

Klaus J.Zink

# TQM als integratives Managementkonzept

Das EFQM Excellence Modell  
und seine Umsetzung

Mit Selbstbewertungsprozess

Berücksichtigt Reviews des  
EFQM-Modells von 2000 und 2002

2. vollständig überarbeitete  
und erweiterte Auflage

HANSER

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>9</b>
Vorwort zur 1. Auflage.....	9
Vorwort zur 2. Auflage.....	10
<b>1 Business Excellence durch Total Quality</b> .....	<b>13</b>
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
<b>2 Das EFQM-Mode II für Excellence</b> .....	<b>67</b>
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
<b>3</b>	<b>Selbstbewertung - Grundlagen.....</b>	<b>289</b>
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	RankXerox.....	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
<b>4</b>	<b>Gestaltung des Selbstbewertungsprozesses.....</b>	<b>319</b>
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 (Bewertungswerkshop).....	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 Datendokumentation 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
<b>5</b>	<b>Zusammenfassende Bewertung und Ausblick.....</b>	<b>393</b>
<b>6</b>	<b>Exkurs: Beispielhafte Anwendungsfelder des EFQM-Modells im nichtindustriellen Bereich.....</b>	<b>401</b>
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
	<b>Anmerkungen und Quellen.....</b>	<b>443</b>
	<b>Literatur.....</b>	<b>469</b>
	<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>489</b>
	<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>491</b>