeichnis		491