

Bartel-Lingg, Gabriele

Book

Die Mitarbeiterorientierung im Total Quality Management: Eine Untersuchung in der Automobilindustrie

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Bartel-Lingg, Gabriele (1996) : Die Mitarbeiterorientierung im Total Quality Management: Eine Untersuchung in der Automobilindustrie, ISBN 3-87988-191-X, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/117357>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Gabriele Bartel-Lingg

Die Mitarbeiterorientierung im Total Quality Management

Eine Untersuchung in der Automobilindustrie

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Bartel-Lingg, Gabriele:

Die Mitarbeiterorientierung im Total Quality Management :
Eine Untersuchung in der Automobilindustrie /
Gabriele Bartel-Lingg. - München ; Mering : Hampp, 1996
Zugel.: München, Univ., Diss., 1996
ISBN 3-87988-191-X

Liebe Leserinnen und Leser!

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen
Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

© 1996 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand im Rahmen einer Werkspromotion von 1994 bis 1996 bei der Mercedes Benz AG in Stuttgart.

Die Idee zu dieser Arbeit entstammt meiner tiefen Überzeugung, daß es, vor allem in Deutschland, nicht mehr genügt, den Faktor Arbeit losgelöst von den Menschen zu betrachten. Nur motivierte Mitarbeiter können die Produkte entwickeln, herstellen und verkaufen, die die Wünsche der Kunden dauerhaft befriedigen. Dies kann nach meiner Meinung nur erreicht werden, wenn die Manager und Unternehmer Visionen und Ideen entwickeln, vorleben und im Unternehmen konsequent umsetzen.

Die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten und dargestellten Mitarbeiterbefragungen sind in der Mercedes Benz AG in einen umfangreichen Veränderungsprozeß eingebettet. Leitmotive sind hierfür Produkt-, Lern- und Mitarbeiteroffensive.

Ohne die Unterstützung von sehr vielen Personen in der Mercedes-Benz AG wäre die Durchführung der Mitarbeiterbefragungen, die die Basis für diese Arbeit sind, nicht möglich gewesen. Ihnen allen gilt mein Dank!

Mein besonderer Dank gilt Herrn Dr. Dieter Zetsche, Vorstandsmitglied der Mercedes-Benz AG, Ressort Vertrieb, für die Entscheidung, diese Mitarbeiterbefragung durchzuführen, und Herrn Helmut Petri, stellvertretendes Vorstandsmitglied, Ressort PKW-Entwicklung, für die Fortführung.

Für die Unterstützung durch den Betriebsrat möchte ich an dieser Stelle meinen Dank stellvertretend an Frau Maria Morgen und Herrn Emil Bleibtreu richten.

Allen 9000 Mitarbeitern, die jeden Tag den TQM-Prozeß erleben, möchte ich für das Ausfüllen der Fragebögen danken, ohne die eine derartige empirische Erhebung nicht möglich gewesen wäre.

Mein Dank gilt den Prozeßberatern und Multiplikatoren, die diesen Prozeß unterstützen und vorantreiben. Ohne ihre Informationskampagnen wäre die Durchführung der Befragung in diesem Rahmen nicht möglich gewesen. Herrn Dr. Bharat, Bereich EP/TQM, gilt mein Dank für das Equipment (SPSS und Rechnerkapazität) und die Ressourcenausstattung.

Meinen Kollegen und Kolleginnen der Zentralen Qualitätssicherung der Mercedes-Benz AG danke ich für die zahlreichen Diskussionen und Anregungen, die zum praktischen Gelingen dieser Arbeit einen wesentlichen Anteil hatten. Herrn Dr. Dieter Wohlfarth, Herrn Dr. Karl-Friedrich Gärtner, Herrn Dr. Reinhardt Hanf und Herrn Rainer Samper sei an dieser Stelle stellvertretend gedankt.

Dem Sekretariat der Zentralen Qualitätssicherung, vertreten durch Frau Monika Baar, Frau Claire Whitehouse und Frau Evi Anagnostou, schulde ich meinen Dank für die logistische Unterstützung meiner zahlreichen Fahrten nach München.

Herzlich gedankt sei Herrn Dr. Uwe Büchner, Bereich Transformationsmanagement, ohne dessen Vision von TQM diese Arbeit in der Mercedes-Benz AG nicht möglich gewesen wäre.

Mein Dank gilt Herrn Dr. Hans Geesmann, der mir viele Impulse durch seine Betreuung gab und so manchen Weg bei der Durchführung der Mitarbeiterbefragungen glättete.

Für den akademischen Beistand gilt mein Dank besonders Herrn Prof. Dr. dres. h. c. Eberhard Witte und Herrn Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel. Mein Dank gilt im besonderen Herrn Rudolf Bögel für seine stets wertvollen und vielfältigen Anregungen, die zum Gelingen dieser Arbeit wesentlich beitrugen.

Herrn Tilman Köllisch sei für die Hilfe bei der Durchführung statistischer Auswertungen im Rahmen seines Praktikums bei der Mercedes-Benz AG gedankt. Frau Birgit Stanew-Zinnemann und Frau Elke Schuldt sei für das Korrekturlesen gedankt.

Meinen Schwiegereltern möchte ich für die logistische Betreuung und das Babysitten, meinen Eltern für die seelische und moralische Unterstützung, meinem Sohn und meinem Mann für ihre Nervenstärke und Geduld danken.

Esslingen, im Mai 1996

Gabriele Bartel-Lingg

INHALTSVERZEICHNIS	1
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	12
TABELLENVERZEICHNIS	15
SPSS-AUSGABENVERZEICHNIS	15
1 EINLEITUNG	17
1.1 Die TQM-Philosophie	17
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	21
1.2.1 Hypothesendesign	21
1.2.2 Forschungsdesign	22
1.2.3 Aufbau der Arbeit	25
2 GRUNDLAGEN DES TOTAL QUALITY MANAGEMENT	27
2.1 Der erweiterte Qualitätsbegriff	27
2.2 Entwicklung von Qualitätstheorien	29
2.2.1 Ansätze amerikanischer Qualitätstheoretiker	29
2.2.1.1 Der Ansatz von Deming	29
2.2.1.2 Der Ansatz von Juran	29
2.2.1.3 Der Ansatz von Crosby	30
2.2.1.4 Der Ansatz von Feigenbaum	31
2.2.2 Ansätze japanischer Qualitätstheoretiker	32
2.2.2.1 Der Ansatz von Ishikawa	32
2.2.2.2 Der Ansatz von Imai	33
2.2.3 Deutsches Qualitätsverständnis	33
2.2.4 Zusammenfassung der Qualitätsansätze	35
2.3 Begriff des Total Quality Management	37
2.4 TQM als Managementphilosophie	39
2.5 Zusammenfassung	42

3 ABLEITUNG UND BESCHREIBUNG WESENTLICHER VERHALTENS- WEISEN UND ORGANISATIONALER BEDINGUNGEN IM TQM	44
3.1 Empowerment	44
3.1.1 Notwendigkeit von Empowerment	44
3.1.1.1 Historische Entwicklung von Empowerment	45
3.1.1.2 Lernende Organisation	46
3.1.1.3 Widerstände im Veränderungsprozeß	48
3.1.2 Abgrenzung des Begriffs Empowerment	49
3.1.3 Empirische Belege für den Zusammenhang zwischen Empowerment und Leistung	50
3.1.4 Voraussetzungen für Empowerment	53
3.1.4.1 Verhaltensbezogene Voraussetzungen	53
3.1.4.2 Organisationale Voraussetzungen	55
3.1.5 Zusammenfassung	57
3.2 Personalentwicklung und Anerkennung im TQM	57
3.2.1 Notwendigkeit von Personalentwicklung und betriebliche Gestaltung der Anreizsysteme	57
3.2.2 Begriff der Personalentwicklung	58
3.2.3 Empirische Belege für die Wirksamkeit von Anreizen	60
3.2.4 Verhaltensbezogene Voraussetzungen	61
3.2.4.1 Qualitätsfördernde Qualifikation und Weiterbildung	61
3.2.4.2 Qualitätsfördernder Personaleinsatz	64
3.2.4.3 Leistungsbeurteilungen	65
3.2.4.4 Qualitätsfördernde Entlohnungssysteme	67
3.2.5 Organisationale Voraussetzungen	69
3.2.5.1 Kundenorientiertes Personalwesen	69
3.2.6 Zusammenfassung	71

3.3 Teamorientierung	72
3.3.1 Notwendigkeit von Teamarbeit	72
3.3.2 Abgrenzung des Begriffs Teamarbeit	74
3.3.3 Empirische Belege für den Zusammenhang zwischen Teamarbeit und Leistung	76
3.3.4 Verhaltensbezogene Voraussetzungen für Teamarbeit	80
3.3.4.1 Abbau mikropolitischer Verhaltenweisen	80
3.3.4.2 Teamentwicklung	81
3.3.5 Organisationale Voraussetzungen für Teamarbeit	84
3.3.6 Zusammenfassung	85
3.4 Führungsqualität	86
3.4.1 Notwendigkeit von Führungsqualität im TQM	86
3.4.2 Abgrenzung des Begriffs Führungsqualität	88
3.4.3 Empirische Belege für den Zusammenhang zwischen Führungsqualität und Leistung	89
3.4.4 Voraussetzungen für Führungsqualität	94
3.4.4.1 Überwindung verhaltensbezogener Führungsprobleme	94
3.4.4.2 Führungsbereitschaft	95
3.4.4.3 Partizipation als Führungsprinzip	95
3.4.4.4 Sozialkompetenz	96
3.4.5 Zusammenfassung	97
3.5 Interne Kundenorientierung	98
3.5.1 Notwendigkeit von interner Kundenorientierung	98
3.5.2 Abgrenzung des Begriffes interne Kundenorientierung	100
3.5.3 Empirische Belege für den Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Leistung	102
3.5.4 Voraussetzungen für interne Kundenorientierung	103
3.5.4.1 Feststellung der internen Kundenorientierung	103
3.5.4.2 Schnittstellenmanagement	105
3.5.4.3 Hierarchische Gestaltung und Weisungsintensität	107
3.5.5 Zusammenfassung	108

3.6 Management	109
3.6.1 Notwendigkeit eines qualitätsorientierten Management	109
3.6.2 Abgrenzung des Begriffs Management	110
3.6.3 Empirische Belege für den Zusammenhang eines qualitätsorientierten Managements und Leistung	111
3.6.4 Verhaltensbezogene Voraussetzungen	113
3.6.5 Organisationale Voraussetzungen	115
3.6.6 Zusammenfassung	117
3.7 Prozeßorientierung	118
3.7.1 Notwendigkeit von Prozeßorientierung	118
3.7.2 Abgrenzung des Begriffs Prozeßorientierung	120
3.7.3 Zusammenhang zwischen Prozeßorientierung und Leistung	121
3.7.4 Verhaltensbezogene Voraussetzungen der Prozeßorientierung	122
3.7.4.1 Prozeßverantwortung	122
3.7.4.2 Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter	123
3.7.5 Organisationale Voraussetzungen der Prozeßorientierung	123
3.7.5.1 Prozeß-Management	123
3.7.5.2 Information und Kommunikation	125
3.7.6 Zusammenfassung	125
3.8 Zusammenfassung	126
4 TQM-KONZEPT DER UNTERSUCHUNGSEINHEIT	131
4.1 Ausgangssituation der Untersuchungseinheit	131
4.2 Ausprägungen des TQM-Konzeptes der Untersuchungseinheit	132
4.2.1 Stufen des Veränderungsprozesses der Untersuchungseinheit	135
4.2.2 Organisation der Untersuchungseinheit im TQM-Prozeß	137
4.2.2.1 Verantwortungsstruktur	137
4.2.2.2 Projektstruktur	137

4.3 Umsetzungsmodule des TQM-Prozesses	139
4.3.1 Arbeitsplatzanalyse	139
4.3.2 Mitarbeiterbefragung im Veränderungsprozeß	140
4.3.2.1 Funktionen der Mitarbeiterbefragung im Veränderungsprozeß	141
4.3.2.2 Voraussetzungen einer Mitarbeiterbefragung	142
4.3.2.3 Initiierung von Veränderungsmaßnahmen	142
4.3.3 Modifikation des Führungsverhaltens durch Coaching	143
5 ENTWICKLUNG DES TQM-KLIMA-KONZEPTES UND -MESSINSTRUMENTES	145
5.1 Historische Entwicklung der Befragungskonzepte	145
5.1.1 Operationalisierung und Messung der Arbeitszufriedenheit	146
5.1.2 Operationalisierung und Messung des Organisationsklimas	152
5.2 Konzeption und Definition des TQM-Klimas	153
5.3 Operationalisierung des TQM-Klima-Meßinstrumentes	154
5.3.1 Methodik des TQM-Klima-Meßinstrumentes	154
5.3.2 Stufen der Entwicklung des TQM-Klima-Meßinstrumentes	155
5.3.2.1 Bestimmung des SOLL-Zustandes aus der TQM-Philosophie	155
5.3.2.2 Pilotstudie zur Fragebogenentwicklung	156
5.3.2.3 Generierung der Grundstruktur des TQM-Klima-Fragebogens	156
5.4 Operationalisierung des TQM-Images	159
5.6 Pretest	160
5.7 Fragebogenstabilisierung durch Expertenmeinung	161

6.5 Validität	178
6.6 Itemstruktur des TQM-Klima-Meßinstrumentes	179
6.7 Zusammenfassung der Entwicklung und Überprüfung des TQM-Klima-Konzeptes -und Meßinstrumentes	184
7 DESKRIPTIVE ERGEBNISSE DER ERSTUNTERSUCHUNG 1994	186
7.1 Aufbau der Erstuntersuchung 1994	186
7.2 Deskriptive Ergebnisse von Organisationseinheiten und Ebenen	188
7.2.1 Unterschiede im TQM-Klima zwischen Organisationseinheiten	188
7.2.2 Unterschiede in den einzelnen Klimadimensionen	189
7.2.2.1 Empowerment	189
7.2.2.2 Mikropolitik	190
7.2.2.3 Berufliche Entwicklung und Anerkennung	191
7.2.2.4 Führung	193
7.2.2.5 Interne Kundenorientierung	194
7.2.2.6 Management und Organisation	195
7.2.3 Zusammenfassung der Unterschiede in den Organisationseinheiten	196
7.2.4 Unterschiede im TQM-Klima zwischen den Führungs- und Arbeitsebenen	197
7.2.4.1 Unterschiede im gesamten TQM-Klima zwischen den betrieblichen Ebenen	198
7.2.4.2 Unterschiede der Klimadimensionen in den betrieblichen Ebenen	199
7.2.4.2.1 Empowerment	199
7.2.4.2.2 Berufliche Entwicklung und Anerkennung	201
7.2.4.2.3 Mikropolitik	203
7.2.4.2.4 Teamorientierung	204
7.2.4.2.5 Führung	204
7.2.4.2.6 Interne Kundenorientierung	205
7.2.4.2.7 Management und Organisation	205
7.2.5 Zusammenfassung der Unterschiede in den betrieblichen Ebenen	206

7.2.6 Unterschiede im TQM-Image zwischen den betrieblichen Ebenen	208
8 SCHLIESSENDE ERGEBNISSE DER ERSTUNTERSUCHUNG 1994	209
8.1 Zusammenhang zwischen TQM-Klima und verbesserter Leistung der Mitarbeiter im Veränderungsprozeß auf Basis der Arbeitsplatzanalyse	209
8.1.1 Operationalisierung der Kriteriumsvariablen	209
8.1.2 Datenstruktur der Ergebnisse	211
8.1.3 Ergebnisse der Regressionsrechnungen auf Basis von Verbesserungsvorschlägen aus der Arbeitsplatzanalyse	212
8.1.3.1 Verteilung der Verbesserungsvorschläge nach Organisationseinheiten	212
8.1.3.2 Exploration des Zusammenhanges zwischen TQM-Klima und Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter aus der Arbeitsplatzanalyse	213
8.1.4 TQM-Klima und Leistung der Mitarbeiter in Organisationseinheiten mit einem unterdurchschnittlichen Anteil gewerblicher Arbeitern	221
8.1.4.1 Zusammenhang zwischen dem gesamten TQM-Klima und den Verbesserungsvorschlägen	221
8.1.4.2 Zusammenhänge zwischen den Dimensionen des TQM-Klimas und den Verbesserungsvorschlägen	223
8.1.4.3 Zusammenhänge zwischen Items der 'Beruflichen Entwicklung und Anerkennung' und Verbesserungsvorschlägen	224
8.1.4.4 Zusammenhänge zwischen Items der 'Internen Kundenorientierung' und Verbesserungsvorschlägen	224
8.1.4.5 Zusammenhänge zwischen Items der 'Teamorientierung' und Verbesserungsvorschlägen	225
8.1.4.6 Zusammenfassung	225
8.1.5 TQM-Klima und Leistung der Mitarbeiter in Organisationseinheiten mit einem überdurchschnittlichen Anteil gewerblicher Arbeiter	226
8.1.5.1 Zusammenhang zwischen dem gesamten TQM-Klima und Verbesserungsvorschlägen	226
8.1.5.2 Zusammenhänge zwischen den Dimensionen des TQM-Klimas und den Verbesserungsvorschlägen	228

8.1.5.3 Zusammenhänge zwischen Items der 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung' und Verbesserungsvorschlägen	230
8.1.5.4 Zusammenhänge zwischen den Items der 'Teamorientierung' und Verbesserungsvorschlägen	231
8.1.5.5 Zusammenhänge zwischen Items der Führungsqualität und Verbesserungsvorschlägen	232
8.1.5.6 Zusammenfassung	232
8.2 Zusammenhang zwischen TQM-Klima und verbesserter Leistung der Mitarbeiter im Veränderungsprozeß auf Basis der Mitarbeiterbefragung	233
8.3 Zusammenhang zwischen TQM-Klima und Rücklaufquote der Ersterhebung 1994	235
8.4 Zusammenhänge der TQM-Klimadimensionen mit den TQM-Imagedimensionen	237
9 DESKRIPTIVE ERGEBNISSE DER VERÄNDERUNG VON 1994 ZU 1995	238
9.1 Aufbau der Zweituntersuchung 1995	238
9.1.1 Validität der Paneluntersuchung	240
9.1.2 Entwicklung des TQM-Klimas von 1994 zu 1995	242
9.1.2.1 Entwicklung einzelner Items	243
9.1.2.2 Plausibilität der Veränderungen von 1994 zu 1995	249
9.1.3 Entwicklung des TQM-Klimas von 1994 zu 1995 in Organisationseinheiten mit gutem bzw. schlechterem TQM-Klima	250
9.1.4 Entwicklung des TQM-Klimas von 1994 zu 1995 in den betrieblichen Ebenen	259
9.1.4.1 Signifikante Unterschiede zwischen Abteilungsleitern und Teamleitern	260
9.1.4.2 Veränderungen im ebenenspezifischen Erleben des TQM-Images	261
9.1.4.3 Zusammenfassung der Entwicklung des TQM-Klimas in den betrieblichen Ebenen	262

9.1.5 Beteiligung und Zufriedenheit mit der Mitarbeiterbefragung 1994	262
9.1.6 Zusammenfassung der Entwicklung des TQM-Klimas von 1994 zu 1995	263
10 SCHLIESSENDE ERGEBNISSE DER PANELUNTERSUCHUNG 1995	264
10.1 Zusammenhang der Rücklaufquote 1995 mit dem TQM-Klima 1995	264
10.2 Veränderungen aufgrund der Moderationen zur Mitarbeiterbefragung 1994	265
10.3 Deutlichkeit der Veränderungen bei Organisationseinheiten mit gutem bzw. schlechterem TQM-Klima	267
10.4 Deutlichkeit der Veränderung bei Organisationseinheiten mit über- bzw. unterdurchschnittlichem Anteil gewerblicher Arbeiter	268
10.5 Evaluierung der Mitarbeiterbefragung 1994	269
10.5.1 Zusammenhang zwischen Information der Mitarbeiter über die Befragungsergebnisse 1994 und TQM-Klima 1995	270
10.5.2 Zusammenhang zwischen Beteiligung an der Erarbeitung von Maßnahmen und TQM-Klima 1995	271
10.5.3 Zusammenhang zwischen Zufriedenheit mit den umgesetzten Verbesserungsmaßnahmen und TQM-Klima 1995	272
10.5.4 Zusammenfassung der Evaluierung der Mitarbeiterbefragung 1994	274
11 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	274
11.1 Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse zur Mitarbeiterorientierung im TQM	274
11.2 Mögliche Fehlerquellen im Forschungsdesign	281
11.3 Ausblick	283

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	285
LITERATURVERZEICHNIS	286
ANHANG 1 FRAGEBOGEN	315
ANHANG 2 FAKTORENANALYSE DES TQM-KLIMAS	327
ANHANG 3 FAKTORENANALYSE DES TQM-IMAGES	332
ANHANG 4 KORRELATIONEN ZWISCHEN TQM-KLIMA UND VERBESSERUNGSVORSCHLÄGEN	335
ANHANG 5 DIMENSIONEN DES TQM-KLIMAS	336
ANHANG 6 REGRESSION TQM-KLIMADIMENSIONEN UND VERBESSERUNGSVORSCHLÄGE	337
ANHANG 7 REGRESSION TQM-KLIMADIMENSIONEN UND VERBESSERUNGSVORSCHLÄGE	338

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: TQM im Stimulus-Organismus-Reaktion-Konsequenzen-Modell	20
Abb. 2: Hypothesendesign	22
Abb. 3: TQM im Stimulus-Organismus-Reaktion-Konsequenzen-Modell	24
Abb. 4: Traditionelles versus modernes Qualitätsverständnis nach DIN ISO 9000ff.	34
Abb. 5: Vergleich der Qualitätsansätze	36
Abb. 6: Prinzip der internen Kunden-Lieferanten-Beziehung im Personalwesen	69
Abb. 7: Hypothetische Sequenz von notwendigen Zielen für die Erhaltung einer Organisation	72
Abb. 8: Die Teamleistungskurve	79
Abb. 9: Aufgabenverteilung der einzelnen Führungsebenen	87
Abb. 10: Bedingtheit des Führungserfolges durch Person und Situation	89
Abb. 11: Kreislauf der internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen in einer funktional gegliederten Organisation	99
Abb. 12: TQM-Konzept der Untersuchungseinheit	134
Abb. 13: Die fünf TQM-Phasen der Untersuchungseinheit	136
Abb. 14: Kommunikationsmodell einer Mitarbeiterbefragung	141
Abb. 15: Historische Entwicklung der Befragungskonzepte	146
Abb. 16: Paynesche Facettenanalyse	150
Abb. 17: Überlappung von Zufriedenheit und Motivation	151
Abb. 18: TQM-Philosophie und TQM-Klima-Dimensionen	157
Abb. 19: Factor Scree-Plot der TQM-Klimadimensionen	162
Abb. 20: Scree-Plot der TQM-Image-Analyse	172
Abb. 21: Einfluß von Empowerment auf das TQM-Klima	190
Abb. 22: Einfluß von Mikropolitik auf das TQM-Klima	191
Abb. 23: Einfluß der beruflichen Entwicklung und Anerkennung ' auf das TQM-Klima	192
Abb. 24: Einfluß der Führungsqualität auf das TQM-Klima	193
Abb. 25: Einfluß der Internen Kundenorientierung auf das TQM-Klima	194
Abb. 26: Einfluß des Management und der Organisation auf das TQM-Klima	195
Abb. 27: Hierarchisches Erleben des gesamten TQM-Klimas	198
Abb. 28: Erleben des Empowerment nach Ebenenzugehörigkeit	199
Abb. 29: Trennende Items in der Dimension 'Empowerment'	200

Abb. 30: Erleben der beruflichen Entwicklung und Anerkennung nach Ebenenzugehörigkeit	201
Abb. 31: Trennende Items in der Dimension 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung'	202
Abb. 32: Erleben der Mikropolitik nach Ebenenzugehörigkeit	203
Abb. 33: Trennende Items in der Dimension 'Mikropolitik'	204
Abb. 34: Erleben des Managements und Organisation nach Ebenenzugehörigkeit	206
Abb. 35: Erleben des TQM-Images nach Ebenenzugehörigkeit	208
Abb. 36: Verteilung der Verbesserungsvorschläge aus der Arbeitsplatzanalyse nach Organisationseinheiten	213
Abb. 37: Anzahl Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter in Abhängigkeit vom TQM-Klima	214
Abb. 38: Zusammenhang zwischen dem TQM-Klima und dem Anteil gewerblicher Mitarbeiter einer Organisationseinheit	219
Abb. 39: Durchschnittliches TQM-Klima in Abhängigkeit des Anteils gewerblicher Mitarbeiter eines Centers	220
Abb. 40: Zusammenhang zwischen TQM-Klima und Verbesserungsvorschlägen in Organisationseinheiten mit einem unterdurchschnittlichen Anteil an gewerblichen Arbeitern	222
Abb. 41: Zusammenhang zwischen TQM-Klima und Verbesserungsvorschlägen in Organisationseinheiten mit einem überdurchschnittlichen Anteil an gewerblichen Arbeitern	227
Abb. 42: Histogramm der TQM-Klimawerte 1994	240
Abb. 43: Histogramm der TQM-Klimawerte 1995	241
Abb. 44: Signifikante Veränderungen in den Dimensionen	242
Abb. 45: Signifikante Veränderungen in der Dimension 'Management und Organisation'	243
Abb. 46: Signifikante Veränderungen in der Dimension 'Mikropolitik'	244
Abb. 47: Signifikante Veränderungen in der Dimension 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung'	245
Abb. 48: Signifikante Veränderungen in der Dimension 'Führung'	246
Abb. 49: Signifikante Veränderungen in der Dimension 'Empowerment'	247
Abb. 50: Signifikante Veränderungen in der Dimension 'Interne Kundenorientierung'	248
Abb. 51: Signifikante Veränderungen in der Dimension 'Teamorientierung'	249

Abb. 52: Abstand von guten und schlechten Organisationseinheiten in den TQM-Klimadimensionen von 1994 zu 1995	251
Abb. 53: Abstand von guten und schlechten Organisationseinheiten im Empowerment 1994 und 1995	252
Abb. 54: Abstand von guten und schlechten Organisationseinheiten in der Mikropolitik 1994 und 1995	253
Abb. 55: Abstand von guten und schlechten Organisationseinheiten in der beruflichen Entwicklung 1994 und 1995	254
Abb. 56: Abstand von guten und schlechten Organisationseinheiten in der Teamorientierung 1994 und 1995	255
Abb. 57: Abstand von guten und schlechten Organisationseinheiten in der Führungsqualität 1994 und 1995	256
Abb. 58: Abstand von guten und schlechten Organisationseinheiten in Management und Organisation 1994 und 1995	257
Abb. 59: Erleben des TQM-Klimas nach Ebenenzugehörigkeit der Mitarbeiter	259
Abb. 60: Zusammenhang zwischen TQM-Klima-Analyse und Plan-Do-Check-Act-Kreis von Deming	265
Abb. 61: Zusammenhang zwischen dem TQM-Klima-Wert eines Items 1994 und der Verbesserung 1995	266
Abb. 62: Veränderung des TQM-Klimas in Organisationseinheiten mit besserem bzw. schlechterem TQM-Klima	267
Abb. 63: Veränderung des TQM-Klimas in Organisationseinheiten mit über- / unterdurchschnittlichem Anteil gewerblicher Arbeiter	269
Abb. 64: Zusammenhang zwischen Information und TQM-Klima 1995	271
Abb. 65: Zusammenhang Zufriedenheit mit den Maßnahmen 94 und TQM-Klima 1995	273

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1:	TQM-philosophische Ausprägungen	40
Tab. 2:	Unterschiede in den Veränderungen	52
Tab. 3:	Formen des Schnittstellenmanagements nach Frese	84
Tab. 4:	Rangfolge der Faktorladungen der Items in der Dimension 'Empowerment'	164
Tab. 5:	Rangfolge der Faktorladungen der Items in der Dimension 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung'	165
Tab. 6:	Rangfolge der Faktorladungen der Items in der Dimension 'Teamorientierung'	166
Tab. 7:	Rangfolge der Faktorladungen der Items in der Dimension 'Mikropolitik'	167
Tab. 8:	Rangfolge der Faktorladungen der Items in der Dimension 'Führung'	168
Tab. 9:	Rangfolge der Faktorladungen der Items in der Dimension 'Interne Kundenorientierung'	169
Tab. 10:	Rangfolge der Faktorladungen der Items in der Dimension 'Management und Organisation'	170
Tab. 11:	Begriffspaare der Imagedimension 'sozial'	173
Tab. 12:	Begriffspaare der Imagedimension 'wirklich'	173
Tab. 13:	Begriffspaare der Imagedimension 'verändernd'	174
Tab. 14:	Items mit niedriger Trennschärfe	176
Tab. 15:	Items der Dimension 'Empowerment'	179
Tab. 16:	Items der Dimension 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung'	180
Tab. 17:	Items der Dimension 'Teamorientierung'	180
Tab. 18:	Items der Dimension 'Mikropolitik'	181
Tab. 19:	Items der Dimension 'Führung'	181
Tab. 20:	Items der Dimension 'Interne Kundenorientierung'	182
Tab. 21:	Items der Dimension 'Management und Organisation'	182
Tab. 22:	Items, die die Kriterien der Reliabilitäts- und Trennschärfeanalyse nicht erfüllen	183
Tab. 23:	Streuwerte der einzelnen Klimadimensionen bezüglich guter und schlechter Organisationseinheiten	188
Tab. 24:	Betriebliche Ebenen und Funktionen der Untersuchungseinheit	197

Tab. 25: Partielle Korrelationen zwischen den Einflußgrößen des TQM-Klimas und den Verbesserungsvorschlägen pro Mitarbeiter	217
Tab. 26: Signifikante Korrelationen in der Dimension 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung' mit den Verbesserungsvorschlägen	224
Tab. 27: Signifikante Korrelationen in der Dimension 'Interne Kundenorientierung' mit den Verbesserungsvorschlägen	224
Tab. 28: Signifikante Korrelationen in der Dimension 'Teamorientierung' mit den Verbesserungsvorschlägen	225
Tab. 29: Signifikante Dimensionen des TQM-Klimas in der Gruppe der Organisationseinheiten mit einem überdurchschnittlichen Anteil von gewerblichen Arbeitern	228
Tab. 30: Signifikante Korrelationen in der Dimension 'Berufliche Entwicklung' mit den Verbesserungsvorschlägen	230
Tab. 31: Signifikante Korrelationen in der Dimension 'Teamorientierung' mit den Verbesserungsvorschlägen	231
Tab. 32: Signifikante Korrelationen in der Dimension 'Führung' mit den Verbesserungsvorschlägen	232
Tab. 33: Beispielhafte Maßnahmen aus den Moderationen zur Mitarbeiterbefragung 1994	235
Tab. 34: Korrelationen der Rücklaufquote der Mitarbeiterbefragung 1994	236
Tab. 35: Partielle Korrelationen zwischen 'TQM-Klima', 'Anteil gewerblicher Arbeiter' und 'Rücklaufquote 1994'	236
Tab. 36: Zusammenhang zwischen TQM-Klimadimensionen und TQM-Imagedimensionen	237
Tab. 37: Items zur Evaluation der Mitarbeiterbefragung	262
Tab. 38: Ergebnisse der Hypothesenprüfungen	284

SPSS-AUSGABENVERZEICHNIS

SPSS-Ausgaben 1: Regression zwischen TQM-Klima und Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter für alle Organisationseinheiten	214
SPSS-Ausgaben 2: Regression des TQM-Klimas auf die Verbesserungsvorschläge für Organisationseinheiten mit einem unterdurchschnittlichen Anteil an gewerblichen Arbeitern	221
SPSS-Ausgaben 3: Regression des TQM-Klimas auf die Verbesserungsvorschläge für Organisationseinheiten mit einem überdurchschnittlichen Anteil gewerblicher Arbeiter	227

1 Einleitung

In den letzten Jahren und Jahrzehnten ist in fast allen Märkten die Wettbewerbsdynamik gestiegen. Die Ursachen liegen darin, daß die Produktionsmethoden zum Allgemeingut der jeweiligen Branchen avancierten und die Erwartungen der Kunden sich gleichzeitig erhöhten. Eine Folge davon ist, daß die Leistung der führenden Hersteller vergleichbar und die Produkte nahezu austauschbar sind.¹ Eine Differenzierung zur Konkurrenz über die reine Produktqualität ist nicht mehr möglich.²

In der Automobilindustrie zeigt die Studie des Massachusetts Institute of Technology (MIT), daß ein positiver Zusammenhang zwischen Qualität, Produktivität und Kosten besteht.³ Begründet wird dieser Zusammenhang mit einem umfassenden Qualitätsmanagement, das als wirkungsvolles Instrument der Unternehmenslenkung eingesetzt wurde.

1.1 Die TQM-Philosophie

Es folgten Studien, die zu dem Ergebnis gelangen, daß zwischen einer konsequenten Umsetzung von Total Quality Management (TQM) und der Leistungsfähigkeit des Unternehmens eine positive Korrelation besteht.⁴ Diese Erkenntnis trug dazu bei, daß das Gedankengut von TQM auch in den USA und Europa umgesetzt wurde.

Die Sieger des amerikanischen Malcolm Baldrige National Quality Award sowie des European Quality Award wie Rank Xerox und Milliken belegen diesen Zusammenhang. Ihr Wettbewerbsvorsprung beruht auf einer optimalen Unternehmens- und Prozeßqualität sowie der Tatsache, daß alle Mitarbeiter in allen Stellen und Hierarchieebenen an der Qualitätsfähigkeit des Unternehmens permanent mitarbeiten und diese laufend verbessern.⁵ Der wichtigste Erfolg dieses Ansatzes liegt in der Einstellungsänderung der Mitarbeiter. Übereinstimmend berichten alle Baldrige Award-Gewinner von effizienterem

¹ Vgl. Erhart, K.J. (1994), Qualitätsmanagement, S. 239

² Vgl. Kirstein, H. (1994), Qualitätsmanagement im Unternehmen, S. 19

³ Vgl. Womack, J. P., Jones, D.T., Ross, D. (1992), Die zweite Revolution in der Automobilindustrie, S. 123 ff.

⁴ Der Bundesrechnungshof der Vereinigten Staaten (GAO-Studie) untersuchte 20 amerikanische Unternehmen, denen zwischen 1988 und 1990 der Malcolm Baldrige National Quality Award für herausragende Leistungen im Qualitätsmanagement verliehen wurde. Das Ergebnis zeigt eine positive Korrelation zwischen den TQM-Prozessen der Preisträger und ihren betriebswirtschaftlichen Ergebnissen, gemessen in den Kategorien: Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, Qualitätsverbesserungen, Produktivität, Marktanteil und Gewinn. Vgl. Steeples, M. M. (1992), The Corporate Guide. Die McKinsey Studie zum Thema "Spitzenleistungen im Qualitätsmanagement", bei der 141 europäische und japanische Automobilzulieferer hinsichtlich ihres Qualitätsmanagementsystems untersucht wurden, zeigt, daß zwischen dem Niveau des Qualitätsmanagements eines Unternehmens und der Umsatzrendite sowie dem Umsatzwachstum eine enge Korrelation besteht. Vgl. McKinsey & Company, Inc., Rommel, G., et al. (1995), Qualität gewinnt, S. 199

⁵ Die Qualitätspreise werden nur an Unternehmen verliehen, die ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem umgesetzt haben, das sowohl die Prozesse als auch die Mitarbeiter berücksichtigt. Vgl. Nakhai, B., Neves, J.S., (1994), The Deming, Baldrige, and European Quality Award, S. 34 ff.

Selbstmanagement sowie gesteigerter Lernbereitschaft und mehr Kritikfähigkeit der Mitarbeiter im Zuge der Umsetzung des TQM-Ansatzes.⁶

Grundlage dieses Erfolges ist eine TQM-Philosophie, die die Mitarbeiter aufgrund ihrer Problemnähe als befähigt ansieht, die Experten zu sein, die die betrieblichen Gegebenheiten nicht nur kompetent beurteilen, sondern auch verändern können. In der TQM-Philosophie ist der Mitarbeiter eine wertvolle Ressource des Unternehmens, die in der Vergangenheit zu wenig genutzt wurde. Es wird nicht nur die stärkere fachliche, soziale und motivationale Entwicklung der Mitarbeiter gefordert, sondern auch deren Einbindung in die Umsetzung des Veränderungsprozesses. Folgende Gründe sind dafür anzuführen:⁷

- Ein auf Fehlerprävention basierendes Qualitätsmanagement wie TQM benötigt das Engagement aller am Wertschöpfungsprozeß beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter, um Fehler frühzeitig zu erkennen und nachhaltig zu beseitigen. Niemand kennt die betrieblichen Prozesse so gut wie die sie ausführenden Mitarbeiter.
- Die Problemlösungskapazität und Kreativität der Mitarbeiter stellt ein enormes Potential an Ideen zur Erreichung und Verbesserung des Qualitätszieles dar.
- Die Prozeßorientierung bedingt, daß die Wertschöpfung im Unternehmen zwar durch technische Hilfsmittel erzeugt wird, jedoch sind die Mitarbeiter die Erfüller der Prozesse.
- Kontinuierliche Verbesserungen verlangen, daß jeder Beteiligte zum aktiven Qualitätsproduzenten avanciert, damit Fehler im Anfangsstadium erkannt und vermieden werden.
- Die Kundenorientierung fordert ein hohes Maß an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter zur Erfüllung von Kundenanforderungen. Dies läßt sich im Unternehmen nur mit Hilfe von gut ausgebildeten Mitarbeitern realisieren, die in der Lage sind, "unternehmerisch" zu denken und zu handeln.
- Die Teamorientierung verlangt eine effiziente hierarchie- und ebenenübergreifende Zusammenarbeit.
- Ein Unternehmen ist nur dann fähig, sich den ständig steigenden Herausforderungen des Wettbewerbs zu stellen, wenn der Grundsatz des lebenslangen Lernens von allen Mitarbeitern und Führungskräften befolgt wird.

⁶ Vgl. Homburg, Ch. (1994), Baldrige Award und die Botschaften der Sieger, S. 18

⁷ Vgl. Kamiske, G., F., Brauer, J. P., (1995), Qualitätsmanagement von A - Z, S. 110 f.

Im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit sind Organisationen mit intensiven Fremdkontrollen in bezug auf die Produktivität zu teuer.⁸ Gerade in Europa werden die gewerblichen Mitarbeiter eher als Handlanger und Ausführer betrachtet, denen problemlösende Aufgaben nicht zugetraut werden. Dagegen sind in Japan die gewerblichen Mitarbeiter diejenigen die die Probleme am Ort des Entstehens lösen und die sich mit einfachen statistischen Methoden um die Qualität ihrer Arbeitsleistung sorgen.⁹ Das bedeutet, daß Qualität nicht an eine Abteilung oder wenige Spezialisten delegiert wird, sondern alle Mitarbeiter und Führungskräfte dafür verantwortlich sind.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, daß die Mitarbeiter als langfristig zu pflegendes und weiterzuentwickelndes Erfolgspotential im Sinne von Human Resources anzusehen sind, die den höchsten Stellenwert für die Sicherung von Überleben und Erfolg des Unternehmens haben.

Dies kann jedoch nur mit einer starken Mitarbeiterorientierung gelingen, die als Orientierungspunkt im Managementhandeln verankert sein muß¹⁰. Im TQM wird unter Mitarbeiterorientierung eine Grundhaltung einer Organisation zur Erschließung und Aktivierung des gesamten Kreativitäts- und Problemlösungspotentiales aller Mitarbeiter und Führungskräfte verstanden, damit sie eigenverantwortlich effiziente Prozesse bezogen auf Qualität, Kosten und Zeit gestalten.¹¹

Die Mitarbeiterorientierung ist die Grundlage zur Ausbildung eines qualitätsorientierten Verhaltens der Mitarbeiter und Führungskräfte. Vom Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte hängt wiederum die Qualität der Leistung ab. Das verdeutlichen Schlagworte wie "Qualität beginnt im Kopf", "Ohne Bewußtseinswandel geht es nicht", "eine für jeden verbindliche Verpflichtung zur qualitativ einwandfreien Arbeit"¹², "Quality unleashes the human spirit"¹³.

Die Einführung eines TQM-Prozesses beginnt mit einer Veränderung der Einstellung bei den Mitarbeitern und Führungskräften und sollte in einem veränderten Verhalten resultieren. Abbildung 1 veranschaulicht dies. Für die erfolgreiche Umsetzung von TQM kommt es darauf an, festzustellen, ob die Einführung von TQM (der Stimulus) bei den Mitarbeitern zu einem veränderten Verhalten führt. Dies ist z. B. der Fall, wenn die Mitarbeiter und Führungskräfte nach einer erfolgreichen Implementierung von TQM eine

⁸ Vgl. Womack, J. P., Jones, D.T., Ross, D. (1992), Die zweite Revolution in der Automobilindustrie, S. 97

⁹ Vgl. McKinsey & Company, Inc., Rommel, G., et al. (1995), Qualität gewinnt, S. 186

¹⁰ Vgl. Bleicher, K., (1990), Zukunftsperspektiven organisatorischer Entwicklung, S. 153

¹¹ Vgl. Kamiske, G. F., Brauer, J. P (1995), Qualitätsmanagement von A - Z, S. 110

¹² Büchner, U., Schlaiss, K.-H. (1993), Unternehmenslenkung durch Qualitätsmanagement, S. 21

¹³ Delta Consulting Group, (Hrsg.) (1993), Ten Years After, S. 23

Vertrauenskultur geschaffen haben, in der sie aus ihren Fehlern lernen können, ohne diese vertuschen zu müssen.

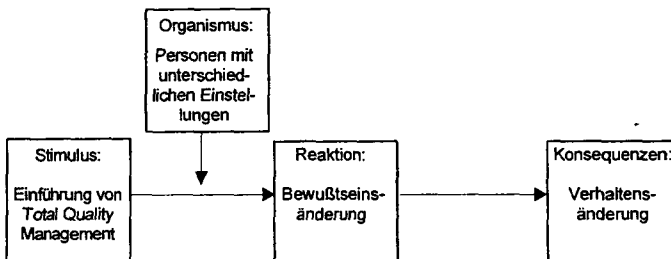


Abbildung 1: TQM im Stimulus-Organismus-Reaktion-Konsequenzen-Modell

Der Erfolg von TQM als mitarbeiterorientierter Veränderungsstrategie ist über monetär bewertbare Größen, etwa durch Indikatoren wie Entwicklung von Umsatz, Kosten und Durchlaufzeiten, eingegangene Verbesserungsvorschläge, Anwesenheits- und Krankenquote, Beschwerdebearbeitungszeiten, quantifizierbar.

Außerdem lassen sich in der TQM-Philosophie Zielsetzungen identifizieren, die nicht mehr über monetäre Größen direkt meßbar und quantifizierbar sind. Die Steigerung der Motivation und Kreativität, die Übernahme von Verantwortung, die Entwicklung von Problemlösungspotential, die Verbesserung der Führungs- und Arbeitskultur sowie die Ausprägung einer Team- und Kundenorientierung (sogenannte *soft facts*) lassen sich darunter subsumieren.

Die Bedeutung der "soft facts" wurde in bezug auf ein umfassendes Qualitätsmanagement bislang in den Qualitätswissenschaften kaum empirisch untersucht. Eine Studie von Lietz zeigt zwar, daß durch Mitarbeiter verursachte Blindleistungen mit einer Quote zwischen 30 und 40 % der Gesamtleistung anzusetzen sind und daß diese Reibungsverluste aufgrund emotionaler Kälte, Ablehnung anderer Menschen, innerer Kündigung und Gleichgültigkeit gegenüber der eigenen Arbeit entstehen.¹⁴

Es fehlen aber eine wissenschaftliche Diskussion und damit verbundene theoretische Ansätze. Obwohl diese Untersuchung den Stellenwert des Mitarbeiters zeigt, stößt das

¹⁴ Vgl. Lietz, H. (1994), Qualitätsprojekte kommen oft nur schwer voran, S. 9

Thema - der Mensch im TQM¹⁵ - im Verhältnis zu Themen wie Prozeß-, Entwicklungs- oder Produktqualität auf weniger Resonanz in den Qualitätswissenschaften.¹⁶

In der Organisationspsychologie werden Fragestellungen erforscht, die sich des Mitarbeiters und des Verhaltens annehmen, jedoch sind empirisch belegte Aussagen über die Auswirkungen eines gelebten TQM-Verhaltens, dessen Ausprägungen und dessen Erfolg in Form von Quer- und Längsschnittstudien nicht vorhanden.

Ob die Umsetzung eines TQM-Prozesses erfolgreich ist und sich das Verhalten der Mitarbeiter im Sinne der TQM-Philosophie entwickelt, soll durch Befragung der betroffenen Mitarbeiter ermittelt werden. Eine derartige Befragung muß auf einem fundierten Konzept beruhen. Ein solches Konzept wurde in dieser Form bislang weder von den Qualitätswissenschaften noch von der Organisationspsychologie entwickelt.

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

1.2.1 Hypothesendesign

In der TQM-Philosophie ist die Mitarbeiterorientierung inhärent. Sie hat zum Ziel, die Erschließung und Aktivierung des gesamten Kreativitäts- und Problemlösungspotentials aller Mitarbeiter und Führungskräfte zu erreichen, damit sie eigenverantwortlich effiziente Prozesse bezogen auf Qualität, Kosten und Zeit gestalten.

Die TQM-Philosophie sieht den Mitarbeiter als Experten, der die betrieblichen Gegebenheiten kompetent beurteilen kann. Er ist deshalb in seinen fachlicher und sozialen Entwicklung zu stärken und in die Gestaltung der Unternehmensprozesse einzubinden. In diesem Zusammenhang kann angenommen werden, daß die von der TQM-Philosophie propagierten Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen bei den Mitarbeitern und Führungskräften zu verbesserten Leistungen führen.

Zur Überprüfung dieser Vermutung lautet die zentrale Hypothese H₁ dieser Arbeit:

Wenn in einer Organisationseinheit ein gutes TQM-Klima besteht, dann ist dort die Leistung der Betroffenen im Veränderungsprozeß höher als in einer Organisationseinheit mit einem schlechten TQM-Klima.

¹⁵ Die Veröffentlichungen beziehen sich auf personalstrategische Dimensionen: vgl. Bühner, R.(1993), Der Mitarbeiter im TQM; vgl. Herenz, D., Kochan, A., Rose, H. (1994), Neue Strategien der Weiterbildung, S. 628 ff.; vgl. Homo, R., Scharway, M. (1994), Ressource Mensch, S. 380 ff., sowie mitarbeiterorientierte Einführungsstrategien. Vgl. Bungard, W., Hofmann, K. (1994), Strategien zur Einführung, S. 117 ff.

¹⁶ Die Studien über die Wirtschaftlichkeit von TQM wie die des amerikanischen Bundesrechnungshofes sowie die Studie von Mc Kinsey lassen erkennen, daß bezüglich der Fragestellung: "Welche Auswirkungen hat das Qualitätsmanagementsystem auf den Unternehmenserfolg?" empirische Erhebungen vorhanden sind, die aber Fragen der mitarbeiterbezogenen Effizienz nur in sehr geringem Umfang untersuchen. Vgl. Fußnote vier und die dort zitierte Literatur.

Für die Hypothesenprüfung ist eine empirische Erhebung notwendig, um auf Basis der gewonnenen Daten korrelativ und varianzanalytisch die Zusammenhänge betrachten zu können.

Abbildung 2 zeigt das der Arbeit zugrundeliegende Hypothesendesign:

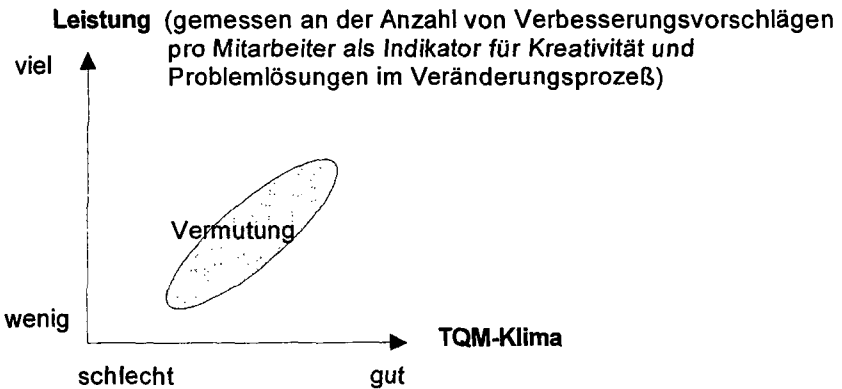


Abbildung 2: Hypothesendesign

1.2.2 Forschungsdesign

Zur Klärung dieser Vermutung, wie sie Abbildung 2 zeigt, scheint folgendes Forschungsdesign für die Betrachtung der wirkenden Zusammenhänge sinnvoll:

Die Einführung eines TQM-Prozesses beginnt mit einer Veränderung der Einstellung beim betroffenen Mitarbeiter und resultiert in einem veränderten Verhalten, wie es Abbildung 3 zeigt. Für das Umsetzen von TQM kommt es darauf an festzustellen, ob die Einführung von TQM (Stimulus) bei den Mitarbeitern zu der von der TQM-Philosophie propagierten Bewußtseinsänderung (Reaktion) führt und ob diese effizientere Verhaltensweisen (Konsequenzen) bewirkt.

Dies ist z. B. der Fall, wenn Mitarbeiter und Führungskräfte nach einer erfolgreichen Implementierung von TQM eine Vertrauenskultur geschaffen haben, in der sie aus ihren Fehlern lernen, anstatt sie zu vertuschen. Dieses Verhalten könnte dazu führen, daß Fehl- und Blindleistungen in der Organisation reduziert werden.

Für den Aufbau des Forschungsdesigns ist die Frage nach dem Zusammenhang zwischen unabhängiger und abhängiger Variablen entscheidend.¹⁷ Mit der Einbettung von TQM im Stimulus-Organismus-Reaktion-Konsequenzen-Modell, wie es Abbildung 3 zeigt, werden vier Variablen unterschieden:

- Die Einführung von TQM ist die unabhängige Variable, die bei den betroffenen Personen eine Bewußtseinsänderung veranlaßt.
- Die Bewußtseinsänderung ist die erste abhängige Variable. Bewirkt sie bei den betroffenen Personen eine Verhaltensänderung, wäre dies theoriekonform.
- Die Verhaltensänderung ist die zweite abhängige Variable in diesem Modell. Sie ist durch die Befragung der Betroffenen feststellbar.¹⁸ Ferner können die Konsequenzen der Verhaltensänderung an Daten, wie z. B. gemessene Anzahl von Verbesserungsvorschlägen, erfaßt werden.
- Die unterschiedlichen Einstellungen der Personen ergänzen als intervenierende Variable das Modell.

Ob ein TQM-Prozeß erfolgreich ist und sich das Verhalten der Mitarbeiter im Sinne der propagierten TQM-Philosophie entwickelt und zu einem effizienteren Verhalten führt, kann durch Befragung der betroffenen Mitarbeiter und anhand von Daten, die die Leistung der Betroffenen messen, festgestellt werden.

Da es sich bei der Implementierung von TQM um einen Veränderungsprozeß handelt, ist eine einmalige Erhebung, die eine wahrgenommene Situation zu einem bestimmten Zeitpunkt feststellt, nicht in der Lage, die Veränderungen der Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen zu erfassen. Infolgedessen ist eine Paneluntersuchung¹⁹ notwendig, wie Abbildung 3 zeigt, da sie dazu geeignet ist, "Wandlungsprozesse zu beschreiben und zu erklären"²⁰.

Gegenstand der Panelerhebung ist die Implementierung eines TQM-Konzeptes in einem Unternehmensbereich der Automobilbranche. Dieser Bereich umfaßt annähernd 9000 Mitarbeiter, die in 35 unterschiedlichen Organisationseinheiten arbeiten.

¹⁷ Vgl. Schnell, R., Hill, P. B., Esser, E. (1992), Empirische Sozialforschung, S. 223

¹⁸ Vgl. Rosenstiel, v. L., (1992), Grundlagen, S. 233

¹⁹ Als Panel wird eine Untersuchungsanordnung bezeichnet, die an denselben Personen dieselben Variablen mit derselben Operationalisierung zu verschiedenen Zeitpunkten über einen längeren Zeitraum hinweg oder in gewissen Abständen erhebt. Vgl. Weis, H. Ch. (1993), Marketing, S. 121

²⁰ Roth, E. (1993), Sozialwissenschaftliche Methoden, S. 292

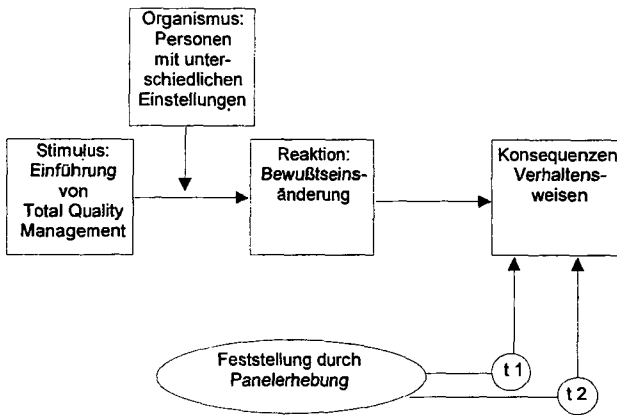


Abbildung 3: TQM im Stimulus-Organismus-Reaktion-Konsequenzen-Modell

Für die Panelerhebung ist ein fundiertes Konzept notwendig, um mit objektiven, validen und reliablen Daten die Untersuchung betrachten zu können. Dazu muß ein Meßinstrument operationalisiert werden, das die in der TQM-Philosophie im Soll geforderten Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen im Ist-Zustand beschreiben kann. Daraus ergeben sich für eine empirische TQM-Forschung insgesamt fünf Stufen, die zu bearbeiten sind:

- Bestimmung des SOLL-Zustandes aus der TQM-Philosophie
- Entwicklung eines Meßinstrumentes in Form eines Fragebogens
- Feststellung des IST-Zustandes durch eine Befragung der Betroffenen: Inwieweit wird TQM im Unternehmen gelebt?
- Diskrepanz von SOLL-IST zeigt einen Handlungsbedarf auf
- Entwicklung von Handlungsalternativen und optimale Entscheidungen für Verbesserungsmaßnahmen sowie deren Implementierung
- Evaluierung des Veränderungsprozesses durch den wiederholten Einsatz des TQM-Meßinstrumentes.

Die Abarbeitung dieser Stufen basiert auf einem stetigen SOLL-IST-Vergleich. Die Diskrepanz zwischen SOLL (TQM-Philosophie) und IST (gelebtes TQM-Verhalten) wird deutlich, wenn in der Feststellung des IST-Zustandes das Verhalten der Befragten in der Organisation in typischer und konkreter Form beschrieben wird.

Dafür bietet die TQM-Klimaanalyse den wissenschaftlichen Rahmen, um darin eingebettet ein derartiges Meßinstrument zu operationalisieren. Davon ausgehend wird das Konzept des TQM-Klimas entwickelt, das die Summe der Beschreibungen (im Ist) der in der TQM-Philosophie (im Soll) geforderten Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen umfaßt.

1.2.3 Aufbau der Arbeit

Infolge dieses Forschungsdesigns werden im ersten Teil dieser Arbeit die Grundlagen des TQM diskutiert (Kapitel 2), um die Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen aus der TQM-Philosophie abzuleiten (Kapitel 3). Für die Klärung der Frage, ob die von der TQM-Philosophie propagierten Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen bei den Betroffenen zu mehr Leistung führen, werden Merkmale und Indikatoren vor einem theoretischen Hintergrund entwickelt, um entsprechende Hypothesen generieren zu können, mit deren Hilfe im empirischen Teil die Überprüfung bezüglich der Richtigkeit der propagierten Annahmen erfolgen kann. Anschließend wird im vierten Kapitel des ersten Teiles das TQM-Konzept der Untersuchungseinheit vorgestellt.

Im zweiten Teil dieser Arbeit werden die Entwicklung (Kapitel 5) und empirische Überprüfung (Kapitel 6) des TQM-Klimameßinstrumentes dargestellt. Die Klimaanalyse wird um eine Imageanalyse des TQM-Prozesses ergänzt. Ob ein TQM-Konzept erfolgreich implementiert wird und sich das Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte im Sinne der Philosophie entwickelt, ist auch von den Vorstellungen über TQM abhängig, die in den Köpfen der Betroffenen zum Zeitpunkt der Einführung vorhanden sind. Dazu wird durch ein Polaritätenprofil das Image des TQM-Prozesses bei allen Betroffenen zum Zeitpunkt der Erhebung festgestellt.

Der dritte Teil umfaßt in den Kapiteln 7 bis 10 die deskriptive und schließende Empirie. Für die Feststellung des IST-Zustandes der von der TQM-Philosophie propagierten Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen werden die Daten im dritten Teil, Kapitel 7, zunächst deskriptiv aufbereitet, um die Vermutungen, die im theoretischen Teil aufgestellt worden sind, weiter zu spezifizieren. Dazu gehört die Klärung der Fragen, ob sich Organisationseinheiten mit einem besseren TQM-Klima von Organisationseinheiten mit einem schlechteren TQM-Klima signifikant unterscheiden und ob signifikante Unterschiede bezüglich des Erlebens des TQM-Klimas in den hierarchischen Ebenen vorhanden sind.

Anschließend findet (Kapitel 8) die Überprüfung des Zusammenhanges zwischen TQM-Klima und Leistung statt. Die Umsetzung des TQM-Konzeptes liefert zum einen aus der sogenannten »Arbeitsplatzanalyse« (vgl. Kapitel 4.3.1) objektive Daten, die in Form von

erarbeiteten Verbesserungsvorschlägen pro Mitarbeiter quantifiziert werden, zum anderen subjektive Daten aus der TQM-Klimabefragung in Form von Mittelwerten. Zur Überprüfung der Hypothesen werden die subjektiven Klimadaten objektiven Leistungsdaten gegenübergestellt.

Da eine TQM-Klimaanalyse Stärken und Schwächen im Verhalten und den organisationalen Bedingungen durch einen SOLL-IST-Vergleich liefert, ist dies zugleich die Grundlage, um daraus gezielt Veränderungsmaßnahmen ableiten zu können. Durch den wiederholten Einsatz des gleichen Meßinstrumentes im Rahmen der Panelerhebung werden die Veränderungen im TQM-Klima gemessen, die auf die Umsetzung von Maßnahmen zurückzuführen sind.

Bei der Auswertung der zweiten Erhebung werden zunächst deskriptiv die Veränderungen im TQM-Klima dargestellt (Kapitel 9), um die Frage beantworten zu können, wie sich im Verlauf des TQM-Prozesses die Abstände zwischen den Organisationseinheiten mit einem guten bzw. einem schlechteren TQM-Klima sowie den hierarchischen Ebenen verändern.

Um eine weitere Bestätigung für die Zusammenhänge zwischen einem gutem TQM-Klima und der Leistung der Mitarbeiter zu erhalten, werden auf Basis der zweiten Erhebung nochmals Hypothesen geprüft, die sich auf die Intensität der Veränderung beziehen (siehe Kapitel 10). Unter der Annahme, daß in Organisationseinheiten mit einem guten TQM-Klima die Mitarbeiter mehr Engagement zur Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen zeigen, wird anhand der Intensität der Veränderung des TQM-Klimas geprüft, ob diese Vermutung zutrifft. Dazu lautet die zu prüfende Hypothese H₂:

Wenn Organisationseinheiten ein gutes TQM-Klima haben, dann zeigen sie deutlichere Veränderungen zur Erreichung der TQM-Ziele als Organisationseinheiten mit einem schlechteren TQM-Klima.

Ferner wird untersucht, ob sich die hierarchischen Ebenen bezüglich der Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen signifikant unterscheiden. Aufgrund der Mitarbeiterorientierung wird insbesondere die Frage gestellt, ob sich die gewerblichen Mitarbeiter besonders engagieren, um durch die Erarbeitung von Maßnahmen eine Veränderung in ihrer Arbeitssituation herbeizuführen, denn im Vergleich zu Japan werden in Deutschland die gewerblichen Beschäftigten an der Gestaltung von Prozessen kaum beteiligt.²¹ So lautet diese Hypothese H₃:

Wenn Organisationseinheiten einen überdurchschnittlichen Anteil an gewerblichen Arbeitern haben, dann zeigen sie deutlichere Veränderungen zur Erreichung

²¹ Vgl. Hummeltenberg, W. (1994), TQM-Vision, S. 73f.

der TQM-Ziele als Organisationseinheiten mit einem unterdurchschnittlichen Anteil an gewerblichen Arbeitern.

Abschließend wird im vierten Teil, Kapitel 11, ein Abgleich zwischen der propagierten TQM-Philosophie und deren Annahmen und den ermittelten Zusammenhängen bezüglich der Leistung der Mitarbeiter vorgenommen, um Empfehlungen für Wirksamkeit und Umsetzung von TQM geben zu können. Dazu werden die Stärken und Defizite der propagierten Philosophie und des umgesetzten Konzeptes aufgezeigt.

2 Grundlagen des Total Quality Management

Im ersten Teil dieser Arbeit werden die Grundlagen des TQM diskutiert, um anschließend die Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen aus der TQM-Philosophie ableiten zu können. Zunächst werden der Qualitätsbegriff sowie amerikanische und japanische Qualitätsansätze aufgezeigt, die die Grundlagen des TQM bilden.

2.1 Der erweiterte Qualitätsbegriff

Der Qualitätsbegriff ist älter als 2000 Jahre. Das lateinische Ursprungswort *qualitas* meint bereits die Beschaffenheit eines Gegenstandes.²² Die Diskussion über den Begriffsinhalt ist mindestens ebenso alt.²³ Der Begriff Qualität unterliegt einem ständigen Wandel und ist in der wissenschaftlichen Forschung weder scharf umrissen noch in einer allgemein anerkannten Lehrmeinung festgelegt.²⁴

Es stehen sich heute einige Qualitätsbegriffsmodelle gegenüber, wie z. B. das Qualitätsmodell von Garvin,²⁵ die Qualitätsdefinition von Juran²⁶ oder der subjektive Qualitätsbegriff von Seghezzi²⁷. Versuche, den Qualitätsbegriff auf den Punkt zu bringen, münden in Slogans wie: "Qualität ist, was der Kunde wünscht"²⁸ oder "Quality is: to give your customer a little more than he expects for a little less than he expects"²⁹ oder "Qualität ist, wenn die Kunden zurückkommen und nicht das Produkt"³⁰.

²² Vgl. Stowasser J M (Hrsg.) (1980), *Der kleine Stowasser*, S. 376

²³ Vgl. Kamiske G Brauer J-P (1993), *Qualitätsmanagement von A bis Z*, S. 72; vgl. Comaz, Jean-Luc (1992), *Qualität als Führungsinstrument* S 67ff

²⁴ Vgl. Kamiske G Brauer J-P (1993), *Qualitätsmanagement von A bis Z*, S. 72; vgl. Munro-Faure, L., Munro-Faure, M. (1992), *Implementing TQM* S 5

²⁵ Vgl. Kamiske G Brauer, J-P (1993), *Qualitätsmanagement von A bis Z*, S. 73ff.

²⁶ Vgl. Juran, J (1988), *Handbuch der Qualitätsplanung*, S. 20

²⁷ Vgl. Seghezzi, H-D (1993), *Konzepte*, S. 8

²⁸ Winterhalder, L. (1993), *Qualitätssicherung heute*, Anhang S. 3

²⁹ Erhart, K.-J. (1994), *Qualitätsmanagement*, S. 235

³⁰ Wittig, K.-J. (1994), *Qualitätsmanagement in der Praxis*, S. 1

Um diese Vielfalt an Qualitätsbegriffen zu vereinheitlichen und eine Basis in der Wirtschaft zu schaffen, wurde 1986 durch die ISO in ihrer Norm 8402 weltweit eine allgemeingültige Definition eingeführt. Die DIN 55 350 (entspricht der DIN ISO 8402) gibt den Qualitätsbegriff wie folgt wieder: "Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Tätigkeit, die sich auf deren Eignung zum Erfüllen gegebener Erfordernisse beziehen"³¹.

Durch die Entwicklung von einer primär produktbezogenen zu einer kundenbezogenen Sichtweise hat der Qualitätsbegriff eine wirtschaftliche und strategische Bedeutung erhalten. Neben der primären Bedürfnisbefriedigung der Kundenwünsche spielt die Betrachtung des Produktes in seinem Produktlebenszyklus (Planung, Produktion, Nutzung und Entsorgung) eine zunehmende Rolle bei der strategischen Unternehmensführung. Zur effektiven und wirtschaftlichen Umsetzung der kundenorientierten Qualitätsanforderungen ist eine Erweiterung des produktspezifischen zu einem unternehmensumfassenden und übergreifenden Qualitätsbegriffs notwendig. Der erweiterte Qualitätsbegriff wird durch die Betrachtung unternehmensinterner und externer Abläufe zu einer mehrdimensionalen Größe. Die qualitätsbezogenen Zieldimensionen können daher nur durch einen ganzheitlichen Managementansatz, dem TQM, realisiert werden. Dadurch wird Qualität zur Führungsaufgabe, was eine völlig neue Herausforderung für das Management darstellt.³²

Der erweiterte Qualitätsbegriff, der die Qualität der Arbeit und der Arbeitsbedingungen, die Qualität der Prozesse, die Qualität der Kunden-Lieferanten-Beziehungen, die Qualität der Führung und Zusammenarbeit umfaßt, wird für diese Arbeit zugrunde gelegt.³³

2.2 Entwicklung von Qualitätstheorien

Basis für die Argumentation, daß TQM eine Managementphilosophie ist, die auf der normativen Ebene Vorgaben für Handlungen im Unternehmen manifestiert, sind die Qualitätsauffassungen von amerikanischen sowie japanischen Qualitätsexperten.³⁴ Es bestehen hinsichtlich Qualitätsverständnis, Implementierung und Realisierung unter-

³¹ DIN ISO 8402, zitiert in: Wittig, K.-J. (1994), Qualitätsmanagement in der Praxis, S. 2

³² Vgl. Kamiske, G., Brauer, J.-P. (1993), Qualitätsmanagement von A bis Z, S. 73 ff.

³³ Vgl. Kamiske, G., Brauer, J.-P., (1993), Modernes Qualitätsmanagement, S. 2

³⁴ Vgl. Schildknecht, R.(1993), TQM, S. 62 ff.; vgl. Oess, A.(1993), TQM, S. 59 f.;vgl. Seghezzi, H. D. (1993), Konzepte, S. 21 ff.

schiedliche Auffassungen, die auf nationaler Ebene zu unterschiedlichen Qualitätsentwicklungen führten³⁵.

2.2.1 Ansätze amerikanischer Qualitätstheoretiker

2.2.1.1 Der Ansatz von Deming

Die Kernauffassung von Deming³⁶ lautet "Quality must come first!" Bezugnehmend auf das Verhältnis von Qualität, Kosten und Produktivität argumentiert er als erster, daß eine Verbesserung von Qualität zu sinkenden Kosten führt.³⁷ Der wissenschaftliche Kern der Demingschen Lehre ist die "profound knowledge"³⁸. Sie stellt ein offenes Konzept wechselwirkender Elemente aus System- und Prozeßlehre, Psychologie sowie Erkenntnistheorie dar, welche alle gleichermaßen berücksichtigt werden müssen, da ansonsten das Qualitätssystem zerfällt.³⁹

In einem 14-Punkte-Programm hat er diese Kernelemente zu einem Managementkonzept ausformuliert. Seinen Ansatz prägen statistische Verfahren⁴⁰ der Prozeßsteuerung und -regelung sowie die Auffassung, daß Qualität nicht nur erprüft werden kann, sondern durch die kontinuierliche Verbesserung des Prozesses zu erreichen ist.⁴¹ Deming setzt für eine erfolgreiche Anwendung der statistischen Methoden eine konsequente Mitarbeiterführung voraus, die er im Verhalten, in der Kommunikation, der freien Meinungsäußerung und im offenen Klima sieht⁴².

Obwohl Deming die Rolle des Mitarbeiters im Qualitätsmanagement erkennt, bleibt er in der Vermittlung und Anwendung statistischer Methoden stecken.⁴³ Sein Qualitätskonzept hat Vorteile gegenüber einem rein prüfenden Qualitätsansatz, jedoch bleibt er einseitig prozeßorientiert verhaftet. Für Fragen der Produktzuverlässigkeit sowie der Wirtschaftlichkeit bietet er keine Lösung. Vorgelagerte Fehlerquellen wie ein mangelhaftes Produktdesign sind in diesem Ansatz noch nicht vorhanden.

³⁵ Vgl. Die Unterschiede in den Ansätzen zur Förderung der Qualität wie DIN ISO bzw. die unterschiedlichen Qualitätspreise sind ein Indiz für die unterschiedliche nationale Auffassung von Qualität. Oess spricht vom deutschen Verständnis für Qualität und von der japanischen Auffassung von Qualität. Vgl. Oess, A. (1993), TQM, S. 59 f.

³⁶ Deming, W., E. (1986), Out of the Crisis

³⁷ Vgl. Aguayo, R. (1990), The American, S. 19

³⁸ Wolf, H. (1993), Deming in Zürich, S. 3

³⁹ Vgl. Wolf, H. (1993), Deming in Zürich, S. 3

⁴⁰ Dazu gehören die laufende Stichprobenprüfung mittels Qualitätsregelkarte sowie die Acceptable Quality Levels.

⁴¹ In diesem Zusammenhang wird der Deming-Kreis der ständigen Verbesserung aller Prozesse als Problemlösungstechnik diskutiert. Vgl. Wolf, H. (1993), Deming in Zürich, S. 6

⁴² Das Demingsche Gedankengut sollte für alle eine sog. "WIN-WIN-Situation" sein, was zur Folge hat, daß Blindeleistung in innere Motivation überführt werden kann. Vgl. Wolf, H. (1993), Deming in Zürich, S. 4 f.

⁴³ Vgl. Bühner, R. (1993), Der Mitarbeiter im TQM, S. 6

2.2.1.2 Der Ansatz von Juran⁴⁴

Die Leitgedanken des Qualitätsansatzes von Juran lauten: "Quality is fitness for use"⁴⁵ bzw. "Managing for Quality".⁴⁶ Er verweist mit seiner "Hidden plant"⁴⁷ auf den Unterschied zwischen sporadischen und chronischen Fehlern. Letztere betragen über 80 %, so daß nur über die Reduzierung der chronischen Fehler der Durchbruch zu einem höheren Qualitätsniveau gelingen kann. Hauptverantwortlich ist das Management, allein dieses kann die Mitarbeiter für einen Qualitätsverbesserungsprozeß gewinnen. Juran nennt diese Sensibilisierung "Breakthrough in attitudes"⁴⁸, die durch kontinuierliche Zielsetzungen unterstützt werden muß.

Juran definiert Qualität bei Produkten und Dienstleistungen als "Fitness for use" und versteht darunter die Gebrauchstauglichkeit des Produktes aus Sicht des Kunden. Der Begriff des externen Kunden wird von ihm um den internen⁴⁹ Kundenbegriff erweitert und bedeutet, daß alle Personen, die mit dem Produkt in Verbindung stehen, untereinander als interne Kunden betrachtet werden. Dazu fordert er eine intensive Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen. Zur Realisierung seines Qualitätskonzeptes entwickelt er die Qualitäts-Trilogie, die über die Qualitätsplanung und -sicherung zur Qualitätsverbesserung führt. Für die Durchführung der Qualitäts-Trilogie sieht er die Notwendigkeit der Mitarbeiterqualifikation.

Bei Juran weicht die fertigungsbezogene Qualität erstmalig einer kundenorientierten und managementbezogenen. Sein Ansatz bleibt statistisch prozeßorientiert verhaftet. Wie bei Deming hat der Mitarbeiter kaum Bedeutung für die Verbesserung der Qualität.⁵⁰

2.2.1.3 Der Ansatz von Crosby

Crosby legt seinen Schwerpunkt auf die Schaffung einer qualitätsbewußten Unternehmenskultur, die Top-down gerichtet ist. Ausgehend von der Erkenntnis, daß Qualität im Unternehmen vielfach eine untergeordnete Rolle einnimmt, fordert er einen unternehmenskulturellen Wandel. Dazu entwickelte er vier Kernauffassungen, in denen er Qualität als ein unternehmensweites Konzept versteht. Grundaussprache seines Qualitätsverständnisses ist die Philosophie: "Do it right the first time." Qualität bedeutet bei Cros-

⁴⁴ Juran veröffentlichte 1951 sein Konzept der Qualitätssicherung. Juran, J. M., Gryna, F. M., Bringham, R. S. (Eds.) (1951), Quality planning and analysis.

⁴⁵ Juran, J. M. (1974), Basic concepts, S. 2.2

⁴⁶ Vgl. Oess, A. (1993) TQM, S. 80

⁴⁷ Juran, J. M. (1949), Hidden Plant.

⁴⁸ Juran, J. M., Gryna, F.M. (1980), Planning and Analysis, S. 103

⁴⁹ Vgl. Juran, J. M. (1988), Juran on Planning for Quality, S. 9

⁵⁰ Vgl. Oess, A. (1993), TQM, S. 82

by die Vermeidung von Fehlern und damit auch das Vermeiden von unnötigen Kosten. Dazu hat er vier Kernaussagen formuliert.⁵¹

1. Conformance to requirements (Übereinstimmung von Anforderungen)
2. Die Methode, um Qualität zu erreichen, ist Vorbeugung, nicht Prüfung
3. Null-Fehler muß Leistungsstand werden
4. Maßstab für Qualität sind die Kosten für Nichterfüllung

Die Umsetzung dieser vier Kernaussagen soll das Unternehmen in die Lage versetzen, nach anderen als persönlichen Meinungen und Motiven zu funktionieren. Für die Implementierung sowie Realisierung ist das Top-Management verantwortlich, das durch Kommunikation und Vorleben dazu prädestiniert ist.

Crosby erkennt die Bedeutung der Mitarbeiter, und zwar aus der Kernaussage des Null-Fehler-Zieles heraus, der die These vorausgeht, daß 80 % der Fehler von den Mitarbeitern infolge mangelnder Kenntnisse und einer falschen Einstellung zur Qualität verursacht werden. Mangelnde Kenntnisse lassen sich durch Qualifizierung beheben, jedoch die Fehler, die durch Unaufmerksamkeit entstehen, beruhen auf der *"inneren Einstellung, die der Betreffende selbst durch eine bewußte Neubewertung seiner jeweiligen Verhaltensmaßstäbe korrigieren muß"*⁵².

Der Ansatz von Crosby ist der erste, der die Bedeutung sowie die Notwendigkeit einer Einstellungsänderung beim Mitarbeiter erkennt. Er bietet aber keine Hilfestellung zum personalen System an, wie die Mitarbeiter für eine Einstellungsänderung mobilisiert werden sollen, obwohl er Qualität als unternehmensweite Managementaufgabe behandelt.

2.2.1.4 Der Ansatz von Feigenbaum

Feigenbaum entwickelt den Qualitätsansatz des Total Quality Control (TQC)⁵³. Darin fordert er die Einbindung aller Funktionsbereiche des Unternehmens in den Qualitätssicherungsprozeß. Die Herstellung von Qualität beginnt bei der Produktentwicklung und endet beim Konsumenten. Feigenbaum formuliert drei wichtige Qualitätsauffassungen:⁵⁴

1. Die Erwartungen des Verbrauchers bestimmen die Qualität.
2. Für Qualität ist jedermann verantwortlich, vom Top Management bis zur Basis.
3. Qualität wird in allen Funktionen des Unternehmens gemacht.

Er prägt eine externe kundenorientierte Qualitätsauffassung, indem er schreibt: *"...the product and service in use will meet the expectations of the customer"*.⁵⁵ Das Manage-

⁵¹ Vgl. Oess, A. (1993), TQM, S. 69 f.

⁵² Oess, A., (1993), TQM, S. 70

⁵³ Feigenbaum, A.V. (1983), Total Quality Control.

⁵⁴ Vgl. Oess, A. (1993), TQM, S.73.

⁵⁵ Feigenbaum, A.V. (1983), Total Quality Control, S. 7

ment hat die Aufgabe, gemäß den Produktlebenszyklusphasen die Erwartungen der Kunden an die Qualität stets zu erfassen und zu erfüllen.⁵⁶ Qualität wird vom externen Kunden bestimmt und kann nur durch die interfunktionale Zusammenarbeit nachgelagerter Abteilungen erbracht werden.

Feigenbaum erweitert somit den internen kundenorientierten Ansatz von Juran um einen externen kundenorientierten Qualitätsbezug. Dies führt von einer produktorientierten zu einer kundenbezogenen Sichtweise durch "Conformance to customer requirements"⁵⁷. Sein Ansatz und seine Realisierung bleiben stark technisch verhaftet, obwohl er zum einen fordert, daß "Quality is everybody's job"⁵⁸ ist, zum anderen eine interfunktionale Zusammenarbeit verlangt. Er bietet kein geschlossenes und systematisches Konzept zur Mitarbeiterorientierung und -beteiligung.

2.2.2 Ansätze japanischer Qualitätstheoretiker

2.2.2.1 Der Ansatz von Ishikawa

Ishikawa definiert den Begriff "Company Wide Quality Control (CWQC)", indem er alle Mitarbeiter übergreifend in alle qualitätsrelevanten Aufgaben des Unternehmens einbindet.⁵⁹ Seine Qualitätsauffassung baut auf den Arbeiten und der Kritik an den Qualitätsansätzen von Deming, Juran und Feigenbaum auf. Im Mittelpunkt steht eine strategisch wettbewerbsorientierte Qualitätsauffassung, die wie folgt definiert ist:⁶⁰

1. Quality first
2. Conformance to consumer's requirements
3. Einbeziehung aller wichtigen Funktionen
4. Kontinuierliche Verbesserung
5. Einbeziehung aller Ebenen
6. Berücksichtigung des sozialen Systems

Er erweitert den externen Kundenbegriff explizit um das Prinzip der internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen, die er als "the next process is your customer"⁶¹ definiert. Für die Realisierung seines Qualitätskonzeptes betont er eine regelmäßige, interdisziplinäre Zusammenarbeit in Qualitätsfragen, die er als Arbeit in Cross-Function-Management-Teams bezeichnet. Im Qualitätsansatz von Ishikawa hat die Mitarbeiterorientierung einen hohen Stellenwert. Dies zeigt sich vor allem in seiner Forderung nach Partizipation

⁵⁶ Vgl. Oess, A. (1993), TQM, S. 73 f.

⁵⁷ Farrell, D.T. (1985), The Quality Management, S. 326

⁵⁸ Feigenbaum, A.V. (1983), Total Quality Control, S. 158

⁵⁹ Ishikawa, K. (1985), What is Total Quality Control.

⁶⁰ Vgl. Oess, A. (1993), TQM, S. 83 f.

⁶¹ Ishikawa, K., (1985), What is Total Quality Control, S. 107

und qualitätsbezogenen Gruppenaktivitäten, wie die Arbeit in Qualitätszirkeln und Schulungen.

Ishikawa definiert als erster ein unternehmensweites, strategisch wettbewerbsorientiertes Qualitätsmanagement. Die starke Betonung der Qualitätszirkel sowie partizipative und interne Netzwerkkonzepte zeichnen seinen Ansatz aus. Im Gegensatz zu den vorgegangenen Qualitätsexperten wird von ihm jeder Mitarbeiter als befähigt betrachtet, aufgrund seiner Problemnähe kompetent an der Qualitätsfähigkeit des Unternehmens zu arbeiten.

2.2.2.2 Der Ansatz von Imai

Imais Qualitätsphilosophie heißt Kaizen.⁶² Der Begriff drückt das Streben nach kontinuierlicher, ständiger Verbesserung aus, die Teil der gesamten Anstrengungen des Unternehmens sind. Imai hebt die Qualität des ganzen Unternehmens sowie die sozialen Komponenten hervor. Jeder Mitarbeiter auf allen Führungs- und Hierarchiestufen wird einbezogen. Kaizen gilt als Qualitätsphilosophie bzw. als Geisteshaltung, die ein Ziel bzw. eine grundlegende Verhaltensweise im täglichen Leben sein kann.

2.2.3 Deutsches Qualitätsverständnis

Folgende Gegenüberstellung in der Tabelle zeigt, inwieweit sich das deutsche Qualitätsverständnis von einem traditionell-kontrollierenden zu einem modernen Qualitätsverständnis, das vor allem von der DIN ISO 9000ff. geprägt ist, gewandelt hat.

Deutlichster Unterschied zwischen den beiden Qualitätsausprägungen ist der Weg, wie Produktqualität erzeugt wird. Die traditionelle Methode der Qualitätssicherung, die über End- und Zwischenprüfungen die Qualität herstellt, weicht einem fehlervermeidenden Qualitätsverständnis, da sich das Hineinkontrollieren von Qualität für die Unternehmen als zu aufwendig und zu teuer erwiesen hat.⁶³ Die Defizite, die aus einem traditionellen Qualitätsverständnis resultieren, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Hohe Kosten für End- und Zwischenprüfungen
- Fehlende Identifikation des Mitarbeiters mit der Qualität seiner Arbeit
- Fehlererkennung und -beseitigung erst in der Produktion bzw. danach

Diese Defizite lassen sich kostenseitig am besten mit der "Rule of Ten" verdeutlichen, die besagt: "Kostet ein Fehler, wenn man ihn während der Planungsphase eines Produktes erkennt, einen Dollar, so steigt der Aufwand auf 10 Dollar, wenn man ihn wäh-

⁶² Vgl. Imai, M. (1986), Kaizen.

⁶³ Vgl. Womack, James P., Jones, Daniel T., Roos, Daniel (1992), Die zweite Revolution in der Automobilindustrie, S. 97.

rend der Produktion, auf 100 Dollar, wenn man ihn erst nach der Markteinführung entdeckt.“⁶⁴

Traditionelles Qualitätsverständnis von Qualitätssicherung	Modernes Qualitätsverständnis von Qualitätsmanagement nach DIN ISO 9000ff.
<ul style="list-style-type: none"> ● Sicherung der Produktqualität durch Prüfen und Kontrollieren ● Qualitätssicherung ist Aufgabe einer Qualitätsabteilung ● Focussierung auf den Produktionsbereich ● Einzelaktionen zur Qualitätsverbesserung 	<ul style="list-style-type: none"> ● Präventives Qualitätsmanagement in allen Prozessstufen ● Qualität ist die Aufgabe aller Mitarbeiter und Führungskräfte ● Die Qualitätsfähigkeit des Unternehmens wird in allen Bereichen angestrebt ● Strategien und Systematik zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung

Abbildung 4: Traditionelles versus modernes Qualitätsverständnis nach DIN ISO 9000ff.⁶⁵

Die deutsche Qualitätsauffassung wurde durch die Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) weiterentwickelt durch deren Qualitätsdefinition "Die Gesamtheit... ..gegebener Erfordernisse beziehen."⁶⁶ Die ISO 9000ff. besteht, außer der Einführungsnorm, aus den Normen ISO 9000 bis 9004. Die ISO 9000 und 9004 beschreiben die Begriffe des Qualitätsmanagements, geben Empfehlungen für die Auswahl von Systemen sowie die Anwendung der Normen. Damit bieten sie Orientierungs- sowie Rahmenbedingungen⁶⁷ für den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems. Die Normen 9001, 9002 und 9003 legen fest, daß das Qualitätssicherungssystem in einem Qualitätsmanagementhandbuch transparent dokumentiert werden muß. Durch regelmäßig durchgeführte interne Audits soll das Funktionieren des Qualitätssicherungssystems überprüft werden. Diese Forderung bezieht sich im wesentlichen auf die Auditierung von Zulieferern.

Verbunden mit dem Qualitätsverständnis nach der DIN ISO 9000ff. ist die Erkenntnis, daß Qualität auf allen Stufen des Unternehmens erzeugt werden muß. Dies verlangt von jedem einzelnen Mitarbeiter, daß er selbst die Verantwortung für die Erzeugung und Überprüfung seiner Arbeit im Hinblick auf die Qualität übernimmt.⁶⁸ Folglich beinhaltet

⁶⁴ Tagushi, Toshiaki zitiert in: Berke, Jürgen, Deutsch, Christian (1992), Die Mogelpackung, S. 59

⁶⁵ Vgl. Wildemann, H. (o. J.), Kontinuierliche Verbesserung, S. 5

⁶⁶ DIN 55 350 Teil 11: Grundbegriffe.

⁶⁷ Vgl. Kamiske, G., Brauer, J.P. (1993), Qualitätsmanagement von A - Z, S. 8

⁶⁸ Vgl. Westkämper, Engelbert (1994), Eigenverantwortung, S. ZE 44

der Qualitätsansatz der DIN ISO die Forderung, daß sich jeder Mitarbeiter in der Prozeßkette so verhält, daß die nachfolgende Stelle die Lieferung ohne Prüfung im Sinne einer internen Kunden-Lieferanten-Beziehung verwenden kann⁶⁹.

Qualität wird von einem funktionalen Bestandteil der Organisation losgelöst und wird in einen integralen Bestandteil aller Funktionsbereiche im Unternehmen überführt. Das heißt, die reine Fokussierung auf den Produktionsbereich weicht einer umfassenden Qualitätsfähigkeit des Unternehmens, die alle Bereiche einbezieht. Der vorbeugende Gedanke eines Qualitätsmanagementsystems wird durch verschiedene Qualitätstools⁷⁰ und ein systematisches Vorgehen unterstützt und ist daher reinen Einzelaktionen immer überlegen.⁷¹

In bezug auf das Qualitätsverhalten sowie die Mitarbeiterorientierung reagieren die erwähnten Normen äußerst eingeschränkt, da eine technisch-ausgeprägte Terminologie und Qualitätsauffassung zugrundeliegt. Oess schreibt, daß *"hier weitgehend die Technokraten herrschen und der Blick für die Marktverhältnisse getrübt scheint..."*⁷². Die Gefahr des Qualitätsansatzes nach der DIN ISO 9000ff. besteht darin, *"daß formale Gesichtspunkte Übergewicht vor inhaltlichen finden."*⁷³ Obwohl das Qualitätsverständnis der DIN ISO 9000ff. als modern bezeichnet werden kann, ist seine Umsetzung in Deutschland eher statisch und berücksichtigt kaum die Mitarbeiterorientierung.

2.2.4 Zusammenfassung der Qualitätsansätze

Bislang haben die Denkansätze der verschiedenen Qualitätsexperten den größten Einfluß auf die Entwicklung des Qualitätsmanagements. Die daraus resultierenden Qualitätskonzepte zeichnen sich alle durch eine große Praxisnähe aus⁷⁴, und sie spiegeln die heutige Basis der TQM-Philosophie wider⁷⁵.

Bislang gibt es verschiedene Ansätze, die Qualitätskonzepte zu vergleichen.⁷⁶ Dieser folgende Vergleich der Qualitätsansätze wird unter dem Aspekt vorgenommen, was sie

⁶⁹ Vgl. Westkämper, Engelbert (1994), Eigenverantwortung, S. ZE 44

⁷⁰ Die wichtigsten Qualitätstools sind: Fehler-Möglichkeiten- und-Einfluß-Analyse (FMEA) für die präventive Schwachstellenanalyse, Quality Function Deployment (QFD) für die Qualitätsplanung, Statistische Prozeßregelung mit Hilfe von Statistical Process Control (SPC) und das Ishikawa-Diagramm für die Ursachen-Wirkungs-Analyse; vgl. Gogoll, Alexander, Theden, Philipp, H. (1994), Techniken des Quality Engineering, S. 330ff. vgl. Kamiske, G., Brauer, J.-P. (1993), Qualitätsmanagement von A bis Z, S. 88

⁷¹ Vgl. Baumbach, Manfred (1993), Mitarbeiter im Qualitätsmanagementsystem, S. 2/2.5 9

⁷² Oess, A. (1993), TQM, S. 69

⁷³ Kirstein, H. (1994), DIN ISO 9000 zum EQA, S. 393

⁷⁴ Wonigeit spricht in diesem Zusammenhang von "praktizierten Qualitätssicherungssystemen". Wonigeit, J. (1993), TQM, S. 32; vgl. Seghezzi, H. D. (1994), Konzepte, S. 65

⁷⁵ Vgl. Wonigeit, J. (1994), TQM, S. 56

⁷⁶ Vgl. Schildknecht, R. (1992), TQM, S. 80; vgl. Oess, A. (1993), TQM, S. 88

zur Entwicklung einer umfassenden Qualitätsmanagementphilosophie wie TQM beigetragen haben.

Für die Gegenüberstellung wurden die Qualitätsansätze den Managementdimensionen Leitgedanke, Prozesse, Management, Organisation, Mitarbeiter und Kunden zugeordnet. Wie die folgende Abbildung verdeutlicht, sind nur die jeweiligen Hauptgedanken der behandelten Qualitätsexperten enthalten.

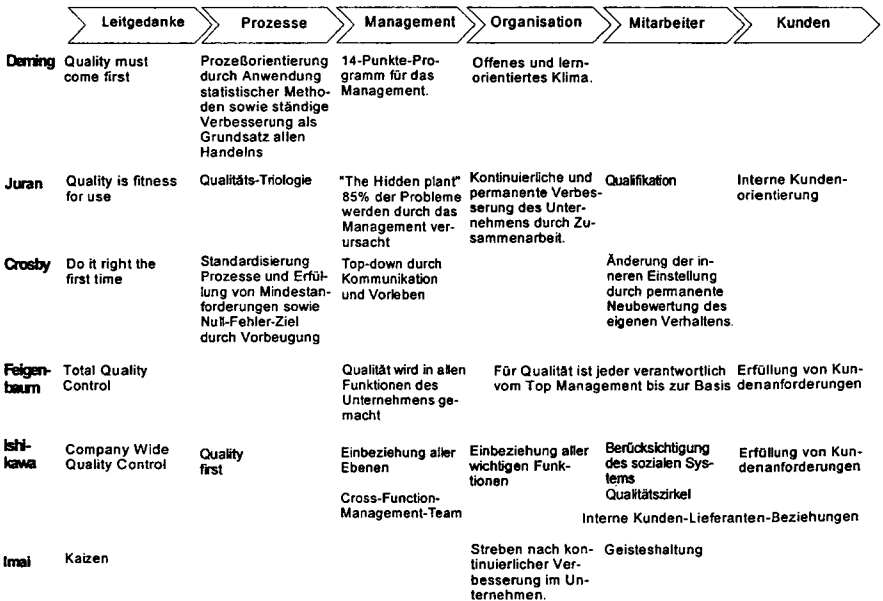


Abbildung 5: Vergleich der Qualitätsansätze

Das Qualitätsverständnis hat sich von einem produktbezogenen und prozessorientierten in ein unternehmensweites und kundenorientiertes gewandelt. Ausgehend davon, daß spezielle Qualitätssicherungsabteilungen bzw. Spezialisten nicht genügend Kapazitäten für die Erzeugung einer unternehmensweiten Qualität besitzen, findet eine Verlagerung der Qualitätsverantwortung auf alle Mitarbeiter statt. Für die Stabilisierung von Qualität als strategischem Erfolgsfaktor ist das Top Management verantwortlich.

Während Deming, Juran und Crosby das soziale System lediglich ansprechen und die Einbeziehung der Mitarbeiter an der Basis für die Qualitätsfähigkeit des Unternehmens nicht berücksichtigen, beziehen die japanischen Qualitätsansätze alle Mitarbeiter in das Qualitätsmanagement mit ein. Ishikawa erkennt die Notwendigkeit der freien Verfügbar-

keit aller operativ relevanten Informationen in allen Hierarchien und Funktionen, um den Faktor Qualität in seiner Komplexität kanalisieren zu können. Aufgrund dieses Sachverhaltes werden alle Mitarbeiter qualifiziert in Problemlösungs- und Kommunikationstechniken, Teamarbeit und Informationstechnik.

Der Qualitätsansatz von Ishikawa ist der ganzheitlichste, da er sowohl die Prozeßorientierung als auch die Mitarbeiterorientierung betont.⁷⁷ Manche vermuten, daß darin die Begründung des japanischen Qualitätserfolges liegt und nicht etwa in kulturellen mentalen Unterschieden, wie oft vermutet wird.⁷⁸ Die Mitarbeiterorientierung⁷⁹ ist in allen hierarchischen Ebenen, vor allem an der ausführenden Mitarbeiterbasis der ausschlaggebende Erfolg des japanischen Qualitätsmanagements.⁸⁰

Im modernen Qualitätsmanagement findet eine Verlagerung von den »hard facts« zu den »soft facts« statt, um ein höheres Qualitätsniveau in der Organisation zu erreichen. Die Umsetzung eines TQM-Konzeptes betrifft insbesondere die Führungs- und Arbeitskultur eines Unternehmens.

2.3 Begriff des Total Quality Management

TQM ist kein starres Konzept, das bestimmte Werkzeuge, Methoden, Maßnahmen oder Instrumente für ein umfassendes Qualitätsmanagement vorschreibt, sondern ein Pool von Möglichkeiten. In Abhängigkeit von der verfolgten TQM-Philosophie können situationsbezogen und unternehmensspezifisch Werkzeuge und Maßnahmen zur Umsetzung ausgewählt werden. Teilweise erfordert TQM ein Verständnis, das dazu übergeht, bewährte Vorgehensweisen zu modifizieren oder in Frage zu stellen. Grenzen und Einschränkungen ergeben sich bei dieser Geisteshaltung nur durch mangelnde Phantasie.⁸¹

In den Qualitätswissenschaften herrscht vermutlich gerade deshalb ein uneinheitliches Bild über die Definition von TQM. Zum einen besteht bei einigen Autoren die Auffas-

⁷⁷ Seghezzi schreibt: "Jedes der Konzepte ist in sich abgerundet und erlaubt eine umfassende Bewirtschaftung der Qualität unter voller Berücksichtigung der Faktoren Zeit und Kosten. Diese Ansicht kann lediglich für das Konzept des Company-Wide-Quality-Control (CWQC) von Ishikawa geteilt werden, denn unter den dargestellten Qualitätsansätzen liefert es den bislang umfassendsten und ganzheitlichsten Ansatz. Vgl. Seghezzi, H.D. (1993), Konzepte, S. 22

⁷⁸ Hummeltenberg schreibt, daß das japanische Qualitätsmanagement nicht 1 zu 1 übertragbar ist auf Europa aufgrund einer spezifisch geprägten japanischen Kultur, die allein im Gegensatz zu Europa die mentalen Voraussetzungen für ganzheitliches Qualitätsmanagement bietet. Vgl. Hummeltenberg, W. (1994), TQM-Vision für Europa, S. 76

⁷⁹ Die amerikanischen Organisationspsychologen forderten bereits in den 40er und 50er Jahren die Mitarbeiterorientierung. Sie scheiterte jedoch an einem tayloristisch geprägten Klaxendenken und am Festhalten der Vorgesetzten an Privilegien. Vgl. Oess, A. (1993), TQM, S. 85; vgl. Garvin, D.A. (1988), Managing quality - the strategic and competitive edge, S. 92 ff.

⁸⁰ Roth ist der Auffassung, daß das japanische Management dem europäischen überlegen ist, weil es sich auf die Menschen und die Prozesse konzentriert. Vgl. Roth, S. (1993), Japanisierung oder eigener Weg? S. 510

⁸¹ Vgl. Warzl, R. (1992), Grundsatzbetrachtungen über TQM, S. 40

sung, daß TQM gleichzusetzen ist mit Total Quality Control (TQC) bzw. mit Company Wide Quality Control (CWQC)⁸². Zum anderen wird TQM als Konzentrat der Qualitätsansätze von Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum und Ishikawa betrachtet. Als Grundlage des Konzentrates dienen die wichtigsten Ansätze und Leitgedanken, die zumeist als Summe zusammengefaßt werden.⁸³

Eine weitere Definition liefert die Organisationsentwicklung, die TQM definiert als die "gezielte Gestaltung und Steuerung eines sozio-technischen Systems, bestehend aus einem technischen und einem sozialen Subsystem".⁸⁴

Die DIN ISO 8402 bietet eine kurze und griffige Definition, die lautet: "Auf der Mitwirkung aller ihrer Mitglieder beruhende Führungsmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt."⁸⁵

Es gibt Ansätze, TQM über die Anfangsbuchstaben zu definieren⁸⁶, um die Ganzheitlichkeit zu betonen.⁸⁷

- **Total** bedeutet in diesem Sinne, daß alle Bereiche, Produkte und Dienstleistungen über die gesamte Wertschöpfungskette miteinbezogen werden.
- **Quality** verkörpert die Erfüllung von Kundenerwartungen, fehlerfreie Produkte und Dienstleistungen sowie kontinuierliche Verbesserung von Prozessen und Leistungen.
- **Management** steht für: Zielsetzung durch die Unternehmensführung, konsistentes und abgestimmtes Vorgehen, Orientierung an Spitzenleistungen, Initiative und Mitarbeiterverantwortung.

TQM ist weder als allgemeingültiger noch als Norm definierter Begriff zu verwenden, da die Philosophie und das Konzept zu umfassend und zu komplex sind, um auf eine allgemeingültige Definition reduziert werden zu können, wie es die Versuche zeigen.

Der Begriff TQM sollte definitorische Möglichkeiten offen lassen, die die Situation unternehmensspezifisch wiedergeben.⁸⁸ In diesem Sinn sollte der Begriff eher als eine sich ständig weiterentwickelnde Definition verstanden werden⁸⁹, der die verschiedenen

⁸² Vgl. Seghezzi, H. D. (1993), Konzepte, S. 26

⁸³ Vgl. Wonigeit, J. (1994), TQM, S. 56

⁸⁴ Vgl. Zink, K. J., Schildknecht, R. (1992), TQM, S. 721

⁸⁵ Zitiert nach DIN ISO 8402, Stand März 1992 in: Kamiske, G., Malorney, Ch. (1994), TQM, S. 1

⁸⁶ Vgl. Wonigeit, J. (1994), TQM, S. 56 ff.; vgl. Kamiske, G., Malorney, Ch. (1994), TQM, S. 9

⁸⁷ Vgl. Jedlicka, M. (1992), TQM, S. 25

⁸⁸ Vgl. Lietz, J. (1994), Qualitätsprojekte kommen oft nur schwer voran, S. 9

⁸⁹ Vgl. Fiedler, M. (1994), Qualität als Bestandteil der Honeywell-Unternehmensstrategie, S. 37

TQM-philosophischen Ausprägungen zugrundeliegen, die für eine Organisation konkret gelten.

In dieser Arbeit wird daher die unternehmensspezifische Definition von TQM der Untersuchungseinheit zugrundegelegt, um aus deren Verständnis und TQM-Philosophie die SOLL-Anforderungen an Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen ableiten zu können. Durch die Einführung des TQM-Prozesses soll diese SOLL-Anforderungen erreicht werden, um bei den Mitarbeitern eine erwünschte Bewusstseinsänderung zu bewirken, die in veränderten Verhaltensweisen resultieren sollen (vgl. Abbildung 2).

Bei dem zu untersuchenden Unternehmen ist TQM durch folgendes Verständnis geprägt: "TQM ist das Führungskonzept einer Organisation, die Qualität als eines ihrer wichtigsten Ziele formuliert hat und durch das Zufriedenstellen ihrer Kunden langfristigen Geschäftserfolg erzielt."⁹⁰ Dieses Verständnis führt zur folgenden Definition:⁹¹

"Total: Ganzheitlich, umfassend, über alle Bereiche, integrierend;

in bezug auf Menschen, Prozesse, Produkte und Dienstleistungen

Quality: Vorausgesetzte und vereinbarte Eigenschaften;

bei Produkten, externen und internen Dienstleistungen

Management: Partizipatives Führen durch gemeinsame und eindeutige Zielvereinbarungen;

Beteiligung, Vertrauen, Information, Kommunikation."

2.4 TQM als Managementphilosophie

Die Einführung von TQM verlangt Veränderungen im Werte- und Zielsystem eines Unternehmens. In traditionellen Wertesystemen von Industriebetrieben gelten Grundsätze wie Genauigkeit, Disziplin, Kostenbewußtsein, Sparsamkeit und Stabilität. Zusätzliche TQM-Werte sind Kundenorientierung, Partizipation, Qualitätsbewußtsein, Teamarbeit auf allen Ebenen. Darüber hinaus wird ein rein technisch und produktorientiertes Qualitätsverständnis in ein ganzheitliches und unternehmensweites überführt, das in einer qualitätsorientierten Unternehmenskultur ("Total Quality Culture"⁹²) münden soll. Dazu liefert auf der normativen Ebene die TQM-Philosophie Verhaltensausprägungen für die Organisationsmitglieder und organisationale Bedingungen für alle Aktivitäten im Unternehmen.

⁹⁰ Zentrale Qualitätssicherung, Vorlage, 07/93

⁹¹ Zentrale Qualitätssicherung, Vorlage, 07/93

⁹² Malorney, Ch., Kassebohm, K. (1994), Brennpunkt TQM, S. 96

Die folgende Tabelle zeigt verschiedene TQM-philosophische Ausprägungen, die von Seghezzi als *sechs gemeinsame Punkte*⁹³, von Homburg als die *sieben Erfolgsfaktoren*,⁹⁴ von Sörensson als *Ausgangspunkte und Arbeitsprinzipien*⁹⁵ und von Büchner bezüglich der Untersuchungseinheit als sog. *Grundhaltungen*⁹⁶ formuliert werden.

TQM-Ausprägungen nach Seghezzi (1989)	TQM-Ausprägungen nach Homburg (1994)	TQM-Ausprägungen nach Sörensson (1994)	TQM-Ausprägungen nach Büchner (1994)	Summe der wichtigsten TQM-Ausprägungen
<ol style="list-style-type: none"> 1. Erfüllung von Kundenbedürfnissen und Öffentlichkeitsorientierung 2. Null-Fehler-Prinzip 3. Ständige Verbesserungen 4. Jeder ist für die Qualität seiner Arbeit selbst verantwortlich beim internen Kunden-Lieferanten-Prinzip 5. Die traditionellen Stärken des Unternehmens werden in das TQM-Konzept eingebunden 6. TQM wird von der Geschäftsleitung aus geführt 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Langfristige Orientierung 2. TQM als permanenter Prozeß 3. TQM als Führungsaufgabe 4. Kundenzufriedenheit 5. Kundenorientiertes Qualitätsverständnis 6. Mitarbeiterorientierung 7. Management by Fact 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qualität ist Sache des Managements - Top-down - orientierung 2. Kundenzufriedenheit ist das überragende Ziel 3. Kunden-Lieferanten-Verhältnis ist Kern der Arbeit unter Berücksichtigung des internen und externen Kunden 5. Es wird faktenorientiert gemessen und verglichen 6. Prozeßdenken und Prozeßorientierung 7. Prävention 8. Ständige Verbesserung ist Voraussetzung 9. Alle Mitarbeiter werden mit einbezogen und qualifiziert 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Externe und interne Kundenorientierung 2. Jeder Einzelne hat im Rahmen seiner Aufgabe die Eigenverantwortung für Zeit, Kosten und Qualität 3. Fehlervermeidung statt Nachbesserungen 4. Jede Abweichung von der Qualität bedeutet kosten- und verschwendungsbezogene Fehlleistungen 5. Teamarbeit und Teamorientierung 6. Offene und ehrliche Kommunikation 7. Partnerschaftliche Einbindung der Lieferanten 8. Alle Handlungen sind umweltverträglich 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Externe und interne Kundenorientierung 2. Mitarbeiterorientierung durch Empowerment und Partizipation 3. Prozeßorientierung 4. Kontinuierliche Verbesserung 5. Null-Fehler-Prinzip 6. Prävention 7. Teamorientierung 8. Offene und ehrliche Kommunikation 9. Top-down-Orientierung 10. Management by fact 11. Partnerschaftliche Kunden-Lieferanten-Beziehungen 12. Umweltorientierung

Tabelle 1: TQM-philosophische Ausprägungen

Die einzelnen Ansätze unterscheiden sich in ihren Ausprägungen wenig und ergänzen sich. Nachfolgend wird die Summe der Ausprägungen der TQM-Philosophie kurz dargestellt, die als Grundlage für die SOLL-Anforderungen an Verhaltensweisen für die Organisationsmitglieder und organisationalen Bedingungen ausschlaggebend sind:

- Empowerment

Die Verbesserung der Qualität ist die Aufgabe sämtlicher Mitarbeiter und nicht mehr die Aufgabe einer speziellen Abteilung. Jeder Mitarbeiter ist für die Identifikation von Fehlern und Blindleistungen und deren Ursachenbeseitigung verantwortlich. Die entscheidende Voraussetzung ist die aktive Einbindung bzw. Mobilisierung aller Mitar-

⁹³ Vgl. Seghezzi, H. D. (1993), Konzepte, S. 26

⁹⁴ Vgl. Homburg, Ch. (o. Jg), Baldrige Award und die Botschaften der Sieger, S. 20

⁹⁵ Vgl. Sörensson, P.-A. (1994), Schulungsprogramm, S. 94

⁹⁶ Vgl. Büchner U. (1994), TQM, S. 21 f.

beiter, dafür sind Befugnisrechte und Partizipationsmöglichkeiten⁹⁷ notwendig, die die Basis für eine sinnvoll erlebte Auseinandersetzung mit der Aufgabe darstellen.

- **Kundenorientierung**

Die Erfüllung der Kundenwünsche ist oberster Maßstab für Qualität. Durch die Produktnachfrage legt der Kunde die Qualitätsmaßstäbe des Unternehmens fest. Qualitätsziele sind Teil der Unternehmenspolitik.

- **Prozeßorientierung**

Jede Aktivität wird als Prozeß betrachtet, der verbessert werden kann. Die ständige Verbesserung sämtlicher Prozesse ist die Grundlage, um langfristig im Wettbewerb zu überleben. Die Prozesse entlang der Wertschöpfungskette sind dabei besonders wichtig.⁹⁸ Die Wertschöpfungskette beginnt beim Kunden und endet beim Lieferanten. Jeder Prozeß wird im Rahmen von internen und externen Kunden-Lieferanten-Beziehungen betrachtet.

- **Kontinuierliche Verbesserung**

Die kontinuierliche Verbesserung aller Prozesse ist die Voraussetzung, um langfristig im Wettbewerb zu überleben. Die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse konzentriert sich auf die Reduzierung von Fehlleistungs- und Blindleistungsaufwänden und den Abbau nicht kundenrelevanter Tätigkeiten. Der Einsatz präventiver Fehlerverhütungsmaßnahmen dient einer vorbeugenden Prozeßverbesserung.

- **Null-Fehler-Ziel**

Das Null-Fehler-Ziel bedeutet Perfektion. Dieses Ziel kann niemals zu 100 % erreicht werden, denn niemand ist fehlerfrei, jedoch kann sich jede Führungskraft und jeder Mitarbeiter zum Ziel stecken, eine gewisse Fehlerfreiheit zu erreichen. Die Identifikation mit dieser Zielsetzung ist die Basis für die kontinuierliche Verbesserung.

- **Prävention**

Im Mittelpunkt dieser TQM-Ausprägung steht der Umgang mit Fehlern. Jeder Fehler, jede Qualitätsabweichung stellt eine Form von Verschwendung dar im Hinblick auf Zeit und Kosten. Fehler müssen bereits im Frühstadium erkannt und beseitigt werden.

- **Teamorientierung**

Ein teamorientierter Umgang ist die Voraussetzung für ein ausgeprägtes Informations- und Kommunikationsverhalten mit dem internen und externen Kunden sowie für ein hierarchie- und ebenenübergreifendes Arbeiten. Eine starke Teamorientierung ist

⁹⁷ Vgl. Neuberger, O. (1993), Mikropolitik, S. 23 f.

⁹⁸ Zur Definition vergleiche Esser, W.-M. (1989), Wertkette, S. 194

in der TQM-Philosophie Ausdruck für eine Unternehmenskultur, die auf Vertrauen beruht.

- **Offene und ehrliche Kommunikation**

Der Austausch von Informationen, das Eingestehen von Fehlern und die **umgehende Beseitigung ihrer Ursachen** sowie die Reduzierung von Fehl- und Blindleistung können nur in einer Vertrauensorganisation erfolgen.

- **Management und Organisation**

Um die Verhaltensausprägungen transparent zu machen, müssen Qualitätsziele fixiert werden, die an eine klar definierte und vermittelte Top-down orientierte Unternehmensstrategie gekoppelt sind. Dabei müssen alle Führungskräfte der Organisation durch Vorleben allen Mitarbeitern zeigen, was sie von ihnen erwarten; bürokratische sowie hierarchische Hindernisse ausräumen und ein organisatorisches Umfeld schaffen, das den Mitarbeitern die notwendige Verantwortung und Befugnisse einräumt.

- **Umweltorientierung**

Die Berücksichtigung der Umweltverträglichkeit der Produkte und die unternehmerischen Aktivitäten finden in der TQM-Philosophie im Einklang mit der Natur und einem sparsamen Umgang mit den natürlichen Ressourcen statt.

2.5 Zusammenfassung

Anhand der MIT-, GAO- und McKinsey-Studien wurde erkannt, daß ein direkter Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Qualitätsmanagement besteht. Nicht zuletzt aufgrund dieser Erkenntnisse hat sich das frühere Qualitätsverständnis weit über die Produktqualität hinaus fortentwickelt und wird unter dem Stichwort »Unternehmensqualität« kontrovers diskutiert.⁹⁹ Dabei wird Qualität, ausgehend von der Erfüllung der Kundenwünsche, zum einen zu einer unternehmensinternen Meßgröße, die z. B. für Prozeßqualität zugrunde gelegt wird, zum anderen dient sie als unternehmensexterne Meßgröße für Kundenzufriedenheit.¹⁰⁰

Insofern bedeutet Qualität ein Wertschöpfungspotential, an dessen Generierung alle Führungskräfte und Mitarbeiter eines Unternehmens beteiligt sein müssen. Die Umsetzung dieses neuen und mehrdimensionalen Qualitätsverständnisses, das durch den 'erweiterten Qualitätsbegriff' definiert wird, ist auf die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet. Es erfordert ein Management mit enormer Mitarbeiterorientierung.

⁹⁹ Vgl. Malorney, Ch., Kassebohm, K. (1994), Brennpunkt TQM, S. 43

¹⁰⁰ Vgl. European Foundation for Quality Management (Hrsg.) (1994), Selbstbewertung, Richtlinien, S. 7

Ein umfassendes Qualitätsmanagement wie TQM benötigt das Interesse aller Mitarbeiter an der Arbeit im Unternehmen sowie die Nutzung ihres Know-hows zur Steigerung der Prozessqualität.¹⁰¹ Dazu ist eine Arbeits- und Führungskultur notwendig, die die Mitarbeiter befähigt, nach persönlichen Wertmaßstäben zu arbeiten, wie der Möglichkeit zur Selbstentfaltung, Aufgabenidentifikation sowie der Respektierung der Persönlichkeit. Insofern findet im modernen Qualitätsmanagement eine Verlagerung von den »hard facts« zu den »soft facts« statt, wie es die Entwicklung der amerikanischen und japanischen Qualitätsansätze zeigt.

Mit der Umsetzung der TQM-Philosophie kann ein Unternehmen ein höheres Qualitätsniveau erreichen. Die Implementierung eines TQM-Prozesses betrifft sowohl die organisationalen Rahmenbedingungen des Unternehmens als auch die Verhaltensweisen der Mitarbeiter und Führungskräfte, denn sie sind aufgefordert ein, TQM-orientiertes Verhalten zu leben. Somit setzt die Einführung eines TQM-Prozesses eine qualitätsorientierte Bewußtseinsbildung in Gang, die in einer "Total Quality Culture"¹⁰² münden soll.

Die Einführung von TQM stellt somit eine Unternehmensentwicklung im Sinne einer qualitativen Verbesserung des Problemlösungsverhaltens dar, nicht zu verwechseln mit der "klassischen Unternehmensentwicklung", die sich auf die Realisierung marktbezogener Erfolgspositionen bzw. quantitativ definierter Wachstumspositionen bezieht.¹⁰³

TQM wird in der Theorie sehr einseitig als ein Qualitätsansatz mit "herausfordernden Chancen"¹⁰⁴ oder als "geradezu ideales Konzept der Unternehmensführung"¹⁰⁵ dargestellt. Auch in der Praxis wird mit TQM als Modell einer ganzheitlichen Unternehmensentwicklung sehr unkritisch umgegangen.¹⁰⁶

Vielfach beruht dieser unkritische Umgang auf der Verbreitung und wirksamen Publicity internationaler Qualitätspreise wie Deming Price, Malcolm Baldrige National Quality Award sowie European Quality Award. So werden jährlich etwa 200.000 Exemplare der Ausschreibungsunterlagen zum Malcolm Baldrige National Quality Award¹⁰⁷ verteilt und in Europa gewinnt der European Quality Award¹⁰⁸ zunehmend an Bedeutung.

Kritisch setzt sich dagegen Neuberger mit TQM auseinander. Er betrachtet TQM als mikropolitische Arena, in der Aktivitäten zur Sabotage von Veränderungen unausweich-

¹⁰¹ Vgl. Kamiske, G., Brauer, J.-P. (1993), Qualitätsmanagement von A bis Z, S. 110

¹⁰² Malormey, Ch., Kassebohm, K. (1994), Brennpunkt TQM, S. 96

¹⁰³ Vgl. Klimecki, R., Probst, G.J.B., (1992), Personal- und Unternehmensentwicklung, S. 8

¹⁰⁴ Kamiske, G. F., Malormey, Ch. (1994), TQM, S. 1

¹⁰⁵ Seghezzi, H.D. (1993), Konzepte, S. 45

¹⁰⁶ Vgl. Schaar, H. (1994), Unternehmensentwicklung, S. 55 ff.; vgl. Runge, J. H. (1994). Schlank durch TQM, S. 40; Kirstein, H. (1995), Total Quality Marathon, S. 161. vgl. Bläsing, J.P. (o.Jg.), Das qualitätsbewußte Unternehmen.

¹⁰⁷ Vgl. Zink, K. J., Hauer, R., Schmidt, A. (1992), Quality Assessment, S. 586

¹⁰⁸ Vgl. Peacock, R.D.(1992), Ein Qualitätspreis für Europa, 525 ff.

lich sind, da die Interessen unterschiedlicher Personengruppen mit der Implementierung von TQM tangiert sind. In kreativer Weise wird versucht, zugestandene Handlungsfreiräume zu nutzen und auszuweiten, um eigene Belange zu fördern, die aber keinen Beitrag zur Verbesserung von Produkt-, Prozeß-, Arbeits- und Führungsqualität in der Organisation leisten.¹⁰⁹

3 Ableitung und Beschreibung wesentlicher Verhaltensweisen und organisationaler Bedingungen im TQM

In diesem Kapitel werden aus der TQM-Philosophie die wesentlichen Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen abgeleitet und dargestellt. Für die Klärung der Frage, ob die von der TQM-Philosophie propagierten Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen bei den Betroffenen zu mehr Leistung führen, werden Merkmale und Indikatoren vor einem theoretischen Hintergrund erörtert, um Hypothesen zu formulieren. Die Merkmale und Indikatoren werden im Rahmen der Operationalisierung des Meßinstrumentes als Items formuliert, um die Zusammenhänge zu prüfen.

Obwohl gerade in jüngster Zeit eine Vielzahl von Veröffentlichungen zu TQM publiziert wurde, liegt bislang keine umfassende Zusammenstellung von Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen im Sinne der TQM-Philosophie vor. Vielfach handelt es sich um die Thematisierung einzelner Ausprägungen der TQM-Philosophie.

Nachfolgend werden insbesondere diejenigen Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen betrachtet, die das Leistungsvermögen der Mitarbeiter betreffen. So wird zum Beispiel auf die Umweltorientierung nicht eingegangen.

3.1 Empowerment

3.1.1 Notwendigkeit von Empowerment

Um den TQM-Prozeß langfristig am Laufen zu halten, ist es notwendig, die Mitarbeiter für die Einführung zu mobilisieren und für die Umsetzung zu motivieren. Bei über 60 % der Unternehmen, die einen TQM-Prozeß einführen, verlaufe dieser im Sand, behaupten Mike Hammer und James Champy.¹¹⁰ Eine These für dieses Mißlingen lautet, daß Veränderungsprozesse immer nur so gut sind, wie es gelingt, aus Betroffenen Beteiligte zu machen. Der Betroffene, der selbst nicht lernen und erfahren kann, was sein Beitrag in einem Veränderungsprozeß ist, der interessiert sich auch sonst nicht für den Verän-

¹⁰⁹ Vgl. Neuberger, O. (1993), Null-Fehler-Ziel, S. 43

¹¹⁰ Hammer, M., Champy J. zitiert in : Kruger, Ch. (1994), Ein trauriges Kapitel, S. 172

derungsprozeß. In diesem Zusammenhang wird 'Empowerment' im Sinne von Befugnisrecht oder Partizipation zu einem Stellhebel für eine sinnvoll erlebte Aufgabe. In den meisten TQM-Konzepten setzt sich diese Erkenntnis durch.

Empowerment soll dem Mitarbeiter ermöglichen, seine eigenen Bedürfnisse und Interessen in diejenigen Prozesse einzubringen, an denen er beteiligt ist. Das bedeutet, daß die Führungskräfte und Mitarbeiter die "betrieblichen Angelegenheiten 'zur eigenen Sache machen', sich mit ihnen identifizieren."¹¹¹ Nach Feigenbaum ist jeder vom Top Management bis zur Basis für die Qualität seiner Arbeit selbst verantwortlich. Damit wird im TQM ein autonomes Verhalten der Mitarbeiter gefordert, was gleichzeitig eine Reduzierung von Fremdkontrolle bedeutet. Der Aspekt der Autonomie kann zur Förderung der Leistungsbereitschaft führen und wird durch das Konzept des Empowerment unterstützt.¹¹²

3.1.1.1 Historische Entwicklung von Empowerment

Das Hawthorne-Experiment bei Westinghouse zeigte bereits in den dreißiger Jahren, daß die Produktivität gesteigert werden kann, wenn die Belegschaftsmitglieder eine größere Aufmerksamkeit erhalten.¹¹³ Mayo sah in der Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen eine Möglichkeit, Menschlichkeit bei der Arbeit zu erhalten.¹¹⁴ Humanistisch geprägte Arbeits- und Organisationspsychologen wie McGregor¹¹⁵, Likert¹¹⁶ und Argyris¹¹⁷ forderten in den sechziger Jahren, den Taylorismus rückgängig zu machen.¹¹⁸

Likert hat in seinen Ansätzen zur Unternehmensführung ebenfalls eine Veränderung des Führungskonzeptes in Richtung mehr Kooperation und Partizipation gefordert und bereits in den sechziger Jahren empfohlen, daß Führungskräfte unterstützende Beziehungen zu ihren Mitarbeitern aufbauen sollen. In diesem Zusammenhang kann von einer "partiellen Vorwegnahme neuerer Team-Coaching-Konzepte"¹¹⁹ gesprochen werden.

Argyris hat eine psychodynamische Organisationstheorie veröffentlicht. Vereinfacht läßt sich die theoretische Aussage folgendermaßen zusammenfassen: "Es ist in der Regel wirtschaftlich vorteilhaft, Organisationen so zu strukturieren, daß ihre Mitglieder mehr

¹¹¹ Neuberger, O. (1993), Null-Fehler-Ziel, S. 24

¹¹² Vgl. Gomez, P., Naujoks, H. (1992), Autonomie als Leitidee, S. 197

¹¹³ Vgl. Rosenstiel, L., v., Molt, W., Rüttinger, B. (1995), Organisationspsychologie, S. 45

¹¹⁴ Vgl. Rosenstiel, L., v., Molt, W., Rüttinger, B. (1995), Organisationspsychologie, S. 47

¹¹⁵ Vgl. McGregor, D. (1967), The human side of enterprise.

¹¹⁶ Vgl. Likert, R. (1961), New Patterns of Management.

¹¹⁷ Vgl. Argyris (1964), Integrating the individual and the organization, S. 9

¹¹⁸ Vgl. Rosenstiel, L., v., Molt, W., Rüttinger, B., (1995), Organisationspsychologie, S. 47

¹¹⁹ Greif, S. (1994), Arbeits- und Organisationspsychologie, S. 9

psychologische Erfolgserlebnisse haben, weil sich dies positiv auf das *Selbstwertgefühl*, die Entwicklung von *Kompetenzen*, *psychische Gesundheit* und schließlich *Effektivität* auswirkt.¹²⁰

Insgesamt führten diese Ansätze zu einer Neuorientierung in der Arbeits- und Organisationsgestaltung, die den Arbeitenden durch eine Erweiterung der Arbeitsinhalte und eine Verbesserung der sozialen Beziehungen, eine Chance auf Selbstverwirklichung geben will. Dies führte zu Konzepten wie *job enlargement*, *job enrichment* und *job rotation* bzw. zum Konzept *teilautonomer Arbeitsgruppen*.¹²¹

Unabhängig davon hat sich in Japan, geprägt durch Ishikawa, das Konzept der *Qualitätszirkel*¹²² entwickelt, um das schlechte Qualitätsniveau japanischer Produkte zu verbessern. Der Schwerpunkt dieses Ansatzes liegt auf einer Vergrößerung des Entscheidungspotentiales der Mitarbeiter, obgleich natürlich auch motivationale und emotionale Effekte darin einbezogen sind. Das Konzept der *Qualitätszirkel* greift in die organisatorische Hierarchie ein und kann als Übergangsansatz zu autonomen Teams betrachtet werden.¹²³

Aus diesen Ansätzen und Ideen entstand allmählich *Empowerment*. Ende der achtziger Jahre wird ein hohes Maß an *Delegation* von Arbeitsaufgaben vordringlich, was von Konzepten wie der '*lernenden Organisation*' und *TQM* gefordert wird.

3.1.1.2 Lernende Organisation

Im *TQM* ist die *Selbstorganisation* der Mitarbeiter eine wichtige Voraussetzung. Die *Qualifizierung* aller betroffenen Personen in *methodischen* und *fachlichen Fähigkeiten*, um *Problem- und Fehleranalysen* bei komplexen Aufgabenstellungen herbeizuführen, sowie die *Weiterentwicklung* von *sozialen Kompetenzen* zur *effizienten Selbstorganisation* der Betroffenen ist daher *unabdingbar*. *Naheliegend* ist zur *Förderung* von *Selbstorganisationsprozessen*, *Formen des organisationalen Lernens* einzusetzen.

In diesem Zusammenhang wird seit einigen Jahren von der '*lernenden Organisation*' gesprochen, eine *Übersetzung* des angelsächsischen Begriffes "*Learning Organization*".¹²⁴ *Senge* beschreibt eine *lernende Organisation* als "*eine Organisation, die kontinu-*

¹²⁰ Greif, S. (1994), *Arbeits- und Organisationspsychologie*, S. 10

¹²¹ Vgl. Gebert, D., Rosenstiel, v. L. (1992), *Organisationspsychologie*, S. 248

¹²² Die Zielsetzung der *Qualitätszirkelarbeit* ist, daß die Arbeitenden selbst in *Kleingruppen* die *technische Qualität*, die *Verfahrensgüte*, die *soziale* und schließlich die *Qualität ihrer Arbeitsergebnisse* verbessern. Vgl. Domsch, M. (1985), *Qualitätszirkel*, S. 433 ff.

¹²³ Vgl. Remer, A., (1989), *Organisationslehre*, S. 164

¹²⁴ Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline*.

ierlich ihre Kapazität für die Gestaltung der eigenen Zukunft erweitert"¹²⁵, während Pedell, Boydell und Burgoyne sie als "eine Organisation, die das Lernen sämtlicher Organisationsmitglieder ermöglicht und die sich kontinuierlich selbst transformiert"¹²⁶, bezeichnen

Eine Organisation besitzt eine "Gesamtlernleistung"¹²⁷, die sowohl von den Lernfähigkeiten ihrer Mitglieder als auch von den organisationalen Bedingungen der Organisation abhängt. Eine Präzisierung des Begriffs "organisationales Lernen" kann dadurch erreicht werden, daß im Mittelpunkt der Betrachtung bewußte Lernanstrengungen stehen, die eine Organisation unternimmt, um die Leistungsfähigkeit in der Auseinandersetzung mit internen und externen Umweltveränderungen zu steigern.¹²⁸ Dieser Lernbegriff mit der Zielorientierung der Umweltbewältigung lenkt das Interesse des organisationalen Lernens auf drei Ebenen:¹²⁹

- Auf der Ebene des Individuums kann organisationales Lernen durch Maßnahmen der betrieblichen und individuellen Weiterbildung erzeugt werden.
- Lernpotentiale sind in Gruppen vorhanden, die somit die kleinste mikrosoziale Einheit des organisationalen Lernens bilden. Durch Maßnahmen zur Verbesserung der Problemlösungsfähigkeit von Gruppen können Lernvorgänge freigesetzt werden. Die Leistungsfähigkeit ist von den Potentialen der Gruppenmitglieder, deren intragruppalen Verflechtungen und deren Einordnung in die Struktur der Gesamtorganisation abhängig. Zusätzlich können durch die Gestaltung entsprechender Organisationsstrukturen, wie z. B. Lernstätten¹³⁰, Lernerfolge gefördert werden.
- Die Gesamtorganisation bez. Makrostruktur bildet den Kern des organisationalen Lernens. Der organisationale Lernerfolg basiert auf der Verflechtung der individuellen und mikrosozialen Lernleistungen.

Unternehmen mit einem umfangreichen Aus- und Weiterbildungsprogramm sind noch keine lernende Organisation. In diesem Zusammenhang bedeutet Lernen nicht allein, Informationen aufzunehmen und zu neuem Wissen zu verarbeiten, sondern das Wissen einzuüben, damit es 'bewußt' praktiziert wird (training-on-the-job). Ein TQM-Konzept, das im wesentlichen auf kontinuierlichen Verbesserungen beruht, läßt sich ohne ein organisationales Lernen auf allen Ebenen der Organisation nicht verwirklichen.

¹²⁵ Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline*, S. 10

¹²⁶ Pedell, Boydell, Burgoyne, (1989), *Lernenden Unternehmen*, S. 60

¹²⁷ Reber, G. (1992), *Lernen, organisationales*, S. 1240

¹²⁸ Reber, G. (1992), *Lernen, organisationales*, S. 1241 f.

¹²⁹ Reber, G. (1992), *Lernen, organisationales*, S. 1244 ff.

¹³⁰ Vgl. Remer, A. (1989), *Organisationslehre*, S. 20

3.1.1.3 Widerstände im Veränderungsprozeß

Empirische Untersuchungen weisen darauf hin, daß Veränderungsprozesse vielfach am Widerstand der betroffenen Personen scheitern¹³¹. Coch und French zeigen, daß erheblich weniger Widerstände auftreten, wenn die Betroffenen am Veränderungsprozeß beteiligt sind und deren Partizipation in der Arbeits- und Führungskultur verankert ist.¹³² Zu einem ähnlichen Ergebnis gelangen Kirsch und Börsig. Sie zeigen auf, daß 80 % aller angefangenen Reorganisationsprozesse bereits im Frühstadium der organisatorischen Veränderung scheitern. Als Gründe für das Scheitern werden zum einen Durchsetzungsprobleme der Initiatoren und erklärter Widerstand der Betroffenen genannt.¹³³ Beide empirischen Untersuchungen verdeutlichen, daß die Implementierung von Veränderungen entscheidend von der Art und Weise abhängt, wie die Initiatoren mit den Widerständen der Betroffenen umgehen und diese kanalisieren.

Widerstände sind auch in erfolgreichen Organisationen anzutreffen, wo durch lang anhaltende Erfolge eine starke Verinnerlichung von grundlegenden Werten und Annahmen entstehen konnte. Es stellt sich für die Betroffenen oftmals die Frage, warum man sich ändern muß, wenn mit dem bisherigen Denken und Verhalten Erfolge erzielt wurden.¹³⁴

Veränderungen setzen häufig individuelle und gruppenspezifische Ängste frei, wobei an erster Stelle zumeist die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes steht, da die Mitarbeiter die Veränderungen sehr oft mit einer Verknappung der Personalressourcen gleichsetzen.¹³⁵ Die Personaleinsparungen betreffen nicht nur die Arbeitsplätze von ungelernten Arbeitskräften, sondern auch qualifizierte Tätigkeiten, um den "Overhead" abzubauen.

Auch die Neubewertung und -gestaltung von Stellen führen zu Widerständen, aus Angst, Macht und Einfluß zu verlieren, wenn bestehende Ordnungsrahmen aufgelöst werden. Von vielen Betroffenen wird diese Situation als „Gewinner-Verlierer-Strategie“¹³⁶ interpretiert.

Es liegt nahe, Widerstände durch die Beteiligung der Betroffenen am Veränderungsprozeß zu vermeiden. In diesem Zusammenhang scheint Empowerment für Mitarbeiter und

¹³¹ Vgl. Marr, R., Kötting, M. (1992), Implementierung, organisatorische, S. 831 ; vgl. Gabele, E. (1992), Reorganisation, S. 2200

¹³² Vgl. Coch, French, Zitiert in Schanz, vgl. Schanz, G. (1992), Partizipation, S. 1911 f.

¹³³ Vgl. Kirsch, Börsig, Zitiert in Gabele, vgl. Gabele E. (1992), Reorganisation, S. 2199

¹³⁴ Vgl. Krebsbach-Gnath, (1992), Wandel und Widerstand, S. 49

¹³⁵ Vgl. Krebsbach-Gnath, (1992), Wandel und Widerstand, S. 50

¹³⁶ Vgl. Neuberger, D. (1993), Null-Fehler-Ziel, S. 28

Führungskräfte¹³⁷ ein mögliches Konzept zu sein. Wird das Konzept des Empowerments kritisch betrachtet, so erkennt Neuberger folgende Schwächen:¹³⁸

- Oftmals wird Empowerment als Pseudopartizipation verstanden, sofern es im Unternehmen nicht institutionalisiert wurde.
- Empowerment wird von den Vorgesetzten zwar anerkannt, aber gleichermaßen als Steuerungsmedium zwischen Vertrauen und Macht ausgenützt.
- Empowerment wird durch klar quantifizierte, terminierte und detaillierte Vorgaben von seiten der Vorgesetzten konterkariert.
- Empowerment wird für die Umsetzung schlanker Organisationsstrukturen benötigt, jedoch sind in diesem Kontext die Mitarbeiter nicht bereit, sich selbst ihre Arbeitsplätze wegzurationalisieren.

3.1.2 Abgrenzung des Begriffs Empowerment

Empowerment im Sinne von Befugnisrecht und Partizipation¹³⁹ ist der Stellhebel für eine sinnvoll erlebte Auseinandersetzung mit der Aufgabe. Eccles definiert Empowerment als "process of encouraging employees -including managers- to utilize their skills and experience more by giving them the power to use more judgement and discretion in their work"¹⁴⁰. Bowen und Lawler¹⁴¹ differenzieren drei Kategorien von Empowerment:

- Suggestion Involvement
Bei der ersten Kategorie geht es um ein bloßes Vorschlagsrecht. Die Mitarbeiter liefern Verbesserungsvorschläge, das Management bestimmt jedoch deren Umsetzung. In diesem Zusammenhang wird Kaizen als Beispiel genannt, wo 'bottom-up-orientiert' kontinuierlich nach Verbesserungen gesucht wird, das Management trifft jedoch die notwendigen Entscheidungen.
- Job Involvement
Die zweite Kategorie gibt den Mitarbeitern ein eingeschränktes Recht auf Autonomie, wie sie ihre Arbeit verrichten, aber kein umfassendes Entscheidungsrecht, was sie zu tun haben. Dieses Recht wird gerne Teams (teilautonome Arbeitsgruppen) zugestanden, um ihnen den notwendigen Grad an Autonomie zu geben, die sie für die Verbesserung ihrer operativen Aktivitäten benötigen. Strategische Aufgaben sind darin nicht enthalten.

¹³⁷ Vgl. Wildenmann, B. (1994), Professionelles Führen.

¹³⁸ Vgl. Neuberger, O. (1993), Null-Fehler-Ziel, S. 23 ff.

¹³⁹ Vgl. Neuberger, O. (1993), Mikropolitik, S. 23 f.

¹⁴⁰ Eccles, T. (1993), Deceptive Allure of Empowerment, S. 13

¹⁴¹ Vgl. Bowen, E., Lawler, E.E.III, (1992), The Empowerment of Service Workers, S. 31

- **High Involvement**

Die dritte Kategorie gesteht den Mitarbeitern ein uneingeschränktes Recht auf Autonomie zu. Die Mitarbeiter partizipieren an Entscheidungsprozessen, die sowohl strategischer als auch operativer Natur sind. Voraussetzungen dafür sind ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Selbstorganisation, offene Kommunikation und Information. Dieser Partizipationsansatz ist die Grundlage von Self-managing Teams.

In dieser Arbeit wird Empowerment in Anlehnung an Bowen und Lawler¹⁴² folgendermaßen definiert:

Empowerment ist eine Verbindung aus Befugnisrechten und Partizipation. Die Befugnisrechte in Form von Problem- bzw. Verantwortungsbesitzrechten zeigen sich darin, daß entweder der einzelne an seinem Arbeitsplatz oder eine ganze Gruppe Befugnisse und Interessen, die sowohl von operativer als auch strategischer Bedeutung sind, eigenverantwortlich artikuliert, verschiedene Handlungsalternativen entwickelt und optimale Entscheidungen für Maßnahmen trifft und umsetzt. Unter Partizipation wird die Teilnahme von Führungskräften und Mitarbeitern in Form einer aktiven Beteiligung und Mitentscheidung am Veränderungsprozeß verstanden.

3.1.3 Empirische Belege für den Zusammenhang zwischen Empowerment und Leistung

Empowerment soll dem Mitarbeiter ermöglichen, seine eigenen Bedürfnisse und Interessen zu artikulieren, die ein autonomes Verhalten begründen können.

In diesem Zusammenhang besteht die Vermutung, daß Empowerment bei den Mitarbeitern zu mehr Leistung führt, weil sie mehr Handlungsspielräume und Partizipationsmöglichkeiten erhalten. Damit ist die Arbeitstätigkeit durch bestimmte Freiräume geprägt, die wiederum eine unerläßliche Voraussetzung für eine eigenständige Zielstrukturierung des Mitarbeiters sind.¹⁴³ Für den einzelnen Mitarbeiter oder ein Team bedeutet dies, daß sie durch Festlegen von Zielen selbststeuernd Einfluß auf ihre Arbeit nehmen können.

Six und Kleinbeck verweisen auf nahezu 100 Untersuchungen, die belegen, daß mit steigender Motivation auch die Leistung der Organisationsmitglieder zunimmt.¹⁴⁴ Motivationale Grundlage für die Leistungssteigerung sind Ziele. Daraus kann gefolgert werden: "Je höher die Leistungsziele angesetzt werden, desto höher fällt die unter der An-

¹⁴² Vgl. Bowen, E., Lawler, E.E.III, (1992), The Empowerment of Service Workers, S. 31

¹⁴³ Vgl. Hacker, W. (1986), Arbeitspsychologie, 104 f.

¹⁴⁴ Vgl. Six, B., Kleinbeck, U., (1989), Arbeitsmotivation, S. 350

leistung dieser Ziele erbrachte Leistung aus.“¹⁴⁵ Locke¹⁴⁶ zeigt, daß Leistung eine lineare Funktion der Aufgabenschwierigkeit ist, und stellt keine Abnahme der Leistung und der Motivation fest, wenn die Aufgabenschwierigkeit zunimmt. Locke formuliert daraus seine Zielsetzungstheorie¹⁴⁷ unter der zentralen Annahme, daß konkret operationalisierte und erreichbare Ziele zu Leistungen stimulieren, wenn sie herausfordernd sind und wenn die betroffenen Personen ein Feedback zu der von ihnen erbrachten Leistung erhalten. Es lassen sich damit vier Kernsätze verbinden:¹⁴⁸

- Ziele prägen menschliches Verhalten.
 - Je anspruchsvoller ein erreichbares Ziel ist, desto höher ist das Leistungsniveau.
 - Spezifische Ziele führen zu stärkeren Bemühungen als vage formulierte.
 - Anreize beeinflussen das Arbeitsverhalten nicht entscheidend, sondern eher Ziele.
- Wesentliche Voraussetzungen für die Motivationswirkung sind die Akzeptanz und die Identifizierung des Mitarbeiters mit den Zielen sowie das Feedback über die Zielerreichung.¹⁴⁹

Die Übertragung von Handlungsspielräumen und Befugnisrechten begründen ein autonomes Mitarbeiterverhalten, das wiederum ein typisches intrinsisches Arbeitsmotiv ist. Als »intrinsisch« motiviert wird ein Verhalten bezeichnet, das Selbstzweck-Charakter hat. Entsprechend wird eine Handlung als »intrinsisch« bezeichnet, wenn deren Vollzug lustvoll ist.¹⁵⁰ Typische intrinsische Arbeitsmotive sind nach Rüttinger, v. Rosenstiel und Molt¹⁵¹: Bedürfnis nach Tätigkeit, Kontaktbedürfnis, Leistungsmotivation, Machtbedürfnis, Bedürfnis nach Sinnggebung und Selbstverwirklichung.

Herzberg, Mausner und Snyderman haben auf der Grundlage von empirischen Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit herausgefunden, daß sog. Motivatoren leistungsmotivierende Wirkungen haben. Motivatoren sind: Leistung und deren Anerkennung, Arbeitsinhalt, Verantwortung bei der Arbeit, Aufstiegsperspektive, geistiges Wachstum und Entwicklungschancen.¹⁵²

¹⁴⁵ Six, B., Kleinbeck, U., (1989), Arbeitsmotivation, S. 350

¹⁴⁶ Vgl. Locke, E. A. (1968), Towards a theory of task motivation and incentives, S. 163ff.

¹⁴⁷ Vgl. Locke, E. A., Latham, G. P. (1984), Goal setting.

¹⁴⁸ Vgl. Lühker, M., Vaanholt, S. (1994), Motivation, S. 232

¹⁴⁹ Vgl. Six, B., Kleinbeck, U., (1989), Arbeitsmotivation, S. 351

¹⁵⁰ Vgl. Gebert, D., v. Rosenstiel, L., (1992), Organisationspsychologie, S. 52

¹⁵¹ Vgl. Rüttinger, B., v. Rosenstiel, L., Molt, W., (1974), Motivation, S. 84

¹⁵² Vgl. Rosenstiel, L., v., Molt, W., Rüttinger, B. (1995), Organisationspsychologie, S. 220

Die Entwicklung dieser Motivatoren hat als Voraussetzung die Gestaltung der folgenden Dimensionen zu einer motivierenden Arbeitssituation:¹⁵³

- Autonomie (Selbst- und Mitbestimmung, Entscheidungsfreiheit)
- Komplexität und Lernchancen (Qualifizierungsangebote)
- Variabilität und Aktivität (Reichhaltigkeit der Tätigkeit)
- Kooperationserfordernisse und soziale Unterstützung
- Kommunikationsmöglichkeiten (informelle Beziehungen)
- Ganzheitlichkeit und Sinnhaftigkeit (Transparenz)

Die TQM-Philosophie fördert durch Empowerment u. a. m. die Entwicklung dieser Dimensionen, die die Organisationsmitglieder intrinsisch motivieren können.

Ein weiteres Merkmal von Empowerment ist Partizipation. Eine der umfangreichsten Untersuchungen zur Partizipation stammt von Morse und Reimer. Sie beobachteten anhand der Einführung eines hierarchischen und eines autonomen Programmes die Veränderungen, die bei den Betroffenen stattfanden.

Im hierarchischen Programm wurden alle Anweisungen streng Top-down vermittelt und deren Ausführung eng kontrolliert, dagegen waren beim Autonomieprogramm Gruppenentscheidungen zugelassen und die höheren Ebenen delegierten Rechte, Pflichten und Verantwortung an ihre Mitarbeiter. Folgende Tabelle faßt die Ergebnisse zusammen, die während der ersten zwei Jahre des Veränderungsprozesses von Morse und Reimer beobachtet wurden.¹⁵⁴

Veränderungen	Autonomie- Programm	Hierarchisches Programm
Größere Bereitschaft, den Standpunkt anderer zu sehen; mehr Freundlichkeit	28 %	0 %
mehr und bessere Zusammenarbeit	25 %	0 %
mehr Spannung, Nervosität und Streit; weniger Freundlichkeit	16 %	35 %
Mehr Unzufriedenheit und Reibung; schlechtere Zusammenar- beit	31 %	65 %
	100 %	100 %

Tabelle 2: Unterschiede in den Veränderungen

¹⁵³ Vgl. Rosenstiel, L., v. (1991), Motivation von Mitarbeitern, S. 162

¹⁵⁴ Vgl. Rosenstiel, L., v., Molt, W., Rüttinger, B. (1995), Organisationspsychologie, S. 278

Beim Autonomieprogramm veränderten sich vor allem die Einstellungen der Mitarbeiter, die sich in einer Verbesserung im Umgang miteinander und der Zusammenarbeit bemerkbar machten. Ein gewisses Maß an Spannung, Reibungsverlusten und Unzufriedenheit erzeugten jedoch beide Programme.

Beide Veränderungsprogramme führten zu einer erheblichen Leistungssteigerung. Es hat sich nach zwei Jahren gezeigt, daß die Leistungssteigerung beim hierarchischen Programm um 25 % und beim autonomen um 20 % stieg. Dies beruht vermutlich darauf, daß unterschiedliche Motivationen vorhanden waren. Beim Autonomieprogramm wurden Ziele gemeinsam festgelegt, was längerfristig den größeren Leistungszuwachs verspricht, da Kontrollfunktionen wegfallen, die Zusammenarbeit sowie der Umgang miteinander besser sind und langfristig Frustration und Ängste durch die Erfahrung mit Freiheitsgraden abgebaut werden können. Kurz- und mittelfristig sind die Leistungszuwächse beim hierarchischen Programm höher, weil Befehl und Kontrolle schneller realisierbar sind und nicht die Entwicklung einer entsprechenden Unternehmenskultur voraussetzen.

Zusammengefaßt besteht die Vermutung, daß Empowerment zu einer höheren organisatorischen Effektivität bei den Organisationsmitgliedern und damit zu mehr Leistung führt aufgrund der Übertragung von Befugnisrechten, Handlungsspielräumen und Partizipationsmöglichkeiten.

3.1.4 Voraussetzungen für Empowerment

3.1.4.1 Verhaltensbezogene Voraussetzungen

Verhaltensbezogene Voraussetzungen des Empowerment sind die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft einer Person sowie deren fachliche, methodische und soziale Kompetenzen:

- **Leistungsfähigkeit**

Als Leistungsfähigkeit werden die individuellen Eigenschaften eines Menschen bezeichnet, die für den Vollzug von Arbeitsprozessen relevant sind. In der Literatur wird zwischen physischer und psychischer Leistungsfähigkeit unterschieden. Die physische, die hier nicht näher beschrieben wird, ergibt sich aus Muskulatur, Energetik, Kreislaufsystem, Alter und Geschlecht. Die psychische Leistungsfähigkeit wird weitgehend durch Qualifikation (erworbenes Wissen durch Aus- und Weiterbildung), Fertigkeiten und Erfahrung bestimmt. Die Qualifikation wird als Fachkompetenz bezeichnet und umfaßt das fachliche "Breiten- und Tiefenwissen ebenso wie die fachliche

Erfahrung."¹⁵⁵ Methoden- und Sozialkompetenz können als Fertigkeiten zusammengefaßt werden.¹⁵⁶ Die soziale Kompetenz bestimmt das Verhalten von Team-, Kommunikations- und Informationsprozessen von unterschiedlicher sozialer Struktur, die durch die Bereitschaft und Fähigkeit zur Kooperation und Konfliktbewältigung geprägt ist.¹⁵⁷ Die Methodenkompetenz umfaßt die Beherrschung von Techniken und Methoden zur systematischen Vorgehensweise bei der Problemidentifikation und -lösung im Rahmen eines Arbeitsauftrages. Hierzu zählen ferner Lerntechniken zum Erwerb neuen Wissens.¹⁵⁸ Für die Entwicklung von Empowerment ist die Erweiterung der Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz notwendig.

- **Leistungsbereitschaft**

Unter psychischer Leistungsbereitschaft versteht man den Willen zum Handeln. Sie wird insofern in den neueren Motivationstheorien auch als aufgabenbezogene Leistungsmotivation oder Handlungsbereitschaft (Antriebsregulation nach Hacker)¹⁵⁹ bezeichnet. Die Handlungsbereitschaft wird durch die individuelle Motivstruktur geprägt, dabei ist die Bereitschaft zum Handeln noch nicht zielgerichtet. Hacker¹⁶⁰ unterscheidet eine äußere und eine innere Handlung. Er bezieht sich in seiner Handlungsregulationstheorie auf den Ablauf der inneren Handlung, wobei er zwei Arten von psychischen Regulationsvorgängen unterscheidet:

- Vorgänge der Antriebsregulation, die bestimmen, ob gehandelt wird,
- Vorgänge der Ausführungsregulation, die bestimmen, wie gehandelt wird.¹⁶¹

Hacker geht davon aus, daß Motive 'operative Abbildsysteme' aktivieren, die sich der Mensch im Laufe eines Lebens aufgrund seiner Wahrnehmungs- und Informationsverarbeitungskapazität aneignet. Die operativen Abbilder ermöglichen eine zielgerichtete Regulation des Verhaltens, um das Ziel und schließlich eine Bedürfnisbefriedigung zu erreichen. Die dabei gewonnenen Erfahrungen können eine Modifikation der operativen Abbilder erwirken. Fragt man allgemein nach den Voraussetzungen, von denen die Güte der Handlungsregulation, gemessen an dem resultierenden Handlungsergebnis abhängt, so sind es zum einen die Variablen Wissen und Können, zum anderen die motivationalen Einflüsse, das Wollen.¹⁶² Ferner ist die Situation be-

¹⁵⁵ Anstadt, U. (1994), Determinanten der betrieblichen Akzeptanz, S. 101

¹⁵⁶ Vgl. Anstadt, U. (1994), Determinanten der betrieblichen Akzeptanz, S. 101

¹⁵⁷ Vgl. Langosch, L. (1993), Weiterbildung, S. 24; vgl. Meiser, M., Wagner, D., Zander, E. (1991), Personal und neue Technologien, S. 109; vgl. Damm, v. H. W. (1987), Arbeitsorganisation und Berufsqualifikation, S. 21

¹⁵⁸ Anstadt, U. (1994), Determinanten der betrieblichen Akzeptanz, S. 101

¹⁵⁹ Vgl. Hacker, W. (1986), Arbeitspsychologie, S. 61

¹⁶⁰ Die Handlungstheorie von Hacker setzt sich zunehmend in der Organisationspsychologie durch. Vgl. Rosenstiel, v.L. (1992), Grundlagen, S. 57

¹⁶¹ Vgl. Brogan, Landau (1991), Arbeitswissenschaft, S. 173

¹⁶² Vgl. Gebert, D., v. Rosenstiel, L. (1992), Organisationspsychologie, S. 64

deutsam. Insofern kann die Güte des Handlungsergebnisses als eine Funktion der Motivation, der Fähigkeiten und der situativen Bedingungen betrachtet werden.

3.1.4.2 Organisationale Voraussetzungen

- Handlungsspielräume

Um Handlungskompetenz zu erwerben, werden Freiheitsgrade für die individuelle Ausführung von Arbeitstätigkeiten notwendig. Diese Freiheitsgrade der Arbeitstätigkeit werden nach Hacker auch als Handlungsspielräume bezeichnet. Sie sind eine unerlässliche Voraussetzung für eine eigenständige Ziel- und Motivstrukturierung.¹⁶³ Damit ist die Arbeitstätigkeit durch bestimmte Freiheitsgrade geprägt, deren Gesamtheit den Handlungsspielraum bildet.

Dieser setzt sich nach Ulich¹⁶⁴ aus dem (horizontalen) Tätigkeits- und dem (vertikalen) Entscheidungs- und Kontrollspielraum zusammen. Alioth¹⁶⁵ ergänzt diese, um einen Interaktionsspielraum. Jeder Spielraum kann mit einem unterschiedlichen Freiheitsgrad für Mitarbeiter und Führungskräfte ausgestattet sein, die in permanenter Wechselwirkung zueinander stehen. Beim Empowerment werden alle angesprochenen Spielräume (Tätigkeits-, Entscheidungs- und Kontrollspielraum, Interaktionsspielraum) aktiviert. Voraussetzungen dafür ist ein hohes Maß an Eigenverantwortung, offener Kommunikation und Information, mit dem der einzelne oder eine Gruppe ausgestattet sein muß. Innerhalb von TQM-Konzepten werden teamorientierten Organisationsstrukturen durch Entscheidungsdezentralisation größere Befugnisse eingeräumt. Für das Team bedeutet dies, durch Festlegen von Zielen selbststeuernd Einfluß nehmen zu können. In diesem Zusammenhang werden als geeignete Teamstruktur 'Self-managing Teams' gesehen.¹⁶⁶ Das Team entscheidet eigenverantwortlich, wie und durch wen das Ziel erreicht werden soll.

Für Empowerment ist die Gewährung von Handlungsspielräumen notwendig, denn qua Definition von Empowerment müssen Befugnisse übertragen werden.

- Institutionalisierung von Empowerment

Eine Übertragung von Handlungsspielräumen auf den einzelnen bzw. eine Gruppe muß legitimiert sein. Übertragene Befugnisrechte können nicht der Willkür der Vorgesetzten unterliegen, die je nach Situation, Lage der Dinge oder Laune akzeptieren

¹⁶³ Vgl. Hacker, W. (1986), Arbeitspsychologie, 104 f.

¹⁶⁴ Vgl. Ulich, E. (1972), Arbeitswechsel, 268 ff.

¹⁶⁵ Vgl. Alioth (1982), Gruppe als Kern der Organisation, S. 120

¹⁶⁶ Vgl. Lawler, E.E.III, Mohrmann, S. A., Ledford, jr., G. E. (1992), Employee Involvement, S. 28

oder verwerfen können, was der einzelne oder die Gruppe entscheidet.¹⁶⁷ Darum müssen die Handlungsspielräume für alle Mitarbeiter gleichermaßen gültig, nachvollziehbar und quasi beim Vorgesetzten "einklagbar" sein.

- **Ausstattung mit Ressourcen**

Empowerment setzt voraus, daß jeder einzelne bzw. eine Gruppe von Betroffenen handlungsfähig ist. Die Handlungsfähigkeit wird durch die Ausstattung und den Zugang zu Ressourcen bestimmt, die von der Unternehmensleitung und den Vorgesetzten zur Verfügung gestellt werden müssen.

- **Information**

Mitarbeiter, die weder über Entwicklungen, Ziele, Maßnahmen noch Hintergründe informiert sind, werden weder an einem Veränderungsprozeß interessiert sein noch von sich aus Veränderungen initiieren. In diesem Zusammenhang erfordert das Prozeßmanagement, daß die Mitarbeiter und Führungskräfte umfassend informiert werden. Diese Informationen beziehen sich zum einen auf unternehmensweite Daten der Geschäftsentwicklung wie auch auf qualitäts- und prozeßbezogene Daten, z. B. Reklamationen von Kunden. Ebenso notwendig ist die direkte Rückmeldung von Vorgesetzten wie auch die von internen Kunden und Lieferanten. Informationen bereit zu haben, diese allen Beteiligten zur Verfügung zu stellen, ist Kern eines umfassenden Informations- und Kommunikationsmanagements.

Wenn Mitarbeiter an der Erarbeitung von Maßnahmen beteiligt werden, müssen Realisierungsergebnisse aufgezeigt werden. Wenn die Information durch den Vorgesetzten geschieht, so kann bei den Mitarbeitern am ehesten Betroffenheit und Interesse geweckt sowie die Gemeinsamkeit der Aufgabe betont werden¹⁶⁸. Die Informationen müssen aktuell, interessant und kundenorientiert aufbereitet sein.

Komplexe EDV-Listen, die für eine unmittelbare Nutzung durch den Mitarbeiter erst einmal auf höherer Ebene zur Analyse aufbereitet werden müssen, liefern zwar vollständige Informationen, sind jedoch viel zu aufwendig und zu umfangreich für eine direkte Nutzung. Entsprechend langsam funktioniert die Informationsweitergabe, da zu lange und zu komplexe Feedback-Schleifen gedreht werden. Somit ist es eine notwendige Voraussetzung und eine wichtige Aufgabe der Führungskraft, Informationen in verständlicher Form an den einzelnen Betroffenen oder das Team weiterzugeben, wenn sie auf Probleme zuverlässig und zeitgemäß reagieren sollen.

¹⁶⁷ Vgl. Neuberger, O. (1993), Null-Fehler-Ziel, S. 25

¹⁶⁸ Vgl. Haug, N., Martens, B., Pudeg, R. (1993), Prozeßoptimierung durch Mitarbeiterbeteiligung, S. 152

3.1.5 Zusammenfassung

Empowerment ist die konsequente und durch den einzelnen Vorgesetzten unwiderrufbare Delegation von Verantwortung und Befugnisrechten auf einen Mitarbeiter bzw. eine Gruppe. Dies gelingt nur, wenn die dargestellten verhaltensbezogenen und organisationalen Voraussetzungen erfüllt werden. Gegen Empowerment könnte das Argument der Handlungsunfähigkeit angeführt werden¹⁶⁹. Dagegen spricht für Empowerment die erleichterte Akzeptanzsicherung sowie die Nutzung des gesamten Problemlösungspotentials der Mitarbeiter und des Know-how bottom-up-orientiert¹⁷⁰.

Wie von Rosenstiel seinen Ansatz formulierte, müssen zur Entfaltung der Leistung die situativen Ermöglichungsbedingungen unter Einschluß von Normen und Regelungen berücksichtigt werden, das heißt die Leistung der Mitarbeiter kann sich nur unter bestimmten Rahmenbedingungen entfalten, wenn folgende Formel: "Leistung = f (Fertigkeit X Motivation X situative Ermöglichungsbedingungen)"¹⁷¹ zugrundegelegt wird.

Werden die verhaltensbezogenen und organisationalen Voraussetzungen für Empowerment erfüllt, ist anzunehmen, daß ein Zusammenhang zwischen Leistung und Empowerment besteht aufgrund der Übertragung von Befugnisrechten, Handlungsspielräumen und Partizipationsmöglichkeiten.

Untersucht wird in diesem Zusammenhang, ob ein eigenverantwortliches, selbständiges Handeln der Mitarbeiter unter Berücksichtigung der organisationalen Bedingungen wie ausreichende Handlungsspielräume und Information zu mehr Leistung führt.

3.2 Personalentwicklung und Anerkennung im TQM

3.2.1 Notwendigkeit von Personalentwicklung und betriebliche Gestaltung der Anreizsysteme

Wenn TQM als ganzheitliche und unternehmensweite Strategie verstanden wird, bedeutet dies zugleich, daß die Personalentwicklung und die Gestaltung der betrieblichen Anreizsysteme Konzepte enthalten muß, die die Umsetzung der TQM-Philosophie strategiekonform unterstützen. Dazu ist eine vertrauensstiftende und integrative Personalarbeit notwendig, die "die Interessen von Unternehmensführung und Fachbereichen, von Personalführung und Mitarbeitern, von Organisationseinheiten und Einzelpersonen kommuniziert und in Richtung auf den Unternehmenserfolg kanalisiert."¹⁷²

¹⁶⁹ Vgl. McGrath jr. R. (1994), Organizationally Induced Helplessness, S. 89

¹⁷⁰ Vgl. Marr, R., Köting, M. (1992), Implementierung, organisatorische, S. 834

¹⁷¹ Rosenstiel, v. L. (1992), Grundlagen, S. 365

¹⁷² Bühner, R., (1994), Personalmanagement, S. 422

Obwohl diese Notwendigkeit¹⁷³ erkannt wurde, läßt sich feststellen, daß in den verfügbaren Konzepten zur Unternehmens- und auch zur Personalentwicklung für eine derartige Integration bislang wenig unternommen wurde.¹⁷⁴ Die Schwierigkeit liegt in grundlegenden Unterschieden im Ansatz¹⁷⁵. So will die Personalentwicklung die individuelle Entwicklung eines Mitarbeiters bzw. einer Führungskraft fördern, dagegen liegen der Unternehmensentwicklung zumeist strukturelle bzw. prozeßorientierte Zielsetzungen zugrunde.¹⁷⁶

TQM fordert vom Personalmanagement einen Wandel im Rollenverständnis vom administrativen zum unternehmerischen Denken und Handeln.¹⁷⁷ Damit wird die Dienstleistungskomponente der Personalarbeit betont.¹⁷⁸ Insbesondere kann die Umsetzung der TQM-Philosophie ohne ein systematisches Ausrichten der Personalarbeit auf die internen Kundenbedürfnisse nicht gelingen. Obwohl erkannt wurde, daß dazu Motivations- und Lernprozesse¹⁷⁹ notwendig sind, werden Qualifizierungsmaßnahmen entweder vorwiegend auf die ausführende Ebene beschränkt, wie z. B. beim "Shop Floor Management"¹⁸⁰, oder sie werden auf Führungskräfte begrenzt.¹⁸¹

Eine derart einseitige Ausrichtung führt jedoch nicht dazu, eine qualitative Verbesserung des gesamten Problemlösungspotentiales der Mitarbeiter zu erschließen. Dazu bedarf es eines flächendeckenden und integrativen Ansatzes der Personalentwicklung und der Gestaltung der betrieblichen Anreizsysteme.

3.2.2 Begriff der Personalentwicklung

Die Personalentwicklung (PE) wurde Anfang der siebziger Jahre im deutschsprachigen Raum als Maßnahme zur Anpassung der Mitarbeiterqualifikation an veränderte Arbeitsanforderungen eingeführt. Dabei reduzierte sich die Personalentwicklung noch auf die Führungskräfteentwicklung im Sinne des »Management Development«.¹⁸²

¹⁷³ Vgl. Seghezzi, H. D., Bleicher, K., Integriertes Qualitätsmanagement, S. 675; vgl. Pümpin, C., Prange, J., (1991), Management der Unternehmensentwicklung; vgl. Sattelberger, Th., (1993), lernende Organisation, S. 13; Vgl. Bühner, R., (1994), Personalmanagement, S. 422

¹⁷⁴ Vgl. Klimecki, R., Probst, G. J. B. (1992), Personal- und Unternehmensentwicklung, S. 7

¹⁷⁵ Vgl. Staudt, E. (1993), Schwachstellen der betrieblichen Weiterbildung, S. 144

¹⁷⁶ Vgl. Klimecki, R., Probst, G.J.B., (1992), Personal- und Unternehmensentwicklung, S. 7

¹⁷⁷ Vgl. Bühner, R., (1991), Neuausrichtung der Personalorganisation, S. 443; vgl. Wunderer, R., (1995), TQM fordert Personalmanagement, S. 1040

¹⁷⁸ Vgl. Wunderer, R. (1995), TQM fordert Personalmanagement, S. 1042; vgl. o.V. (1996), Neue Qualitäten, S. 18

¹⁷⁹ Vgl. Wunderer, R. (1995), TQM fordert Personalmanagement, S. 1042

¹⁸⁰ Vgl. Suzuki, I. (1994), Shop Floor Management.

¹⁸¹ Vgl. Bäuerle, Th., Schmidt, A., Zink, K. J. (1995), Qualitätswissen breit umsetzen, S. 1269

¹⁸² Vgl. Bühner, R., (1993), Mitarbeiter im TQM, S. 54

Eine detailliertere Definition liefert Thom: "Die Personalentwicklung (PE) umfaßt alle bildungs- und stellenbezogenen Maßnahmen (Ausbildung, Weiterbildung, Verwendungsplanung und -steuerung, Aufstiegsplanung und -steuerung, Stellvertreterregelungen etc.), die zur Qualifizierung der Mitarbeiter und Führungskräfte dienen und sich stützen auf Informationen über Personen (Eignungs- und Fähigkeitsprofile, Leistungen, Potential etc.), Organisationseinheiten (Anforderungsprofile) und relevante Märkte (Bildungs- und Arbeitsmärkte)."¹⁸³ Zahlreiche Definitionen von PE verstehen sich einerseits unternehmensorientiert¹⁸⁴, andererseits stellen sie die Bedürfnisse des Mitarbeiters in den Vordergrund.

Heute wird der Begriff der PE weiter gefaßt.¹⁸⁵ Von Rosenstiel definiert PE als "Lehr-/Lernprozesse, die von Organisationen systematisch geplant und durchgeführt werden, um die berufliche Qualifikation ihrer Mitglieder zu erhalten, zu erweitern und zu verbessern."¹⁸⁶ Neuberger vertritt die Auffassung, "*PE ist die Umformung des unter Verwertungsabsichten zusammengefaßten Arbeitsvermögens*"¹⁸⁷.

Der Begriff Arbeitsvermögen bezieht sich auf die bereits vorhandene Potenz (Kraft) und auf die Potentialität (Möglichkeit), die als latente Größen aufzufassen sind und die aktiviert und aktualisiert werden müssen, um ihre Wirksamkeit zu entfalten. Der Begriff Arbeitsvermögen beschränkt sich nicht auf einzelne Mitarbeiter oder Führungskräfte, sondern auf das, was eine Person, die mit anderen Personen nach vorgegebenen Regeln und Zielsetzungen zusammenarbeitet, leisten kann.¹⁸⁸

Diese weite Begriffsdefinition von PE hat den Vorteil, daß Veränderungen, die mit der Einführung eines TQM-Konzeptes einhergehen, erfaßt werden können, wie z. B. Coaching-Konzepte oder Vorgesetztenbeurteilungen.¹⁸⁹

Für diese Arbeit wird die Begriffsdefinition von PE, wie sie von Neuberger definiert wird, zugrundegelegt:

*"PE ist die Umformung des unter Verwertungsabsichten zusammengefaßten Arbeitsvermögens"*¹⁹⁰.

¹⁸³ Thom, N. (1992), Personalentwicklung, S. 1676 f.

¹⁸⁴ Vgl. Conradi, W. (1993), Personalentwicklung, S. 3., Vgl. Hinterhuber, H., (1980), Personalentwicklung, S. 1864,

Vgl. Bühner, R., (1993), Mitarbeiter im TQM, S. 54

¹⁸⁵ Vgl. Neuberger, O. (1994), Personalentwicklung, S. 6

¹⁸⁶ Rosenstiel, L., v., Molt, W., Rüttinger, B. (1995), Organisationspsychologie, S. 331

¹⁸⁷ Neuberger, O. (1994), Personalentwicklung, S. 3

¹⁸⁸ Vgl. Neuberger, O. (1994), Personalentwicklung, S. 3 f.

¹⁸⁹ Vgl. Neuberger, O. (1994), Personalentwicklung, S. 39

¹⁹⁰ Neuberger, O. (1994), Personalentwicklung, S. 3

3.2.3 Empirische Belege für die Wirksamkeit von Anreizen

Bei einem umfassenden Qualitätsmanagement wie TQM wird das Engagement aller beteiligten Mitarbeiter und Führungskräfte benötigt, um u. a. Fehler frühzeitig erkennen und nachhaltig beseitigen zu können, um auf Kundenanforderungen flexibel reagieren zu können. Dies läßt sich nur realisieren mit Organisationsmitgliedern, die motiviert sind und unternehmerisch denken und handeln können. Mit der Einführung eines TQM-Prozesses stellen sich die betroffenen Mitarbeiter die Frage, ob ein derartiges Engagement lohnenswert ist.¹⁹¹

Bezogen auf den einzelnen Mitarbeiter bedeutet dies, daß sein Engagement von der Organisation durch Anerkennung, Qualifizierungs- und Aufstiegsmöglichkeiten belohnt wird. In diesem Zusammenhang besteht die Vermutung, daß umfassende Maßnahmen der Personalentwicklung und eine entsprechende Ausgestaltung der Belohnungssysteme zu mehr Leistung bei den Mitarbeitern führen.

Derartige Annahmen gingen in die sog. Equity-Theorie¹⁹² oder Gleichgewichtstheorie von Adams ein. Dieser Ansatz geht vom Prinzip aus: "So gerecht wie möglich!". Am häufigsten wurde die Wirksamkeit von Belohnungssystemen empirisch untersucht. Adams nahm an, daß die Mitarbeiter Gerechtigkeit anstreben. Das bedeutet, fühlt man sich unterbelohnt, so erwächst daraus das Gefühl der Benachteiligung, wird man dagegen für seinen Einsatz zu hoch belohnt, so führt das zu einem schlechten Gewissen. Beide wahrgenommenen Situationen motivieren, denn sie haben zum Ziel, ein ausgeglichenes Verhältnis wiederherzustellen.

In einer Vielzahl von Feldexperimenten konnte Adams belegen, daß das Verhältnis zwischen wahrgenommener Bezahlung und Einsatz des Organisationsmitgliedes dessen Leistungsverhalten determiniert.¹⁹³ Es zeigte sich hypotesengemäß, daß das Gefühl der Überbezahlung unter der Bedingung des Stücklohnes zu höherer Qualität der Leistung bei geringerer Quantität führte und der Zeitlohn dagegen zu höherer Quantität und/oder Qualität der Leistung, je nachdem, was einfacher zu realisieren war. Dagegen führte das Gefühl der Unterbezahlung bei Stücklohn zu einer geringeren Qualität der Leistung bei höherer Quantität und bei Zeitlohn zu einer geringeren Quantität und/oder Qualität der Leistung je nachdem, was leichter zu realisieren ist.¹⁹⁴

¹⁹¹ Workshop zur Einführung von TQM am 23. Juni 1993 bei der Mercedes-Benz AG.

¹⁹² Die sog. Equity-Theorie von Adams baut auf dem Modell des Austausches von Homans und der Theorie der kognitiven Dissonanz nach Festinger auf. Vgl. Rosenstiel, L., v., Molt, W., Rüttinger, B. (1995), Organisationspsychologie, S. 226

¹⁹³ Obwohl die Theorie von Adams empirisch belegt werden konnte, wird Adams dahingehend kritisiert, daß das Modell keinen eindeutigen Bezug herstellt auf welche Weise bei den Person das Unbehagen über die ungerechte Behandlung erfolgt. Vgl. Rosenstiel, L., v., Molt, W., Rüttinger, B. (1995), Organisationspsychologie, S. 227

¹⁹⁴ Vgl. Rosenstiel, v. L. (1992), Grundlagen, S. 390

Weitere empirische Belege für die Wirksamkeit der motivationalen Ausgestaltung von Belohnungssystemen liefern Locke et. al. Sie zogen aus den Ergebnissen einer Reihe von Feldstudien zwei Schlußfolgerungen:¹⁹⁵

- Finanzielle Belohnungen wirken an sich motivationssteigernd.
- Das Motivationspotential finanzieller Belohnungen erreicht sein Maximum in Kombination mit Zielsetzungen.

Geld als Belohnung für Leistung einzusetzen, entfaltet seine Wirkung durch die Stärkung der Zielbindung, durch die dann zielorientierte Handlungen über einen längeren Zeitraum hinweg aufrechterhalten werden können.

3.2.4 Verhaltensbezogene Voraussetzungen

3.2.4.1 Qualitätsfördernde Qualifikation und Weiterbildung

Der Zwang zu einer permanenten Weiterbildung ist inzwischen auch im Qualitätsmanagement unumstritten,¹⁹⁶ was von den Arbeitgebern vielfach nicht erkannt wird.¹⁹⁷ Firmen geben Millionenbeträge für die Einführung von Veränderungsprozessen aus, jedoch ohne einen Bruchteil in Qualifizierungsmaßnahmen für die Mitarbeiter und Führungskräfte zu investieren.¹⁹⁸ Ebenso ist es üblich, für die Qualifikation der Mitarbeiter Minimalösungen anzubieten, die zumeist rein fachkompetenzbezogen sind, weil diese für die Arbeit mit neuen Produktionsanlagen oder neuen technischen Verfahren notwendig sind. Umfassende Maßnahmen zur Verbesserung der Methoden- und Sozialkompetenz werden nur am Rande behandelt.¹⁹⁹

Die Aktivitäten der betrieblichen Weiterbildung zielen entweder auf punktuelle Qualifizierungen einzelner Zielgruppen ab²⁰⁰, oder sie werden fehladressiert. So werden z. B. Seminare an diejenigen vergeben, die man "am ehesten entbehren"²⁰¹ kann, oder es findet eine "Elitenqualifizierung statt, so daß die besten Arbeitskräfte zur Weiterbildung ausgewählt werden, um nach der Anlaufphase ihre Kollegen am Arbeitsplatz anzulernen (Schneeballsystem)"²⁰².

¹⁹⁵ Vgl. Six, B., Kleinbeck, U., (1989), Arbeitsmotivation, S. 352

¹⁹⁶ Vgl. Bühner, R. (1993), Mitarbeiter im TQM, S. 43; vgl. vgl. Hucklenbroich, U., (1993), Qualitätsmanagementsystem, S. 155; vgl. Buchner, U., Schlaiss, K.-H., (1993), Unternehmenlenkung durch Qualitätsmanagement, S. 25; vgl. Bäuerle, Th., Schmidt, A., Zink, K. J. (1995), Qualitätswissen breit umsetzen, S. 1269, vgl. Bowen, D. E., Lawler III, E.E (1993), Total Quality-Oriented Human Resources Management, S. 35.

¹⁹⁷ Vgl. Staudt, E. (1993), Schachstellen der betrieblichen Weiterbildung, S. 133

¹⁹⁸ Vgl. Krüger, Ch., (1994), trauriges Kapitel, S. 171

¹⁹⁹ Vgl. Anstadt, U., (1994), Determinanten der betrieblichen Akzeptanz, S. 98

²⁰⁰ Vgl. Schildknecht, R., (1993), TQM, S. 149

²⁰¹ Staudt, E. (1993), Schachstellen der betrieblichen Weiterbildung, S. 140

²⁰² Bauerdick, J., Eichener, V., Voelzkow, H., (1993), Herausforderungen an die berufliche Weiterbildung, S. 167

Investitionen in qualitätsförderliche PE-Maßnahmen werden nur zögerlich vorgenommen, weil die Unternehmen eher in Kostengrößen denken anstatt in Investitionen in die Zukunft. Witte führt dafür eine Reihe von Gründen an.²⁰³

- Es wird kein sichtbares Investitionsobjekt verkörpert.
- Das Investitionsobjekt ist von mangelnder Faßbarkeit, vor allem fehlender Quantifizierung.
- Die Investition wird erst ab einem bestimmten Ausgabenvolumen als Investition bewußt.
- Die Investition erscheint kurzfristig erfolgreich oder ein Erfolg wird innerhalb einer kurzen Zeitspanne erwartet bzw. gefordert.
- Die Investition erlaubt kaum oder nur sehr unbestimmt, eine Erfolgserwartung zu formulieren.
- Die Investition kann hinsichtlich ihres anteiligen Beitrags zum Unternehmenserfolg nur schwer isoliert werden; damit ist zugleich das Problem der fehlenden Zurechenbarkeit vorhanden.

Die Umsetzung eines TQM-Konzeptes benötigt flächendeckende Qualifizierungsmaßnahmen.²⁰⁴ Aus dieser Notwendigkeit erwächst eine erhebliche Herausforderung für das Unternehmen, wie z. B. die Firma XEROX in ihrem Revitalisierungsprogramm verdeutlicht. Insgesamt wurden 100.000 Mitarbeiter in Modulen zur Prozeß- und Problemanalyse sowie in der Anwendung von Qualitätswerkzeugen in einem Train-the-trainer-Verfahren geschult.²⁰⁵

Folgende Inhalte und Qualifizierungsmaßnahmen sind für die Umsetzung von TQM notwendig:²⁰⁶

- Vermittlung von Sachwissen
Notwendigkeit von TQM, Kenntnis der unternehmensspezifischen Elemente der Umsetzung des TQM-Konzeptes, Rollenverständnis der Betroffenen, Kenntnisse über Umsetzungsmodule, Vermittlung des unternehmensspezifischen Qualitätsbegriffes und der Qualitätspolitik.
- Aneignung bzw. Verbesserung von Fähigkeiten
Entwicklung von methodischen und technischen Fähigkeiten, um z. B. Prozesse zu optimieren, Entwicklung von sozialen Fähigkeiten als Grundlage für Teamfähigkeit, Kooperationsbereitschaft, Kritikfähigkeit.

²⁰³ Vgl. Witte E., zitiert in Neuberger, O., (1994), Personalentwicklung, S. 301

²⁰⁴ Vgl. Scherer, F. (1993), XEROX aus der Asche, S. 13

²⁰⁵ Vgl. Scherer, F. (1993), XEROX aus der Asche, S. 13

²⁰⁶ Vgl. Schildknecht, R. (1993), TQM, S. 150

- Vermittlung TQM-bezogener Verhaltensweisen
Abbau standardisierter Verhaltensmuster²⁰⁷, Stärkung der Eigenverantwortlichkeit, kundenorientiertes und partnerschaftliches Verhalten.

Eine Ableitung konkreter Gestaltungsempfehlungen für die Qualifikation der Mitarbeiter kann nur auf Grundlage unternehmensspezifischer Bedarfsanalysen erfolgen.

Dazu gibt es eine Reihe von Verfahren zur Bedarfsanalyse²⁰⁸:

- Befragung von Experten oder Betroffenen
- Mögliche Befragungsvarianten sind mündlich, schriftlich, strukturiert, regelmäßig, gezielte, allgemeine, quantitative oder qualitative Befragungen.
- Strukturierte Checklisten
- Problemübersichten und Critical-Incident-Analysen
- Moderierte Workshops mit dem Betroffenen
- Dokumentenanalyse aus Führungsgrundsätzen, Leitbildern, Strategiekonzepten sowie Analyse von Laufbahn-, Stellvertreter und Nachfolgeplänen in Verbindung mit Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofilen sowie Analyse der Kündigungen von Führungskräften²⁰⁹
- Fördergespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern²¹⁰

Daraus resultieren Aussagen über Qualifikationen (Eigenschaften, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen, aber auch Emotionen, Bedürfnisse, Einstellungen), die verändert werden sollen. Wenn die Bedarfsanalyse durchgeführt wurde, ist noch nicht geklärt, ob dieser Bedarf gedeckt werden kann. Gerade der Anspruch einer unternehmensweiten Qualifizierung erfordert einerseits einen Konsens über elementare Qualifizierungsinhalte, andererseits kundenspezifische Detaillierungen von Umsetzungsmöglichkeiten. Durch eine modulare Strukturierung von Schulungsinhalten kann diesem Anspruch Rechnung getragen werden.²¹¹

Des weiteren müssen die notwendigen Ressourcen (finanzielle Mittel, personale Ausstattung mit Trainern, Schulungsräume) zur Verfügung stehen. Für ein umfassendes Qualifizierungsvorhaben, das alle Ebenen der Organisation einschließt, muß bei der obersten Unternehmensleitung vorbehaltlos das Commitment vorhanden sein, und es muß von seiten der Geschäftsleitung, dem Personalwesen und den Vorgesetzten eine

²⁰⁷ Beispielhafte Verhaltensmuster, die es in diesem Zusammenhang zu ändern gilt, sind ausgeprägte Kontrollmentalitäten, die vor allem in der bundesdeutschen Automobilbranche vorherrschen, vgl. Womack, J., P., Jones, D., T., Roos, D. (1992), Die zweite Revolution. S. 94

²⁰⁸ Vgl. Neuberger, O. (1994), Personalentwicklung, S. 160

²⁰⁹ Vgl. Biasion, A. (1993), Kündigungen von Topmanagern, S. 83

²¹⁰ Vgl. Staudt, E. (1993), Schachstellen der betrieblichen Weiterbildung, S. 133

²¹¹ Vgl. Esser, K. P. (1995), Coaching, S. 34ff.; vgl. Bäuerle, Th., Schmidt, A., Zink, K. J. (1995), Qualitätswissen breit umsetzen, S. 1270

Entscheidung darüber getroffen werden, wer welche Trainings erhält. Ungünstig ist bereits, wenn nicht alle Mitglieder des Top Managements die Trainings absolvieren, die z. B. für Führungskräfte des mittleren Managements bzw. des unteren Managements bestimmt sind. Dies führt zu Akzeptanzproblemen, und ein solches Verhalten hat negative Signalwirkungen hinsichtlich der Bedeutung des Veränderungsprozesses.²¹²

Derart umfassende Qualifizierungsmaßnahmen müssen auf ihre Effektivität hin überprüft werden. Eine solche Evaluation ist schwierig, da einerseits ein »Timelag« zwischen Weiterbildungsmaßnahme und dem Einsatz der erreichten Qualifikation besteht²¹³, andererseits von Schulungen und Trainings auf direkt meßbare Indikatoren, wie z. B. die Verbesserung von Durchlaufzeiten, die Verbesserung der Aufgabenerfüllung oder die Verbesserung der Produktivität, schwer zu schließen ist.²¹⁴ Die Gestaltung eines übergeordneten PE-Controlling-Rahmens darf jedoch nicht nur auf die Bewertung von »harten Daten« fokussiert sein, sondern sollte auch die Evaluation der Maßnahmen des Qualifizierungsprozesses und das Feedback der Beteiligten und Betroffenen beinhalten.

3.2.4.2 Qualitätsfördernder Personaleinsatz

Zur Umsetzung einer TQM-Philosophie gehört nicht nur, daß in der Organisation adäquate Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt werden, sondern auch eine Optimierung der Zuordnung von Qualifikationen zu Arbeitsaufgaben bzw. Arbeitsplätzen. Konzepte wie Empowerment und Teamarbeit verstärken noch den Zwang, das Potential und die Leistungen von Mitarbeitern und Führungskräften besser mit den organisationalen Verhältnissen abzustimmen.

Diese Forderung verlangt ein hohes Maß an Flexibilität des Personaleinsatzes, wenn gezielt Personalkapazitäten in quantitativer und qualitativer Hinsicht eingesetzt werden müssen. Oftmals konterkarieren jedoch Mängel in der Kommunikation und in der Abstimmung von Projekten der Unternehmensentwicklung und der Personalentwicklung die geforderte Flexibilität.

²¹² Vgl. Bäuerle, Th., Schmidt, A., Zink, K. J. (1995), Qualitätswissen breit umsetzen, S. 1273

²¹³ Staudt, E. (1993), Schachstellen der betrieblichen Weiterbildung, S. 142; vgl. Bauerdick, J., Eichener, V., Voelzkow, H. (1993), Herausforderungen an die berufliche Weiterbildung, S. 166

²¹⁴ Uschatz, Ph. (1993), Aus- und Weiterbildung, S. 40

Dies kann zu folgenden Effekten führen²¹⁵:

- Strukturentscheidungen können aus Gründen mangelnder personaler Vorbereitung und Akzeptanz nicht oder nur mit Reibungsverlusten umgesetzt werden.
- Die Auswahl-, Beurteilungs- und Entwicklungskriterien für das Personal werden zwischen Unternehmens- und Personalentwicklung nicht aufeinander abgestimmt.
- Die Auswahl-, Beurteilungs- und Entwicklungskriterien werden nicht kommuniziert und sind für die Mitarbeiter intransparent.
- Die Auswahl von Potentialträgern erfolgt nach Kriterien, die mit Zielsetzungen bezüglich der Unternehmensentwicklung nicht übereinstimmen.
- Vorgelagerte Beurteilungsprozesse für Entwicklungskandidaten sind nicht nachvollziehbar, und/oder sie stimmen mit den Vorgaben des offiziellen Beurteilungssystems nicht überein.
- Positive Personalentwicklungsergebnisse und Fortschritte in der Unternehmensentwicklung führen nicht zu Karrierefortschritten, weil in Wirklichkeit ganz andere Kriterien für den Aufstieg wichtig sind. Dazu gehören vor allem mikropolitische Kriterien, wie der Aufstieg über eine intensive Beziehungspflege oder die Karriere, die aufgrund falsch verstandener Kritikfähigkeit entsteht, wenn der Aufstiegskandidat seinem Vorgesetzten eher nach dem Mund redet, anstatt situationsadäquat seinen eigenen Standpunkt zu vertreten.

Die Integration zwischen Unternehmensentwicklung und Personalentwicklung wird wesentlich von Auswahl- und Personaleinsatzentscheidungen wie auch Beurteilungsvorgängen bestimmt. Deshalb ist die Personalentwicklung hinsichtlich Auswahl- Einsatz und Beurteilung durch eine kunden- und projektbezogene Personalarbeit zu gestalten. Durch den Einsatz von Personalinformationssystemen kann die Interaktion zwischen den Beteiligten verbessert werden²¹⁶. Dazu müssen die Verantwortlichen über die Auswahlkriterien und die Stellenbesetzung kommunizieren, damit die Betroffenen Transparenz als Grundlage für vertrauensbildende Maßnahmen erkennen.

3.2.4.3 Leistungsbeurteilungen

Ein weiterer Aspekt der PE sind Leistungsbeurteilungen.²¹⁷ Sie dienen zumeist dazu, Informationen für den Personaleinsatz sowie zur Entgeltendifferenzierung zu liefern²¹⁸.

²¹⁵ Vgl. Kirnecki, R. Probst G. J. B. (1992), Personal- und Unternehmensentwicklung, S. 21

²¹⁶ Vgl. Bühner, R. (1993) Mitarbeiter im TQM, S. 87

²¹⁷ Leistungsbeurteilung wird in dieser Arbeit verstanden als ein vergangenheitsorientiertes Instrument. Anhand einer systematischen Erfassung und Bewertung der Aufgabenerfüllung des Mitarbeiters wird ein periodischer Vergleich der erbrachten Leistung und des persönlichen Verhaltens mit vorgegebenen Zielen und Erwartungen vorgenommen. Vgl. Schmid, E. (1992), Leistungs- und Potentialbeurteilung, S. 268

²¹⁸ Vgl. Domsch, M., Gerpott, T. J. (1992), Personalbeurteilung, S. 1633

Hierfür gibt es Beurteilungsverfahren, mit denen Beobachtungen nach bestimmten Regeln in schriftlicher Form, zumeist als wertende Aussagen, umgesetzt und im Beurteilungsbogen manifestiert werden. "In der Praxis werden primär gebundene, analytische Einstufungsverfahren eingesetzt. Dabei erhält der Beurteiler oft prozentuale Vorgaben, wieviel Beurteilte den verschiedenen Skalenstufen zugeordnet werden sollen."²¹⁹ Dies vereinfacht die Beurteilung, jedoch ist diese Vorgehensweise erkenntnisfeindlich²²⁰, denn im Ergebnis werden die prozentualen Vorgaben erzielt.

Diese Zwangsverteilung ist für Personalbeurteilungen, die Leistungsbeschreibungen von Mitarbeitern und darauf aufbauende Personalentwicklungsmaßnahmen anstreben, völlig ungeeignet. Auch wenn qualitätsbezogene Kriterien in der Personalbeurteilung enthalten sind und bewertet werden, führt eine solche Vorgehensweise nicht zur Förderung des Qualitätsbewußtseins, sondern eher zu Frustration und Demotivation bei den Mitarbeitern.

Auch wenn Beurteilungsverfahren sorgfältig konstruiert sind, werden die Ergebnisse irrelevant, wenn sie nicht in einem Beurteilungsgespräch mit dem Beurteilten kommuniziert werden. In diesem Fall hat der Betroffene keine Chance, von sich aus initiativ zu werden, um seine Stärken zu forcieren bzw. vorhandene Defizite durch geeignete Qualifizierungsmaßnahmen abzubauen.

Folgende Ansätze für eine qualitäts- und leistungsfördernde Personalbeurteilung werden empfohlen.²²¹

- Ausnutzung des gesamten Skalenniveaus, um eine transparente und leistungsorientierte Beurteilung zu ermöglichen.
- Das Beurteilungsgespräch sollte ohne zeitlichen Druck und Unterbrechungen geführt werden, und es sollten sowohl die Stärken als auch die Schwächen des Beurteilten klar herausgearbeitet werden.
- Der Beurteiler sollte eine dialogorientierte, offene und angstfreie Atmosphäre aufbauen, um im Rahmen eines Zielvereinbarungsprozesses den Beurteilten zu ermutigen, Entwicklungsperspektiven aufzugreifen.
- Klare Aussagen darüber, wie sich gezeigte Leistungen auf Entwicklungsperspektiven und Entgelthöhe des Beurteilten auswirken, sollten das Gespräch abrunden.

Dies erfordert von den Beurteilern, daß sie in der Leistungsbeobachtung, der richtigen Handhabung des Beurteilungsinstrumentes und in der Führung des Beurteilungsgesprächs

²¹⁹ Domsch, M., Gerpolt, T. J., (1992), Personalbeurteilung, S. 1633

²²⁰ Vgl. Schmid, E. W. (1992), Leistungs- und Potentialbeurteilung, S. 271

²²¹ Vgl. Domsch, M., Gerpolt, T. J. (1992), Personalbeurteilung, S. 1638

spraches geschult werden, um die Akzeptanz einer solchen Vorgehensweise bei den Mitarbeitern zu sichern.

3.2.4.4 Qualitätsfördernde Entlohnungssysteme

Juran und Deming betonen in ihren Qualitätskonzepten, daß ein qualitätsorientiertes Verhalten über Anreize gefördert werden kann.²²² Es wurde erkannt, daß Belohnungs- und Sanktionssysteme wesentlich zur Verhaltenssteuerung beitragen. Diese Erkenntnis wird bei der Einführung von Veränderungsprozessen zur Unternehmensentwicklung, wie z. B. TQM, kaum berücksichtigt.²²³

Grundlage der heutigen Entlohnungssysteme sind die Arbeitsbewertungsverfahren, die in den fünfziger und sechziger Jahren entwickelt wurden. Diese Arbeitsbewertungsverfahren wurden zu einem Zeitpunkt erarbeitet, als die Arbeit hochgradig arbeitssteilig organisiert war. Dabei wird ein strategieadäquates Leistungsverhalten, wie es TQM fordert, nicht berücksichtigt. Des weiteren sind die Arbeitsbewertungsverfahren auch deshalb nicht mehr geeignet, weil Umgebungseinflüsse wie Lärm oder Temperatur in ihrer Bedeutung gesunken, Steuerungs-, Kontrollfunktionen sowie die Eigenverantwortung der Mitarbeiter dagegen gestiegen sind, was in traditionellen Arbeitsbewertungsverfahren keine ausreichende Berücksichtigung findet.

Ein weiteres Hindernis zur Anpassung von Belohnungs- bzw. Entlohnungssystemen an die strategische Unternehmensentwicklung ist die tarifliche Verankerung der Entlohnungssysteme. Für die Arbeitnehmer haben Tarifverträge in ihrer Schutzfunktion positive Effekte²²⁴, die aber einer schnellen Anpassung der betrieblichen Gegebenheiten an Veränderungen im Wege stehen können und sich dann negativ auf die Beschäftigung auswirken.

Unter Qualitätsgesichtspunkten könnte eine qualifikationsorientierte Entlohnung (Prinzip der Äquivalenz von Lohn und Qualifikation) zu mehr Leistung führen. Es wird der Aufbau von Qualifikationspotentialen dadurch gefördert, daß die Entlohnung der Mitarbeiter an jene Kenntnisse und Fähigkeiten geknüpft wird, die jetzt oder in Zukunft auch im Unternehmen gebraucht werden.²²⁵ Dieser Entlohnungsansatz zielt "zum einen auf eine höchstmögliche Nutzung der Mitarbeiterqualifikation ab, zum anderen auf die stetige Weiterentwicklung des unternehmerischen Know-hows."²²⁶ Die qualifikationsorientierte

²²² Vgl. Bühner, R.(1993), Mitarbeiter im TQM, S. 109

²²³ Vgl. Gärtner, H. J. (1992), Strategie, Struktur und Menschen, S. 203

²²⁴ Vgl. Bühner, R. (1994), Personalmanagement, S. 359

²²⁵ Vgl. Bühner, R. (1994), Personalmanagement, S. 310

²²⁶ Bühner, R. (1994), Personalmanagement, S. 310

Entlohnung ist in Bereichen vorteilhaft, die ein hohes Maß an Kreativität verlangen, wie z. B. Forschung und Entwicklung bzw. Design.²²⁷

Unter Qualitätsgesichtspunkten kann eine leistungsgerechte Entlohnung (Prinzip der Äquivalenz von Lohn und Leistung) bei den Mitarbeitern Anreize schaffen, die zu mehr Leistung führen. Während die qualifikationsorientierte Entlohnung eine erwartete Leistung ex ante vergütet, erfolgt bei der leistungsgerechten Entlohnung diese nach Erreichen eines vorab definierten Arbeitsergebnisses (ex post). Dieses kann z. B. in Form von Qualitätsstandards operationalisiert werden. Die leistungsgerechte Entlohnung erfordert eine Zielvereinbarung vor Beginn der Arbeitsperiode.²²⁸

Die am meisten angewandten Entlohnungsgrundsätze sind Zeit-, Akkord-, Penum- und Prämienlohn. Insbesondere für eine qualitätsorientierte Anreizgestaltung können Team- bzw. Gruppenprämien vorteilhaft sein, weil die Prämie an die Erfüllung von Qualitätsstandards gekoppelt sein kann.²²⁹ Weitere Lohnformen zur Förderung einer umfassenden Qualität können Zulagen oder Incentives sein, die an die Erbringung bestimmter Leistungen gekoppelt sind. Dies können z. B. Produktentwicklungszeiten oder Kosteneinsparungen durch optimierte Abläufe sein, aber auch die Verbesserung von Reklamations- und Beschwerdebearbeitungszeiten. Jede Form von variablen Vergütungsbestandteilen wie Zulagen oder Incentives setzt eine transparente Bemessungsgrundlage sowie Zielvereinbarungen mit den Beteiligten voraus.²³⁰ In diesem Zusammenhang fordert Bühner²³¹, daß:

- zur Entfaltung dieser Anreizwirkung die Entlohnung für die tatsächlich erbrachte Leistung in einem möglichst engen zeitlichen Rahmen erfolgt,
- zur Bestimmung leistungsorientierter Zulagen sowohl kurzfristige, vom einzelnen zu erbringende als auch langfristige, von Teams zu erbringende Leistungen berücksichtigt werden.

Die Entwicklung eines qualitätsfördernden Entgeltsystems sollte mehrere Lohnformen wie ein fixes Grundgehalt und variable Vergütungsbestandteile parallelisieren. Die Mitarbeiter müssen den Zusammenhang zwischen qualitativem Arbeitsergebnis und Arbeitsentgelt erkennen²³².

²²⁷ Vgl. Drumm, H. J. (1992), Personalwirtschaftslehre, S. 431

²²⁸ Vgl. Bühner, R. (1994), Personalmanagement, S. 314

²²⁹ Vgl. Bühner, R. (1994), Personalmanagement, S. 320

²³⁰ Vgl. Bühner, R. (1994), Personalmanagement, S. 336

²³¹ Vgl. Bühner, R. (1993), Mitarbeiter im TQM, S. 114

²³² Vgl. Kleinbeck, U. (1980), Arbeitsmotivation, S. 444

3.2.5 Organisationale Voraussetzungen

3.2.5.1 Kundenorientiertes Personalwesen

Die Forderung einer durchgängigen Kunden-Lieferanten-Beziehung im TQM gilt konsequenterweise auch für das Personalwesen. Sie betrifft vor allem die Dienstleistungsqualität²³³ des Personalwesens.

Die Dienstleistung des Personalwesens besteht darin, die Mitarbeiter und Führungskräfte durch PE-Maßnahmen so zu fördern, daß sie ihre Leistungsbereitschaft und -fähigkeit voll entfalten können.

Die Qualität eines kundenorientierten Personalwesens ist daran zu messen, wieweit es gelingt, mitarbeiterbezogene Leistungspotentiale verschwendungsfrei einzusetzen.²³⁴

Bühner stellt in bezug auf Kundenorientierung im Personalwesen die Forderung auf, diese so zu gestalten, daß die Unternehmensbereiche und die Führungskräfte die Verantwortung für das Personalgeschehen tragen, da sie letztlich für das Arbeitsergebnis in qualitativer und quantitativer Hinsicht verantwortlich sind. Damit wird der Personalbereich ein wichtiger Bestandteil der Qualitätsverantwortung²³⁵, wie es die nächste Abbildung verdeutlicht.

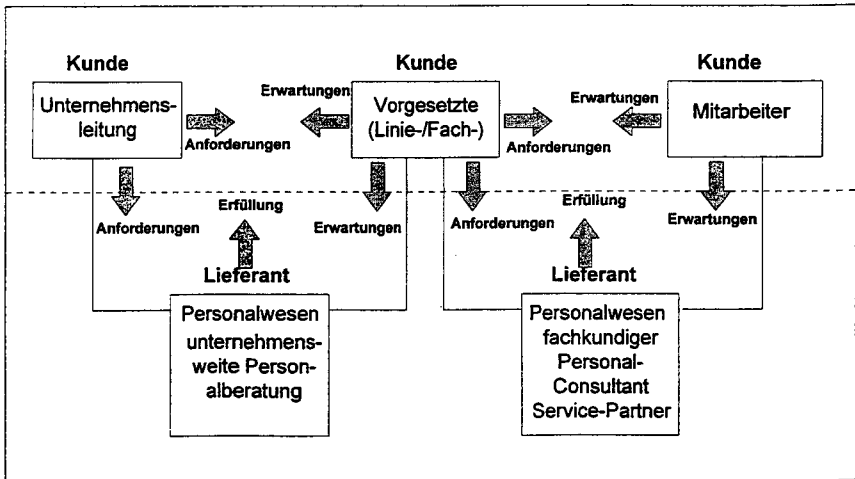


Abbildung 6: Prinzip der internen Kunden-Lieferanten-Beziehung im Personalwesen

²³³ Bowen, D. E., Lawler III, E.E (1993). Total Quality-Oriented Human Resources Management, S. 33

²³⁴ Vgl. Bühner, R. (1994), Personalmanagement, S. 370 ff.

²³⁵ Bowen, D. E., Lawler III, E.E (1993). Total Quality-Oriented Human Resources Management, S. 31

Die Unternehmensleitung stellt an das Personalwesen als kundenorientierte Servicedimension die Anforderung, ein kompetenter und beratender Partner zu sein, wenn es um die Lösung personalwirtschaftlicher Probleme geht.²³⁶

Im Qualitätsmodell der European Foundation for Quality Management sind explizit Personalmaßnahmen zur Personalentwicklung und zum PE-Controlling aufgeführt.²³⁷ In diesem Zusammenhang sollte das Personalwesen als beratende Business-Dimension personalentwicklungsbezogene Kosten-, Leistungs- und Erfolgsgrößen²³⁸ für Benchmarking- und Selbstbewertungsprozesse²³⁹, wie sie im Rahmen des Qualitätsmodells der European Foundation for Quality Management gefordert werden, dem Management und den Vorgesetzten zur Verfügung stellen.

Die Führungskräfte (Fach- und/oder Linienvorgesetzte) verlangen vom Personalwesen eine professionelle Unterstützung und Beratung, um ihre Personalverantwortung eigenverantwortlich ausführen zu können.²⁴⁰

Die Mitarbeiter erwarten vom Personalwesen die Berücksichtigung ihrer individuellen Interessen. Das Personalwesen hat für sie Betreuungs- Beratungs- und Informationsaufgaben zu erbringen.²⁴¹

Dazu benötigt das Personalwesen flexible Strukturen,²⁴² wie z. B. Personalreferentensysteme oder eine projektbezogene Aufgabenbearbeitung. Diese Forderungen können nur erfüllt werden, wenn das Selbstverständnis des Personalwesens nicht nur auf funktionaler Gliederung und Verwaltungstätigkeit beruht,²⁴³ denn aus einer administrativ geprägten Sicht werden dem Kunden kaum ganzheitlich gestaltete Problemlösungen angeboten.

²³⁶ Vgl. Bühner, R. (1993), Mitarbeiter im TQM, S. 90

²³⁷ Vgl. Wunderer, R. (1995), TQM fordert Personalmanagement, S. 1042

²³⁸ Vgl. Bühner, R. (1991), Neuausrichtung der Personalorganisation, S. 443

²³⁹ Im Erfahrungsbericht des European Quality Award Gewinners von 1995 wird deutlich gezeigt, daß durch regelmäßig durchgeführte Self-Assessments kontinuierliche Verbesserungen sowohl in der strategischen als auch in der operativen Arbeit des Unternehmens möglich sind. Dazu benötigen das Management sowie Fach- und Linienvorgesetzte meßbare Indikatoren, um die unternehmerische Leistung und die Verbesserung dieser in den Funktionsbereichen darstellen zu können. Vgl. Waldner, G. (1995), Beim dritten Anlauf ins Finale, S. 1393 f.

²⁴⁰ o.V. (1996), Neue Qualitäten, S. 18

²⁴¹ Vgl. Bühner, R. (1993), Mitarbeiter im TQM, S. 92

²⁴² o. V. (1996), Neue Qualitäten, S. 18

²⁴³ Vgl. Bühner, R. (1994), Personalmanagement, S. 421; vgl. Bowen, D. E., Lawler III, E.E (1993). Total Quality-Oriented Human Resources Management, S. 32

3.2.6 Zusammenfassung

Für TQM als mitarbeiterorientierte Veränderungsstrategie ist es notwendig, daß Maßnahmen der Personalentwicklung und die betrieblichen Anreizsysteme strategiekonform gestaltet sind. Mit der Einführung von TQM stellen sich die Organisationsmitglieder die Frage, ob es für sie lohnenswert ist, sich am Veränderungsprozeß zu engagieren.

Kritisch sind in bezug auf die Umsetzung von TQM folgende Aspekte zu bedenken: TQM fordert vom Personalmanagement einen Wandel im Rollenverständnis vom administrativen zu einem unternehmerischen Denken und Handeln.

Diese Forderung verlangt u. a. ein hohes Maß an Flexibilität im Personalmanagement, wenn gezielt Personalkapazitäten in quantitativer und qualitativer Hinsicht eingesetzt werden müssen. Mängel in der Kommunikation und in der Abstimmung von Projekten der Unternehmensentwicklung und der Personalentwicklung konterkarieren die geforderte Flexibilität.

Obwohl für die Umsetzung von Veränderungsprozessen die Notwendigkeit von Qualifizierungsmaßnahmen für Motivations- und Lernprozesse erkannt wurde, werden sie entweder vorwiegend auf die ausführende Ebene beschränkt oder auf Führungskräfte begrenzt. Ebenso ist es üblich, für die Qualifikation der Mitarbeiter Minimallösungen anzubieten, die zumeist rein fachkompetenzbezogen sind. Umfassende Maßnahmen zur Verbesserung der Methoden- und Sozialkompetenz werden nur am Rande behandelt.

Die Ausgestaltung von Belohnungs- und Sanktionssysteme trägt wesentlich zur Verhaltenssteuerung bei. Diese Erkenntnis wird bei der Einführung von Veränderungsprozessen zur Unternehmensentwicklung, wie z. B. TQM, kaum berücksichtigt. Es wird an tariflichen Vergütungssystemen und Arbeitsbewertungsverfahren festgehalten, die in ihrer Gestaltung kaum flexible Lösungsansätze bieten.

Eine qualitätsorientierte Qualifizierung und Weiterbildung der Mitarbeiter, die Leistungsbeurteilung, ein qualitätsfördernder Personaleinsatz sowie das Belohnungssystem können das Leistungsverhalten der Mitarbeiter im TQM-Prozeß beeinflussen. In diesem Zusammenhang besteht die Vermutung, daß umfassende PE-Maßnahmen und eine auf den Veränderungsprozeß abgestimmte Ausgestaltung der Anreizsysteme zu mehr Leistung bei den Mitarbeitern führen.

3.3 Teamorientierung

3.3.1 Notwendigkeit von Teamarbeit

TQM setzt die konsequente Umsetzung von Teamarbeit für die Entwicklung einer lernenden, offenen und auf Vertrauen basierenden Organisation voraus. Bereits 1975 haben Porter, Lawler III und Hackman diese Entwicklung in einer hypothetischen "Sequenz von notwendigen Zielen für die Erhaltung einer Organisation"²⁴⁴ aufgezeigt, wie es die Abbildung auf der nächsten Seite verdeutlicht.

Die von ihnen festgelegte Zielfolge bezeichnet die Optimierung bzw. Zunahme von Kooperation und Teamarbeit als notwendige Voraussetzung für eine innovative Organisation, die sich stets verändern kann.²⁴⁵

Diese Zielfolge zeigt, daß Vertrauen die Basis für die Teamfähigkeit ist, denn Vertrauen ist für ein offenes Kommunizieren notwendig und befähigt die Beteiligten gleichzeitig bei einem teamorientierten Arbeiten, Konflikte und Probleme gemeinsam zu lösen und über die Qualität ihrer Arbeit offen und ehrlich zu sprechen.

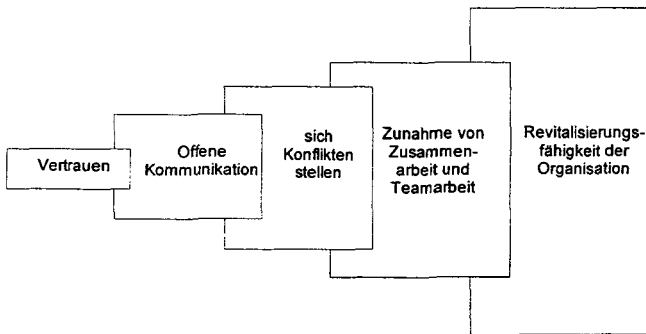


Abbildung 7: Hypothetische Sequenz von notwendigen Zielen für die Erhaltung einer Organisation nach Porter, Lawler III und Hackman²⁴⁶

Der Begriff »Teamarbeit« hat sich in der TQM-Philosophie mit einer generell positiven Bewertung etabliert, so daß als primäres Ziel von Teamarbeit die Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation im Vordergrund steht. In diesem Sinn setzt die TQM-Philosophie für das Gelingen des Veränderungsprozesses Teamarbeit²⁴⁷ auf allen hierarchischen Stufen und in allen betrieblichen Funktionen voraus.²⁴⁸ Begründet wird

²⁴⁴ Porter, L.W., Lawler, E.E.III, Hackman, J. R. (1975), Behavior in organizations. S. 408

²⁴⁵ Vgl. Cornelli, G. (1993), Qualifikation für Gruppenarbeit, S. 356

²⁴⁶ Porter, L.W., Lawler, E.E.III, Hackman, J. R. (1975), Behavior in organizations. S. 408

²⁴⁷ Vgl. Zsifikovits, H., E. (1992), Qualität, S. 18

²⁴⁸ Vgl. Oess, A. (1993), TQM, S. 107

diese Zielsetzung durch folgende Annahme: In Situationen, "für die das Echtzeit-Zusammenwirken vielfache Fertigkeiten, Erfahrungen und Beurteilungen erfordert, erbringt ein Team unweigerlich bessere Resultate als eine Gruppe von Einzelpersonen, die sich in genau eingegrenzten beruflichen Rollen und Verantwortungsbereichen bewegen"²⁴⁹. Mit der Einführung von Teamarbeit können folgende Zielsetzungen im Unternehmen einhergehen:²⁵⁰

- Teams sollen durch eine flexiblere Kanalisierung der Aufgaben komplexitätsreduzierend arbeiten, was bei einer wachsenden Aufgabenkomplexität, die vielfach das Informationsverarbeitungs-, Steuerungs- und Verantwortungsvermögen einer bestehenden Organisationsstruktur übersteigt, notwendig ist.
- Ein hoher Innovationsbedarf läßt sich durch ein unsystematisches Vorgehen von einzelnen nicht abdecken, sondern erfordert ein kreatives und systematisches Vorgehen im Team. Teams sollen darauf schneller reagieren, Reaktanz reduzieren und Innovationsbereitschaft anregen.
- Veränderten Einstellungen zur Arbeit kann durch Teamarbeit entgegengewirkt werden. Der Wertewandel in der Gesellschaft führt zu einer reduzierten Identifikation mit der Aufgabe und einem Rückzug ins Private. Hier kann Teamarbeit sowohl kooperationsfördernde als auch sozialintegrative Funktionen übernehmen.

Die Aktualität der Teamarbeit ist mit Konzepten des Lean Managements verbunden. Die Teamarbeit ist u. a. ein Faktor, der den wirtschaftlichen Erfolgen des Lean Managements begründet. Dies zeigt die MIT-Studie, denn die erfolgreichen japanischen Montagewerke in der Automobilindustrie waren 1989 im Durchschnitt zu 70 Prozent in Teams organisiert, dagegen waren es in europäischen Werken nur 0,6 Prozent.²⁵¹

Die Grundprinzipien von Teamarbeit im Lean Management ähneln bekannten Konzepten der Arbeitsgestaltung, wonach durch ganzheitlich gestaltete und herausfordernde Aufgaben hochqualifizierte und hochmotivierte Arbeitsteams entstehen sollen. Kernpunkt von sog. Lean Teams ist jedoch die "Rationalisierung durch Reorganisation der Gruppenarbeit und ständige Verbesserungen aufgrund von Vorschlägen des Teams"²⁵². Probleme und Fehler sollen vom Team selbst permanent analysiert und konsequent vermieden werden. Die Ist- und Sollwerte des Teams sollen möglichst ständig für alle sichtbar als Leistungskurve dargeboten werden, um zu zeigen, daß das Team stets ko-

²⁴⁹ Katzenbach, J., R., Smith, D., K. (1993), Teams, S. 33

²⁵⁰ Vgl. Wiendieck, G. (1992), Teamarbeit, S. 2377f.; vgl. Katzenbach, J., R., Smith, D., K. (1993), The wisdom of teams, S. 20 ff.; Vgl. Cornelli, G. (1993), Qualifikation für Gruppenarbeit, S. 356

²⁵¹ Vgl. Womack, J. P., Jones, D. T., Roos, D. (1992), Die zweite Revolution, S. 97

²⁵² Greif, S. (1994), Arbeits- und Organisationspsychologie, S. 11

sten- und qualitätsbewußt arbeitet und die eigene Leistung ständig zu verbessern versucht.²⁵³

Bei diesen Teams geht es nicht nur um Leistungseffizienz. Wie Womack et al. betonen, wollen Arbeiter heute nicht mehr unter den Bedingungen der Arbeitsteilung wie in der Massenproduktion arbeiten, sondern bei Lean Management ist es möglich, humanistische Forderungen der Arbeitsgestaltung mit Effizienzsteigerungen zu verbinden.²⁵⁴ Um diese Anforderungen zu erfüllen, sollen die Teams möglichst mit produktiver Arbeit zusammenhängende Aufgaben eigenverantwortlich übernehmen. Dazu wird die eigentliche Arbeit des Teams, wie z. B. ein Produkt zu entwickeln oder ein Produkt herzustellen, durch Aufgaben der Verwaltung, Materialbeschaffung, Reparatur und Kundenbetreuung ergänzt. Damit soll vor allem der »bürokratische Overhead« und das mittlere Management eingespart werden.

Dieser Ansatz wird von Theoretikern und Praktikern gerne als Herausforderung der Zukunft gesehen, wobei es bislang kaum theoretisch fundierte Aussagen darüber gibt, von welchen Faktoren der Erfolg derartiger Teams abhängig ist.²⁵⁵

Gerade in traditionell geprägten europäischen Industriebetrieben ist zu bedenken, daß das mittlere Management und die Meister ihre angestammten Positionen und ihre Betätigungsfelder sicher nicht ohne weiteres räumen werden. Die Teams müssen eine hohe Motivation zur Rationalisierung der eigenen Prozesse und Abläufe mitbringen, damit dieser Ansatz wirksam wird. Ob diese Motivation im Zuge von Personalabbaumaßnahmen vorhanden ist, kann nur mit sehr viel Skepsis betrachtet werden.

3.3.2 Abgrenzung des Begriffs Teamarbeit

Teamarbeit besteht aus einem sozio-emotionalen und einem sachlich-rationalen Aspekt, denn die Addition von individuellen Einzelleistungen folgt einem partizipativen Modell der Sozialintegration und der Arbeitskoordination, wobei bei beiden Aspekten das integrierende Element die gemeinsame Orientierung der Beteiligten ist.²⁵⁶ Für Teamarbeit gibt es eine Vielzahl von Definitionen, die diese beiden Aspekte mit unterschiedlicher Intensität thematisieren. Einerseits steht der sozial-integrative Aspekt im Vordergrund, wie bei Leavitt und Lipman-Blumen, die die Teams als hochgradig aktiv, vital, erfolgsorientiert, voller Engagement und voller Leidenschaft beschreiben²⁵⁷, oder

²⁵³ Vgl. Imai, M. (1991), Kaizen.

²⁵⁴ Vgl. Womack, J. P., Jones, D. T., Roos, D. (1992), Die zweite Revolution. S. 106 f.

²⁵⁵ Vgl. Greif, S. (1994), Arbeits- und Organisationspsychologie, S.12

²⁵⁶ Vgl. Wiendieck, G. (1992), Teamarbeit, S. 2376

²⁵⁷ Leavitt, H.J., Lipman-Blumen, J. (1995), Hot Groups, S. 109

die sachlich-arbeitskoordinativen Aspekte werden betont, wie Katzenbach et al.: "Teams repräsentieren abgegrenzte Leistungseinheiten und kein absolutes Wertsystem."²⁵⁸

Im Zusammenhang mit Teamarbeit werden neben diesen beiden wesentlichen Aspekten folgende Merkmale hervorgehoben:²⁵⁹

- Größe

Das Team wird zumeist als eine Kleingruppe beschrieben, bei der alle Mitglieder untereinander unmittelbar in Kontakt treten können. Es wird versucht, die Größe des Teams durch Zahlenangaben, wie z. B. Teams umfassen zwischen 2-12 Mitglieder, festzulegen.²⁶⁰

- Dauer

Teams werden überwiegend als relativ dauerhafte bzw. zumindest für einen längeren Zeitraum gebildete Gruppen definiert. Damit unterscheiden sie sich von Gruppen, die für begrenzte Sonderaufgaben, wie z. B. Task Forces oder Simultaneous Engineering Teams, installiert werden.

- Arbeitsstil

Teams definieren sich über einen Arbeitsstil, der bei den Mitgliedern durch kooperatives Interagieren und Tragen kollektiver Verantwortung geprägt sein sollte. Die emotionale Komponente wird für die Zusammenarbeit besonders betont, die Zusammenarbeit ist z. B. durch »völlige Hingabe« oder »emotionale Spannung und Emotionalität«²⁶¹ gekennzeichnet. Für die Arbeitskoordination wird vor allem ein »diszipliniertes Vorgehen« hervorgehoben.²⁶²

- Kohäsion

Teams definieren sich im Gegensatz zu Qualitätszirkeln durch eine besonders hohe Kohäsion, die auf der starken Betonung der emotionalen Intensität der Zusammenarbeit basiert. Eine hohe Kohäsion läßt sich nur durch eine sorgfältige Zusammensetzung des Teams erreichen.

- Ebenen- und Funktionszugehörigkeit

Teams zeichnen sich im TQM insbesondere dadurch aus, daß sich die Teammitglieder nicht nur aus einer Ebene oder Funktion rekrutieren, wie z. B. bei reinen Qualitätszirkelansätzen, die vor allem die Mitarbeiter der ausführenden Ebene in der Produktion umfassen.

²⁵⁸ Katzenbach, Jon, R., Smith, D., K. (1993), Teams, S. 41

²⁵⁹ Vgl. Wiendieck, G. (1992), Teamarbeit, S. 2376 f.

²⁶⁰ Vgl. Rosenstiel, L., v., Molt, W., Rüttinger, B. (1995), Organisationspsychologie, S. 119

²⁶¹ Vgl. Leavitt, H.J., Lipman-Blumen, J., (1995), Hot Groups, S. 110 f.

²⁶² Vgl. Katzenbach, J. R., Smith, D., K. (1993), Teams, S. 92

- Ziel- und Leistungsorientierung

Ein wesentliches Merkmal von Teams ist die gemeinsame Leistungs- und Zielorientierung aller Teammitglieder. Insbesondere dieses Merkmal geht über die Definition einer Gruppe hinweg. Die Leistungs- und Zielorientierung schließt nicht aus, daß mit der Teamarbeit auch die Erfüllung sozio-emotionaler Erwartungen für die Teammitglieder verbunden sein kann, die jedoch nicht im Vordergrund stehen.

Folgende Definition soll hier für den Begriff Team bzw. Teamarbeit gelten:

Unter einem Team soll eine Gruppe von Mitgliedern, die durch eine gemeinsame Leistungs- und Zielorientierung mit intensiven wechselseitigen Beziehungen sowie einer disziplinierten Arbeitsweise geprägt ist und die hierarchieübergreifend und funktionsunabhängig zusammengesetzt sein kann, verstanden werden.²⁶³

3.3.3 Empirische Belege für den Zusammenhang zwischen Teamarbeit und Leistung

Teamarbeit hat sich in der TQM-Philosophie mit einer generell positiven Bewertung etabliert. Es besteht die Vermutung, daß Teamarbeit zu mehr Leistung führt.²⁶⁴ Dieser Leistungsvorteil wird auf motivationale und organisationale Effekte der Teamarbeit zurückgeführt, die vor allem vom Aufgabentyp²⁶⁵ und der Teamzusammensetzung abhängig sind.

Zurückzuführen ist die positive Bewertung der Teamarbeit insbesondere auf die Arbeit in Qualitätszirkeln. Feigenbaum erkannte als erster, daß jedermann - vom Top Management bis zur Basis - für die Qualität seiner Arbeit verantwortlich sei. Seine Idee führte zur Integration aller Mitarbeiter in qualitätssichernde Aktivitäten. In den japanischen Betrieben wurde sehr schnell erkannt, daß abteilungs- und funktionsübergreifende Kooperationen in Teams ein notwendiger Ansatz sind, "um auch jeden Mitarbeiter bis zur Basis hinunter in den Verbesserungsprozeß einzubeziehen."²⁶⁶

Ishikawa konzipierte dazu in den fünfziger Jahren ein gruppenarbeitsorientiertes Konzept. Dies führte zur Gründung von Qualitätszirkeln, die eine aktive Beteiligung aller Mitarbeiter bei der Suche nach Lösungen bei Qualitätsdefiziten fördern sollen. Das Qualitätszirkel-Konzept geht von der Überlegung aus, daß Probleme von denjenigen am besten gelöst werden können, die auch täglich mit diesen Problemen konfrontiert wer-

²⁶³ Vgl. Wiendieck, G. (1992), Teamarbeit, S. 2376

²⁶⁴ Vgl. Cornelli, G. (1993), Qualifikation für Gruppenarbeit, S. 356

²⁶⁵ Vgl. Fiedler, F.E., (1967), A Theory of Leadership Effectiveness. New York, 1967.

²⁶⁶ Oess, A. (1993), TQM, S. 106

den. Die Erfahrung der Mitarbeiter der ausführenden Ebene soll helfen, die Arbeitssituation zu verbessern, um dadurch die Leistungsfähigkeit der Organisation zu erhöhen.²⁶⁷ Durch das Qualitätszirkel-Konzept hat Ishikawa für die TQM-Philosophie eine entscheidende Richtung vorgegeben, indem er Freiwilligkeit, Respekt vor dem Menschen und Mitarbeiterorientierung als wichtige Elemente der Zusammenarbeit betont.²⁶⁸

Durch empirische Untersuchungen wurde der Erfolg von Qualitätszirkel analysiert, wobei die gefundenen Ergebnisse sich nur selten eindeutig auf die Qualitätszirkelarbeit zurückführen lassen.²⁶⁹ Es konnte keine signifikante Bestätigung dafür gefunden werden, daß die Aktivitäten in Qualitätszirkeln zu mehr Leistung führen.²⁷⁰ Obwohl es einzelne Studien gibt, in denen aufgrund besonders kreativer Vorschläge aus der Qualitätszirkelarbeit erhebliche Einsparungspotentiale realisiert wurden, können daraus keine verallgemeinerungsfähigen Schlüsse gezogen werden.²⁷¹ Auch der von Firmen genannte Quotient, der Aufwand und Ertrag in Beziehung setzt, ist trotz beeindruckender Zahlen wie z. B. bei Rolls-Royce 1:10 schwer zu verallgemeinern²⁷², da häufig nicht klar wird, ob dieses Verhältnis über einen längeren Zeitraum hinweg realisiert oder zu einem bestimmten Ausgangszeitpunkt ermittelt wurde. Es ist anzunehmen, daß zu Beginn der Qualitätszirkelarbeit Probleme relativ rasch erfolgreich abgearbeitet werden, mittel- und langfristig jedoch wird die Problemlösung schwieriger.

Obwohl keine signifikante empirische Bestätigung dafür gefunden werden konnte, daß die Arbeit in Qualitätszirkeln zu mehr Leistung führt, spricht für die Arbeit in Gruppen, "daß - neben Verbesserungsvorschlägen - die Mitglieder sich selbst in ihrer sozialen Kompetenz qualifizieren und ihre Identifikation mit der Aufgabe und der eigenen Gruppe in der Gesamtorganisation steigern."²⁷³

Die Teamzusammensetzung wurde in der Wissenschaft eingehend unter dem Aspekt der Homogenität bzw. der Heterogenität der Zusammensetzung thematisiert. Deutlich wurde, daß homogene Gruppen eher geringere Koordinationskonflikte haben, aber auch geringere Potentialvielfalt zeigen. Dagegen sind heterogene Teams eher leistungsorientiert. Zu berücksichtigen ist jedoch, daß die empirischen Belege dafür eher labil sind.²⁷⁴

²⁶⁷ Vgl. Zink, K., Schulz, G. (1984) Quality Circles, S. 48

²⁶⁸ Vgl. Ishikawa, K. (1985) QC-Circle Activities.

²⁶⁹ Vgl. Bungard W., Wiendieck, G. (1986), Erfolgreich im Qualitätswettbewerb. - Quality Circles.

²⁷⁰ Gebert, D. von Rosenstiel, L. (1992), Organisationspsychologie, S. 259

²⁷¹ Vgl. Rosenstiel, L., v., Molt, W., Rüttinger, B. (1995), Organisationspsychologie, S. 142

²⁷² Vgl. Bungard W., Wiendieck, G., (1986), Erfolgreich im Qualitätswettbewerb. - Quality Circles, S. 283

²⁷³ Rosenstiel, L., v., Molt, W., Rüttinger, B. (1995), Organisationspsychologie, S. 142

²⁷⁴ Vgl. Wiendieck, G. (1992), Teamarbeit, S. 2376

Einige Forschungsergebnisse belegen, daß eine direkte Beziehung zwischen Gruppenkohäsion - und damit der Attraktivität der Gruppe für die Mitglieder - und der Leistung nicht als verallgemeinerungsfähig zu bewerten ist. So zeigte sich in der empirischen Forschung, daß sogar bei hoher Gruppenkohäsion eher mit Leistungsrestriktionen zu rechnen ist, wenn ein geringes Vertrauen in die Organisation besteht. Eine hohe Gruppenkohäsion kann leistungssteigernd wirken, wenn das notwendige Vertrauen in das Unternehmen vorhanden ist.²⁷⁵

Da Teams durch gemeinsame Normen geprägt sind, können die für das Leistungsverhalten bedeutsamen Normen dazu führen, daß ein Team leistungsorientiert ist. Andererseits können diese aber auch das Leistungsverhalten behindern.²⁷⁶ In Verbindung mit einem stark ausgeprägten Gruppendruck können Normen sogar dazu führen, daß gute und kritische Beiträge einzelner unterdrückt werden. Ein solches Gruppenverhalten ruft eher schlechte Leistungen hervor.

Unterstützt wird die Annahme, daß Teamarbeit zu mehr Leistung führt, vor allem durch neuere Untersuchungen zu Teameffekten bei sog. "High-performing teams"²⁷⁷ oder "Hot Groups"²⁷⁸. Unabhängig von der Bezeichnung des Teams verbirgt sich dahinter der Anspruch, daß die Beteiligten in einer Kleingruppe "hochgradig aktiv, vital, erfolgsorientiert, voller Engagement, ja sogar voller Leidenschaft"²⁷⁹ agieren.

Um derartige Teams zu entwickeln, muß man erkennen, daß nicht jedes Team gleich leistungsfähig ist, wie es Katzenbach und Smith²⁸⁰ anhand der sog. »Teamleistungskurve« verdeutlichen, die die Leistungskraft in Abhängigkeit von der Effektivität des Teams zeigt. Katzenbach et al. identifizieren vier Typen der Zusammenarbeit:²⁸¹

- Die Arbeitsgruppe

Die Arbeitsgruppe ist eine Gruppe, bei der kein Zwang zu einer Leistungsorientierung besteht. Die Mitglieder interagieren, um Informationen auszutauschen, um Entscheidungen gemeinsam zu treffen, die das einzelne Mitglied bei seiner Arbeit innerhalb seines Verantwortungsbereiches unterstützen. Es besteht aber kein gemeinsames Leistungsziel.

²⁷⁵ Vgl. Rosenstiel, L. v., Molt, W., Rüttinger, B. (1995), Organisationspsychologie, S. 129

²⁷⁶ Vgl. Rosenstiel, L. v., Molt, W., Rüttinger, B. (1995), Organisationspsychologie, S. 128

²⁷⁷ Vgl. Katzenbach, J., R., Smith, D., K. (1993), The wisdom of teams, S. 66

²⁷⁸ Leavitt, H. J., Lipman-Blumen, J. (1995), Hot Groups, S. 109

²⁷⁹ Leavitt, H. J., Lipman-Blumen, J. (1995), Hot Groups, S. 109

²⁸⁰ Vgl. Katzenbach, J., R., Smith, D., K. (1993), The wisdom of teams, S. 84

²⁸¹ Vgl. Katzenbach, J., R., Smith, D., K. (1993), The wisdom of teams, S. 91 f.

- **Das Pseudo-Team**
Das Pseudo-Team ist eine Gruppe bei der zwar die Leistungsorientierung besteht, die jedoch die Erbringung kollektiver Leistung nicht ernsthaft anstrebt. Das Pseudo-Team ist die schwächste Gruppe, was die Leistungskraft anbelangt.
- **Potentielles Team**
Das potentielle Team ist eine Gruppe mit einer Leistungsorientierung. Das potentielle Team hat jedoch noch Mängel, was seine Zielorientiertheit, Arbeitsdisziplin und den Arbeitsansatz betrifft. Es versucht jedoch, seine Leistungskraft zu verbessern.
- **Echtes Team**
Es handelt sich dabei um einer geringe Anzahl von Personen mit einander ergänzenden Fähigkeiten, die sich gemeinsam für eine Sache, gemeinsame Ziele und einen gemeinsamen Arbeitsansatz engagieren und sich dabei gegenseitig unterstützen.
- **Hochleistungsteam**
Diese Gruppe erfüllt die gleichen Bedingungen wie das echte Team. Darüber hinaus setzen sich die Teammitglieder besonders stark für ihre persönliche Entwicklung und den Erfolg ihres Teams ein.

Die folgende Abbildung zeigt die Teamleistungskurve, die den Zusammenhang zwischen Leistungskraft und Effektivität des Teams verdeutlicht.

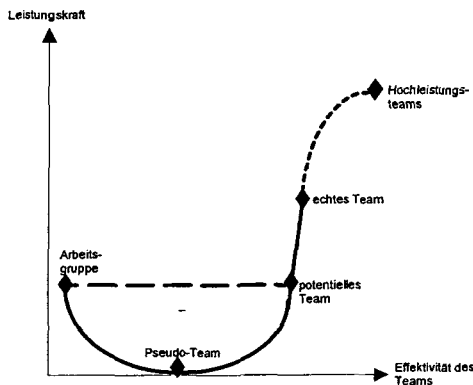


Abbildung 8: Die Teamleistungskurve²⁸²

²⁸² Katzenbach, J., R., Smith, D., K., (1993), The wisdom of teams, S. 84

Katzenbach und Smith verdeutlichen, daß Arbeitsgruppen Leistungsergebnisse erbringen, daß aber zwischen potentiell Team und echtem Team der Leistungszuwachs am größten ist.

Das echte Team legitimiert sich über die herausfordernde Aufgabe und Zusammenarbeit. Das echte Team wie auch das Hochleistungsteam zeichnen sich gegenüber dem potentiellen Team durch Leistungs- und Zielorientierung aus.

Obwohl Katzenbach und Smith 47 Teams untersuchten, sind die empirischen Befunde eher labil, da weder die Teamleistungskurve noch die Ergebnisse auf keinen wissenschaftlich überprüft sind.

3.3.4 Verhaltensbezogene Voraussetzungen für Teamarbeit

3.3.4.1 Abbau mikropolitischen Verhaltensweisen

Mikropolitische Verhaltensweisen sind Taten und Handlungen von einzelnen oder Gruppen, die ihren eigenen Vorteil mit allen Mitteln anstreben, ohne Rücksicht auf das Ganze (Unternehmen oder Prozeß) zu nehmen.²⁸³

Für den einzelnen gewinnt das Team an Attraktivität, wenn die Mitgliedschaft Belohnungen für ihn verspricht. Aus Teams können im weiteren Koalitionen entstehen. Eine Koalition ist ein Verbund auf Zeit, der vor allem der Vorteilssicherung dient²⁸⁴ und einseitig diesen Aspekt der Teamarbeit betont. Bei gefestigten Koalitionen stellt sich für die Beteiligten ständig die Frage, ob andere Mitgliedschaften nicht lohnenswerter wären. Dies kann beim einzelnen zu Interessenskonflikten führen, die für das 'Wohl des Ganzen' keineswegs förderlich sind. Die Absichten und Interessen einzelner sind bedeutender als die Teamleistung. Dabei spielen Beziehungspflege, Besitzstandswahrung wie auch persönliche Eitelkeiten eine große Rolle.

Die durch Empowerment gewährten Handlungsspielräume können von den einzelnen Mitarbeitern und/oder Teams für mikropolitische Aktivitäten genutzt werden, um eigene Belange zu fördern bzw. um TQM zu sabotieren.

In der TQM-Philosophie wird Teamarbeit gerne als "Gewinner-Gewinner-Strategie"²⁸⁵ verkauft, die sozio-emotionale Komponenten der Zusammenarbeit fördern soll. Realistischerweise stellt sich aber die Frage, ob Besitzstände und Gewohnheiten mit der Einführung des Veränderungsprozesses mit dem Argument 'Vorteil für alle' aufgegeben

²⁸³ Der Autor hat diese Definition abgeleitet aus der von Neuberger zusammengestellten Auflistung mikropolitischer Taktiken zur Sabotage von TQM. Vgl. Neuberger, O. (1993), Null-Fehler-Ziel, S. 43 ff.

²⁸⁴ Vgl. Neuberger, O. (1993), Null-Fehler-Ziel, S. 27

²⁸⁵ Neuberger, O. (1993), Null-Fehler-Ziel, S. 28

werden. Die Betroffenen werden eher versuchen, Eigeninteressen zu wahren, Gegenleistungen für den Verzicht von Besitzständen zu fordern oder gegen die Veränderungen zu sabotieren.²⁸⁶

Die Leistungsorientierung des Teams wird durch dysfunktionale mikropolitische Verhaltensprozesse konterkariert. Diese lassen sich in Teams daran erkennen, daß sich einzelne Mitglieder auf Kosten des Team profilieren oder daß die Besetzung von Stellen eher auf Beziehungen beruht anstatt auf Leistungserbringung. Kommunikation, die nur die betriebliche Gerüchteküche schürt, ist ein weiteres Anzeichen für ein ausgeprägtes mikropolitisches Verhalten in der Organisation.

Solche Prozesse können auch entstehen aufgrund von Autoritätsdruck (man spricht lieber seinem Vorgesetzten nach dem Mund, als die Meinung des Teams zu vertreten) und Gruppendruck, was in diesem Fall auf ein mehrheitlich sehr angepaßtes Verhalten schließen läßt. Das Austragen emotionaler Spannungen auf der Sachebene bzw. das Austragen sachlicher Gegensätze auf der emotionalen Ebene sind weitere Verhaltensweisen derartiger dysfunktionaler Teamprozesse.²⁸⁷

Wenn ein solches Verhalten diagnostiziert werden kann, sind darin auch Ansatzpunkte zu Teillösungen enthalten. Indem mikropolitische Verhaltensweisen transparent werden, kann gezielte Ursachenforschung betrieben und gegengesteuert werden. Wichtig ist dabei, daß nicht nur die formalen Regeln geändert werden, sondern auch die informellen Regeln.²⁸⁸

3.3.4.2 Teamentwicklung

Um Leistung im Team zu erzeugen, reichen Begeisterung und Bereitschaft zur Teamarbeit bei den Betroffenen nicht aus. Die Leistung des Teams hängt im wesentlichen von folgenden Faktoren ab:

- den intra- und intergruppalen Fähigkeiten zu einem teamorientierten Verhalten und Arbeiten sowie
- von den situativen Rahmenbedingungen des Teams.

²⁸⁶ Vgl. Fischer, G., Rieker, J., Risch, S. (1994), Geheime Regeln, S. 186

²⁸⁷ Vgl. Cornelli, G. (1993), Qualifikation für Gruppenarbeit, S. 366

²⁸⁸ Vgl. Scott-Morgan, P. (1994), zitiert in: Fischer, G., Rieker, J., Risch, S. (1994), Auf der Coach, S. 184

In der Gruppenforschung konnte für viele Situationen bestätigt werden, daß die Gruppenleistung nur so gut wie die des besten einzelnen oder gar deutlich schlechter als diese ist.²⁸⁹ Wenn die Gruppenleistung tatsächlich besser sein soll als die des besten einzelnen, so müssen mehrere Voraussetzungen erfüllt sein.

Die wichtigsten intragruppalen Voraussetzungen sind nach von Rosenstiel:²⁹⁰

- Die Aufgabe muß für die Arbeit in der Gruppe geeignet sein.
- die Gruppe sollte klein sein (maximal 5 bis 7 Mitglieder umfassen).
- Alle Mitglieder der Gruppe sollten an dem Problem interessiert sein und es unter verschiedenen Perspektiven betrachten.
- Die Gruppenmitglieder sollten zur Kommunikation befähigt sein, die „gleiche Sprache“ sprechen.
- Die interpersonalen Beziehungen sollten nicht belastet sein; sachlicher Widerspruch bzw. Zustimmung sollte keine Kanalisierungserscheinungen unausgesprochener Konflikte oder emotionaler Beziehungen sein.
- Im Team sollten es spezifische Regeln für die Zusammenarbeit geben, wie z. B. eine klare Problemdefinition, klare Zielsetzungen sowie regelmäßige Gespräche über die Qualität der Zusammenarbeit.

Die intragruppalen Voraussetzungen zur Erbringung von Teamleistung sind nach Katzenbach und Smith:²⁹¹

- Das Team muß daran glauben, daß es eine dringende und lohnende Aufgabe hat, und daß Ergebnisse erwartet werden.
- Die Auswahl der Teammitglieder erfolgt nicht nach persönlichen Kriterien, sondern nach Fähigkeiten und Leistungspotential.
- Ersten Meetings und Taten muß besondere Beachtung geschenkt werden,
- Klare Verhaltensgrundsätze müssen festgelegt werden.
- Einige unmittelbare, leistungsorientierte Aufgaben und Ziele müssen festgelegt und in Angriff genommen werden.
- Das Team muß regelmäßig mit neuen Fakten und Informationen konfrontiert und gefordert werden.
- Das Team sollte viel Zeit miteinander verbringen.
- Die Wirkung von positivem Feedback, Anerkennung und Belohnungen muß ausgenutzt werden.

²⁸⁹ Vgl. Brandstätter, H., (1989), Problemlösen und Entscheidungen in Gruppen, S. 513

²⁹⁰ Vgl. Rosenstiel, L., v., Molt, W., Rüttinger, B. (1995), Organisationspsychologie, S. 130

²⁹¹ Vgl. Katzenbach, J. R., Smith, D., K. (1993), Teams, S.161ff.

Von Rosenstiel weist darauf hin, daß die Entwicklung eines Teams von der Aufgabenstellung abhängt. Katzenbach und Smith verstärken diesen Ansatz, indem sie betonen, daß die meisten Teams leistungsorientiert arbeiten, sobald sich die Betroffenen bewußt sind, daß sie sich in eine gegenseitige Abhängigkeit, die ohne Risiko, ohne Vertrauen und ohne Konflikte kaum erzielt wird, begeben müssen, und daß die Teammitglieder bereit sind, harte Arbeit auf sich zu nehmen.

Für die Führungskräfte bedeutet dies, daß sie herausfordernde Aufgaben vergeben müssen, um den Existenzzweck des Teams zu legitimieren. Ferner müssen sie mit dem Team gemeinsam Ziele vereinbaren und die Rahmenbedingungen wie Mitgliederzahl und Ressourcen schaffen. Die Bearbeitung der Aufgabe übernimmt dann das Team selbst, indem es den Weg zu seiner eigenen spezifischen Aufgabenstellung findet.²⁹²

Wenn die oben dargestellten Voraussetzungen erfüllt sind und trotzdem Störungen in der Zusammenarbeit auftreten, können die intragruppalen Beziehungen durch gezielte Teamentwicklungsmaßnahmen verbessert werden. Ziel der Teamentwicklung ist, neugebildete Teams zu voller Leistungsfähigkeit zu entfalten oder bestehende Teams in ihrer Effizienz zu optimieren bzw. im Störfall die Leistungsbereitschaft neu zu mobilisieren.²⁹³

Je nach Problemlage werden unterschiedlichste Maßnahmen, wie z. B. Rollenspiele oder Sensitivity-Training, angewendet, alle mit dem Ziel, daß die Teammitglieder "durch unmittelbare Erfahrung eigene Reaktionstendenzen auf das Verhalten anderer und fremde Reaktionstendenzen auf eigenes Verhalten kennenlernen und die Widerstände zu lokalisieren und abzubauen suchen, die offener und »feed-back« bietender Kommunikation im Wege stehen."²⁹⁴

Intragruppen-Sitzungen mit problematisierenden Fragestellungen können notwendige Hinweise für die Richtung der Teamentwicklung geben. Durch solche analytischen Fragestellungen können stereotype Verhaltensweisen, die häufig Leistungsminderungen hervorrufen, identifiziert werden. Soziometrische Verfahren können sinnvolle Ergänzungen liefern, indem durch die gegenseitige Einschätzung der Gruppenmitglieder Wunsch und Wirklichkeit ihrer Einschätzung mit der Realität konfrontiert und offengelegt wird.²⁹⁵

Durch Teamentwicklung kann auch auf Störungen von Intergruppenbeziehungen reagiert werden. Diese Störungen entstehen häufig durch Interessens- und Zielkonflikte, wenn z. B. Bereichsegoismen in der Organisation sehr ausgeprägt sind.²⁹⁶ Diese Ziel-

²⁹² Vgl. Katzenbach, J. R., Smith, D., K. (1993), Teams, S.172 f.

²⁹³ Vgl. Comelli, G. (1993), Qualifikation für Gruppenarbeit, S. 357

²⁹⁴ Rosenstiel, L., v., Molt, W., Rüttinger, B. (1995), Organisationspsychologie, S. 137

²⁹⁵ Vgl. Bühner, R., (1993), Mitarbeiter im TQM, S. 74

²⁹⁶ Vgl. Fischer, Th. M., (1993), Sicherung unternehmerischer Wettbewerbsvorteile, 317 f.

konflikte können z. B. beseitigt werden, indem mit den beteiligten Teams in Intergruppen-Sitzungen die Konflikte analysiert werden. Notwendig ist dabei, daß sich die Teams über das Eigen- und Fremdbild klar werden, die Beobachtungen dem anderen Team mitteilen und mit diesem die Diskrepanzen der jeweiligen Wahrnehmung diskutieren.²⁹⁷

Interne Voraussetzungen für Teamarbeit sind Offenheit, Flexibilität und die Übertragung von Handlungsspielräumen auf die Gruppe.

3.3.5 Organisationale Voraussetzungen für Teamarbeit

Aktive und engagierte Teams erzeugen ein hohes Maß an Komplexität, das vor allem an den Schnittstellen der verschiedenen Arbeitsbereiche koordinierend kanalisiert werden muß. "Eine Schnittstelle entsteht, wenn zwischen zwei Einheiten ein potentieller Koordinationsbedarf besteht."²⁹⁸ Unter dem Begriff des Schnittstellenmanagements werden Entscheidungs- und Kommunikationsaktivitäten zusammengefaßt, die zu einer Abstimmung und Koordination der Aufgaben und Entscheidungen zwischen den Bereichen beitragen sollen.²⁹⁹

Im TQM wird das Schnittstellenmanagement eher aus einer horizontalen Perspektive betrachtet, das die Verbesserung von Prozessen entlang der Wertschöpfungskette im Unternehmen unterstützen soll. Zur Überwindung von Schnittstellen können einerseits Selbstabstimmungsprozesse, andererseits die Einrichtung zusätzlicher Integrationseinheiten dienen, wie die folgende Tabelle zeigt:

Prinzip	Selbstabstimmung	Einrichtung zusätzlicher Integrationseinheiten
Information und Beratung	<ul style="list-style-type: none"> ◆ unmittelbarer Informationsaustausch ◆ Informationsausschuß ◆ Beratungsausschuß 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Integrationseinheit zur Unterstützung der Kommunikation ◆ Integrationseinheit zur Beratung
Entscheidung	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Entscheidungsausschuß 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Integrationseinheit mit Entscheidungskompetenz ◆ Entscheidungsausschuß mit Integrationseinheit als Mitglied

Tabelle 3: Formen des Schnittstellenmanagements nach Frese³⁰⁰

²⁹⁷ Vgl. Bühner, R., (1993), Mitarbeiter im TQM, S. 74; vgl. Rosenstiel, L., v., Molt, W., Rüttinger, B. (1995), Organisationspsychologie, S. 138.

²⁹⁸ Vgl. Frese, E. (1993), Grundlagen der Organisation, S. 101

²⁹⁹ Vgl. Frese, E. (1993), Grundlagen der Organisation, S. 101

³⁰⁰ Vgl. Frese, E. (1993), Grundlagen der Organisation, S. 103

In dieser Tabelle sind organisatorische Möglichkeiten des Schnittstellenmanagements dargestellt. Sie unterscheiden sich darin, ob die Aufgaben des Schnittstellenmanagements Entscheidungsaufgaben einschließen oder auf Information und Beratung beruhen. Ferner wird unterschieden zwischen dem Prinzip der Selbstabstimmung, bei dem die *Koordination unter den betroffenen Einheiten erfolgt, und dem der Einrichtung einer zusätzlichen Integrationseinheit*. Schnittstellenmanagement zwischen verschiedenen organisatorischen Einheiten kann auf folgenden Maßnahmen beruhen:

- Zwischen den Teams werden Informationen entweder unmittelbar ausgetauscht oder es gibt einen Informations- bzw. Beratungsausschuß, der die Weitergabe von entscheidungsabhängigen Informationen unterstützt.
- Zwischen den Teams werden Entscheidungen getroffen, indem Entscheidungsprobleme von einem *Entscheidungsausschuß geregelt werden, der mit Entscheidungskompetenz ausgestattet ist*. Bei zusätzlichem Entscheidungsbedarf können zusätzliche Integrationseinheiten mit Entscheidungskompetenz gebildet werden.

3.3.6 Zusammenfassung

Die Teamarbeit hat sich in der TQM-Philosophie mit einer generell positiven Bewertung etabliert. Primäres Ziel von Teamarbeit ist die Verbesserung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens. In diesem Sinn setzt die TQM-Philosophie für das Gelingen des Veränderungsprozesses Teamarbeit auf allen hierarchischen Stufen und in allen betrieblichen Funktionen voraus.

Empirisch konnte belegt werden, daß Teamarbeit sowohl zu mehr Leistung als auch zu weniger Leistung führen kann. Gruppenkohäsion wie auch Gruppennormen können einerseits leistungsfördernd, andererseits auch leistungshemmend wirken.

Daher sollte Teamarbeit auch im TQM nicht automatisch als Grundlage zur Leistungssteigerung betrachtet werden, denn es bedeutet auch immer die Möglichkeit, daß Teams Leistungshemmnisse erzeugen. Ein erhöhter Aufwand an Führung und Koordination kann bei mangelnder Kommunikation eher leistungshemmend als leistungsfördernd sein. Falls die Betroffenen hohe Erwartungen an Teamarbeit knüpfen, weil sie meinen, daß damit automatisch eine Verbesserung der sozio-emotionalen Beziehungen im Unternehmen einhergeht, kann dies zu Frustration führen.

Zu berücksichtigen bleibt, daß mit der Einführung von TQM sich die Qualität der Teamarbeit nicht spontan ergibt. Diese ist abhängig davon, ob Zielsetzungen den Existenzzweck des Teams legitimieren, ob sich die Teammitglieder über die Qualität der Zusammenarbeit bewußt sind und ob die organisationalen Rahmenbedingungen für Teamarbeit gegeben sind.

In diesem Zusammenhang besteht die Vermutung, daß Teamarbeit zu mehr Leistung führt, wenn die verhaltensbezogenen und organisationalen Voraussetzungen für Teamarbeit erfüllt sind.

3.4 Führungsqualität

3.4.1 Notwendigkeit von Führungsqualität im TQM

Bereits 1965 wies Deming darauf hin, daß 80 % des Fehlleistungsaufwandes auf Führungsfehler beruhen. Diese Beobachtungen wurden von Juran und Crosby bestätigt.

In der TQM-Philosophie wird Führung als eine Dienstleistungsfunktion³⁰¹ verstanden, die der Vorgesetzte gegenüber seinen Mitarbeitern hat. Führung als Dienstleistung aufzufassen, bedeutet die interne Kundenorientierung konsequent auf die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern auszudehnen. Eine der wichtigsten Funktionen für die Führungskräfte ist dabei das Beziehungsmanagement.³⁰² Einerseits ist der Vorgesetzte Kunde für die Leistungen seiner Mitarbeiter, andererseits Lieferant von Führungsleistung, die sowohl die fachliche und soziale Entwicklung der Mitarbeiter fördern soll als auch die Einbindung in den TQM-Prozeß. Im Sinne einer durchgängigen Kunden-Lieferanten-Beziehung gilt gleiches auch für die Führungsebene.

Vorgesetzte werden zunehmend beauftragt, Veränderungen ihrer Mitarbeiter in Gang zu setzen, um dadurch gewünschte Bewußtseinsänderungen zu initiieren, die für eine strategische Neuausrichtung des Unternehmens notwendig sind. Einige Autoren gehen davon aus, daß mentale Veränderungen nur über den gekonnten Umgang mit dem Mitarbeiter zu erreichen sind. In diesem Zusammenhang nehmen die sogenannten soft facts an Bedeutung zu.³⁰³

Die Umsetzung eines TQM-Prozesses hängt somit wesentlich von der Qualität der Führung der Mitarbeiter ab. Die folgende Abbildung zeigt, daß insbesondere die Führungskräfte auf den unteren und mittleren hierarchischen Ebenen für die Umsetzung des Veränderungsprozesses verantwortlich sind.³⁰⁴ Aufgrund ihrer überwiegend operativen Tätigkeiten stehen sie im intensivsten Kontakt mit den Betroffenen und sind gefordert, den Veränderungsprozeß zu kommunizieren.³⁰⁵

³⁰¹ Vgl. Lietz, H. (1994), Zweck-Gemeinschaft, S. 119, Höhler, G. (1994), Führen von Führungskräften, S. 131

³⁰² Vgl. Nachreiner, B. (1992), Balance braucht Weile, S. 68

³⁰³ Vgl. Stiefel, R., Th. (1991), Mentalitätsverändernde Führung, S. 38; vgl. Wildenmann, B. (1994), Professionelles Führen, S. 60

³⁰⁴ Vor allem dominieren in den mittleren hierarchischen Ebenen kommunikative Anforderungen, die für die Umsetzung von Konzepten notwendig sind. Vgl. Rosenstiel, L. (1993), Lernen an der Spitze, S. 276 f.

³⁰⁵ Vgl. Rosenstiel, v. L. (1993), Lernen an der Spitze, S. 276

Die Führungskräfte auf der obersten Ebene sind für die Entwicklung der langfristigen Perspektiven des Unternehmens verantwortlich. Dazu gehören im TQM-Prozeß u. a. die Konkretisierung von Leitbildern, die Formulierung einer qualitätsorientierten Unternehmenspolitik sowie die Festlegung von Kernprozessen und -kompetenzen für die Prozeßoptimierung.

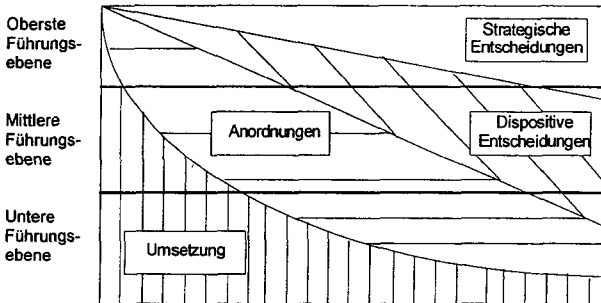


Abbildung 9: Aufgabenverteilung der einzelnen Führungsebenen³⁰⁶

Empowerment impliziert für die Führungskräfte, den Mitarbeitern Handlungsspielräume und Partizipationsmöglichkeiten zu gewähren. Sie müssen Kompetenzen und Verantwortung entsprechend der Arbeitsaufgabe sinnvoll delegieren und Kreativitäts- und Problemlösungspotentiale bei den Mitarbeitern entfalten. Darin kommt eine Herausforderung an die Führung zum Ausdruck:³⁰⁷

- Die Arbeit muß vom Mitarbeiter mitbestimmbar und steuerbar sein. Der Mitarbeiter erwartet die Zuteilung von Handlungs- und Entscheidungsspielraum entsprechend seiner Arbeitsaufgabe.
- Der Mitarbeiter erwartet eine Führung, die ihn ernst nimmt und entsprechend seiner Mitwirkungs- und Einflußmöglichkeiten behandelt.
- Mit einem generell steigenden Qualifizierungsniveau entstehen steigende Anforderungen an die Gestaltung von Arbeitsaufgaben.

³⁰⁶ Vgl. Grochla zitiert in: Rosenstiel, v. L. (1993), Lernen an der Spitze, S. 277

³⁰⁷ Vgl. Bühner, R. (1994), Personalmanagement, S. 172

In diesem Rahmen werden Führungskräfte in Veränderungsprozessen vielfach in der Rolle eines Coaches gesehen.³⁰⁸ Der Coach hat die Aufgabe, seine Mitarbeiter fachlich, methodisch und sozial zu fördern, sie in die Gestaltung des Prozesses einzubinden und die Voraussetzungen für Veränderungen zu schaffen.

Enormes unternehmerisches Erfolgspotential geht verloren, wenn nicht auf die Qualität der Führung geachtet wird. Dies wird durch eine europaweite Studie des International Survey Research Institute verdeutlicht, in der sich nur 43 % der befragten Arbeitnehmer mit den Führungsqualitäten ihrer Vorgesetzten einverstanden erklärten.³⁰⁹ Im Umkehrschluß bedeutet dies, daß 57 % der befragten Mitarbeiter mit den Führungsqualitäten ihrer Vorgesetzten nicht einverstanden waren. Hieran wird deutlich, daß bei den Vorgesetzten große Defizite im Führungsverhalten vorhanden sind, so daß sie nicht ohne weiteres zum Führen geeignet sind. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, auch die Führungskräfte für den Veränderungsprozeß zu coachen.

3.4.2 Abgrenzung des Begriffs Führungsqualität

Die Definitionsansätze von Führung sind umfangreich.³¹⁰ Anhand der vielfältigen Forschungsansätze kann Führung aus einer eigenschaftstheoretischen, verhaltensbezogenen, einer kontingenztheoretischen, einer symbolischen, einer mikropolitischen oder aus Sicht einer Zweierbeziehung definiert werden.³¹¹ Die Qualitätswissenschaft definiert zum einen die "Qualität als Führungsaufgabe", zum anderen die "Führungsqualität".³¹²

- 'Qualität' als Führungsaufgabe bedeutet, Qualität als Mittel zu einer verbesserten Wertschöpfung durch verschiedene Qualitätstechniken³¹³ einzusetzen. Die Qualität von Prozessen und Produkten steht im Mittelpunkt der Betrachtung.
- Demgegenüber bezieht sich die 'Führungsqualität' auf die Kompetenz, Bereitschaft und Fähigkeit der Führungskraft, durch sein Verhalten die Mitarbeiter auf das Unternehmensziel hin zu bewegen.³¹⁴

³⁰⁸ Vgl. Senge, P., M. (1990), *The Fifth Discipline*, S. 9; vgl. Evered, R. D., Selman, J. C. (1989), *Coaching*, S. 16; Vgl. Czichos, R. (1990), *Change Management*, S. 490 ff.

³⁰⁹ Vgl. o. V. (1994), *Management Wissen - Arbeitszufriedenheit*, S. 106

³¹⁰ Einen Überblick über Definitionen aus der Perspektive 'Führer-Geführten'-Beziehung liefert Neuberger. Vgl. Neuberger, O. (1994), *Führen*, S. 5

³¹¹ Der Führungsbegriff läßt sich auf keine universelle Definition reduzieren, sondern wird im Rahmen des jeweiligen theoretischen Führungsansatzes präzisiert.

³¹² Vgl. Kamiske, G. (1994), *Führen mit Qualität*, S. 184

³¹³ Unterstützende Qualitätstechniken sind z. B. Quality Function Deployment (QFD), Fehler-Möglichkeiten-Einfluss-Analysen (FMEA), Statistische Prozesskontrolle (SPC). Die verschiedenen Qualitätstechniken werden ausführlich bei Gogoll und Theden beschrieben. Vgl. Gogoll, A. Theden, P. (1994), *Techniken des Quality Engineering*, S. 330 ff.

³¹⁴ Vgl. Kamiske, G., F. (1994), *Führen mit Qualität*, S. 185

In dieser Arbeit wird der Begriff Führung ausschließlich auf die Führungsqualität bezogen und nicht auf Qualität als Führungsaufgabe, denn letzteres betrachtet die Methoden und Techniken, die dafür verantwortlich sind, wie die Produkt- bzw. Prozeßqualität erzeugt wird.

Führungsqualität wird in dieser Arbeit definiert als die Kompetenz, Bereitschaft und Fähigkeit einer Führungskraft, Mitarbeiter und Gruppen durch ihr Verhalten für den Veränderungsprozeß zielbezogen zu motivieren.³¹⁵

3.4.3 Empirische Belege für den Zusammenhang zwischen Führungsqualität und Leistung

Die Führungsforschung thematisiert das 'richtige' Führen und will einen Beitrag zur Sicherung des Führungserfolges liefern. In diesem Rahmen stellt sich die Frage, welche Führungsweise zu Leistung führt. Die nächste Abbildung verdeutlicht, daß der Führungserfolg nicht nur vom Verhalten der Führungskräfte determiniert wird, sondern daß je nach Situation das gleiche Führungsverhalten andere Ergebnisse erzielen kann.³¹⁶

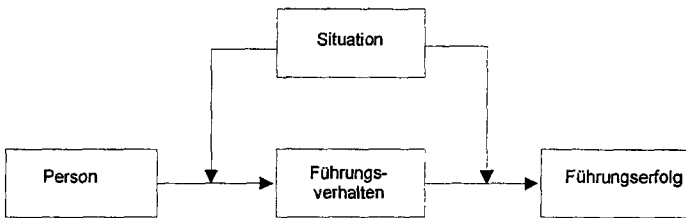


Abbildung 10: Bedingtheit des Führungserfolges durch Person und Situation³¹⁷

Die Eigenschaftstheorie betrachtet den Führungserfolg als ein Attribut der Persönlichkeit. Das Ziel der Eigenschaftstheorie ist es, diejenigen persönlichen Eigenschaften zu bestimmen, die generell den Führungserfolg bedingen.³¹⁸ Über 100 empirische Untersuchungen beschäftigten sich mit der Fragestellung, welche persönlichen Merkmale einer Führungskraft zum Führungserfolg führen. Fast alle Studien erbrachten einige si-

³¹⁵ Vgl. Kamiske, G., F. (1994), Führen mit Qualität, S. 185

³¹⁶ Vgl. Rosenstiel, L., v., Molt, W., Rüttinger, B. (1995), Organisationspsychologie, S. 262

³¹⁷ Vgl. Rosenstiel, L., v., Molt, W., Rüttinger, B. (1995), Organisationspsychologie, S. 262

³¹⁸ Vgl. Neuberger, O. (1994), Führen, S. 62

gnifikante und plausibel zu interpretierende Ergebnisse, z. B. daß der Grad der Intelligenz, der Dominanz oder der Verantwortungsbereitschaft mit dem Erreichen einer Führungsposition korreliert.³¹⁹

Die Eigenschaftstheorie hat jedoch wenig Aussagekraft für die Frage, welche Zusammenhänge zwischen Führungsqualität und Leistung der Mitarbeiter bestehen. Es kann nicht geleugnet werden, daß bestimmte Persönlichkeitsattribute, wie z. B. die Intelligenz oder die Fähigkeit, mit Menschen umgehen zu können, nicht unwichtig für den Führungserfolg und damit das Leistungsvermögen der Mitarbeiter sind.

Weitere empirische Belege für die Zusammenhänge zwischen Führungsqualität und Leistung liefert die Führungsstilforschung. Diese trifft Aussagen zum Erfolg von verschiedenen Führungsstilen. Lewin, Lippitt und White³²⁰ haben das Verhalten und das Klima in Schülergruppen in Abhängigkeit vom Führungsstil des Gruppenleiters untersucht. Dessen Führungsstil wurde experimentell zwischen autoritär, demokratisch und Laisser-faire variiert.

Sie fanden heraus, daß die Mehrzahl der Schüler den demokratischen Führungsstil bevorzugte und zufriedener war. Im autoritären Führungsstil entstand mehr Apathie und Abhängigkeit, mehr Frustration und Aggression innerhalb der Gruppe, die sich auch gegen den Führer richten konnte. Bei Anwesenheit des Führers lag die Leistung in den autoritär geführten Gruppen geringfügig über derjenigen der demokratisch geführten Gruppen. Verließ dagegen der Gruppenleiter den Raum, so sank in den autoritär geführten Gruppen die Leistung stark ab, während sich unter den gleichen Bedingungen in den demokratisch geführten Gruppen wenig änderte.³²¹

Obwohl diese Untersuchungen mit Schülern durchgeführt wurde, die weder ihren Lebensunterhalt verdienen, noch an tradierte Gruppen- und Organisationsnormen gebunden sind, läßt sich in bezug auf die Leistung keine Überlegenheit des demokratischen Führungsstiles eindeutig belegen.³²² Obwohl von seiten der Führungsforschung Kritik an der Vorgehensweise zur Erfassung des Erfolges der verschiedenen Führungsstile

³¹⁹ Vgl. Rosenstiel, L., v., Molt, W., Rüttinger, B. (1995), Organisationspsychologie, S. 265

³²⁰ Lewin, K., Lippitt, R., White, R.K. (1939), Patterns of aggressive behavior.

³²¹ Vgl. Rosenstiel, L., v., Molt, W., Rüttinger, B. (1995), Organisationspsychologie, S. 274

³²² Im Zuge auf dieses Experiment wurden viele solcher Studien mit der Fragestellung durchgeführt, ob der Führungsstil die Leistung und Zufriedenheit beeinflusst. Stogdill folgert, daß mitarbeiterorientierte Führungsstile öfter mit Zufriedenheit korrelieren als aufgabenorientierte Führungsstile. Dagegen ist bezüglich der Leistung der Mitarbeiter kein Führungsstil dem anderen überlegen. Seidel kommt zu einem ähnlichen Ergebnis. Er fand eine geringfügige Überlegenheit des kooperativen Führungsstiles, der jedoch nicht allgemein gültig ist, sondern nur in Kombination mit bestimmten Aufgaben zutrifft. Der kooperative Führungsstil ist bei kreativen, innovativen Aufgabenstellungen überlegen, jedoch nicht bei Routinetätigkeiten. Vgl. Rosenstiel, L., v., Molt, W., Rüttinger, B. (1995), Organisationspsychologie, S. 277

erhoben wird, hat sich gezeigt, daß ein demokratischer bzw. partizipativer Führungsstil zu mehr Leistung führen kann.³²³

Der Führungsstil wurde zunächst als ein einheitliches, durch spezifische Ausprägungen einer Reihe von Einzelmerkmalen beschreibbares Führungsverhalten untersucht. Es stellte sich die Frage, ob "konkret beobachtbares Führungsverhalten nicht in verschiedene voneinander unabhängige Führungsdimensionen aufgliederbar ist".³²⁴ Daraus entwickelte sich ein mehrdimensionaler Forschungsansatz, der das Führungsverhalten in Abhängigkeit des Führungserfolges untersucht.³²⁵ In der Forschung wurden zumeist Führungsaktivitäten aufgelistet, die das Führungsverhalten inhaltlich operationalisieren.³²⁶

Hempill und Coons, Vertreter der Ohio-Schule, sammelten annähernd 1800 verschiedene Statements zu beobachtbaren Führungsverhaltensweisen, die als Fragebogentems formuliert wurden.³²⁷ Im Verlauf des Forschungsprozesses wurde durch ein faktorenanalytisches Vorgehen die Anzahl der Items auf eine begrenzte Anzahl von Führungsdimensionen reduziert. Diese Forschungsbemühungen zeigen, daß sich das Führungsverhalten auf zwei Hauptdimensionen reduzieren läßt. Diese Dimensionen sind »Consideration«, das als Mitarbeiterorientierung und »Initiating Structure«, das als Aufgabenorientierung bezeichnet wird:³²⁸

- Consideration bedeutet Wärme, Vertrauen, Freundlichkeit, Achtung und Ermöglichung zweiseitiger Kommunikation und Mitsprache.
- Initiating Structure erstreckt sich auf die aufgabenbezogene Organisation, Aktivierung und Kontrolle.

Initiating Structure und Consideration sind statistisch voneinander unabhängige Dimensionen. Eine Führungskraft kann sowohl mitarbeiter- als auch aufgabenorientiert oder

³²³ Ob der Führungsstil die unabhängige Variable ist und ein Leistungsmaß die abhängige Variable, kann auch aufgrund des Sachverhaltes, daß Führung kein einseitiger Prozeß ist, sondern auf vielen Interaktionsbeziehungen zwischen Führer, Geführten und Situation beruht, vermutlich nicht geklärt werden. Die experimentelle Studien können nur verdeutlichen, daß "gute Leistungen ihrer Mitarbeiter Vorgesetzte veranlassen können, ihren vorher "autoritären" Stil auf "kooperativ" umzustellen." Neuberger, O. (1994), Führen, S. 145

³²⁴ Rosenstiel, L., v., Molt, W., Rüttinger, B. (1995), Organisationspsychologie, S. 279

³²⁵ Es wird "das Führungsverhalten als jene Verhaltensweise bestimmt, die im Zuge der zielbezogenen interpersonalen Verhaltensbeeinflussung beobachtbar wird." Rosenstiel, v. L. (1992), Grundlagen, S. 237

³²⁶ Das Problem bei dieser Art Auflistung liegt in der mangelnden "Explizierung, derjenigen Theorien", die der Selektion dieser Aktivitäten als konzeptionelle Grundlage dienen. Vgl. Gebert, D., von Rosenstiel, L. (1992), Organisationspsychologie, S. 280

³²⁷ Vgl. Hemphill, J.K., Coons, A. E. (1957), Development of the leader behavior descriptive questionnaire.

³²⁸ Vgl. Gebert, D., Rosenstiel v. L. (1992), Organisationspsychologie, S. 154; Vgl. Neuberger, O. (1994), Führen, S. 118

nur gemäß einer der beiden Dimensionen führen oder auf keine der beiden Wert legen.³²⁹

- Häufig wurde der Nachweis erbracht, daß 'Consideration' signifikante positive Korrelationen mit der Zufriedenheit aufweist, jedoch unsignifikante mit der Leistung.
- Die Dimension 'Initiating Structure' korreliert noch schwach mit der Leistung, dagegen fanden sich mit der Zufriedenheit meist keine korrelativen Beziehungen.

Fittkau-Garthe ergänzte die beiden Dimensionen um die Partizipationsorientierung, die Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse. Diese Einbeziehung, die sowohl direkt als auch indirekt erfolgen kann, führt zu einer höheren Identifikation mit der Aufgabe und den Zielen des Unternehmens. Indirekt beeinflusst die Partizipationsorientierung positiv Leistung und Zufriedenheit.³³⁰

Des weiteren wurde der Zusammenhang zwischen Führung und Leistung im Rahmen der »Kontingenzmodelle« untersucht. Den Kontingenzmodellen ist gemeinsam, daß sie für bestimmte Situationen jeweils ein unterschiedliches Führungsverhalten fordern, um damit Führungsaufgaben zielorientiert zu meistern.

Im folgenden werden die korrelativen Zusammenhänge der bekanntesten Kontingenzmodelle dargestellt:

- die Theorie der Führungseffektivität von Fiedler³³¹
- die sog. Weg-Ziel-Ansätze der Führung³³²
- das 3-D-Modell von Reddin³³³
- das Führungsmodell von Hersey und Blanchard³³⁴
- der normative Ansatz von Vroom und Yetton³³⁵

Lediglich Fiedler sowie Vroom/Yetton konnten empirisch auf korrelative Zusammenhänge zwischen Führungssituation und Leistung verweisen.

³²⁹ Im Gegensatz dazu haben die Vertreter der Michigan-Schule angenommen, daß ein Vorgesetzter entweder mitarbeiter- oder aufgabenorientiert seine Mitarbeiter führt.

³³⁰ Vgl. Rosenstiel, v. L. (1993), Grundlagen der Führung, S.13

³³¹ Vgl. Fiedler, F. E. (1967), A theory of leadership effectiveness.

³³² Vgl. Evans, M.G. (1970), The effects of supervisory behavior; vgl. House, R. J. (1971), A path goal theory of leader effectiveness.

³³³ Vgl. Reddin, W. J. (1970), Managerial effectiveness.

³³⁴ Vgl. Hersey, P., Blanchard, K. H. (1977), Management of organizational behavior : utilizing human resources.

³³⁵ Vgl. Vroom, V. H., Yetton P. (1973), Leadership and decision-making.

Fiedler ermittelte folgende Zusammenhänge:

- Wenn eine Führungssituation günstig oder ungünstig ist, d. h. im günstigsten Fall klare Aufgabenstruktur, hohe Positionsmacht und enge Beziehung, dann ist eine aufgabenorientierte Führungskraft erfolgreich.
- Wenn eine Führungssituation weder günstig noch ungünstig ist, sind mitarbeiterorientierte Führungskräfte erfolgreich.³³⁶

Für die praktische Umsetzung schlägt Fiedler vor, entweder Vorgesetzte zu selektieren, die zu der jeweiligen Situation passen, oder die Situation so zu gestalten, daß sie auf den Vorgesetzten paßt.³³⁷

Vroom und Yetton gehen in ihrem Ansatz davon aus, daß je nach Situation das Entscheidungsverhalten des Vorgesetzten zu optimalen Ergebnissen führen kann. Empirisch weisen sie nach, daß ein Entscheidungsverhalten, das modellkonform bezüglich ihres Entscheidungsbaumes vorgeht, mit 63 % effektiver ist als bei Nichtkonformität (37 %). Vorgesetzte, die eher modellkonform entscheiden, erzielen mehr Leistung und eine höhere Zufriedenheit.³³⁸ Kritisiert wird an diesem Modell, daß es ausschließlich auf einem rationellen Entscheidungsverhalten des Vorgesetzten beruht, dagegen Führungsaspekte wie Weiterbildung, Lob, Anerkennung, Zielvereinbarungen nicht berücksichtigt werden.³³⁹

Vertreter der mikropolitischen Führungsforschung³⁴⁰ untersuchten die Arbeitsweise von Führungskräften.³⁴¹ Neuberger vertritt die Auffassung, daß eine politische Führungsdimension, die in starkem Maße expandiert, parasitär wirkt.³⁴² Damit determiniert Führung die Ausuferung von Fehl- und Blindleistungen in Organisationen.

Luthans et al. stufen die Arbeitsweise von 457 Führungskräfte durch trainierter Beobachter auf 12 sog. LOS-Kategorien ein, die zu vier Hauptgruppen zusammengefaßt wurden. Diese sind: Routine-Kommunikation, traditionelle Managementfunktionen (planen, entscheiden, etc.), Beziehungspflege und Human Resource Management (motivieren, disziplinieren, Konflikte behandeln etc.). Daraufhin identifizierten sie zwei

³³⁶ Vgl. Fiedler F. E. (1967), A theory of leadership effectiveness, S. 147 ff.

³³⁷ Die Kritik am Ansatz von Fiedler beläuft sich dahingehend, daß der LPC-Wert sowie die Situationsparameter zu wenig theoretisch fundiert sind. Zudem sind wissenschaftlich die Korrelationen zu wenig fundiert, da die Stichproben klein und nicht signifikant waren. Die Korrelationen konnten bisher hinreichend nicht bestätigt werden. Vgl. Gebert, D., v. Rosenstiel L., (1992), S. 163

³³⁸ Die beiden Prozentwerte sind Durchschnittsergebnisse bez. Validität, die aus 4 Studien resultieren. Vgl. von Rosenstiel, v. L. (1992), Grundlagen, S. 316 f.

³³⁹ Vgl. Neuberger, O. (1994), Führen, S. 186; vgl. Rosenstiel, v. L. (1992), Grundlagen, S. 316

³⁴⁰ Die mikropolitische Neuorientierung in der Führung unterscheidet sich von der traditionellen Führungsforschung dahingehend, daß Führung um eine politische Perspektive ergänzt wird. Vgl. Neuberger, O. (1995), Mikropolitik, S. 261

³⁴¹ Neuberger liefert eine Zusammenstellung von Forschungsergebnissen zum Thema Mikropolitik. Vgl. Neuberger, O. (1995), Mikropolitik, S. 275 ff.

³⁴² Vgl. Neuberger, O. (1994), Mikropolitik, S. 277.

Typen von Führungskräften: Erfolgsmanager und Leistungsmanager: Erstere zeichnen sich durch einen überdurchschnittlichen Karriereerfolg aus (schnelle Beförderung), den sie über eine intensive Beziehungspflege erzielten (48 % ihrer Arbeitszeit verwendeten sie für Kontakte mit internen und externen Stellen und für politisches Agieren). Die Leistungsmanager legen dagegen mehr Wert auf die 'Routine-Kommunikation' und das Human Resource Management. Sie verwenden 44 % ihrer Arbeitszeit, um mit ihren Mitarbeitern und Vorgesetzten Informationen auszutauschen³⁴³ und 26 %, um Mitarbeiter zu motivieren, Konflikte anzugehen und ihr Personal zu entwickeln (Erfolgsmanager verwenden dafür nur 11 % ihrer Arbeitszeit).

Obwohl es eine Vielzahl von empirischen Untersuchungen zur Führung gibt, geht daraus nicht hervor, welches Verhalten bzw. welcher Führungsstil zu mehr Leistung bei den Mitarbeitern führt. Die mikropolitische Führungsforschung verdeutlicht zwar keinen direkten Zusammenhang zwischen Führungsqualität und Leistung. Es besteht jedoch die Vermutung, daß politische Führungsprozesse die Führungsqualität erheblich konterkarieren und dies zu Fehl- und Blindleistungen bei den Mitarbeitern führt.

3.4.4 Voraussetzungen für Führungsqualität

3.4.4.1 Überwindung verhaltensbezogener Führungsprobleme

Bei der Führung im TQM-Prozeß geht es nicht nur um eine sachlogische Ebene, bei der effektive und effiziente Problemlösungen und Entscheidungen betrachtet werden, sondern auch um eine politische bzw. um eine emotionale Ebene. Es stellt sich die Frage, wodurch eine Führungskraft veranlaßt werden kann, nicht mehr eigene (politische) Interessen zu vertreten, sondern offen, kooperativ, ehrlich und human zu sein.

In diesem Zusammenhang zeigen sich unterschiedliche Problemfelder:

- Die Führung von Teams erfordert einerseits einen hohen Aufwand an Koordinationaufgaben, andererseits verlangen die Teammitglieder Freiräume.
- Die Führungskräfte auf der unteren und mittleren Ebene verhalten sich in Veränderungsprozessen eher angepaßt. So werden die Führungskräfte auf der mittleren Ebene sogar als 'Lähmschicht' erlebt, die entweder die 'Realität' nicht nach oben weitergeben (wer gibt schon gerne Unangenehmes weiter) oder Vorgaben, die von oben kommen, nicht gerne nach unten weitergeben.³⁴⁴

³⁴³ Der Informationsaustausch umfaßt die routinemäßige Beantwortung, Entgegennahme und Weitergabe von Informationen sowohl über das Telefon als auch in Besprechungen und Konferenzen. Vgl. Neuberger, O. (1994), Führen, S. 165

³⁴⁴ Vgl. Neuberger, O. (1993), Null-Fehler-Ziel, S. 39

- Vielen Vorgesetzten fehlen die Fähigkeiten, Veränderungen zu initiieren oder damit umzugehen. Dazu gehört auch, als Führungskraft mit hierarchisch höheren Stellen authentisch und selbstkritisch zu kommunizieren. In diesem Sinn geht es nicht nur bei den Mitarbeitern um Empowerment, sondern ebenso bei den Führungskräften.³⁴⁵

Falls Führungskräfte dahingehend keine Unterstützung und Begleitung bezüglich der Veränderung ihres Führungsverhaltens erhalten, besteht die Gefahr, daß der Veränderungsprozeß versandet.³⁴⁶ Die Führungskräfte benötigen einen zusätzlichen Bedarf an Zuwendung, der über die reine fachliche und überfachliche Qualifikation hinausgeht. In diesem Zusammenhang wird Coaching als ein Ansatz genannt, um Führungskräfte weiterzuentwickeln.³⁴⁷

3.4.4.2 Führungsbereitschaft

Unter Führungsbereitschaft soll die Bereitschaft verstanden werden, Verantwortung für Personen, Organisationseinheiten und Entscheidungen zu übernehmen. Im TQM müssen hierfür auch gewisse "Mißerfolgstoleranzen"³⁴⁸ bei den Führungskräften vorhanden sein. "Darunter ist sowohl die Fähigkeit zu verstehen, Mißerfolge und Fehlschläge einzustecken, als auch die Bereitschaft einer Führungskraft, Fehler der Mitarbeiter zuzulassen, um gemeinsam daraus zu lernen und positive Konsequenzen ziehen zu können."³⁴⁹ Mißerfolgstoleranzen sind für kontinuierliche Verbesserungen wie auch ein Null-Fehler-Ziel notwendig. Neben der Mißerfolgstoleranz gehört auch der Wille zur Veränderung³⁵⁰ und das Commitment zum TQM-Prozeß zur Führungsbereitschaft.

3.4.4.3 Partizipation als Führungsprinzip

In der TQM-Philosophie ist Partizipation als Führungsprinzip mit motivationaler Wirkung verankert. Die Forderung nach Entfaltung von Kreativitäts- und Problemlösungspotentialen bei den Mitarbeitern erfordert partizipative Führungsprozesse, um die Mitarbeiter in bezug auf Veränderungen zu involvieren.³⁵¹ Damit wird ein Führen durch Zielvereinbarung erforderlich. Grundgedanke der Führung durch Zielvereinbarung (Management by Objectives) ist die stärkere Einbindung der Mitarbeiter. Ziele werden dazu nicht vorgegeben, sondern gemeinsam mit dem Mitarbeiter oder dem Team erarbeitet. Diese ver-

³⁴⁵ Vgl. Wildenmann, B. (1994), Professionelles Führen, S. 4 f.

³⁴⁶ Vgl. Neuberger, O. (1994), Führen, S. 292

³⁴⁷ Vgl. Hauser E. (1993), Coaching von Mitarbeitern, S. 235

³⁴⁸ Berthel, J. (1992), Führungskräfte-Qualifikation, S. 28

³⁴⁹ Berthel, J., (1992), Führungskräfte-Qualifikation, S. 284

³⁵⁰ Vgl. Doppler, K., Lauterburg, Ch. (1994), Change Management, 55 f.

³⁵¹ Vgl. Bühner, R. (1994), Personalmanagement, S. 204

einbaren Ziele erlauben dem Mitarbeiter, sein Verhalten auf diese hin auszurichten.³⁵² Dafür ist jedem Mitarbeiter ein eigener Verantwortungsbereich zu übertragen, was die Delegation entsprechender Handlungs- und Entscheidungsräume erfordert.

Partizipation als Führungsprinzip bedeutet auch, daß die Führungskräfte ihre Mitarbeiter umfassend informieren. Die Mitarbeiter müssen über alle für ihre Aufgabenerfüllung erforderlichen Informationen verfügen. Oftmals ist in den Unternehmen zu beobachten, daß Informationen von Führungskräften als Machtmittel benützt werden. Zum einen halten sie gegenüber ihren Mitarbeitern Informationen von der Unternehmensleitung zurück, zum anderen bestimmen sie, welche Informationen von ihren Mitarbeitern an höhere Positionen weitergegeben werden.³⁵³ Diese Verhaltensweisen erzeugen Unsicherheit und dienen dazu, daß 'Gerüchte' aufgrund fehlender Information entstehen. Informations- und Kommunikationsflüsse sind offen und transparent für jeden Mitarbeiter zu gestalten.

Die Führungskräfte müssen Erfolge für ihre Mitarbeiter sichtbar machen und auch kommunizieren. Dazu gehört Lob und Anerkennung. Beides sind motivationale Voraussetzungen zur Leistungserbringung. Für die Mitarbeiter ist differenziertes und begründetes Lob ebenso wichtig wie differenzierter und begründeter Tadel.³⁵⁴

3.4.4.4 Sozialkompetenz

Neben der Fach- und Methodenkompetenz bestimmt insbesondere die Sozialkompetenz das Verhalten von Team-, Kommunikations- und Informationsprozessen. Diese Prozesse sind von unterschiedlicher sozialer Struktur, die durch die Bereitschaft und Fähigkeit zur Kooperation und Konfliktbewältigung geprägt ist.³⁵⁵ Die Grundlage jeglicher Kooperation wie auch Teamorientiertheit beruht auf Vertrauen. Der Aufbau von Vertrauen ist jedoch vom Umgang miteinander abhängig:

Die Führungssituation in Veränderungsprozessen ist geprägt durch Überzeugungsarbeit, Frustrationsbekämpfung und Einfühlungsvermögen. Dazu müssen die Führungskräfte die Fähigkeiten und Potentiale ihrer Mitarbeiter kennen.³⁵⁶

Für eine Führungskraft beginnt Sozialkompetenz bei der eigenen Teamfähigkeit. Veränderungsprozesse induzieren Lernvorgänge, die selten ohne Konflikte bewältigt wer-

³⁵² Vgl. Bühner, R. (1993), Der Mitarbeiter im TQM, S. 137; vgl. Berthel, J. (1992), Führungskräfte-Qualifikation, S. 284

³⁵³ Vgl. Bühner, R. (1993), Der Mitarbeiter im TQM, S. 141

³⁵⁴ Vgl. Höhler, G. (1993), Profil des Top-Managers, S. 137

³⁵⁵ Vgl. Langosch, L. (1993), Weiterbildung, S. 24; vgl. Meiser, M., Wagner, D., Zander, E. (1991), Personal und neue Technologien, S. 109; vgl. Damm, v. H. W. (1987), Arbeitsorganisation und Berufsqualifikation, S. 21

³⁵⁶ Vgl. Berthel, J., (1992), Führungskräfte-Qualifikation, S. 281

den können. Die Fähigkeit, einen offenen und fairen Dialog zwischen Konfliktparteien zu gestalten oder diese zu einem Team zusammenzuführen, kennzeichnen Führungssituationen, in denen eine hohe Sozialkompetenz notwendig ist.³⁵⁷ Ein möglicher Ansatz zur Entwicklung der sozialen Kompetenz der Führungskräfte ist Coaching.³⁵⁸

, 3.4.5 Zusammenfassung

Führungskräfte werden zunehmend beauftragt, mentale Veränderungsprozesse bei ihren Mitarbeitern in Gang zu setzen. Die Veränderungen von Einstellungen, Normen und Werten sind für eine strategische Neuausrichtung erforderlich. In diesem Rahmen wird in der TQM-Philosophie Führung als Dienstleistungsfunktion aufgefaßt, die der Vorgesetzte gegenüber seinen Mitarbeitern hat. Diese Aufgabenstellungen benötigen von den Vorgesetzten Führungsqualität. Darunter wird die Kompetenz, Bereitschaft und Fähigkeit der Führungskraft verstanden, durch ihr Verhalten die Mitarbeiter auf das Unternehmensziel hin zu bewegen.

Somit müssen zum einen die sozialen Kompetenzen wie auch die Fähigkeit zur Kommunikation bei einer Führungskraft entwickelt sein, zum anderen müssen partizipative Führungsprinzipien, wie z. B. das Treffen gemeinsamer Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern, umfassendes Feedback über Ergebnisse und Leistungen sowie die Weitergabe und Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg, ausgeprägt sein.

Obwohl es eine Vielzahl von empirischen Untersuchungen zum Thema Führung gibt, geht aus diesen nicht hervor, welches Führungsverhalten bzw. welcher Führungsstil zu mehr Leistung bei den Mitarbeitern führt. Es zeigt sich, daß kein korrelativer Zusammenhang zwischen Führung und Leistung besteht. Dies gilt sowohl für einen demokratischen Führungsstil als auch ein mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten. Die mikropolitische Führungsforschung verdeutlicht zwar keinen direkten Zusammenhang zwischen Führungsqualität und Leistung. Es kann jedoch angenommen werden, daß mikropolitische Führungsprozesse die Führungsqualität erheblich konterkarieren und dies zu Fehl- und Blindleistungen bei den Mitarbeitern führt.

Zum Initiieren mentaler Veränderungsprozesse als auch zur Verbesserung der Führungsqualität benötigen die Vorgesetzten Unterstützung, die über die fachliche Qualifikation hinausgeht. In diesem Zusammenhang wird Coaching als ein Ansatz genannt.³⁵⁹

³⁵⁷ Vgl. Doppler, Klaus, (1994), Change Management, S. 113 ff.

³⁵⁸ Vgl. Rosenstiel, v. L. (1993), Lernen an der Spitze, S. 283

³⁵⁹ Vgl. Hauser E. (1993), Coaching von Mitarbeitern, S. 235

Werden bei den Führungskräften die verhaltensbezogenen Voraussetzungen zur Erlangung von Führungsqualität weiterentwickelt, so ist anzunehmen, daß Führungsqualität zu mehr Leistung bei den Mitarbeitern führt.

3.5 Interne Kundenorientierung

3.5.1 Notwendigkeit von interner Kundenorientierung

Die sog. "Market-in"-Philosophie³⁶⁰ fordert, daß alle Prozesse vom Markt ausgehend betrachtet und organisiert werden und daß nur diejenigen Produkte und Dienstleistungen entwickelt und produziert werden, die der Kunde am Markt verlangt. Versteht sich die Organisation als ein offenes System, das unterschiedliche externe Zielgruppen (Kunden und Lieferanten im eigentlichen Sinn, Gewerkschaften, Verbände, Hochschulen, Medien u. a.) bedient, so muß es sowohl von einer Innen- als auch einer Außenperspektive gesehen werden.³⁶¹

Die Ausrichtung auf den externen Kunden nimmt die höchste Priorität für die strategische Ausrichtung des Unternehmens ein. Konsequenterweise wird die externe Kundenorientierung nicht begrenzt, sondern in das Unternehmen hineingetragen und um eine interne Ausrichtung ergänzt.

Die interne Kundenorientierung verfolgt die Zielsetzung, Kundenanforderungen in die Organisation hineinzutragen, um bei allen Mitarbeitern und Führungskräften das Verständnis für externe und interne Kundenbedürfnisse zu erhöhen. Damit werden die Beziehungen, die ein Unternehmen mit seiner externen Umwelt hat, in die Organisation im Sinne von Kunden-Lieferanten-Beziehungen internalisiert.

Gerade ein prozeßhaftes Qualitätsdenken macht es erforderlich, auch die internen Abnehmer von Leistungen und Produkten als Kunden zu betrachten und entsprechend zu behandeln. Ferner bedeutet 'Market-in', die Mitarbeiter einzubinden, indem sie sich mit Informationen des Marktes auseinandersetzen. Sie sehen dann, wozu ihre Arbeit dient.

Die Notwendigkeit auf den externen Kunden einzugehen, zählt unabhängig von der Diskussion um TQM-Konzepte zu den Strategien erfolgreicher Unternehmen.³⁶² Nur durch den Aufbau eines internen Marktes kann dauerhaft 'externe Kundenorientierung' erzielt werden³⁶³, denn die Mitarbeiter lernen, sich in die Bedürfnisse des externen Kunden hineinzusetzen und ihren Kunden entsprechend bedarfsgerechte Lösungen an-

³⁶⁰ Neuberger, O. (1993), Null-Fehler-Ziel, S. 42

³⁶¹ Vgl. Kamiske, G., Brauer, J.P., (1995) Qualitätsmanagement von A - Z, S. 96; Vgl. Schildknecht, R. (1992), TQM, S. 99

³⁶² Vgl. Homburg, Ch., (1995), Kundennähe als Management-Herausforderung, S. 10 ff.; Vgl. Peters, T., Waterman, R. H., (1983), Auf der Suche nach Spitzenleistungen, S. 186 ff. Vgl. Dornach, F., Meyer, A. (1995), Das Deutsche Kundenbarometer, S. 1388f.

³⁶³ Vgl. Homburg, Ch., (1995), Kundennähe als Management-Herausforderung, S. 31.; vgl. Neuberger, O. (1993), TQM, S. 42

zubieten. Dadurch erwächst auch intern der Anspruch eines kundenorientierten Vorgehens für diejenigen Lieferanten, die bislang unmittelbar nicht im externen Kundenkontakt standen. Sie müssen sich auf dem internen Markt um ihre Kunden bemühen.³⁶⁴

Die Notwendigkeit, auf den externen Kunden einzugehen, führt zum Prinzip einer durchgängigen Kunden-Lieferanten-Beziehung und somit zur Notwendigkeit der internen Kundenorientierung, wie es die folgende Abbildung zeigt. Alle Aktivitäten und Beziehungen im Unternehmen lassen sich als System von Kunden-Lieferanten-Beziehungen verstehen, in der jedes Individuum (z. B. jede Führungskraft und jeder Mitarbeiter) sowie jede Organisationseinheit (z. B. jede Gruppe, jedes Team oder jede Abteilung) eingebunden ist und sowohl Kunde als auch Lieferant sein kann.

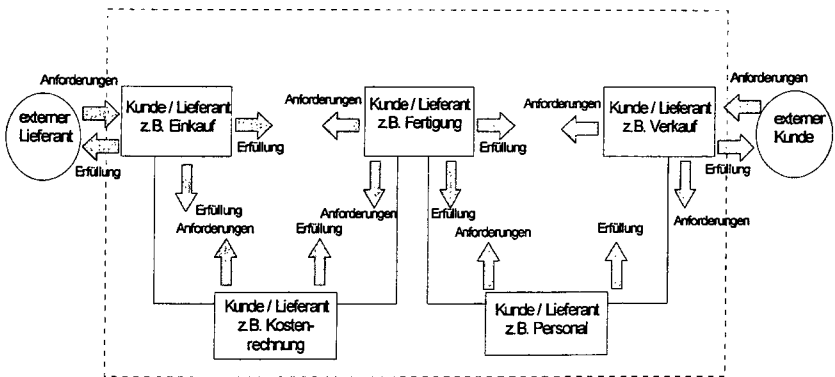


Abbildung 11: Kreislauf der internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen in einer funktional gegliederten Organisation

Wird Qualität als die Erfüllung von Kundenanforderungen definiert³⁶⁵, so wird dadurch eine Beziehung manifestiert, deren Ausgangspunkt die Bedürfnisse, Wünsche wie auch Erwartungen der Kunden in den Vordergrund stellt³⁶⁶ und nicht das Produkt oder dessen Leistungserstellung³⁶⁷. Anforderungen wie auch Erwartungen sind unmittelbar mit der Person des Kunden verknüpft.³⁶⁸

³⁶⁴ Vgl. Neuberger, O. (1993), TQM, S. 42

³⁶⁵ Vgl. Kamiske, G., Brauer, J.P., (1995) Qualitätsmanagement, S. 95

³⁶⁶ Garvin definiert fünf zentrale Definitionsansätze (vgl. Kapitel der Qualitätsbegriff), die auch in Beiträgen zur Dienstleistungsqualität als Basis zugrundegelegt werden. Vgl. Stauss, B., Hentschel, B., (1991), Dienstleistungsqualität, S. 238

³⁶⁷ Vgl. Stauss, B., Hentschel, B., (1991), Dienstleistungsqualität, S. 238.

³⁶⁸ Vgl. Zink, K.H. (1989), Qualität als Herausforderung, S. 26

Jeder Empfänger einer materiellen und immateriellen Leistung kann als Kunde betrachtet werden. Es muß jedoch unterschieden werden zwischen externen und internen Kunden. Interne Kunden sind zwar keine "Käufer", aber dennoch Empfänger einer Leistung auf einer Stufe der Leistungserstellung. Somit kann jeder Mitarbeiter interner Kunde des ihm vorgelagerten Prozeßschrittes und zugleich Anbieter seines Arbeitsergebnisses an die nachfolgende Stufe "(Next Operation as Customer)"³⁶⁹ sein.

Interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen entstehen zum einen unmittelbar entlang der Wertschöpfungskette, wie z. B. die Beziehung zwischen Einkauf und Fertigung zeigt. Zum anderen entstehen sie zwischen organisatorischen Einheiten, die quer zum eigentlichen Prozeß der Leistungserstellung als Dienstleister, wie z. B. das Personalwesen oder die Kostenrechnung, ihren Kunden vor allem Unterstützungsleistungen anbieten. Die Erfüllung der internen Kundenanforderungen hängt direkt von der organisatorischen Gestaltung der Prozesse und der Struktur wie auch von der Überwindung interner Schnittstellen im Unternehmen ab.

Im Rahmen interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen wird unabhängig vom Prozeß der Leistungserstellung auch in einem herstellenden Unternehmen die Dienstleistungsfunktion betont. Dem Produktionsprozeß vorgelagerte Funktionen sind z. B. die Forschung und Entwicklung. Dem Produktionsprozeß nachgelagerte Funktionen sind z. B. ein Reklamations- und Beschwerdemanagement. Die zunehmende Dienstleistungsorientierung kann am wachsenden Anteil der Dienstleistungsarbeitsplätze in Produktionsunternehmen abgelesen werden. "Rund 30-40 % der in der Industrie tätigen Mitarbeiter sind nicht mehr unmittelbar in der eigentlichen Produktion tätig, sondern in Dienstleistungsfunktionen zur Vorbereitung, Begleitung und zum Absatz der Produkte."³⁷⁰ In diesem Zusammenhang umfaßt die interne Kundenorientierung die »interne Dienstleistungsqualität«.

3.5.2 Abgrenzung des Begriffes interne Kundenorientierung

Um den Begriff interne Kundenorientierung zu definieren, müssen die Besonderheiten von Dienstleistungen vorangestellt werden. Nach Homburg besteht die Dienstleistungsqualität aus der Potentialqualität (Qualität der Infrastruktur zur Dienstleistungserbringung), der Prozeßqualität (vom Kunden wahrgenommene Qualität des Prozesses der Dienstleistungserbringung) sowie der Ergebnisqualität (Ausmaß, in dem die erbrachte Dienstleistung zu dem vom Kunden gewünschten Resultat führt).³⁷¹

³⁶⁹ Kamiske, G., Brauer, J.P., (1995) Qualitätsmanagement, S. 97

³⁷⁰ Lehmann, A., (1993), Dienstleistungsmanagement, S. 8

³⁷¹ Vgl. Homburg, Ch., (1995), Kundennähe als Management-Herausforderung, S. 4 ff.

Dienstleistungen werden durch die beiden dienstleistungsspezifischen Merkmale Intangibilität und Integration eines externen Faktors bestimmt.³⁷² Intangibilität bezieht sich auf den Umstand, daß eine Dienstleistung physisch nicht präsent ist. Die Integration eines externen Faktors bezieht sich auf die Tatsache, daß die Leistungserstellung nicht ohne Mitwirkung eines Kunden möglich ist.³⁷³

Dies wird mit einem interaktionsorientierten Verständnis von Dienstleistung als "Ergebnis eines zwischenmenschlichen sozialen Interaktionsprozesses"³⁷⁴ in Verbindung gebracht. Dabei ist von entscheidender Bedeutung, daß die Kunden unmittelbar in den Dienstleistungserstellungsprozeß einbezogen werden, denn eine Dienstleistung kann nicht auf Vorrat produziert werden.

Die Dienstleistung entsteht in einem sogenannten "uno-actu"³⁷⁵-Prozeß. Das bedeutet, sie entsteht in ein und demselben synchron verlaufenden Interaktionsprozeß zwischen Leistungsgeber und Leistungsnehmer.³⁷⁶ Bei diesem Verständnis von Dienstleistung vernetzen sich die traditionell getrennten Funktionen der beiden Leistungspartner. Damit steht die gemeinsame, im wechselseitigen Kontakt entstehende Dienstleistung im Vordergrund und begründet die dafür notwendige Zusammenarbeit zwischen den Parteien.

Neben der prozessualen Handhabung der Interaktion, wie z. B. die Überwindung von Schnittstellen zwischen zwei Einheiten, beeinflussen subjektive Wahrnehmungen die Interaktion, welche sich aus verschiedenen zwischenmenschlichen Faktoren, wie z. B. Freundlichkeit, Vertrauenswürdigkeit, Offenheit, Einfühlungsvermögen, ergeben. Die Dienstleistungsqualität wird vor allem von der Offenheit gegenüber Anregungen und Offenheit im Informationsverhalten gegenüber Kunden bestimmt.³⁷⁷

Da die persönlichen Aspekte der Kundenbeziehung derart eng mit der Dienstleistungsqualität verknüpft sind, ist letztlich das Verhalten der Dienstleistenden ausschlaggebend für die Dienstleistungsqualität.³⁷⁸ Daraus ergibt sich für die interne Kundenorientierung, daß sie das Ergebnis einer subjektiven Erfahrung aus dem Prozeß der Leistungserstellung ist, welche sich aus einem Interaktionsprozeß zwischen Leistungsgeber und Leistungsnehmer ergibt. Der Prozeß ist geprägt durch soziale Faktoren, wie u. a. Freundlichkeit, Offenheit und Vertrauenswürdigkeit.

³⁷² Vgl. Lehmann, A., (1993), Dienstleistungsmanagement, S. S. 31

³⁷³ Vgl. Stauss, B., Hentschel, B., (1991), Dienstleistungsqualität, S. 238

³⁷⁴ Lehmann, A., (1993), Dienstleistungsmanagement, S. 31

³⁷⁵ Herder-Dorneich, Ph., Kötz, W. (1972), Dienstleistungswirtschaft, S. 18

³⁷⁶ Vgl. Lehmann, A., (1993), Dienstleistungsmanagement, S. 31

³⁷⁷ Vgl. Homburg, Ch., (1995), Kundennähe als Management-Herausforderung, S. 4

³⁷⁸ Vgl. Lehmann, A. (1993), Qualitätsstrategien für Dienstleistungen, S. 114

Der Begriff interne Kundenorientierung geht nicht vom Produkt bzw. der Leistungserstellung aus, sondern von prozeßbezogenen wie auch sozialen Interaktionen zwischen dem Kunden und der dienstleistenden Einheit, wobei dieser Interaktionsprozeß sich an den Anforderungen und Erwartungen des internen wie auch externen Kunden orientiert.

3.5.3 Empirische Belege für den Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Leistung

Bislang gibt es für das Zusammenwirken von interner Kundenorientierung und Leistungsverhalten der Mitarbeiter so gut wie keine empirischen Belege. Dagegen gibt es einige aussagekräftige Studien zur externen Kundenorientierung, von denen Rückschlüsse auf die interne Kundenorientierung möglich erscheinen.

Studien von Homburg, Reichelt und Sasser belegen deutlich positive Zusammenhänge zwischen Gewinn, Qualität, Kundenzufriedenheit und externer Kundenorientierung. Die Bedeutung von externer Kundenorientierung führt in der Studie von Homburg³⁷⁹ zu der Frage, ob ein Zusammenhang zwischen Kundennähe und Profitabilität besteht. Es zeigte sich in der Untersuchung ein klarer positiver Zusammenhang. Wenn eine hohe Kundenorientierung vorhanden ist, so hat diese wesentliche Auswirkungen zum einen in der Erlangung eines Informationsvorsprunges gegenüber dem Wettbewerber, zum andern in der Steigerung der Kundenbindung. Diese beiden Faktoren wirken sich direkt aus auf die Preisbereitschaft der Kunden sowie auf die Effizienz in Marketing, Vertrieb, Forschung und Entwicklung. Die Effizienzauswirkungen von Kundenorientierung zeigen sich in dieser Studie darin, daß kundennahe Unternehmen in Marketing und Vertrieb produktiver als ihre Wettbewerber agieren, denn treue Kunden ermöglichen Kostensenkungen. Ferner erzielen Unternehmen eine größere Forschungs- und Entwicklungseffizienz, da durch intensive Kundenkontakte Informationen ausgetauscht werden, die sich systematisch zur Entwicklung marktgerechter Produkte und Dienstleistungen verwerten lassen.³⁸⁰

Reichheld und Sasser³⁸¹ untersuchten in einer branchenübergreifenden Analyse u. a. die Auswirkungen der über Kundenzufriedenheit erzeugten Kundenbindung auf den Gewinn. Sie konnten belegen, daß je nach Branche die Gewinne um 25 bis 85 Prozent gesteigert werden können, wenn die Kundenfluktuation um fünf Prozent gesenkt wird.³⁸²

³⁷⁹ Vgl. Homburg, Ch., (1995), Kundennähe als Management-Herausforderung, S. 10 ff.

³⁸⁰ Vgl. Homburg, Ch., (1995), Kundennähe als Management-Herausforderung, S. 13

³⁸¹ Vgl. Reichheld, F.F., Sasser, W.E., (1991), Zero-Migration, S. 112 ff.

³⁸² Vgl. Reichheld, F.F., Sasser, W.E., (1990), Zero-Defections, S. 110

Eine erfolgreiche externe Kundenorientierung ist aber ohne eine durchgängige interne Kundenorientierung kaum zu realisieren, da dazu alle Mitarbeiter "kundenfreundlich" handeln müssen. Jedoch zeigen die Studien, daß Konzepte zur Verbesserung der internen Kundenorientierung bislang wenig verbreitet sind.

Darüber hinaus ergab eine Studie von Zöller und Ziegler, daß in Unternehmen, die nach dem Prinzip der internen Kundenorientierung organisiert sind, die Zusammenarbeit mit internen Kunden und Lieferanten reibungsloser funktioniert als in Organisationen, die nicht dieses Prinzip verfolgen.³⁸³ Diejenigen Unternehmen, die das Konzept der internen Kundenorientierung umsetzen, konnten die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen über interne Serviceabkommen verbessern.

In diesem Zusammenhang besteht die Vermutung, daß eine kundenorientierte Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten zu mehr Leistung bei den Mitarbeitern führt.

3.5.4 Voraussetzungen für interne Kundenorientierung

Um die interne Kundenorientierung umzusetzen, ist die Klärung der internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen notwendig. Diese Klärung umfaßt die Feststellung der internen Abläufe sowie das Festlegen und Dokumentieren von Qualitätskriterien für interne Kunden und Lieferanten. Dazu muß das Denken und Verhalten der Beteiligten in die Kunden-Lieferanten-Beziehungen gelenkt werden.³⁸⁴ Des weiteren müssen Schnittstellen abgebaut werden, um Reibungsverluste, Liegezeiten und Doppelarbeiten zu reduzieren.

3.5.4.1 Feststellung der internen Kundenorientierung

Um die interne Kunden-Lieferanten-Beziehung bei den Betroffenen bewußt zu machen, können Arbeitsergebnisse als 'interne Produkte' aufgefaßt werden, für deren Qualität sich die jeweils herstellende Einheit verpflichtet. Dieser interne Produktbegriff umfaßt Arbeitsgegenstände, Betriebsmittel, Informationen sowie Dienstleistungen. Die Qualität des Arbeitsergebnisses ist somit an den Anforderungen der internen Kunden festzulegen.

³⁸³ Vgl. Zöller, W., Ziegler, A. (1992), Qualität auf dem Prüfstand, S. 29

³⁸⁴ Vgl. Beck, J., Denkeler, F., Spahl, Th., (1994), Optimierung der internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen, S. 1014

Um sich darüber Klarheit zu verschaffen, müssen Kunden und Lieferanten folgende Punkte hinterfragen:³⁸⁵

- Ermittlung von Anforderungen an die herstellende Einheit als Grundlage der Leistungserstellung,
- Erwartungen der internen Kunden an die herstellende Einheit,
- Kundenorientierte Bewertung der erbrachten Leistung,
- Informationen, die die herstellende Einheit benötigt, um Kundenansprüchen zu genügen,
- Kosten und Konsequenzen durch Nichteinhaltung der Qualitätsanforderungen.

Geeignete Rückkopplungsmechanismen können eine systematische Erhebung und Abstimmung der internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen unterstützen.³⁸⁶ Diese sollten insbesondere die Diskrepanzen zwischen Eigen- und Fremdbild beider Interaktionspartner aufdecken. Einerseits geht es darum, daß sich die Interaktionspartner z. B. als Kunden in den Lieferanten hineinversetzen und bestimmte kritische Situationen bewußt hinterfragen, andererseits müssen die Gründe ermittelt werden, die eine optimale Beziehung bislang verhindert haben. Auf dieser Basis können Maßnahmen entwickelt werden, die konkrete Schritte zur Beziehungsverbesserung enthalten.

Dazu ist eine systematische Erhebung sowohl der externen als auch der internen Kundenanforderungen notwendig. Den meisten Konzepten zur Erhebung von Kundenanforderungen liegen einstellungs-³⁸⁷ bzw. zufriedenheitstheoretische³⁸⁸ Instrumente zugrunde, die auf den externen Kunden ausgerichtet sind, die aber auch dazu geeignet sind interne Kundenanforderungen zu ermitteln. Dazu gehören u. a. Kundenberichte über dienstleistungsbezogene Extremerlebnisse, die z. B. die Dienstleistungsqualität der Organisation beschreiben.

Sequentielle Erhebungsmethoden sind z. B. die Beschwerdeanalyse, die eine systematische Auswertung der mündlichen und schriftlichen, direkt an das Unternehmen gerichtete Kundenbeschwerden umfaßt³⁸⁹, sowie die Erhebungsform der Methode der Kritischen Ereignisse (critical incident technique). Diese Form ist eine mündliche Befragung,

³⁸⁵ Vgl. Beck, J., Denkeler, F., Spahl, Th., (1994), Optimierung der internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen, S. 1014

³⁸⁶ Vgl. Schilknecht, R., (1992), TQM, S. 127

³⁸⁷ Ein einstellungsorientiertes Verfahren zur Qualitätsmessung geht von der Annahme aus, daß die Qualitätseinschätzung des Kunden als gelernte, positive bzw. negative innere Haltung gegenüber dem Beurteilungsobjekt aufzufassen ist. Ein einfacher Maßansatz besteht darin, für die relevanten Merkmale Gut-Schlecht-Beurteilungen oder Wichtigkeits- und Wahrscheinlichkeits-schätzungen zu erheben. Vgl. Stauss, B., Hentschel, B., (1991), Dienstleistungsqualität, S. 240

³⁸⁸ Die zufriedenheitsorientierte Qualitätsmessung erfaßt die Differenz der Reaktion zwischen erwarteter und erlebter Leistung. Dazu setzt sie an einem konkreten Konsumobjekt als Bezugsobjekt an. Ein derartiger Maßansatz liegt z. B. dem Deutschen Kundenbarometer zugrunde. Vgl. Dornach, F., Meyer, A. (1995), Das Deutsche Kundenbarometer, S. 1386

³⁸⁹ Vgl. Seidel, W. (1995), Beschwerdemanagement, S. 915

in der die Kunden mittels direkter und offener Fragen aufgefordert werden, über außer-
gewöhnlich positive bzw. negative Erlebnisse, die sie im Kundenkontakt mit dem Unter-
nehmen hatten, zu berichten.

Eine neuere Meßmethode wurde von Parasuraman, Zeithaml und Berry entwickelt und
ist als SERVQUAL-Ansatz bekannt. Dieser Ansatz wurde zur Messung der internen
Kundenorientierung entwickelt. Er mißt den Prozeß der Dienstleistungserstellung, der in
der Schaffung »einer Befindlichkeit vor Ort« besteht, die durch folgende Dimensionen
umschrieben wird:³⁹⁰

- Annehmlichkeit des Umfeldes (tangibles) als Gesamtheit des physischen Umfeldes
einer Dienstleistung einschließlich der Räumlichkeiten, der Einrichtung und des Er-
scheinungsbildes des Personals,
- Verlässlichkeit (reliability) als Fähigkeit, die versprochene Leistung zuverlässig und
akkurat auszuführen,
- Reagibilität (responsivness) als 'Gewilltheit' und Schnelligkeit bei der Lösung von
Kundenproblemen,
- Leistungskompetenz (assurance) als das Wissen, die Höflichkeit und die Vertrau-
enswürdigkeit der Beteiligten
- Einfühlungsvermögen (empathy) als Bereitschaft, sich um die individuellen Wünsche
des einzelnen Kunden zu kümmern.

Obwohl diese fünf Dimensionen von Parasuraman, Zeithaml und Berry für eine unmit-
telbare Messung zu abstrakt sind, liefern sie einzelne Merkmale der »internen Kun-
denorientierung« für die Operationalisierung in das TQM-Klima-Meßinstrument. Diese
müssen als Items konkretisiert werden, um die interne Kundenorientierung festzustel-
len.³⁹¹

3.5.4.2 Schnittstellenmanagement

Eine wesentliche Voraussetzung der internen Kundenorientierung ist die Klärung der
internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen aus der organisationalen Perspektive. Ein
hohes Maß an Arbeitsteilung, charakterisiert durch eine Vielzahl von Schnittstellen, die
quer zum eigentlichen Prozeß der Leistungserstellung verlaufen, und ausgeprägte hier-
archische Strukturen führen oft dazu, daß externe wie auch interne Kunden ihren Liefe-

³⁹⁰ Die Dimensionen wurden von den Autoren im Zusammenhang mit dem SERVQUAL-Ansatz, einem Multiattributierungsverfahren zur Messung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität entwickelt. Vgl. Parasuraman, A., Berry, L.L., Zeithaml, V.A., (1991), Service Quality, S. 338

³⁹¹ Vgl. Stauss, B., Hentschel, B., (1991), Dienstleistungsqualität, S. 241

ranten vielfach unbekannt sind und damit auch die Anforderungen, die an den Lieferanten gestellt werden.³⁹²

In Verbindung mit der Wertschöpfungskette bedeutet dies, die Kunden-Lieferanten-Beziehungen an den Schnittstellen von Team-, Abteilungs- und Bereichsgrenzen zu ermitteln und zu überwinden. Das Verständnis bezüglich eines interaktiven und partnerschaftlichen Umgangs zwischen Kunde und Lieferant kann durch sog. Schnittstellen-Workshops³⁹³ geklärt und weiterentwickelt werden³⁹⁴. Falls die Interaktionen an den unternehmensinternen oder auch externen Schnittstellen nicht greifen, entstehen Abstimmungsverluste.

Der Grundgedanke des Schnittstellen-Workshops ist, daß sich die Partner über ihre Beziehung zueinander klar werden mit dem Ziel, diese so zu regeln, daß jeder in seinem Prozeßabschnitt optimale Arbeit leisten kann.³⁹⁵ Ergebnis dieser partnerschaftlichen Verhandlungen können Vereinbarungen sein, in denen man sich zur Einhaltung konkreter Anforderungen bezüglich der 'internen Produkte' verpflichtet. Diese internen Vereinbarungen können die Basis sein, um fehlerhafte, unvollständige oder terminlich verspätete Arbeitsergebnisse zu ermitteln und entsprechende Maßnahmen einzuleiten.³⁹⁶

Ausgangspunkt für das Schnittstellenmanagement ist die Ist-Aufnahme der Prozeßschritte, da organisational jeder interne Kunde des ihm vorgelagerten Prozeßschrittes zugleich Anbieter seines Arbeitsergebnisses an die nachfolgende Stufe ist. Der Ist-Zustand des Prozesses kann mit Hilfe einer Prozeßkettenabbildung visualisiert werden, um die Komplexität, den Informationsfluß und die Schnittstellen zwischen Kunden und Lieferanten transparent darzustellen.³⁹⁷ Auf dieser Basis können Doppelarbeiten, Reibungsverluste, Engpässe und Liegezeiten zwischen Kunde und Lieferant festgestellt werden.³⁹⁸

Im nächsten Schritt müssen die internen Kunden ihre Anforderungen und Erwartungen, die sie an ihre Lieferanten stellen, fixieren und visualisieren, um beim Lieferanten Akzeptanz für Veränderungen zu gewinnen. Sie dienen als Ausgangspunkt für Moderationen des Schnittstellen-Workshops.

³⁹² Vgl. Zeithaml, V.A., Berry, L.L., Parasuraman, A. (1988), *Communication and Control Processes*, S. 36

³⁹³ Vgl. Buchmann, F. (1995), *Schnittstellen-Workshop*, S. 4

³⁹⁴ Lehmann weist darauf hin, daß derartige Workshops zur "Beschleunigung des Lernprozesses" eine spezielle Bedeutung zukommt. Lehmann, A. (1993), *Qualitätsstrategien für Dienstleistungen*, S. 124

³⁹⁵ Vgl. Buchmann, F. (1995), *Schnittstellen-Workshop*, S. 4

³⁹⁶ Vgl. Lohoff, P., Lohoff, H.-G. (1993), *Verwaltung im Visier*, S. 252

³⁹⁷ Unter einer Prozeßkette wird eine Aneinanderreihung von Arbeitsabläufen verstanden in der Reihenfolge der Bearbeitung.

³⁹⁸ Vgl. Buchmann, F. (1995), *Schnittstellen-Workshop*, S. 5

Abschließend finden sich im Schnittstellen-Workshop der Lieferant und sein Kunde zusammen, um zielorientiert Problemlösungen für eine reibungslose Zusammenarbeit (Vermeiden von Doppelarbeit, Engpässen und Liegezeiten) zu erarbeiten und zu vereinbaren.

Im Schnittstellenmanagement sind die Informationsflüsse zwischen Kunden und Lieferanten ausschlaggebend.³⁹⁹ Hieraus ergibt sich die Forderung, daß der Informationsaustausch und die Kommunikation mit dem internen wie auch externen Kunden nicht abreißen dürfen.⁴⁰⁰

3.5.4.3 Hierarchische Gestaltung und Weisungsintensität

Eine weitere organisatorische Voraussetzung für die Entwicklung der internen Kundenorientierung ist die hierarchische Gestaltung. Hier geht es insbesondere um die Hierarchietiefe, d. h. die Zahl der Hierarchiestufen im Unternehmen.⁴⁰¹ Die Leistungserstellung wird auf 'dem Weg durch die Hierarchie' systematisch verschleppt, denn Entscheidungen werden verzögert, so daß ein schnelles Reagieren sowohl auf den internen als auch den externen Kunden vielfach nicht möglich ist, da notwendige Informationen entweder nicht vorhanden oder widersprüchlich sind oder ein zu großes Timelag zwischen Informationseingang und Entscheidung liegt.

Der Aspekt der Weisungsintensität⁴⁰², d. h. das Ausmaß, inwieweit in der täglichen Arbeit auf die Hierarchie zurückgegriffen wird, bedingt oftmals eine bevorzugte Behandlung derjenigen internen Kunden, die mit einer hohen Weisungsintensität ausgestattet sind, was einem der TQM-Philosophie gegensätzlichen Verhalten entspricht.

Mit der Weisungsintensität ist eng verknüpft, daß die interne Kundenorientierung nur dann entwickelt werden kann, wenn Entscheidungskompetenzen auf die ausführenden Stellen verlagert werden, damit die Mitarbeiter im internen und externen Kundenkontakt direkt entscheiden können, wie sie auftretende Probleme im Interesse ihres Kunden lösen.⁴⁰³

³⁹⁹ Vgl. Berger, K., Scheithauer, K., Specht, D. (1995), Wege zum Qualitätslernen, S. 1410

⁴⁰⁰ Vgl. Kamiske, G. F., Malomy, Ch. (1992), TQM, S. 277

⁴⁰¹ Vgl. Homburg, Ch. (1995), Kundennähe als Management-Herausforderung, S. 30

⁴⁰² Vgl. Homburg, Ch. (1995), Kundennähe als Management-Herausforderung, S. 30

⁴⁰³ Vgl. Homburg, Ch. (1995), Kundennähe als Management-Herausforderung, S. 30

3.5.5 Zusammenfassung

Unabhängig von der Diskussion um TQM-Konzepte zählt die Kundenorientierung zu den Strategien erfolgreicher Unternehmen. Nur durch den Aufbau eines internen Marktes kann dauerhaft 'externe Kundenorientierung' erzielt werden, denn die Mitarbeiter lernen, sich in die Bedürfnisse des externen Kunden hineinzusetzen und den Kunden entsprechend bedarfsgerechte Lösungen anzubieten. Dadurch erwächst auch intern der Anspruch eines kundenorientierten Vorgehens für diejenigen Lieferanten, die bislang unmittelbar nicht im externen Kundenkontakt standen. Sie müssen sich auf dem internen Markt um ihre Kunden bemühen. Die Notwendigkeit, auf den externen Kunden einzugehen, führt zum Prinzip einer durchgängigen Kunden-Lieferanten-Beziehung.

Um die interne Kundenorientierung umzusetzen, müssen die internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen festgestellt werden, zum einen aus einer verhaltensbezogenen und zum anderen aus einer organisationalen Perspektive. Ersteres bezieht sich auf die Art, wie interne Organisationseinheiten im Sinne von Dienstleistungsqualität zusammenarbeiten; letzteres umfaßt die Schnittstellen und Weisungsintensität in der Organisation.

Empirisch konnte bislang festgestellt werden, daß Unternehmen, die den Ansatz der internen Kundenorientierung realisierten, die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen über interne Serviceabkommen verbesserten. In diesem Zusammenhang besteht die Vermutung, daß eine kundenorientierte Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten zu mehr Leistung bei den Mitarbeitern führt.

Kritisch ist jedoch anzumerken, daß durch eine Studie von Homburg, die untersuchte, inwieweit TQM zur Erlangung hoher Kundennähe beiträgt, kein Zusammenhang festgestellt werden konnte. Die Untersuchung zeigt, daß die meisten Unternehmen TQM ohne klaren konzeptionellen Rahmen, ohne klar definierte Ziele und ohne definierte Mechanismen zur Messung der Zielerreichung, wie z. B. Messungen zur Kundenzufriedenheit, praktizieren. Vielfach wird die Einführung von TQM vorgeschoben, "um echte Bemühungen um Kundennähe zu ersetzen".⁴⁰⁴

⁴⁰⁴ Homburg, Ch. (1995), Kundennähe als Management-Herausforderung, S. 36

3.6 Management

3.6.1 Notwendigkeit eines qualitätsorientierten Management

Deming und Crosby haben zur Verbesserung der Qualitätsfähigkeit einer Organisation die Notwendigkeit des qualitätsorientierten Managements erkannt. Sie wenden sich mit ihrem Qualitätsprogramm vorrangig an Vertreter des Managements.

Ausgangspunkt ist bei Deming die Erkenntnis, daß der überwiegende Teil der Qualitätsmängel auf systembedingten Fehlern beruht. Ihre langfristige Beseitigung ist im wesentlichen von den organisationalen Rahmenbedingungen abhängig, die dem Verantwortungsbereich des Managements obliegen.

Einen weiteren Ansatz liefert Crosby, der davon ausgeht, daß Qualität im Unternehmen vielfach eine untergeordnete Rolle spielt bzw. häufig mißverstanden wird. Dazu fordert er einen unternehmenskulturellen Wandel, der vom Management ausgehen muß.⁴⁰⁵

Ein umfassendes Qualitätsmanagement wie TQM funktioniert als Methode der Unternehmenslenkung nur, wenn das Unternehmen damit gleichzeitig horizontal und vertikal durchdrungen ist:⁴⁰⁶

- Horizontal sind vor allem die 'Nicht-Produktions-Bereiche', wie z. B. das Personalwesen oder die Forschung und Entwicklung, in ein umfassendes Qualitätsmanagement aktiv einzubinden.
- Die vertikale Ausrichtung bedeutet, daß vom - Top Management ausgehend - Qualität artikuliert, vorgelebt und eingefordert werden muß. Dazu müssen alle Führungskräfte Qualität als Managementaufgabe verstehen, die nicht an einzelne Spezialisten oder Qualitätssicherungsabteilungen delegiert werden kann.

TQM erfordert eine Veränderung von Einstellungen und Verhaltensweisen aller Mitarbeiter, die ihren normativen Bezugspunkt in der propagierten Philosophie haben.⁴⁰⁷ Aus dieser Philosophie leitet sich die unternehmerische Vision ab, die in einer Qualitätskultur münden soll. Dazu ist es notwendig, daß das Management allen Beteiligten die philosophischen Inhalte konsequent durch Vorleben vermittelt. Mike Hammer und James Champy⁴⁰⁸ haben festgestellt, daß bei über 60 % der Unternehmen, die einen Veränderungsprozeß einführen, dieser im Sand verläuft. Diese Quote wird u. a. darauf zurückgeführt, daß zu wenig Initiative und zu wenig Resonanz beim Management besteht, auch

⁴⁰⁵ Vgl. Oess, A. (1993), TQM, S. 72

⁴⁰⁶ Vgl. Büchner, U. Schläiß, K.H. (1993), Unternehmenslenkung durch Qualitätsmanagement, S. 21

⁴⁰⁷ Vgl. Seghezzi, H.D., Bleicher, K. (1995), Integriertes Qualitätsmanagement, S. 676; vgl. Töper, A., Mehdorn, H. (1993), TQM, S. 42

⁴⁰⁸ Vgl. Hammer, M., Champy J. zitiert in : Kruger, Ch. (1994), Ein trauriges Kapitel, S. 172

unabhängig davon, welche und wieviel begleitende Veränderungsmaßnahmen in der Organisation durchgeführt wurden.⁴⁰⁹

Oftmals scheitern Veränderungen an einer opportunistischen Unternehmenskultur, die von einem autoritären Management getragen wird, oder an verdeckten Dissonanzen zwischen dem Denken der Unternehmensleitung und dem Handeln der operativen Führungskräfte.⁴¹⁰ Zur Verbesserung der Qualitätsfähigkeit des Unternehmens reicht eine bloße Verpflichtung des Managements für Qualität (quality commitment) nicht aus, sondern es muß eine aktive Rolle übernehmen. Kamiske et al. spricht in diesem Zusammenhang von »quality leadership« bzw. Qualitätsführung.⁴¹¹

3.6.2 Abgrenzung des Begriffs Management

An die Stelle des deutschen Wortes »Unternehmensführung« ist in den vergangenen Jahren verstärkt der angelsächsische Begriff »Management« gerückt. "Darunter werden zumeist erwartungsvoll ein leistungsfähiger und legitimierter Personenkreis (die Manager), dessen verantwortliches und vernünftiges Tun (das Managen) und schließlich auch ein systematischer und effizienter Ansatz zur Führung sozialer Systeme (das Managementsystem) verstanden."⁴¹²

Die Definition bezieht in 'institutioneller Hinsicht' das Management auf einen bestimmten Personenkreis, z. B. das Top Management bzw. mittlere Management. Diese Differenzierung bietet die Möglichkeit, verschiedene Interessen und Wertvorstellungen innerhalb des Managements zu berücksichtigen. Für die Umsetzung von Veränderungsprozessen wird hervorgehoben, daß insbesondere das Top Management durch Symbolic Management und Artikulation der Vision dessen Bedeutung unterstützen muß.⁴¹³ Insbesondere kann der 'Manager an der Spitze' durch sein Vorbild, sein Handeln und sein Denken Veränderungen herbeiführen.⁴¹⁴

In 'funktionaler Hinsicht' dient diese Definition zur Charakterisierung von funktionsbezogenen Aufgaben des Managements. Gemäß der klassischen Managementdefinition von Fayol betreiben die Manager ein rationales Geschäft. Sie planen, organisieren, ordnen an, koordinieren und kontrollieren.⁴¹⁵ Diese rein funktionalistische Auffassung vom Managen unter optimaler Faktorkombination muß um die Kernaufgaben zur Umsetzung

⁴⁰⁹ Vgl. Pritchard, R.D., Kleinbeck, U., Schmidt, K. H. (1993), Das Managementsystem, S. 63

⁴¹⁰ Vgl. Seghezzi, H.D., Bleicher, K. (1995), Integriertes Qualitätsmanagement, S. 679

⁴¹¹ Vgl. Kamiske, G. F., Malorny, Ch. (1992), TQM, S. 5

⁴¹² Remer, A., (1988), Managementsystem, S. 559

⁴¹³ Vgl. Büchner, U. (o.Jg.), TQM-im Daimler-Benz Konzern, S. 23; Vgl. Neuberger, O. (1993), Null-Fehler-Ziel, S. 41

⁴¹⁴ Deal, T.E. (1984), Unternehmenskultur, S. 40

⁴¹⁵ Vgl. Fayol zitiert in Dyllick, Th. (1983), Management als Sinnvermittlung, S. 3

der TQM-Philosophie, wie z. B. Erzielen von Vertrauen, Schaffen von Sozialkompetenz, Loben und Anerkennen, Abbau von Ängsten und Aufbau von Selbstachtung, ergänzt werden. In diesem Sinn gehört zum funktionalen Managementbegriff nicht nur das Managen von Prozessen, Strukturen und Systemen, sondern auch das Managen der 'weichen Faktoren'. Damit erhalten Managementaufgaben, wie z. B. Sinnvermittlung⁴¹⁶, Konsensfindung, Visionsgestaltung, Kultivierung von Sozialkompetenz und Vertrauensmanagement⁴¹⁷, eine wichtige Bedeutung.

In 'instrumenteller' Hinsicht geht es bei dieser Definition um die Ausgestaltung des Managementsystems. "Ein Managementsystem ist das Produkt bewußter Entscheidungsprozesse und insoweit eine Festlegung auf bestimmte Alternativen, unter gleichzeitigem Verzicht auf andere Möglichkeiten."⁴¹⁸ Damit stellt sich die Frage, welche Gestaltungsmöglichkeiten ein Managementsystem bietet, um einen Veränderungsprozeß umzusetzen, welche Instrumente, Methoden und Techniken ein Manager betätigen kann, um ein Ziel zu erreichen.

Für die vorliegende Arbeit wird daher Management nach Remer⁴¹⁹ wie folgt definiert:

Unter Management wird ein leistungsfähiger und legitimierter Personenkreis (die Manager), dessen verantwortliches und vernünftiges Tun (das Managen) und schließlich auch ein systematischer und effizienter Ansatz zur Führung sozialer Systeme (das Managementsystem) verstanden.

3.6.3 Empirische Belege für den Zusammenhang eines qualitätsorientierten Managements und Leistung

Für das Zusammenwirken eines qualitätsorientiertes Managements und des Leistungsverhalten der Mitarbeiter sind kaum empirische Belege vorhanden. Ansatzpunkte liefert die empirische Erfolgsfaktorenforschung.⁴²⁰

⁴¹⁶ Vgl. Lietz, H. (1994), Von der Zweck-Gemeinschaft zur Sinn-Gemeinschaft, S. 115 f.

⁴¹⁷ Trikart, J. (1994), Vertrauensmanagement, S. 109

⁴¹⁸ Remer, A. (1988), Managementsystem, S. 559

⁴¹⁹ Vgl. Remer, A. (1988), Managementsystem, S. 559

⁴²⁰ Die empirische Erfolgsfaktorenforschung betrachtet aus unterschiedlichen Perspektiven Managementkonzepte mit der Fragestellung, was für das Zustandekommen des Unternehmenserfolges ausschlaggebend ist. Vgl. Raffée, H., Fritz, W. (1991), Führungskonzeption erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen, S. 1212

Eine empirische Untersuchung von Raffée und Fritz⁴²¹, die Managementkonzepte erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen miteinander vergleichen, ergab, daß erfolgreiche Unternehmen ein intensiveres normatives und strategisches Management betreiben als weniger erfolgreiche Unternehmen:

- Bei erfolgreicheren Unternehmen wird die Managementphilosophie in ein normatives Unternehmensverständnis bzw. eine gemeinsame unternehmenskulturelle Basis überführt.
- Ferner zeigte die Untersuchung, daß in der Gruppe erfolgreicher Unternehmen die unternehmerischen Grundhaltungen wie z. B. Mitarbeiter- und Kundenorientierung signifikant stärker ausgeprägt sind als in der Gruppe weniger erfolgreicher Unternehmen.
- Den Untersuchungsergebnissen zufolge unterscheiden sich erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen nicht so sehr durch bestimmte inhaltliche Ausrichtungen der Grundhaltungen, sondern sie unterscheiden sich durch die Intensität, mit der das Management die Ausprägungen vertritt.
- Infolgedessen zeichnen sich erfolgreiche Unternehmen auch durch ein intensiveres strategisches Management aus als weniger erfolgreiche Unternehmen, denn letztere verfolgen eher zahlreiche unterschiedliche Strategien.

Raffée und Fritz vermuten, daß die Intensität, mit der normatives und strategisches Management betrieben wird, sowohl Ursachen als auch Folgen des Unternehmenserfolges sein können. Sie empfehlen, daß ein ausgewogenes und abgestimmtes Verhältnis zwischen den einzelnen philosophischen Grundaussprägungen besteht und daß die Ausprägungen in der strategischen Planung und Ausgestaltung des Managementsystems verankert sind.⁴²²

Das würde für die Implementierung der TQM-Philosophie bedeuten, daß die Grundaussprägungen der TQM-Philosophie, wie z. B. 'Null-Fehler-Prinzip', 'Prinzip der kontinuierlichen Verbesserungen' oder 'Interne Kundenorientierung', durch das Management abgestimmt und intensiv vermittelt werden müssen, um erfolgreich wirken zu können.⁴²³ Zusätzlich muß die Ausgestaltung des Managementsystems die Grundaussprägungen integrieren.

In diesem Zusammenhang besteht die Vermutung, daß ein qualitätsorientiertes Management, das die TQM-Philosophie intensiv vermittelt und vorlebt, bei den Mitarbeitern

⁴²¹ Vgl. Raffée, H., Fritz, W. (1991), Führungskonzeption erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen, S. 1218

⁴²² Vgl. Raffée, H., Fritz, W. (1991), Führungskonzeption erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen, S. 1220

⁴²³ Vgl. Neuberger, O. (1993), Null-Fehler-Ziel, S. 34

zu mehr Leistung im Veränderungsprozeß führt, und daß ein darauf abgestimmtes Managementsystem zusätzlich den Erfolg begründen kann.

3.6.4 Verhaltensbezogene Voraussetzungen

Die Managementphilosophie stellt Verhaltensmaxime als latent vorhandene Orientierungsmuster auf, die Prioritäten und Wahrnehmungen für eigenes und fremdes Handeln liefern.⁴²⁴ Wichtige Funktionen einer Managementphilosophie sind, die "Handlungsfähigkeit des Managements in unstrukturierten Entscheidungssituationen zu ermöglichen"⁴²⁵ und die Interpretation und Legitimation von Handlungen gegenüber Betroffenen zu sichern.⁴²⁶ In diesem Rahmen sind die Grundaussprägungen der TQM-Philosophie, wie z. B. 'Null-Fehler-Prinzip', 'Prinzip der kontinuierlichen Verbesserungen' oder 'Interne Kundenorientierung' derartige Verhaltensmaxime, die durch das Management 'ideologisch' abgesichert sein müssen.⁴²⁷

Erst ein Managementverhalten, das durch Vorleben geprägt ist, macht die Managementphilosophie allen Betroffenen bewußt und kann zu wahrnehmbaren Veränderungen führen. Dazu reicht es nicht aus, daß das Management notwendige Ressourcen zur Verfügung stellt, vorhandene Hindernisse, seien es finanzielle, bürokratische oder solche, die sich aus der Hierarchie ergeben, ausräumt⁴²⁸ bzw. Zwischen- und Endergebnisse des Veränderungsprozesses kontrolliert. Das Management muß einen grundsätzlichen Alternativrahmen entwickeln, der die Managementphilosophie widerspiegelt und erlebbar macht.

Für die Implementierung einer Managementphilosophie zeigt Bögel⁴²⁹ drei mögliche Ansätze auf:

- Ein erster Ansatz versucht, die Philosophie durch Aufklärung bewußt erlebbar zu machen. Damit sollen auch Widersprüche und Tabus 'aufgeklärt' werden. Man ist bemüht, die 'Philosophie', die auch immer die Unternehmenskultur prägen kann, von oben nach unten vorzuleben, um deutliche Zeichen zu setzen und glaubwürdig zu sein.
- Ein zweiter Ansatz geht davon aus, daß man neue Werte bzw. Glaubensgrundsätze *nur laut genug verkünden oder mittels manipulativer Techniken in die Köpfe der Mitarbeiter einpflanzen muß.*

⁴²⁴ Vgl. Schreyögg, G. (1992), Organisationskultur, S. 1528

⁴²⁵ Staehle, W., Sydow, J. (1992), Management-Philosophie, S. 1287

⁴²⁶ Vgl. Staehle, W., Sydow, J. (1992), Management-Philosophie, S. 1287

⁴²⁷ Vgl. Neuberger, O. (1993), Null-Fehler-Ziel, S. 34

⁴²⁸ Vgl. Kamiske, G. F., Malorny, Ch. (1992), TQM, S. 5

⁴²⁹ Vgl. Bögel, R. (1992), Das Organisationsklima, S. 589

- Ein dritter Ansatz versucht über partizipative Strategien, sich die „Philosophie“ bewußt zu machen, um diese unter Einbeziehung der Bedürfnisse der Betroffenen zu implementieren und weiterzuentwickeln.

In TQM-Konzepten wird hervorgehoben, daß das Commitment des Top Managements für den Veränderungsprozeß notwendig ist. Durch Auftritte der sog. "Top people"⁴³⁰ in Workshops oder Betriebsversammlungen können diese zeigen, daß sie Veränderungen wollen und voll unterstützen. Solche Auftritte sind für die Umsetzung wichtig, aber sicherlich nicht ausreichend, um alle Betroffenen für die Veränderung zu motivieren und zu mobilisieren. Neuberger bemerkt dazu, daß eine TQM-Philosophie durch "übertriebenes symbolisches Management", durch "einfache Wortmagie" oder durch ein "Personifizieren" noch lange nicht greift.⁴³¹

Für den gewerblichen Mitarbeiter ist das Top Management zu weit entfernt. Bei der gewerblichen Arbeiterebene beginnt Management vielfach beim Vorarbeiter bzw. beim Meister oder der Abteilungsleitung⁴³². Daher muß das untere und mittlere Management als Umsetzungspromotor für den Veränderungsprozeß seinen Beitrag leisten.⁴³³ Die Manager auf diesen Ebenen müssen durch ihr Vorbild zeigen, daß sie selbst eine mentale, personale und auch organisationale Veränderung im Unternehmen wollen und entsprechend unterstützen, denn erst wenn die Machtpromotoren und die Umsetzungspromotoren gemeinsam den Veränderungsprozeß wollen und unterstützen, kann dieser zum Erfolg führen.⁴³⁴

Die Mitarbeiter müssen emotionale und normative Assoziationen mit der Philosophie verknüpfen können, damit diese verinnerlicht wird. Derartige Assoziationen können entwickelt werden, indem das Management selbst das vorlebt, was es von jedem Mitarbeiter fordert.⁴³⁵ Wenn das Management Fehlerfreiheit verlangt, muß es auch für sich beanspruchen fehlerfrei, zu arbeiten, über 'ständige Verbesserungen' nachdenken und diese umsetzen. Welche Anstrengungen hat das Management unternommen, um z. B. kundenorientiert zu sein? Berücksichtigt das Management die Wünsche und Bedürfnisse des externen Kunden?

Am Verhalten des Managements versuchen die Mitarbeiter zu interpretieren, wie ernst und konsequent der Veränderungsprozeß gemeint ist. Für die eigene Arbeit wird mit

⁴³⁰ Vgl. Neuberger, O. (1993), Null-Fehler-Ziel, S. 40

⁴³¹ Vgl. Neuberger, O. (1993), Null-Fehler-Ziel, S. 33f.

⁴³² Vgl. Clutterbuck, D., Kernaghan, S. (1994), Empowerment, S. 146

⁴³³ Vgl. Grün, J. (1993), Qualifizierung, S. 53

⁴³⁴ Vgl. Rosenstiel, v. L., (1994), Ergebnispräsentation am 1. Dezember 1994 im Glaspalast in Sindelfingen.

⁴³⁵ Vgl. Bleicher, K. (1992), Unternehmenskultur, S. 2250

den unmittelbaren Bezugspersonen (direkte Vorgesetzte und Kollegen) zumeist in informellen Gesprächen darüber diskutiert, ob es lohnenswert ist, sich zu engagieren, oder ob es besser wäre, sich nicht zu beteiligen. Es gibt eine Vielzahl von Gründen, weshalb eine neue Philosophie im Unternehmen nicht gelebt wird. Unter werththeoretischer Betrachtung können es folgende sein:⁴³⁶

- 'oben' herrschen andere Werte als 'unten,'
- 'hinter den Kulissen' gelten andere Spielregeln,
- außerbetriebliche Werte, z. B. die einer übergeordneten Kultur, sind andere als die in der Unternehmung erwünschten,
- persönliche Werte stehen im Widerspruch zu den in der Unternehmung geltenden.

3.6.5 Organisationale Voraussetzungen

Für die Umsetzung eines TQM-Konzeptes geht es in instrumenteller Hinsicht um die Ausgestaltung des adäquaten Managementsystems. Es stellt sich laut Definition die Frage, welche Gestaltungsmöglichkeiten das Managementsystem bietet, um einen Veränderungsprozeß umzusetzen und in Gang zu halten. Damit sind die Variablen bzw. die 'Stellhebel' des Systems gemeint, die ein Manager betätigen kann. Dazu gehören die Politik, Strategien und Pläne, die das Management zur Realisierung verfolgt, sowie die Rahmenbedingungen, Methoden und Instrumente, um Maßnahmen zu veranlassen und zu unterstützen.⁴³⁷

Die Umsetzung des TQM-Konzeptes wird im Rahmen der Qualitätspolitik von Leitbildern und Zielen bestimmt. Diese werden vielfach recht allgemein formuliert, wie z. B. 'Leadership through Quality' bei der Firma Rank Xerox. Sofern ein TQM-Konzept nicht nur eine verbale Absichtserklärung bleiben soll, müssen diese für die Umsetzung konkretisiert und instrumentalisiert werden.

Zu diesem Zweck müssen aus der übergeordneten Qualitätspolitik geeignete Strategien abgeleitet werden, mit deren Hilfe die Ziele unter bestmöglicher Verwendung der Ressourcen zu erreichen sind.⁴³⁸ Das Management muß auf allen hierarchischen Stufen des Unternehmens in die Gestaltung der Qualitätspolitik und -verantwortung eingebun-

⁴³⁶ Vgl. Bögel, R. (1992), Das Organisationsklima, S. 586

⁴³⁷ Vgl. Hinterhuber, H.H. (1989), Strategische Unternehmensführung, Bd. 1, S. 26

⁴³⁸ Vgl. Hinterhuber, H.H., (1989), Strategische Unternehmensführung, Bd. 1, S. 28

den sein. Dies bedeutet u. a. die Beteiligung an der Formulierung von Qualitätszielen sowie ein persönliches Engagement in Qualitätsprojekten.⁴³⁹

Die Verbesserung der Qualitätsfähigkeit des Unternehmens ist eine kontinuierliche Aufgabe mit strategischer Relevanz und muß als fester Bestandteil in die strategische Unternehmensführung integriert werden. Entscheidend ist für die Umsetzung, wieweit die Integration in die bereits vorhandene strategische Unternehmensausrichtung gelingt. Entsprechend erfordert ein qualitätsorientiertes Management nicht nur eine adäquate Unternehmensstrategie, sondern auch Einklang und Ableitung der strategischen Qualitätsziele in vorhandene funktionale und bereichsübergreifende Strategien.⁴⁴⁰

Die strategische Ausrichtung ist um die operative Ausgestaltung zu ergänzen, um konkrete Maßnahmen umzusetzen sowie konkrete Zielsetzungen zu operationalisieren. In Anlehnung an den Plan-Do-Check-Act-Kreis von Deming entwickelte Hoshin⁴⁴¹ ein umfassendes Planungssystem, dem - ähnlich wie beim Management-by-Objectives-Konzept - jahres-, monats- und tagesbezogene Zielsetzungen zugrunde liegen. Diese Top-down-orientierte Planungsweise umfaßt alle Managementebenen im Unternehmen. Die unternehmensbezogenen Zielsetzungen, die sogenannten 'Business Fundamentals', werden stufenweise in das Tagesgeschäft der Abteilungen integriert.

Ein derartiges hierarchisches Zielsystem fördert die Umsetzung von Strategien und Maßnahmen auf allen Stufen des Unternehmens. Die Einhaltung bzw. Korrektur der Planungsinhalte und -vorgaben wird durch eine regelmäßige Berichterstattung auf allen Managementebenen gewährleistet. Durch die Einbeziehung weniger, jedoch auf ein umfassendes Planungssystem bezogener Kennzahlen wird die Entwicklung relevanter Erfolgsfaktoren wie Qualität, Kosten, Zeit und Qualifizierung der Mitarbeiter gewährleistet.

Unternehmenskulturen können nicht per Anordnung einer neuen Qualitätspolitik durch die Geschäftsleitung einfach verändert werden. Hierbei bedarf es vielmehr ergänzend auch einer "vorsichtigen *Veränderung von Rahmenbedingungen* in den Strukturen und Systemen."⁴⁴²

Die Veränderung bezieht sich vor allem auf organisatorische und personelle Rahmenbedingungen. Dazu muß das Management die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellen, vorhandene finanzielle, hierarchische und bürokratische Barrieren überwinden

⁴³⁹ Vgl. Zink, K. J., Schildknecht, R. (1992), TQM, S. 722

⁴⁴⁰ Vgl. Zink, K. J., Schildknecht, R. (1992), TQM, S. 721

⁴⁴¹ Vgl. Sois, S. S. (1992), Total Quality Control Essentials, S. 49 ff.

⁴⁴² Bleicher, K. (1992), Unternehmenskultur, S. 2248

und Zielsetzungen, Zwischen- und Endergebnisse des Veränderungsprozesses einfordern und kontrollieren.

Durch Untersuchungen wurde belegt, daß durch den Einsatz von präventiven Qualitätsmanagementmethoden erhebliche Kosteneinsparungspotentiale realisiert werden können.⁴⁴³

Methoden und Instrumente⁴⁴⁴, die mit einem umfassenden Qualitätsmanagement in Verbindung gebracht werden können, sind zahlreich⁴⁴⁵. Zum einen sind es methodische und technische Entwicklungen, die in der Qualitätssicherung ihren Ursprung haben, zum anderen entstammen sie aus Wissenschaftsbereichen, wie z. B. dem Marketing, der strategischen Unternehmensplanung, dem Personalmanagement, der Organisationspsychologie und -gestaltung. Diese Vielfalt ist auf den umfassenden und integrativen Charakter von TQM zurückzuführen, wobei bislang auf eine Priorisierung und Systematisierung TQM-relevanter Methoden verzichtet wurde.

3.6.6 Zusammenfassung

Die Einführung einer TQM-Philosophie muß vom Top Management ausgehen, artikuliert, vorgelebt und eingefordert werden. Für den Veränderungsprozeß ist das Commitment des Top Managements notwendig. Durch Auftritte sogenannter "Top people"⁴⁴⁶ in Workshops oder Betriebsversammlungen können sie durch Symbolic Management zeigen, daß sie Veränderungen wollen und unterstützen. Derartige Auftritte sind sicherlich nicht ausreichend, um alle Betroffenen für die Veränderung zu motivieren und zu mobilisieren, denn für einen gewerblichen Mitarbeiter ist das Top Management zu weit entfernt. Bei den gewerblichen Mitarbeitern beginnt Management vielfach beim Vorarbeiter bzw. Meister oder der Abteilungsleitung⁴⁴⁷.

Es wäre utopisch zu glauben, daß die Umsetzung eines Veränderungsprozesses allein von der Symbolkraft des Top Management ausgehen kann. Einen weitaus wichtigeren Beitrag müssen das untere und das mittlere Management als Umsetzungspromotoren leisten⁴⁴⁸. Die Manager auf den unteren und mittleren Ebenen müssen durch ihr Vorbild

⁴⁴³ Vgl. McKinsey & Company, Inc., Rommel, G., et al. (1995), Qualität gewinnt, S. 179.; Womack, James P., Jones, Daniel T., Roos, Daniel (1992); Die zweite Revolution in der Automobilindustrie, S. 115 ff.

⁴⁴⁴ Der Begriff Instrumente wird teilweise mit Tools, Hilfsmittel oder Techniken gleichgesetzt, teilweise auch wieder mit Methoden. Hier sollen die Begriffe synonym verwendet werden. Vgl. Schildknecht, R. (1992), TQM, S. 162

⁴⁴⁵ Die vielfältigen Methoden und Instrumente werden im Rahmen dieser Arbeit nur durch einen kurzen Überblick berücksichtigt. Umfassend werden die Qualitätsmethoden und -instrumente bei Vertretern der Qualitätssicherung dargestellt. Vgl. Masing, W. (1994), Handbuch für Qualitätsmanagement.; vgl. Rinne, H, Mittag, H.J. (1995), Statistische Methoden der Qualitätssicherung.

⁴⁴⁶ Neuburger, O. (1993), Null-Fehler-Ziel, S. 40

⁴⁴⁷ Vgl. Clutterbuck, D., Kernaghan, S., (1994), Empowerment, S. 146

⁴⁴⁸ Vgl. Grün, J. (1993), Qualifizierung, S. 53

zeigen, daß sie selbst eine mentale, personale und auch organisationale Veränderung im Unternehmen wollen und entsprechend ihre Mitarbeiter unterstützen.

Die Intensität, mit der normatives und strategisches Management betrieben wird, kann sowohl Ursache als auch Folge des Unternehmenserfolges sein. In diesem Zusammenhang besteht die Vermutung, daß ein qualitätsorientiertes Management, daß die TQM-Philosophie intensiv vermittelt und vorlebt, bei den Mitarbeitern zu mehr Leistung im Veränderungsprozeß führt.

3.7 Prozeßorientierung

3.7.1 Notwendigkeit von Prozeßorientierung

Die Prozeßorientierung geht vor allem auf Juran und Deming zurück, die sie als Voraussetzung für eine erfolgreiche Anwendung ihrer Programme zur Qualitätsverbesserung erachten. Juran erkannte als erster: "Wer seine Prozesse in seinem Unternehmen nicht beherrscht, beherrscht gar nichts in seinem Unternehmen."⁴⁴⁹ So sind diejenigen Prozesse, die Herstellkosten ohne Wertsteigerung verursachen, Teil der "Hidden Plant"⁴⁵⁰. Einen ähnlichen Ansatz verfolgt Deming: "Jede Aktivität kann als Prozeß aufgefaßt werden und entsprechend verbessert werden."⁴⁵¹

Die TQM-Philosophie geht davon aus, daß zur Prozeßbeherrschung flächendeckend in der Organisation der »Kontinuierliche Verbesserungsprozeß« und das »Null-Fehler-Ziel« implementiert sein müssen. Beide Grundaussprägungen der TQM-Philosophie verfolgen das Ziel, in kleinen Schritten kontinuierliche Verbesserungen durch eine Reduzierung von Verschwendung in der Organisation zu erzeugen. Die Zielsetzung erfordert Verhaltensänderungen bei den Mitarbeitern. Dies ist z. B. der Fall, wenn Mitarbeiter und Führungskräfte eine Vertrauenskultur entwickeln müssen, in der sie aus ihren Fehlern lernen können, ohne sie vertuschen zu müssen. Es ist klar, daß jeder Fehler macht, aber es stellt sich die Frage, ob aus gemachten Fehlern gelernt wird und was getan wird, um das Entstehen neuer Fehler zu vermeiden.

Der Prozeßgedanke spielt nicht nur in der TQM-Philosophie, sondern auch in Qualitätsmanagementsystemen, die von der DIN ISO 9000ff. unterstützt werden, eine führende Rolle.

Die DIN ISO 9000ff. betont den Prozeßgedanken: "Ein QM-System wird mit Hilfe von Prozessen realisiert, die es sowohl innerhalb von als auch quer durch Funktionen gibt.

⁴⁴⁹ Juran, J. M. (1949), The Hidden Plant

⁴⁵⁰ Tomys, A.K. (1994), Wertschöpfung als Wirkungsgrad von Geschäftsprozessen, S. 218

⁴⁵¹ Deming zitiert in: Kamiske, G. F., Brauer, J.-P. (1995), Qualität von A - Z, S. 121

Für ein QM-System, das effektiv sein muß, sollten diese Prozesse und die zugehörigen Verantwortlichkeiten, Befugnisse, Verfahren und Mittel festgelegt und in einer miteinander vereinbarten Art eingesetzt werden.⁴⁵²

Aus Qualitätsgesichtspunkten führt nur eine Optimierung aller Prozesse im Unternehmen dazu, daß einem umfassenden und unternehmensweiten Konzept Rechnung getragen wird.⁴⁵³ Eine Beschränkung z. B. nur auf Fertigungsprozesse führt lediglich zu einer Suboptimierung. In diesem Rahmen gewinnen Konzepte wie das sog. »Geschäftsprozeß-Management«, auch als »Prozeß-Management« bekannt, immer mehr an Bedeutung⁴⁵⁴.

Das Geschäftsprozeß-Management zielt auf eine ganzheitliche Prozeßoptimierung ab, statt auf eine funktionale Suboptimierung. Entscheidend ist dabei die Abkehr von der funktionalen Trennung der Tätigkeiten und Abläufe im Sinne der Taylorschen Arbeitsteilung.⁴⁵⁵ Voraussetzung für das Prozeßmanagement ist eine funktions- und bereichsübergreifende Partizipation, die durch Konzepte wie Empowerment und Teamarbeit gefördert wird. Das Prozeß-Management strebt einen langfristigen und strategischen Wandel des Unternehmens an.⁴⁵⁶ Kamiske sieht das Prozeßmanagement als Voraussetzung für die Umsetzung von TQM-Konzepten sowie für die Ausrichtung des Unternehmens auf Qualität.⁴⁵⁷

Kritisch ist anzumerken, daß durch optimierte und beherrschte Prozesse der Handlungsspielraum der Mitarbeiter erheblich eingeschränkt werden kann. Die Optimierung von Prozessen erfolgt über eine systematische Beseitigung der Prozeßfehler. Dadurch werden Prozesse einfacher, aber auch zunehmend standardisierter. Prozesse, die durch 'übertriebene' Standardisierung beherrscht werden, bieten den Betroffenen keine Handlungsspielräume mehr, um auf verschiedene Situationen differenziert reagieren zu können.⁴⁵⁸ Dies hat zur Folge, daß standardisierte Prozesse Konzepte wie Empowerment und Teamarbeit konterkarieren können⁴⁵⁹, da notwendige Handlungsspielräume nicht mehr gegeben sind.

Ein weiterer kritischer Aspekt einer übertriebenen Prozeßbeherrschung ist, daß in Großunternehmen teilweise eine besondere Dynamik bei der Formulierung von Organi-

⁴⁵² o. V. (1994), DIN ISO 9000-1, S. 17

⁴⁵³ Vgl. Schildknecht, R. (1992), TQM, S. 131

⁴⁵⁴ Vgl. Schildknecht, R. (1992), TQM, S. 132

⁴⁵⁵ Vgl. Haist, F., Fromm, H. (1991), Qualität im Unternehmen, S. 106

⁴⁵⁶ Ansätze zur Unternehmensentwicklung, wie z. B. das Wertschöpfungsketten-Konzept von Porter oder das Konzept des Business Reengineering von Hammer und Champy erkennen im Gegensatz zum Geschäftsprozeß- bzw. Prozeßmanagement inkrementale Verbesserungsschritte nicht an.

⁴⁵⁷ Vgl. Kamiske, G. F., Brauer, J.-P. (1995), Qualität von A - Z, S. 125

⁴⁵⁸ Vgl. Remer, A. (1989), Organisationslehre, S. 79

⁴⁵⁹ Vgl. Neuberger, O. (1993), Null-Fehler-Ziel, S. 29

sationsrichtlinien, Verfahrenshandbüchern und ähnlichen Unterlagen vorhanden ist. Dies kann dazu führen, daß sich Führungskräfte mehr um die Einhaltung organisatorischer Regeln als z. B. um die Befriedigung von Kundenbedürfnissen kümmern⁴⁶⁰.

Die Prozeßorientierung kann dazu führen, daß aufgrund beherrschter Prozesse der Handlungsspielraum der Mitarbeiter erheblich einschränkt wird. Konzepte wie Empowerment und Teamarbeit werden konterkariert. Insofern ist die TQM-Philosophie in sich widersprüchlich.

Ferner ist kritisch zu bedenken, daß ein Null-Fehler-Ziel niemals erreicht werden kann, denn Innovation und Kreativität zur Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen und Verfahren sind ohne Fehler nicht möglich, denn aus 'Fehlern kann man lernen'. In Verbindung mit Qualität bedeutet das Null-Fehler-Ziel "Sisyphusarbeit".⁴⁶¹ Hier besteht die Gefahr, daß der Blick für neue Lösungen und Innovationen versperrt bleibt, denn bestehende Prozesse werden eher bis in das kleinste Detail optimiert, anstatt diese grundsätzlich in Frage zu stellen, wie es z. B. Hammer und Champy⁴⁶² beim Business Reengineering tun.

3.7.2 Abgrenzung des Begriffs Prozeßorientierung

Gekennzeichnet ist ein Prozeß durch das Zusammenwirken von Menschen (als Kunden und Lieferanten), Maschinen, Material und Methoden⁴⁶³ zur Erzeugung einer bestimmten Dienstleistung oder eines bestimmten Produktes.⁴⁶⁴ Prozesse können als eine sich wiederholende Folge einzelner Tätigkeiten definiert werden, die "dadurch charakterisiert sind, daß sie meßbare *Eingaben (Inputs)* und meßbare *Ausgaben (Outputs)* besitzen und demzufolge auch eine *Werterhöhung* gemessen werden kann."⁴⁶⁵

Bezogen auf die Gesamtheit der Prozesse ist eine Abgrenzung zum Projekt notwendig. Haist und Fromm unterscheiden den Prozeß dadurch von einem Projekt, daß sie den repetitiven Charakter des Prozesses herausstellen. Dagegen ist ein Projekt eher innovativ und einmalig angelegt.⁴⁶⁶ Zur Prozeßoptimierung sind repetitive Tätigkeiten geeigneter, da über eine systematische Verbesserung der Prozesse ein gegen Störfaktoren unempfindlicher Prozeß entstehen kann.⁴⁶⁷ Das Prozeß-Management dient der

⁴⁶⁰ Dieses Verhalten wird auch als "Potemkin-Strategie" umschrieben. Doppler, K. (1991), Management der Veränderung, S. 22

⁴⁶¹ Neuberger, O. (1993), Null-Fehler-Ziel, S. 12

⁴⁶² Vgl. Hammer, M., Champy, J. (1994), Business Reengineering.

⁴⁶³ Vgl. Porter, M.E., Wettbewerbsvorteile, S. 59

⁴⁶⁴ Vgl. Haist, F., Fromm, H. (1991), Qualität im Unternehmen, S. 93

⁴⁶⁵ Haist, F., Fromm, H. (1991), Qualität im Unternehmen, S. 93

⁴⁶⁶ Vgl. Haist, F., Fromm, H. (1991), Qualität im Unternehmen, S. 101

⁴⁶⁷ In diesem Zusammenhang wird ein "Robust Design" zur Prozeßbeherrschung verfolgt. Vgl. Kamiske, G. F., Brauer, J.-P. (1995), Qualität von A - Z, S. 124

"konkreten Umsetzung der Prozeßorientierung im Rahmen einer strukturierten Vorgehensweise".⁴⁶⁸

Vom organisatorischen Standpunkt aus stehen die »Kern- bzw. Schlüsselprozesse⁴⁶⁹« im Mittelpunkt der Optimierung. Sie umfassen mehrere organisatorische Einheiten und Verantwortungsbereiche und leisten einen hohen Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens, wie z. B. der Produktentstehungsprozeß oder die Kundenauftragsabwicklung. Definitionsgemäß werden in einem Kernprozeß diejenigen Aufgaben gebündelt, die den Kern des Geschäftes ausmachen, den unternehmerischen Erfolg entscheidend determinieren und der Kundenzufriedenheit im weitesten Sinne dienen.⁴⁷⁰

Unter dem Begriff Prozeßorientierung wird eine Grundhaltung verstanden, die das gesamte betriebliche Handeln als Kombination von Prozessen bzw. Prozeßketten betrachtet, um durch eine ständige Verbesserung der Prozesse die Steigerung von Qualität, Produktivität und Kundenzufriedenheit im Unternehmen zu erzielen.⁴⁷¹

3.7.3 Zusammenhang zwischen Prozeßorientierung und Leistung

Für das Zusammenwirken zwischen Prozeßorientierung und Leistungsverhalten der Mitarbeiter sind kaum empirische Belege vorhanden. Ansatzpunkte liefert eine Studie von Kamiske und Tomys⁴⁷². Sie haben erkannt, daß ein enormes Verbesserungspotential in den Prozessen des Unternehmens liegt. Alle Prozesse im Unternehmen, egal ob in der Verwaltung oder in der Produktion, lassen sich entsprechend ihrer Leistungsfähigkeit in unterschiedliche Kategorien einordnen.⁴⁷³

- *Nutzleistungen* entstehen aus geplanten, werterhöhenden Tätigkeiten. Den für die Nutzleistung verbrauchten Ressourcen steht eine direkte Wertsteigerung gegenüber.
- *Stützleistungen* sind geplante und für die Nutzleistungen notwendige Tätigkeiten. Sie tragen nur unmittelbar zur Wertschöpfung bei.
- *Blindleistungen* sind ungeplante und unbeherrschte Tätigkeiten. Sie erhöhen die Herstellungskosten und führen zu keiner Wertsteigerung.
- *Fehlleistungen* sind das ungeplante Ergebnis von unbeherrschten Prozessen, die der Erstellung von Nutzleistung dienen. Sie erhöhen die Herstellkosten und wirken gleichzeitig wertmindernd.

⁴⁶⁸ Kamiske, G. F., Brauer, J.-P. (1995), Qualität von A - Z, S. 122

⁴⁶⁹ Vgl. Kamiske, G. F., Brauer, J.-P. (1995), Qualität von A - Z, S. 121

⁴⁷⁰ Vgl. McKinsey & Company, Inc., Rommel, G., et al. (1995), Qualität gewinnt, S. 64

⁴⁷¹ Vgl. Kamiske, G. F., Brauer, J.-P. (1995), Qualität von A - Z, S. 120

⁴⁷² Vgl. Kamiske, G. F., Tomys, A. (1994), Rationalisierungspotentiale des TQM, S. 403

⁴⁷³ Vgl. Kamiske, G. F., Tomys, A. (1994), Rationalisierungspotentiale des TQM, S. 403 f.

Eine Untersuchung von Kamiske und Tomys ergab für diese Leistungsströme folgende Verteilung im Unternehmen.⁴⁷⁴ Die von ihnen ermittelten Werte zeigen, daß sich bei einer Nutzleistung von geschätzten 25 % beträchtliche Kosteneinsparpotentiale bis zu 65 % aus der Reduzierung der Blind- und Stützleistung ergeben. Die Qualitätskosten können durchaus 5-15 % des Umsatzes ausmachen, wobei von diesen 5-15 % ca. 80 % auf Fehlleistungskosten entfallen.⁴⁷⁵ Können diese Fehler durch vorbeugenden Maßnahmen abgestellt werden, sind Kosteneinsparungen von 4-12 % des Umsatzes möglich.⁴⁷⁶ Um die Verbesserungspotentiale zu nutzen, müssen insbesondere die Blindleistungen und Stützleistungen betrachtet werden, um die Nutzleistungsprozesse zu beherrschen.

Derartige Kosteneinsparungspotentiale lassen sich nur durch das Engagement aller am Wertschöpfungsprozeß beteiligten Mitarbeiter realisieren, die Fehler frühzeitig erkennen und nachhaltig beseitigen können.

In diesem Zusammenhang besteht die Vermutung, daß die Prozeßorientierung zu mehr Leistung bei den Mitarbeitern führt, denn diese sind für eine frühzeitige Beseitigung von Fehlern und kontinuierliche Verbesserungen aller Prozesse im TQM-Prozeß verantwortlich.

3.7.4 Verhaltensbezogene Voraussetzungen der Prozeßorientierung

3.7.4.1 Prozeßverantwortung

Umsetzungsprobleme bei der Prozeßoptimierung bestehen bei der Zuordnung von Verantwortung für den einzelnen Prozeß. Die in Unternehmen bereichsorientierte Aufbauorganisation steht strukturell zunächst einer prozeßorientierten Struktur entgegen. Um Bereichs- und Abteilungsgrenzen zu überwinden, kann vorübergehend der Aufbau einer zusätzlichen Führungs- und Verantwortungsebene notwendig werden.⁴⁷⁷

Prozeßverantwortliche (Process-Owner)⁴⁷⁸ können neben Stabs- und Linienverantwortlichen für die Dauer der Prozeßoptimierung bis zur Gestaltung adäquater Strukturformen implementiert werden. Die Prozeßoptimierung sowie das Prozeßcontrolling erfordern die Identifikation von Schnittstellen, die Spezifikation von Input-Output-Beziehungen, die Dokumentation, die Bestimmung von Anforderungen und die Abstimmung mit Kunden

⁴⁷⁴ Vgl. Kamiske, G.F., Tomys, Anne-Katrin (1993), Rationalisierungspotentiale des TQM, S. 404

⁴⁷⁵ Vgl. Hövermann, Günter (1994), Qualitätssicherung, S. 3; vgl. Crosby, Philip B. (1972), Qualität kostet weniger, S. 29; vgl. Kamiske, G., Malomy, Christian, Michael, Horst (1994), Zertifiziert - die Meinung danach, S. 1218

⁴⁷⁶ Vgl. Hucklenbroich, U. (1993), Die Qualität im Griff, S. 56

⁴⁷⁷ Vgl. Fischer, Th., M (1993), Sicherung unternehmerischer Wettbewerbsvorteile, S. 318; vgl. Haist, F., Fromm, H. (1991), Qualität im Unternehmen, S. 107.; vgl. McKinsey & Company, Inc., Rommel, G., et al. (1995), Qualität gewinnt, S. 66.

⁴⁷⁸ Vgl. Fischer, Th., M (1993), Sicherung unternehmerischer Wettbewerbsvorteile, S. 318

und Lieferanten sowie die Festlegung von Meßgrößen zur Erfolgsmessung.⁴⁷⁹ Dazu müssen die Prozeßverantwortlichen den Prozeß erfassen und beurteilen können. Leistungsmaßstab für die Verantwortlichen sollten Output-Größen sein, wie z. B. Herstellungskosten, Entwicklungszeiten oder Fehlleistungs- und Ausschußraten.

Die Prozeßverantwortlichen müssen mit Weisungsbefugnissen ausgestattet sein, die sie zur Verbesserung der Meßwerte benötigen. Lohoff fordert, daß die funktionale und prozessuale Verantwortung für eine Anpassung und Harmonisierung der Organisationsstrukturen an die Prozesse von einer Person bzw. von einem Team erfüllt wird.⁴⁸⁰ Die Ausgestaltung der Teamstruktur sollte an die Prozesse angelehnt sein, um funktionsübergreifende Zielsetzungen unterstützen zu können.

3.7.4.2 Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter

Im Sinne von Empowerment ist die Durchführung der Prozeßoptimierung nur durch eine konsequente Beteiligung der Betroffenen, vom Beginn der Prozeßoptimierung an, zu erreichen⁴⁸¹. Das Prozeßmanagement muß dazu die Mitarbeiter gewinnen und motivieren.

Eine frühzeitige Beteiligung der Mitarbeiter ist auch für die Identifikation und Akzeptanz eines neugestalteten Prozesses von Vorteil. Dieser Anspruch wird nur erfüllt, wenn alle Mitarbeiter an der Optimierungsaufgabe beteiligt sind und dazu Maßnahmen selbst entwickeln und umsetzen können.⁴⁸²

Dazu müssen die Mitarbeiter im Umgang mit der Analyse des Prozesses bzw. ihrer Arbeitsabläufe qualifiziert werden.

3.7.5 Organisationale Voraussetzungen der Prozeßorientierung

3.7.5.1 Prozeß-Management

Bezieht sich die Optimierung von Prozessen auf die gesamte Organisation, müssen im Sinne der Kunden-Lieferanten-Beziehung kunden- als auch lieferantenbezogene Anforderungen ermittelt werden, um Zielkriterien für die Prozeßoptimierung festzulegen. Die Prozesse werden genau erfaßt, dabei muß jede Aufgabe im Prozeß und ihre Beziehung zu anderen Tätigkeiten auf einer Makro- und einer Mikroebene analysiert werden.

⁴⁷⁹ Vgl. Kamiske, G. F., Brauer, J.-P. (1995), Qualität von A - Z, S. 123

⁴⁸⁰ Vgl. Lohoff, P., Lohoff, H.-G. (1993), Verwaltung im Visier, S. 253

⁴⁸¹ Prozeßoptimierung und Mitarbeiterbeteiligung sind sich ergänzende Philosophien, wie die praktischen Erfahrungen von Haug et al. zeigen. Vgl. Haug, N., Martens, B, Pudeg, R. (1993), Prozeßoptimierung durch Mitarbeiterbeteiligung, S. 150 ff.

⁴⁸² Vgl. Haug, N., Martens, B, Pudeg, R. (1993), Prozeßoptimierung durch Mitarbeiterbeteiligung, S. 152

Auf der Makroebene werden bei der Prozeßanalyse die Kernprozesse betrachtet, die i. d. R. verschiedene organisatorische Einheiten umfassen. Die Schnittstellenproblematik wird damit genauso einbezogen wie eine Veränderung der Strukturen durch die Prozeßgestaltung.

Von Sommerlatte und Wedekind wurde für die Prozeßanalyse auf der Makroebene das "Konzept der aggregierten, differenzierungsfähigen Leistungsprozesse" entwickelt.⁴⁸³ Sie haben darin Prozesse zusammengefaßt, die für jedes Unternehmen grundlegende Ansatzpunkte zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen bieten. Dieses Konzept wurde von Fischer weiterentwickelt, der die Auffassung vertritt, daß nur diejenigen Prozesse einem systematischen Prozeßmanagement zugänglich sind, die weitestgehend verrichtungsorientiert strukturiert sind, wie z. B. der Auftragsabwicklungsprozeß mit den Teilprozessen Angebotsabgabe, Auftragsdisposition, Fakturierung und Lieferung.⁴⁸⁴

Im Gegensatz zur Makroebene, bei der Fragen der organisatorischen Prozeß- und Strukturgestaltung dominieren, stehen bei der Mikroebene arbeitsplatzbezogene Betrachtungen im Vordergrund. Dazu gehört u. a. die Gestaltung von Arbeitsverfahren, -methoden, -inhalten, -bedingungen und -beziehungen sowie die Ausrüstung des Arbeitsplatzes.

Mit Hilfe einer Arbeitsanalyse⁴⁸⁵ werden die Arbeitsbedingungen, die Arbeitsablauforganisation oder auch die Qualifikationsanforderungen im Rahmen von Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen festgestellt.

Um eine ganzheitliche Prozeßoptimierung zu erzielen, muß der Prozeß in seinem gesamten Ablauf mit all seinen Wechselwirkungen und Seiteneffekte verstanden und erfaßt werden.⁴⁸⁶ Das Prozeßmanagement kann dazu in drei Phasen verlaufen:⁴⁸⁷

- Einführung

Das Prozeß-Management beginnt mit einer Bestandsaufnahme vorhandener Prozesse. Die Bestandsaufnahme umfaßt zum einen auf der Makroebene insbesondere die übergeordneten Kernprozesse, die entsprechend den internen und externen Systemanforderungen gestaltet werden, zum anderen auf der Mikroebene arbeitsplatzbezogene Analyseaufgaben.⁴⁸⁸ Dazu werden Prozeßverantwortliche dem Prozeß zugeordnet.

⁴⁸³ Sommerlatte, T., Wedekind, E. (1989), Leistungsprozesse und Organisationsstruktur, S. 29

⁴⁸⁴ Vgl. Fischer, Th., M (1993), Sicherung unternehmerischer Wettbewerbsvorteile, S. 314

⁴⁸⁵ Ausführlich werden die Methoden und Techniken der unterschiedlichen Arbeitsanalyseverfahren bei von Rosenstiel bzw. Zink beschrieben. Vgl. Rosenstiel, L.v., (1995), Organisationspsychologie, S. 68 ff.; vgl. Zink, K. J. (1992), Arbeitsanalyse, S. 43 ff.

⁴⁸⁶ Vgl. Haist, F., Fromm, H. (1991), Qualität im Unternehmen, S. 107

⁴⁸⁷ Vgl. Haist, F., Fromm, H. (1991), Qualität im Unternehmen, S. 107 ff.

⁴⁸⁸ Vgl. Schildknecht, R., (1992), TQM, S. 133

- **Kontinuierliche Verbesserung**

Für die Prozeßoptimierung ist eine sorgfältige Analyse der Prozesse auf der Mikro- sowie der Makroebene notwendig, um Fehlerquellen, Blind- und Fehlleistungen zu erkennen und Maßnahmen abzuleiten, um konzeptionell den Prozeß derart zu gestalten, daß alle Aktivitäten und Teilprozesse zu einem optimalen Prozeßergebnis führen. Aus der organisationalen Perspektive gehört dazu vor allem die Betrachtung der Schnittstellen.

- **Beherrschung**

Wenn der neu gestaltete Prozeß keine Fehler mehr aufweist und eine gewisse Stabilität erreicht hat, ist der Prozeßverlauf zu überwachen, um korrektive Maßnahmen zur Hinführung des Prozesses an das Null-Fehler-Ziel einleiten zu können. Zur Überwachung kann ein Regelsystem mit Rückkopplungsschleifen eingeführt werden bzw. ein entsprechendes Beobachtungs- und Berichtssystem unter Verwendung geeigneter Kennzahlen, die im Rahmen des Prozeßcontrolling installiert werden.

3.7.5.2 Information und Kommunikation

Mitarbeiter, die weder über Entwicklungen, Ziele, Maßnahmen noch Hintergründe informiert sind, werden weder an einem Veränderungsprozeß interessiert sein noch von sich aus Veränderungen initiieren. In diesem Zusammenhang erfordert Prozeßmanagement, daß die Mitarbeiter umfassend informiert werden.

Informationen bereit zu haben und diese den Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen, ist Kern eines umfassenden Informations- und Kommunikationsmanagements. Zu diesen Informationen gehören nicht nur die Daten über die Geschäftsentwicklung, qualitäts- und prozeßbezogene Daten, sondern auch die Kommunikation der Vision des Unternehmens und der daraus abgeleiteten Leitbilder und Ziele. Die Informationen müssen aktuell, interessant und kundenorientiert aufbereitet sein.

3.7.6 Zusammenfassung

Ausgehend von der Studie von Kamiske und Tomys sind Prozesse, die nicht beherrscht werden, in erheblichem Umfang mit Blind- und Fehlleistungen durchdrungen. Dies impliziert enorme Kosteneinsparungspotentiale.

Zur Prozeßoptimierung müssen flächendeckend in der Organisation der »kontinuierliche Verbesserungsprozeß« und das »Null-Fehler-Ziel« implementiert sein. Beide Grundausprägungen der TQM-Philosophie verfolgen das Ziel, in kleinen Schritten kontinuierliche Verbesserungen durch eine Reduzierung von Verschwendung (Blind- und Fehlle-

stung) in der Organisation zu erzeugen. Dazu ist eine Verhaltensänderungen bei den Mitarbeitern notwendig, z. B. die Entwicklung einer Vertrauenskultur.

Voraussetzung für das Prozeßmanagement ist eine funktions- und bereichsübergreifende Partizipation, die durch Konzepte wie Empowerment und Teamarbeit gefördert wird. Das Prozeßmanagement strebt einen langfristigen und strategischen Wandel des Unternehmens an.

Verhaltensbezogene und organisationale Voraussetzungen der Prozeßorientierung bestehen in der Zuordnung von Verantwortung für den einzelnen Prozeß. Die Prozesse müssen genau bekannt sein, dazu muß jede Aufgabe im Prozeß und ihre Beziehung zu anderen Tätigkeiten auf einer Makro- und einer Mikroebene analysiert werden. Ferner müssen die Betroffenen in die Prozeßoptimierung umfassend eingebunden sein und informiert werden.

Kritisch ist anzumerken, daß durch optimierte und beherrschte Prozesse der Handlungsspielraum der Mitarbeiter erheblich einschränkt werden kann, was dazu führt, daß Konzepte wie Empowerment und Teamarbeit konterkariert werden. Es besteht die Gefahr, daß aufgrund optimierter und beherrschter Prozesse die Mitarbeiter unflexibel auf Kundenwünsche reagieren.

Ferner ist kritisch zu bedenken, daß "Null-Fehler" und "kontinuierliche Verbesserung" in Verbindung mit Qualität Sisyphusarbeit bedeuten, was eher ein Hemmnis für Kreativität und Innovation ist, denn Innovationen sind eher das Resultat ingenieurmäßiger und wissenschaftlicher Leistungen, in denen auch radikale neue Logiken und Paradigmen zur Anwendung kommen.⁴⁸⁹

Zusammengefaßt ist anzunehmen, daß die Prozeßorientierung zu mehr Leistung bei den Mitarbeitern führt, wenn die Mitarbeiter genügend beteiligt werden und ausreichend informiert sind.

3.8 Zusammenfassung

Ausgehend von dem erweiterten Qualitätsbegriff, der u. a. die Qualität der Arbeit und der Arbeitsbedingungen, die Qualität der Prozesse, die Qualität der Kunden-Lieferanten-Beziehungen, die Qualität der Führung und Zusammenarbeit umfaßt, betrifft die Implementierung eines TQM-Prozesses sowohl die organisationalen Rahmenbedingungen des Unternehmens als auch die Verhaltensweisen der Mitarbeiter und Führungskräfte.

⁴⁸⁹ Vgl. Neuberger, O. (1993), Null-Fehler-Ziel, S. 31

Ein umfassendes Qualitätsmanagement wie TQM benötigt das Interesse aller Mitarbeiter an der Arbeit im Unternehmen sowie die Nutzung deren Know-hows zur Steigerung der Prozessqualität. Dazu ist eine Arbeits- und Führungskultur notwendig, die die Mitarbeiter befähigt, nach persönlichen Wertmaßstäben zu arbeiten, wie z. B. der Möglichkeit zur Selbstentfaltung und Aufgabenidentifikation. Insofern findet im modernen Qualitätsmanagement eine Verlagerung von den *hard facts* zu den *soft facts* statt.

Bei Betrachtung der durch die TQM-Philosophie determinierten verhaltensbezogenen und organisationalen Voraussetzungen ist zu vermuten, daß mit einer Veränderung der Führungs- und Arbeitskultur eine Verbesserung der Leistung der Mitarbeiter im Veränderungsprozeß einhergeht. Dazu können die einzelnen Grundausprägungen der TQM-Philosophie folgenden Beitrag leisten:

- 'Empowerment' ist die konsequente und durch den einzelnen Vorgesetzten unwiderrufbare Delegation von Verantwortung und Befugnisrechten auf einen Mitarbeiter bzw. eine Gruppe. Aufgrund der Übertragung von Befugnisrechten, Handlungsspielräumen und Partizipationsmöglichkeiten besteht die Vermutung, daß Empowerment zu einer höheren organisatorischen Effektivität bei den Organisationsmitgliedern und damit zu mehr Leistung im Veränderungsprozeß führt.
- Im Rahmen der 'Beruflichen Entwicklung und Anerkennung' stellen sich mit der Einführung von TQM die Organisationsmitglieder die Frage, ob und in welcher Weise es für sie lohnenswert ist, sich im Veränderungsprozeß zu engagieren. Verhaltensbezogene und organisationale Voraussetzungen wie eine qualitätsorientierte Qualifizierung, eine gerechte Leistungsbeurteilung und Entlohnung, ein qualitätsfördernder Personaleinsatz können das Leistungsverhalten der Mitarbeiter im TQM-Prozeß beeinflussen. Insofern ist anzunehmen, daß umfassende PE-Maßnahmen und eine auf den Veränderungsprozeß abgestimmte Ausgestaltung der Anreizsysteme zu mehr Leistung bei den Mitarbeitern führen.
- 'Teamorientierung' wird als generelle Voraussetzung zur Umsetzung von TQM gesehen. Diese ergibt sich nicht spontan, sondern sie ist abhängig davon, ob Zielsetzungen den Existenzzweck des Teams legitimieren. Sind sich die Teammitglieder über die Qualität der Zusammenarbeit bewußt und die organisationalen Rahmenbedingungen für Teamarbeit gegeben, besteht die Vermutung, daß Teamarbeit bei den Mitarbeitern zu mehr Leistung im Veränderungsprozeß führt.

- 'Führungsqualität' wird zunehmend von den Führungskräften verlangt, um mentale Veränderungsprozesse bei ihren Mitarbeitern in Gang zu setzen. Somit müssen die sozialen Kompetenzen, Kommunikationsfähigkeit wie auch partizipative Führungsprinzipien bei den Führungskräften entfaltet sein. Werden die verhaltensbezogenen Voraussetzungen zur Erlangung von Führungsqualität weiterentwickelt, so ist anzunehmen, daß Führungsqualität bei den Mitarbeitern zu mehr Leistung im Veränderungsprozeß führt.
- Um die 'interne Kundenorientierung' umzusetzen, müssen die internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen sowohl aus einer verhaltensbezogenen als auch aus einer organisationalen Perspektive festgestellt werden. Ersteres bezieht sich auf die Art, wie interne Organisationseinheiten im Sinne von Dienstleistungsqualität zusammenarbeiten; letzteres umfaßt die Schnittstellen und Weisungsintensität in der Organisation. Es besteht die Vermutung, daß eine kundenorientierte Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten zu mehr Leistung bei den Mitarbeitern führt.
- Die Einführung einer TQM-Philosophie muß vom 'Management' ausgehen, artikuliert, vorgelebt und eingefordert werden. Für den Veränderungsprozeß ist das Commitment des Top Management notwendig. Die Intensität, mit der normatives und strategisches Management betrieben wird, kann sowohl Ursache als auch Folge des Unternehmenserfolges sein. Es ist anzunehmen, daß ein qualitätsorientiertes Management, das die TQM-Philosophie intensiv vermittelt und vorlebt, zu mehr Leistung bei den Mitarbeitern im Veränderungsprozeß führt.
- Verhaltensbezogene und organisationale Voraussetzungen der Prozeßorientierung bestehen in der Zuordnung von Verantwortung für den einzelnen Prozeß. Die Prozesse müssen genau bekannt sein, dabei muß jede Aufgabe im Prozeß und ihre Beziehung zu anderen Tätigkeiten auf einer Makro- und einer Mikroebene analysiert werden und die Betroffenen müssen in die Prozeßoptimierung umfassend eingebunden sein. Es ist zu vermuten, daß die Prozeßorientierung zu mehr Leistung bei den Mitarbeitern führt, wenn sie genügend beteiligt und informiert sind.

Werden die einzelnen Grundaussprägungen der TQM-Philosophie kritisch betrachtet, lassen sich folgende Schwächen und Widersprüche erkennen, die eine Leistungssteigerung der Mitarbeiter im Veränderungsprozeß konterkarieren können:

- Empowerment wird in den Unternehmen oftmals als „Pseudopartizipation“ verstanden, sofern es im Unternehmen nicht institutionalisiert ist. Empowerment wird von den Vorgesetzten zwar nach außen anerkannt, aber intern werden weiterhin exakte Planvorgaben gemacht. Durch klar quantifizierte, terminierte und detaillierte Vorgaben von den Vorgesetzten wird Empowerment nach dem Motto "Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser" konterkariert.
- TQM fordert in bezug auf berufliche Entwicklung und Anerkennung vom Personalmanagement einen Wandel im Rollenverständnis vom administrativen zu einem unternehmerischen Denken und Handeln im Sinne von Dienstleistungsqualität. Diese Forderung verlangt ein hohes Maß an Flexibilität und Lernbereitschaft, die vielfach im Grundverständnis der Personalarbeit nicht entwickelt sind.

Obwohl für die Umsetzung von Veränderungsprozessen die Notwendigkeit von Qualifizierungsmaßnahmen für Motivations- und Lernprozesse erkannt wurde, werden sie entweder vorwiegend auf die ausführende Ebene beschränkt oder auf Führungskräfte begrenzt. Ebenso ist es üblich, für die Qualifikation der Mitarbeiter Minimalloösungen anzubieten, die zumeist rein fachkompetenzbezogen sind. Umfassende Maßnahmen zur Verbesserung der Methoden- und Sozialkompetenz werden nur am Rande behandelt.

Die Ausgestaltung von Belohnungs- und Beurteilungssystemen trägt wesentlich zur Verhaltenssteuerung bei. Diese Erkenntnis wird bei der Einführung von Veränderungsprozessen zur Unternehmensentwicklung, wie z. B. TQM kaum berücksichtigt. Es wird an tariflichen Vergütungssystemen und Arbeitsbewertungsverfahren festgehalten, die in ihrer Gestaltung kaum flexible Lösungsansätze bieten.

- Die Teamarbeit hat sich in der TQM-Philosophie mit einer generell positiven Bewertung etabliert. Anzumerken bleibt, daß Teams sowohl Leistungssteigerungen als auch Leistungshemmnisse erzeugen. Ein erhöhter Aufwand an Führung und Koordination kann bei mangelnder Kommunikation eher leistungshemmend als leistungsfördernd sein. Falls die Betroffenen zu hohe Erwartungen an Teamarbeit knüpfen, weil sie meinen, daß eine Verbesserung der sozio-emotionalen Beziehungen im Unternehmen einhergeht, kann dies zu Frustration führen.

- In der TQM-Philosophie ist Führungsqualität mit einer generell positiven Bewertung besetzt. Mikropolitische Prozesse können die Führungsqualität negativ beeinflussen, wenn eigene Interessen im Vordergrund stehen. Gewährte Freiräume können zur kreativen Sabotage von TQM führen.⁴⁹⁰
- Die interne sowie externe Kundenorientierung trägt vielfach nicht dazu bei, daß Unternehmen echte Kundennähe erzeugen. Vielfach wird die Einführung eines TQM-Prozesses vorgeschoben, "um echte Bemühungen um Kundennähe zu ersetzen".⁴⁹¹ bzw. die Optimierung von Prozessen führt dazu, daß die Mitarbeiter aufgrund beherrschter Prozesse zu wenig Handlungsspielraum haben, um auf Kundenwünsche flexibel reagieren zu können.⁴⁹²
- Für die Umsetzung des Veränderungsprozesses reicht das Vorleben von Grundhaltungen und das Commitment des Top Managements nicht aus. Einen weitaus wichtigeren Beitrag müssen das untere und das mittlere Management als Umsetzungspromotoren leisten. Gerade die Hierarchieebene im mittleren Management wirkt in Veränderungsprozessen vielfach als sogenannte Lähmschicht, weil sie dafür sorgt, daß die Vorgaben von oben nicht nach unten durchdringen (und umgekehrt), was letztlich zur allgemeinen Prozeßversandung führen kann.⁴⁹³
- Die Prozeßorientierung kann dazu führen, daß aufgrund beherrschter Prozesse der Handlungsspielraum der Mitarbeiter erheblich eingeschränkt wird. Konzepte wie Empowerment und Teamarbeit werden konterkariert. Insofern ist die TQM-Philosophie in sich widersprüchlich.
- "Null-Fehler" und "kontinuierliche Verbesserung" in Verbindung mit Qualität sind Sisyphusarbeit. Hier besteht die Gefahr, daß der Blick für neue Lösungen und Innovationen versperrt wird, denn bestehende Prozesse werden eher bis in das kleinste Detail optimiert, anstatt diese grundsätzlich in Frage zu stellen, wie es z. B. Hammer und Champy⁴⁹⁴ beim Business Reengineering tun.

Bei zusammenfassender Betrachtung der Kritikpunkte zeigt sich, daß einzelne Grundhaltungen wie 'Teamorientierung' in sich widersprüchlich sind: Im TQM wird generell angenommen, daß 'Teamorientierung' zu mehr Leistung bei den Mitarbeitern führt. Teamarbeit kann jedoch sowohl Leistungssteigerungen als auch Leistungshemmnisse erzeugen, wie empirisch belegt wird.

⁴⁹⁰ Vgl. Neuberger, O. (1993), Null-Fehler-Ziel, S. 43 ff.

⁴⁹¹ Homburg, Ch. (1995), Kundennähe als Management-Herausforderung, S. 36

⁴⁹² Vgl. Homburg, Ch. (1995), Kundennähe als Management-Herausforderung, S. 31

⁴⁹³ Vgl. Neuberger, O. (1993), Null-Fehler-Ziel, S. 39

⁴⁹⁴ Vgl. Hammer, M., Champy, J. (1994), Business Reengineering.

Konzepte wie Empowerment und Teamorientierung verlangen Handlungsspielräume, die aber durch eine übertriebene Prozeßbeherrschung konterkariert werden. Insofern ist die TQM-Philosophie auch in sich widersprüchlich.

TQM bietet Chancen zur Leistungssteigerung bei den Mitarbeitern, da es sich um kein Partialkonzept der Unternehmensentwicklung handelt, sondern um einen umfassenden Ansatz, der zu einer kulturellen Veränderung der Führungs- und Arbeitskultur im Unternehmen beitragen kann. Die Risiken, daß ein derartiger Veränderungsprozeß zu keiner Leistungssteigerung führt, sind ebenfalls groß, denn sobald z. B. zu wenig Unterstützung im Management vorhanden ist, zu wenig greifbare und meßbare Ergebnisse erzielt werden sowie die Einführung dem Top-Management zu langsam ist, besteht die Gefahr, daß TQM als "just another idea" versandet.⁴⁹⁵

In diesem Kapitel wurden die TQM-philosophischen Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen dargestellt und vor dem Hintergrund diskutiert, ob diese zu mehr Leistung bei den Mitarbeitern im Veränderungsprozeß führen. Die in der Arbeit dargelegten Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen sind das geforderte Soll. Dieses soll durch das folgende TQM-Konzept in einem Unternehmensbereich in der Automobilindustrie umgesetzt werden.

4 TQM-Konzept der Untersuchungseinheit

Infolge des Forschungsdesigns wurden in den ersten beiden Kapiteln dieser Arbeit die Grundlagen des TQM dargestellt sowie die Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen aus der TQM-Philosophie abgeleitet. Im vierten Kapitel des ersten Abschnittes dieser Arbeit wird das TQM-Konzept der Untersuchungseinheit vorgestellt. Die Implementierung dieses TQM-Konzeptes ist integraler Bestandteil eines qualitätsorientierten Veränderungsprozesses in einem Unternehmensbereich der Automobilbranche.

4.1 Ausgangssituation der Untersuchungseinheit

In der Automobilindustrie wurde in den vergangenen Jahren kein Thema so intensiv diskutiert wie die Studie des Massachusetts Institute of Technology (MIT). Die Studie zeigt, daß ein positiver Zusammenhang zwischen Qualität, Produktivität und Kosten besteht. Diese Wettbewerbsvorteile wurden zu Beginn der neunziger Jahre auch von der deutschen Automobilindustrie wahrgenommen. Begründet wird dieser Erfolg mit

⁴⁹⁵ Vgl. Zink, K. J. (o.Jg.), Umsetzung umfassender Qualitätskonzepte, S. 16 f.

einem umfassenden Qualitätsmanagement, das als wirkungsvolles Instrument der Unternehmenslenkung eingesetzt wird.

Es zeigt sich, daß insbesondere in der Automobilindustrie diejenigen japanischen Hersteller die besten sind, die ihre Prozesse sicher beherrschen. Von der endgültigen Festlegung der Spezifikationen bis zum Serienanlauf vergehen bei den Japanern im Durchschnitt 17 Wochen gegenüber durchschnittlich 46 Wochen in deutschen Betrieben.⁴⁹⁶ So führen japanische Automobilproduzenten neue Produkte wesentlich schneller und mit geringeren Qualitätseinbußen ein (Rückkehr zur normalen Qualität nach neuem Modell nach 1,4 Monaten), während amerikanische und europäische Hersteller fast ein Jahr benötigen, um ihr ursprüngliches Qualitätsniveau wiederzugewinnen.⁴⁹⁷ Die Unterschiede zwischen Japan, Europa und USA den sind auf folgende Ansatzpunkte zurückzuführen:⁴⁹⁸

- kontinuierliche Verbesserung der Prozesse,
- Einbeziehung von Kunden- und Lieferanten,
- präventives Qualitätsmanagement in der Entwicklung.

Aufgrund der Bedeutung dieser strategischen Wettbewerbsvorteile wurde das Thema im zu untersuchenden Unternehmen (im weiteren Untersuchungseinheit genannt) diskutiert. Es wurde erkannt, daß neben der Prozeßqualität die Führungsqualität und die Motivation sämtlicher Mitarbeiter ausschlaggebend für die Leistung und die Produktivität sind. Dies betrifft insbesondere die Frage, wie die Vorgesetzten mit ihren Mitarbeitern umgehen, diese motivieren und zu fehlerfreier Arbeit führen, sowie die Frage, welche Rahmenbedingungen notwendig sind, damit die Mitarbeiter kreativ und engagiert arbeiten können.

In diesem Zusammenhang wurde das Gedankengut von TQM aufgegriffen und festgestellt, daß die Umsetzung dieser Philosophie nur mit einer Veränderung der Führungs- und Arbeitskultur einhergehen kann. Dafür wurde folgendes TQM-Umsetzungskonzept entwickelt und mit der Einführung im Sommer 1994 begonnen.

4.2 Ausprägungen des TQM-Konzeptes der Untersuchungseinheit

TQM wird zum sinnvollen Managementkonzept, wenn die Grundaussprägungen der TQM-Philosophie auf die jeweilige Organisation und Situation maßgeschneidert angepaßt werden.

⁴⁹⁶ McKinsey & Company, Inc., Rommel, G., et al. (1995), Qualität gewinnt, S. 149.

⁴⁹⁷ Vgl. Wornack, James P., Jones, Daniel T., Roos, Daniel (1992); Die zweite Revolution in der Automobilindustrie, S. 124 f.

⁴⁹⁸ Vgl. McKinsey & Company, Inc., Rommel, G., et al. (1995), Qualität gewinnt, S. 179

In diesem Zusammenhang verdeutlicht die nächste Abbildung das TQM-Konzept der Untersuchungseinheit, das durch folgende Ansätze geprägt ist.⁴⁹⁹

- **Top-down-Ansatz mit Einbindung und Verpflichtung aller Führungskräfte**
Der Top-down-Ansatz soll dazu beitragen, daß sich alle Führungskräfte für die Umsetzung engagieren. Dazu bedarf es eines Mannes an der Spitze des Unternehmens, eines Visionärs, der durch sein Vorbild und Handeln alle auffordert und ermutigt, die Grundhaltungen zu leben und zu kommunizieren.
- **Bottom-up-Ansatz mit Mobilisierung aller Mitarbeiter**
Unterstützt wird dieser Ansatz durch einen Bottom-up-Prozeß. Die Bedeutung der Mitarbeiter, vor allem derjenigen an der Basis, wurde erkannt. Jeder einzelne trägt mit seiner Kompetenz und Kreativität zur kontinuierlichen Verbesserung im Unternehmen bei. Dazu kann man dem Unternehmen kein Erfolgsprogramm von externer Seite aufzwingen, sondern die Mitarbeiter sind zu motivieren und zu mobilisieren.
- **Umsetzung des Prozesses durch unterstützende Organisationsentwicklungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen**
Intern ist eine begleitende Organisation notwendig, die den Prozeß unterstützt. Diese Organisation muß insbesondere dafür sorgen, daß eine Verzahnung zwischen Personal- und Organisationsentwicklung stattfindet.
- **Kontinuität**
TQM funktioniert nur in einem kontinuierlichen Prozeß, der ein langer Weg über viele Jahre ist, der keinesfalls zeitlich begrenzt sein kann und der ständig Impulse zur Umsetzung benötigt.

Eine Mitarbeiterbefragung, die jährlich wiederholt wird, ist ein derartiges Instrument, denn es diagnostiziert die Umsetzung von Veränderungen im Prozeß flächendeckend. So kann das Implementieren und Evaluieren von Maßnahmen zielorientiert und impulsgebend in einem unternehmensweiten Veränderungsprozeß sein, so daß eine derartige Befragung der Grundstock für die Entwicklung einer lernenden Organisation ist.⁵⁰⁰

⁴⁹⁹ Vgl. Büchner, U. (1994), TQM, S. 23

⁵⁰⁰ Vgl. Bartel-Lingg, G., Geesmann, H., Bögel, R. (1996), Das TQM-Klima, S. 158

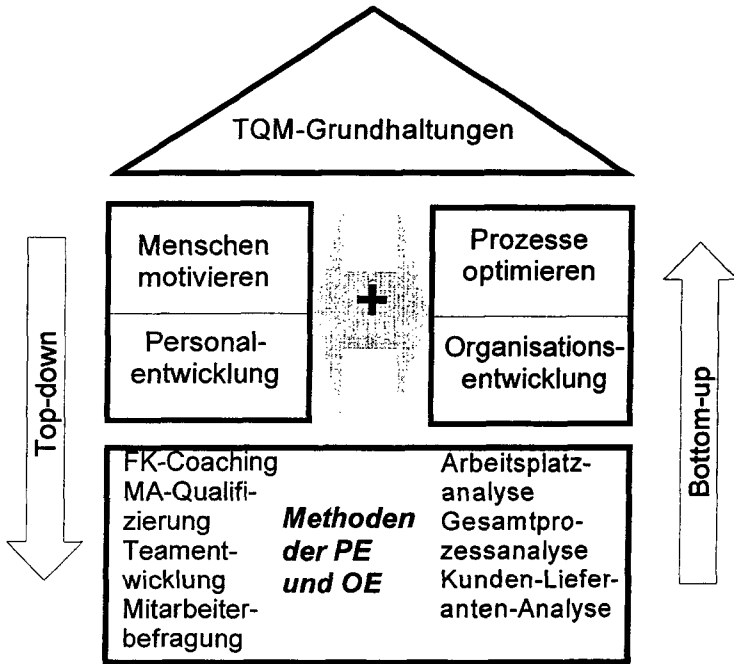


Abbildung 12: TQM-Konzept der Untersuchungseinheit

Auf der normativen Ebene basiert dieses Konzept auf den TQM-Grundhaltungen, wie sie im zweiten Kapitel dargestellt worden sind, die Top-down-orientiert vermittelt werden. Sowohl die Menschen als auch die Prozesse sind die strategischen Ausrichtungspunkte für die Umsetzung. Verschiedene Methoden der Personal- und Organisationsentwicklung unterstützen die Realisierung:

- Sämtliche Führungskräfte werden durch Coachinginhalte wie "Visionäres Management" und "Führen von Mitarbeitern" für ein verändertes Führungs- und Rollenverständnis qualifiziert sowie für die Verbesserung der Management- und Führungsleistung trainiert.
- Sämtliche Mitarbeiter und Führungskräfte werden zur Verbesserung der Methoden- und Sozialkompetenz in "Transfermoderation" unterwiesen und zur Teamentwicklung im "Integrativen Teammanagement" trainiert.

Die Prozesse des Unternehmens werden in der Organisationsentwicklung durch eine sog. Arbeitsplatz- und Gesamtprozeßanalyse aufbereitet, um sie schlanker und effizienter zu gestalten:

- Zielsetzung der sogenannten Arbeitsplatzanalyse (APA) ist die aktive Einbindung aller Mitarbeiter in die Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen. Damit sollen die Mitarbeiter selbst einen Betrag zum Verbesserungsprozeß liefern und erkennen, daß sie in die Realisierung und die Entscheidungen am Veränderungsprozeß eingebunden sind. Gleichzeitig sollen diese Maßnahmen die Gesprächskultur (mehr Offenheit untereinander und gegenüber dem Vorgesetzten) verbessern und die Motivation steigern.
- Zielsetzung der Gesamtprozeßanalyse (GPA) ist die Aufnahme des Ist-Zustandes aller Prozesse im Unternehmen, um Transparenz im Hinblick auf Kernprozesse, Prozeßfehler, interne und externe Kunden-Lieferanten-Beziehungen zu erhalten.

Um die Arbeits- und Führungskultur in der Untersuchungseinheit festzustellen, findet eine flächendeckende Mitarbeiterbefragung (MAB) im Rahmen einer TQM-Klimaanalyse statt.

4.2.1 Stufen des Veränderungsprozesses der Untersuchungseinheit

Die Umsetzung von TQM ist im wesentlichen in fünf Phasen aufgeteilt, wie die folgende Abbildung zeigt.⁵⁰¹ In den einzelnen Phasen werden verschiedene Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung zu einer Verbesserung der Führungs- und Arbeitskultur umgesetzt:

- **Aufbruchstimmung**

Die erste Phase hat die Aufgabe, Aufbruchstimmung bei allen Führungskräften und Mitarbeitern zu erzeugen. Die beiden Module Arbeitsplatzanalyse (APA) und Mitarbeiterbefragung (MAB) sind dafür verantwortlich, daß jeder Mitarbeiter sich am Veränderungsprozeß durch die Analyse seiner organisationalen Bedingungen und Verhaltensweisen beteiligen kann, um auf dieser Basis Verbesserungsvorschläge erarbeiten und umsetzen zu können.

Eine sog. "Kick-Off-Veranstaltung", bei der durch das Top Management alle Mitarbeiter der Untersuchungseinheit zur Umsetzung des TQM-Prozesses aufgefordert wurden, bildete den Auftakt.

⁵⁰¹ Vgl. Schaar, H. (1995), Einführung, Die Idee von TQM, S. 3 ff.

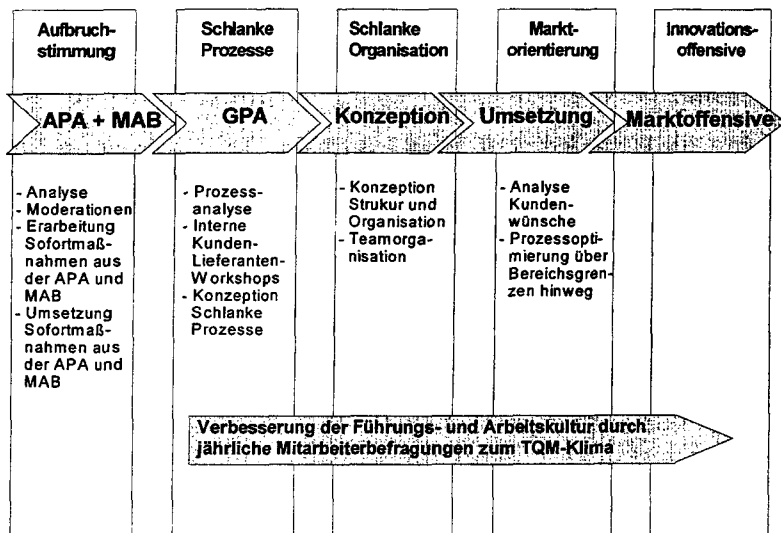


Abbildung 13: Die fünf TQM-Phasen der Untersuchungseinheit

- Schlanke Prozesse

In der zweiten Phase werden mit Hilfe der Gesamtprozeßanalyse sämtliche Prozesse der Untersuchungseinheit analysiert, um diese transparent zu machen.

- Schlanke Organisation

In dieser Phase werden auf der Basis der Ergebnisse der Prozeßanalyse neue Strukturen der Teamorganisation entwickelt.

- Marktorientierung

In der vierten Phase soll das Verhalten aller Organisationsmitglieder am Point-Of-Sales optimiert werden. Alle Beteiligten haben die Aufgabe, sich auf den Endkunden zu konzentrieren, um die Kundennähe zu steigern.

- Marktoffensive

Die fünfte Phase ist die Marktoffensive, in der von jedem Organisationsmitglied gefordert wird, zu hinterfragen, ob die vom Unternehmen am Markt angebotenen Produkte und Dienstleistungen die Kundenwünsche optimal erfüllen.

Da für den im Juni 1994 gestarteten TQM-Prozeß der Untersuchungseinheit ein zeitlicher Rahmen von fünf Jahren angesetzt wurde, kann diese Arbeit empirisch nur den ersten Teil der praktischen Umsetzung des Veränderungsprozesses, das Erzeugen von Aufbruchstimmung, abdecken.

4.2.2 Organisation der Untersuchungseinheit im TQM-Prozeß

4.2.2.1 Verantwortungsstruktur

- **Direktionsebene**

Sieben Direktionen tragen die Verantwortung für die Umsetzung des gesamten TQM-Prozesses.

- **Centerebene**

Der Untersuchungsbereich besteht aus insgesamt 35 Organisationseinheiten, die als sogenannte Center bezeichnet werden. Jeder Centerleiter trägt die Verantwortung für die Umsetzung des Veränderungsprozesses im seinem Bereich.

- **Abteilungs- und Teamebene**

Jedes Center besteht aus Abteilungen, die wiederum in unterschiedliche Teams strukturiert sind. Der Abteilungsleiter sowie der Teamleiter tragen die Verantwortung für die Verbesserung der Arbeitsabläufe und der Führungs- und Arbeitskultur in der Abteilung bzw. dem Team.

- **Mitarbeiter**

Jeder einzelne Mitarbeiter trägt die Verantwortung für die konkrete Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen in seinem Arbeitsbereich.

4.2.2.2 Projektstruktur

Für eine flächendeckende Umsetzung des Veränderungsprozesses wurde eine Projektorganisation implementiert. Diese sollte weder zu dominant gegenüber der bestehenden Organisationsstruktur sein, noch sollte sie das Tagesgeschäft einengen. Das Projektmanagement hat die Aufgabe, die Steuerung und Koordination des gesamten Veränderungsprozesses sicherzustellen.

Zur Unterstützung der Organisations- und Personalentwicklung wurden außerdem Train-the-Trainer- sowie Train-the-Organisator-Konzepte umgesetzt:

- Internes Train-the-Trainer-Konzept durch sog. interne Trainer⁵⁰²
Grundidee des Train-the-Trainer-Konzeptes ist es, qualifizierte interne Spezialisten für die Personalentwicklung heranzuziehen. Damit wird kompetentes Fachwissen mit der Kenntnis der konkreten Anwendungssituation im Unternehmen gekoppelt. Zusätzlich haben interne Trainer den Vorteil, daß sie informelle Regeln kennen, mit der Unternehmenskultur und den Machtkonstellationen vertraut sind, um so Akzeptanzprobleme, die externe Referenten mitbringen, zu überwinden. Außerdem können diese Trainer wiederum kaskadenförmig weitere Trainer ausbilden und somit Personalentwicklung betreiben.
- Internes Train-the-Organisator-Konzept durch interne Prozeßberater
Grundidee des Train-the-Organisator-Konzeptes ist es, qualifizierte interne Prozeßberater für die Organisationsentwicklung auszubilden. Die Aufgabe der Prozeßberater ist die Unterstützung der Betroffenen in den Organisationseinheiten bei der Durchführung des Veränderungsprozesses (fünf TQM-Phasen). Dazu gehört auch die Aufgabe, als Trainer zu wirken, indem sie die betroffenen Mitarbeiter bezüglich der verschiedenen Maßnahmen der Prozeßoptimierung schulen.

Durch das interne Train-the-Trainer- und Train-the-Organisator-Konzept soll sich ein Pool von erfahrenen Trainern und Prozeßberatern bilden, die als interne Referenten in anderen Unternehmensbereichen wirken können.

Für die Ausbildung zu sogenannten TQM-Prozeßberatern wurden 24 Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens rekrutiert. Des weiteren wurden 22 Führungskräfte zu internen Trainern und Coaches ausgebildet.⁵⁰³

Ergänzt wird diese Prozeßstruktur um den sogenannten Multiplikator. Der Multiplikator ist eine Person, die von einer Gruppe (z. B. einer Abteilung oder einem Team) gewählt wird, um diese abteilungs- oder teambezogen im Veränderungsprozeß zu unterstützen.

Um diese Aufgabe zu erfüllen, wird der Multiplikator von den Prozeßberatern für die Prozeßaufgaben der Organisationsentwicklung und von den Trainern für die Moderation der Gruppenarbeit ausgebildet. Mit dieser Qualifizierung soll gewährleistet sein, daß die Multiplikatoren in ihrer Organisationseinheit akzeptiert werden, um eigenständig die einzelnen Prozeßaufgaben, wie z. B. die Durchführung der Arbeitsplatzanalyse, vorbereiten und zusammen mit ihren Kollegen durchführen zu können. Hierfür gibt es neben

⁵⁰² Vgl. Neuberger, O. (1994), Personalentwicklung, S. 161

⁵⁰³ Die Ausbildung übernahm die Firma hsp und hso, ein externes Beratungs- und Trainingsunternehmen.

regelmäßigen Schulungen Informations- und Erfahrungsaustauschkreise mit dem Prozeßberater und den Trainern. In der Untersuchungseinheit wurden insgesamt 500 Multiplikatoren gewählt, die den Prozeß aktiv unterstützen.

4.3 Umsetzungsmodule des TQM-Prozesses

Die Phase der Aufbruchstimmung besteht aus den Umsetzungsmodulen: Arbeitsplatzanalyse (APA), Mitarbeiterbefragung (MAB) und Führungskräftecoaching. Die Umsetzungsmodule werden im folgenden einzeln betrachtet.

4.3.1 Arbeitsplatzanalyse

Die Arbeitsplatzanalyse (APA) hat zum Ziel:⁵⁰⁴

- Erkennen von Schwachstellen und Verbesserungspotentialen,
- Steigerung der Qualität am Arbeitsplatz,
- Stärkung des Selbstbewußtseins der Mitarbeiter,
- Kultivieren des sozialen Miteinanders,
- Bereitschaft wecken, um Probleme konstruktiv und gemeinsam zu lösen,
- Betroffene zu Beteiligten machen.

Die Mitarbeiter sollen sich über ihren Arbeitsplatz bewußt werden und lernen, mit der Veränderung umzugehen. Die Arbeitsplatzanalyse gliedert sich in drei Phasen, um Tätigkeiten und Störungen am Arbeitsplatz zu erfassen und zu analysieren, um daraus Verbesserungen zu erarbeiten.⁵⁰⁵

- Aufnahme des IST-Zustandes,
- Analyse des Ist-Zustandes sowie
- Erarbeitung und Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen.

Der Ablauf im Detail: Für die Dauer von vier Wochen schreibt jeder Mitarbeiter möglichst genau auf, wie sein Tag abläuft. Die Tagesaufschriebe werden von jedem Mitarbeiter selbst zu einem Wochenbericht verdichtet. Im Zuge der zweiten Stufe unterteilt der Mitarbeiter seine Aufschriebe in Tätigkeiten und Störungen. Im dritten Schritt verdichtet der Multiplikator die Angaben der gesamten Organisationseinheit, die er betreut zu einer *Gesamtübersicht der Tätigkeiten und Störungen*.

⁵⁰⁴ Vgl. Mercedes-Benz AG (1994), Leitfaden für die Arbeitsplatzanalyse, S. 3.

⁵⁰⁵ Vgl. Mercedes-Benz AG (1994), Leitfaden für die Arbeitsplatzanalyse, S. 4

Parallel zu dieser Untersuchung beantwortet sich der Mitarbeiter im Rahmen der sogenannten Arbeitsplatzbilanz folgende drei Fragen⁵⁰⁶:

- Was gefällt mir an meiner Arbeit und an meinem Arbeitsplatz?
- Was klappt nicht, wer oder was behindert oder stört mich bei meiner Arbeit?
- Was sollte meiner Meinung nach sofort geändert, verbessert oder abgeschafft werden?

Auch die Arbeitsplatzbilanz wird von Multiplikator verdichtet. Auf Basis aller verdichteten Ergebnisse werden in Gruppen Verbesserungsvorschläge erarbeitet. Primärer Zweck der Erarbeitung von sog. Sofortmaßnahmen ist es, in den Moderationen den Umgang miteinander zu verbessern und dem TQM-Prozeß kurzfristig sichtbare Erfolge zuzuführen. Die Effekte liegen eher auf psychologischer denn auf materieller Ebene.⁵⁰⁷

4.3.2 Mitarbeiterbefragung im Veränderungsprozeß

Um die Arbeits- und Führungskultur im Veränderungsprozeß in der Untersuchungseinheit festzustellen, wurde als zweite Maßnahme im September 1994 zum ersten Mal eine flächendeckende Mitarbeiterbefragung (MAB) im Rahmen einer TQM-Klimaanalyse durchgeführt. Diese wurde im September 1995 mit dem gleichen Befragungsinstrument wiederholt, um die Veränderungen zu messen.

Zudem hat die Mitarbeiterbefragung die Aufgabe, alle Mitarbeiter und Führungskräfte für die Umsetzung des TQM-Prozesses zu aktivieren und einzubinden. Dazu ist eine klare Zielsetzung bzw. Konzeption notwendig, die z. B. durch einen Bericht in der Betriebszeitung oder ein Anschreiben an alle Mitarbeiter durch die Geschäftsleitung bekannt gemacht werden muß.

Die Ziele und Aktivitäten einer Mitarbeiterbefragung müssen transparent sein. Eine Mitarbeiterbefragung weckt bei den Betroffenen Erwartungen. Sofern bei der Befragung nicht offengelegt wird, welche Zielsetzung vorhanden ist, entwickeln die Mitarbeiter ihre eigenen Theorien über Sinn und Zweck oder informieren sich in der "Gerüchteküche". Die Befragten würden wohl eher taktisch als offen antworten oder würden sich nicht an der Befragung beteiligen. Eine Befragung mit einer niedrigen Beteiligungsquote (unter 50 %) ⁵⁰⁸ würde die Ergebnisse ziemlich wertlos machen, da sie das Unternehmen nicht repräsentativ beschreiben.

⁵⁰⁶ Vgl. Mercedes-Benz AG (1994), Leitfaden für die Arbeitsplatzanalyse, S. 4

⁵⁰⁷ Vgl. Schaar, H. (1994), Unternehmensentwicklung, S. 9.

⁵⁰⁸ Vgl. Bögel, R. (1995), Zur Durchführung einer Mitarbeiterbefragung, Merkblatt

4.3.2.1 Funktionen der Mitarbeiterbefragung im Veränderungsprozeß

Eine Mitarbeiterbefragung hat in einem Veränderungsprozeß folgende Funktionen:

- Diagnoseinstrument

Aus den Ergebnissen läßt sich die Diskrepanz zwischen SOLL (TQM-Philosophie) und IST (gelebtes TQM-Verhalten) in der Organisation diagnostizieren. Die Mitarbeiter und Führungskräfte können auf Basis der Diagnose Maßnahmen zur Verbesserung ihrer wahrgenommenen Situation erarbeiten.

- Kommunikationsinstrument

Eine Mitarbeiterbefragung ist ein Instrument für die innerbetriebliche Kommunikation und Partizipation, wobei prinzipiell alle Mitarbeiter an der Befragung beteiligt werden. Es findet ein Informationsaustausch zwischen der Geschäftsleitung und den Mitarbeitern statt.

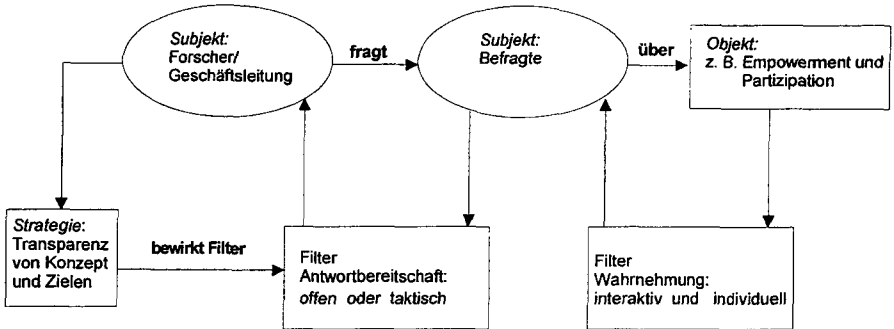


Abbildung 14: Kommunikationsmodell einer Mitarbeiterbefragung nach Bögel⁵⁰⁹

- Meß- und Controllinginstrument

Aufgrund der Ergebnisse aus der Mitarbeiterbefragung können die Mitarbeiter und Führungskräfte Stärken und Schwächen in der Organisation lokalisieren und Verbesserungsmaßnahmen erarbeiten. Die Erfolge bzw. Mißerfolge der veranlaßten Verbesserungen zeigen sich bei Wiederholung der Befragung in den Veränderungen der Ergebnisse. Insofern ist eine derartige Mitarbeiterbefragung ein notwendiges Instrument zur Messung und Evaluierung eines Veränderungsprozesses.

⁵⁰⁹ Vgl. Bartel-Lingg, G., Geismann, H., Bögel, R. (1996), Das TQM-Klima, S. 155.

- Steuerungsinstrument für die Organisationsentwicklung
Mit der Mitarbeiterbefragung steht der Organisationsentwicklung ein Instrument zur Verfügung, mit dem Veränderungen gesteuert werden können. Auf Basis der Ergebnisanalyse können Organisationsziele durch das Festlegen von Soll-Veränderungswerten bestimmt werden.

4.3.2.2 Voraussetzungen einer Mitarbeiterbefragung

Die Mitarbeiterbefragung läuft in drei Phasen ab:

- Vorbereitung,
- Durchführung der Untersuchung und
- Rückmeldung der Ergebnisse einschließlich Einleitung von Verbesserungsmaßnahmen.

Dazu sind folgende Voraussetzungen für den Einsatz einer Mitarbeiterbefragung zu beachten:

- Die Mitarbeiterbefragung muß in ein schlüssiges Konzept eingebettet sein.
- Die Zielsetzung der Befragung muß allgemein bekannt sein.
- Das Befragungsinstrument muß von allen Verantwortlichen akzeptiert werden.
- Die Anonymität jedes Befragten muß sichergestellt sein.
- Die Ergebnisse müssen für die Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen allen hierarchischen Ebenen zur Verfügung stehen.
- Die Rückmeldung der Ergebnisse muß durch neutrale Moderatoren erfolgen. Dazu empfiehlt sich die Schulung von eigenen Mitarbeitern, da sie mit der Organisation besser vertraut sind als Externe.
- Die Vorgesetzten müssen für die Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen allen Mitarbeitern ihre Unterstützung zusichern.
- Die Visualisierung der eingeleiteten Maßnahmen ist sehr wichtig. Dabei empfiehlt es sich, z. B. einen Sofortmaßnahmenkatalog einzuführen, der allen zugänglich ist.

Falls diese Voraussetzungen nicht erfüllt werden, besteht die Gefahr, daß die Beteiligungsquote sehr niedrig wird.

4.3.2.3 Initiierung von Veränderungsmaßnahmen

Die Mitarbeiterbefragung ist ein aktiver Teil des Veränderungsprozesses. Durch die Rückmeldung der Ergebnisse werden alle Mitarbeiter in die Initiierung von Veränderungsmaßnahmen eingebunden. Für die Generierung von Maßnahmen müssen die Ergebnisse offengelegt werden und jeder hierarchischen Ebene zur Verfügung stehen.

Die Präsentation der Ergebnisse in den Organisationseinheiten und die Einleitung von Maßnahmen sollte durch interne Moderatoren erfolgen, die dazu geschult werden.

Indem die besten und die schlechtesten Ergebnisse der Organisationseinheit lokalisiert werden, können tendenziell die organisationalen und verhaltensbezogenen Stärken und Schwächen aufgezeigt werden.

Da die Werte trotz konkreter Fragestellung die dahinterstehenden Sachverhalte recht allgemein beschreiben, sollten die Mitarbeiter in moderierten Workshops hinterfragen, welche Beispiele sich dahinter verbergen. Diese Beispiele beinhalten meistens auch Vorschläge für Verbesserungen. Um die tatsächlichen Hintergründe für die festgestellten Schwachstellen zu erkennen, sollten die Ergebnisse in Gruppen von 10 bis 20 Mitarbeitern diskutiert werden.

Zur Implementierung von Maßnahmen werden alle erarbeiteten Verbesserungsvorschläge auf die Chance ihrer erfolgreichen Umsetzung geprüft. Die Vorschläge können in kurz-, mittel- und langfristige Maßnahmen strukturiert werden. Die Visualisierung der eingeleiteten Maßnahmen ist notwendig, um Verantwortliche, Durchführung der Maßnahme, Termin-Soll und Termin-Ist der eingeleiteten Verbesserung bis zur tatsächlichen Realisierung überwachen zu können.

Der Vergleich der Ergebnisse zwischen Organisationseinheiten ist in bezug auf einen Veränderungsprozeß wenig zielführend, denn selbst gleiche Werte bedeuten in unterschiedlichen Organisationseinheiten oft sehr verschiedenes. Nicht erfaßte und erfaßbare Variablen der Aufgabenstruktur sowie der Organisationskultur können u. a. die Ursache für unterschiedlichste Ergebnisse sein.

4.3.3 Modifikation des Führungsverhaltens durch Coaching

Die Verbesserung des Führungsverhaltens durch Führungskräfte-Coaching ist ein weiterer Schritt zur Umsetzung der TQM-Philosophie. Insbesondere bei einer "dynamisch orientierten Führungsschulung"⁵¹⁰ wird in verstärktem Maße das Coaching eingesetzt.

Ziel des Coaching ist es durch Interventionen eines Beraters den Erlebensprozeß der zu beratenden Person zu erweitern, um Prozesse der Selbstorganisation durch den Abbau von Wahrnehmungs- und Denkblockaden in Gang zu setzen.⁵¹¹ Beim Coaching wird die emotionale Befindlichkeit thematisiert; 'weiche' Themen wie Integrität, persönliche Sensibilität, Konflikt- und Teamfähigkeit gehören dazu.

⁵¹⁰ Rosenstiel, v. L. (1992), Grundlagen, S. 236

⁵¹¹ Vgl. v. Rosenstiel, L. (1993), Lernende Elite, S. 284

Formen des Coaching sind das Einzel- und das Gruppencoaching. Im Einzelcoaching wird der Führende in Anlehnung an die Psychotherapie, durch einen ausgebildeten Psychologen in Einzelsitzungen eingehend beraten. Inhalte dieser Beratung sind z. B. Rollenkonflikte zwischen Beruf und Familie, Motivationsprobleme von Mitarbeitern, Spannungen mit Vorgesetzten oder Mitarbeitern. In Veränderungsprozessen wird das Coaching von Einzelpersonen eingesetzt, um ein 'tradiertes' Verhalten bewußtzumachen, es entsprechend verändern zu können und um Lernphasen einzuleiten.⁵¹² Im Gruppencoaching wird eine ganze Gruppe von Personen, die einen gemeinsamen Bedarf haben, von einem Coach beraten.

Der Coach versucht durch intensive Gespräche, dem Beratenden bewußtzumachen, was ihn daran hindert, bestimmte Probleme zu erkennen, bestimmte Entscheidungen nicht zu fällen oder immer wieder gleiche Verhaltensmuster zu zeigen. Die Führungskraft lernt im Coaching nicht nur etwas über sich selbst, sondern auch etwas über den Beratungsprozeß. Diese Erfahrung kann genutzt werden, indem der Vorgesetzte selbst zum Coach seiner Mitarbeiter wird.⁵¹³

Das TQM-Führungskräfte-Coaching beinhaltet in der Untersuchungseinheit vier verschiedene Trainingsmodule, die sich inhaltlich wie folgt darstellen:⁵¹⁴

- **Visionäres Management**

Im Visionären Management sollen die Führungskräfte die persönlichen und teamseitigen Erfolgspotentiale entwickeln lernen. Dazu sollen sie Bereichs- und Unternehmensvisionen zusammen mit ihren Mitarbeitern erarbeiten und umsetzen lernen.

- **Führen von Mitarbeitern**

Für die Umsetzung der Vision müssen Ziele mit den Mitarbeitern erarbeitet und umgesetzt werden. In dieser Trainingsreihe lernt der Vorgesetzte das Formulieren, Vereinbaren und Kontrollieren von Zielen.

- **Transfer-Moderation**

Die Ausbildung im Trainingsmodul Transfer-Moderation konzentriert sich darauf, mit den Führungskräften Gesprächsführung und Sitzungsleitung zu schulen, um Besprechungen durch ein diszipliniertes Vorgehen unter Einbeziehung aller Teilnehmer effektiver zu gestalten.

- **Integratives Teammanagement**

Zur Förderung der Teamarbeit wird die Führungskraft im Umgang mit unterschiedlichen Persönlichkeiten sowie im Erkennen von Gruppendynamischen Strukturen und

⁵¹² Vgl. Looss, W. (1992), Coaching, S. 57

⁵¹³ Vgl. Evered, R., Selman, J. (1989), Coaching, S. 17, S. 28, Hauser E. (1993), Coaching von Mitarbeitern, S. 234

⁵¹⁴ Vgl. Bharat, B. (1995), Inhalte der TQM-Coachings; vgl. Esser, K. (1995), Coaching, S. 33

Prozessen geschult, um daraus Nutzen für erfolgreiche Teamarbeit ziehen zu können. Dazu gehört auch der Einsatz von Techniken für teamorientierte Gesprächs- und Diskussionsleitungen.

5 Entwicklung des TQM-Klima-Konzeptes und -Meßinstrumentes

Ausgehend von der zentralen Hypothese dieser Arbeit: "Wenn in einer Organisation ein gutes TQM-Klima besteht, dann ist dort die Leistung der betroffenen Mitarbeiter im Veränderungsprozeß höher als in einer Organisationseinheit mit einem schlechteren TQM-Klima." wurden im ersten Schritt des Forschungsdesigns die von der TQM-Philosophie propagierten Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen dargestellt. Für die Klärung der Frage, ob die von der TQM-Philosophie propagierten Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen zu verbesserter Leistung im Veränderungsprozeß führen, wurden Merkmale und Indikatoren vor einem theoretischen Hintergrund diskutiert und zusammenfassende Vermutungen aufgestellt, die im empirischen Teil dieser Arbeit überprüft werden.

Ob ein TQM-Prozeß erfolgreich ist und sich das Verhalten der Mitarbeiter im Sinne der propagierten TQM-Philosophie entwickelt und zu einem effizienteren Verhalten führt, kann durch die Befragung der betroffenen Mitarbeiter und anhand objektiver Daten festgestellt werden. Dazu sind ein wissenschaftlich fundiertes Konzept sowie ein Meßinstrument notwendig, um mit objektiven, validen und reliablen Daten die Untersuchung betrachten zu können. Es muß ein Meßinstrument operationalisiert werden, das die in der TQM-Philosophie im SOLL geforderten Verhaltensweisen und die organisationalen Bedingungen im IST-Zustand messen kann.

Im zweiten Teil dieser Arbeit wird die Entwicklung und empirische Überprüfung des TQM-Klimas sowie des TQM-Klima-Meßinstrumentes in Form eines Fragebogens dargestellt.

5.1 Historische Entwicklung der Befragungskonzepte

Ob ein TQM-Prozeß erfolgreich ist und sich das Verhalten der Mitarbeiter im Sinne der TQM-Philosophie entwickelt, kann durch Befragung der betroffenen Mitarbeiter festgestellt werden. Die Befragung muß auf einem wissenschaftlich fundierten Konzept beruhen, um repräsentative Ergebnisse liefern zu können. Dazu ist es notwendig, Befragungskonzepte in bezug auf deren Operationalisierung und Meßinstrumente unter dem Aspekt zu analysieren, was sie für unternehmensweite Veränderungsprozesse wie TQM vermögen. Die folgende Abbildung zeigt die historische Entwicklung der Befragungs-

konzepte zur empirischen Forschung in Abhängigkeit von der Komplexität der Operationalisierung.

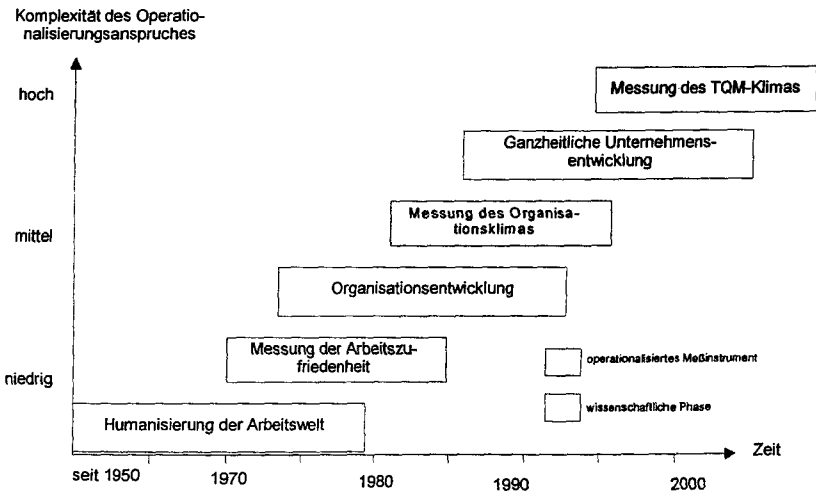


Abbildung 15: Historische Entwicklung der Befragungskonzepte

Im folgenden Kapitel dieser Arbeit werden die wichtigsten Befragungskonzepte der empirischen Forschung und deren Meßinstrumente vorgestellt. Dies sind die Konzepte der Arbeitszufriedenheit sowie des Organisationsklimas, um vor diesem Hintergrund die Entwicklung des TQM-Klimas aufzuzeigen.

5.1.1 Operationalisierung und Messung der Arbeitszufriedenheit

Unter dem Aspekt, daß es bei der Arbeit auch um Lebensqualität geht, wurde bereits ab Mitte der fünfziger Jahre die Arbeitszufriedenheit erforscht. Diesem Interesse lag ein humanistisches Menschenbild zugrunde, das von der Vorstellung und dem Wunsch des Menschen nach Selbstverwirklichung und Entfaltung der Persönlichkeit ausging.

Die Grundthese lautete, daß der Mensch nur dann mit seiner Arbeit zufrieden ist, wenn er sich darin verwirklichen kann. Bedeutende Vertreter dieses Ansatzes sind Maslow⁵¹⁵, Herzberg⁵¹⁶ und McGregor⁵¹⁷.

⁵¹⁵ Vgl. Maslow, A. H. (1943), A theory of human motivation, S. 370ff.

⁵¹⁶ Vgl. Herzberg, F. (1966), Work and the nature of man.

⁵¹⁷ Vgl. McGregor, D. (1960), The human side of enterprise.

Für die Operationalisierung dieser Annahmen wurde die subjektive Arbeitszufriedenheit (AZ) herangezogen. Hierzu meint Seashore: "The prevailing conception of the quality of employment is based upon the assumption that individual's own experience of satisfaction or dissatisfaction defines the quality of his working life."⁵¹⁸

Eine grundlegende Annahme bei der Verwendung des Konstruktes Arbeitszufriedenheit ist, daß die Arbeitsgegebenheiten eine entsprechende Einstellung der Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit beim Mitarbeiter hervorrufen.

Neben der Funktion als unternehmensbezogener Sozialindikator wird die Arbeitszufriedenheit auch als Meßindikator zur Evaluierung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen eingesetzt. Die Arbeitszufriedenheit wird als selbständiges Gestaltungsziel bzw. als Vorbedingung für das Erreichen anderer Ziele, z. B. niedrige Fluktuationsrate, niedrige Fehlzeiten und Krankenstände, benutzt.⁵¹⁹

Es scheint, daß diese Zusammenhänge durch TQM eine "Renaissance" erfahren. Im Modell für umfassendes Qualitätsmanagement der European Foundation For Quality Management (EFQM) wird die Mitarbeiterorientierung der Organisation durch die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit festgestellt: "What the company is achieving in relation to the satisfaction of its people. Evidence is needed of:

7a -the people's perception of the company.

7b -additional measures relating to people satisfaction."⁵²⁰

Bei der Messung der Arbeitszufriedenheit geht es um eine affektive Stellungnahme des Individuums zu seiner Arbeit,⁵²¹ wie von Payne et al. die Messung der Arbeitszufriedenheit facettenanalytisch definiert ist.⁵²² Die verbreitetsten theoriegeleiteten Instrumente zur Messung der Arbeitszufriedenheit sind die "Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ)" von Fischer/Lück und der "Arbeits-Beschreibungs-Bogen (ABB)" von Neuberger, eine weiterentwickelte Version des Job Description Index von Smith, Kendall & Hulin.⁵²³

⁵¹⁸ Seashore, S. E. (1974), Job satisfaction, S. 137

⁵¹⁹ Vgl. Neuberger, O. (1980), Arbeitszufriedenheit, S. 148

⁵²⁰ European Foundation for Quality Management, (Hrsg.) (1994), Bewerbungsbroschüre, S. 15

⁵²¹ Vgl. Gebert, D., Rosenstiel, v. L. (1992), Organisationspsychologie, S.271

⁵²² Vgl. Payne et al, 1976 zitiert in Rosenstiel, v. L., (1992), Grundlagen, S. 348.

⁵²³ Vgl. Rosenstiel, v. L. (1992), Grundlagen, S. 405; vgl. Neuberger, O. (1980), Arbeitszufriedenheit, S. 147; Vgl. Fischer, L., Eufinger, A. (1991), Differenzierung von Formen der Arbeitszufriedenheit, 118f.

Die SAZ ist ein 37-Item-Fragebogen, der als Summenwert eine Gesamtzufriedenheit erbringt. Der ABB enthält sieben Einzelskalen (Kollegen, Vorgesetzte, Tätigkeit, Arbeitsbedingungen, Organisation und Leitung, Entwicklung, Bezahlung) mit ca. 80 Items, die als Skalensummenwerte zusammengefaßt ausgewertet werden.

Der theoretische Status von Arbeitszufriedenheit ist dennoch unklar. Dies ergibt sich u. a. aus folgenden kritischen Aspekten:

- Wissenschaftlich ist das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit nicht geklärt: Welchen Anteil hat die Person daran und welchen die situativen Bedingungen? Um welche Art von Zufriedenheit handelt es sich, wenn einer sagt, er sei zufrieden? Ist das resignativ, positiv oder konstruktiv zu verstehen?
- In Abhängigkeit von Übereinstimmungen bzw. Differenzierungen zwischen Soll-Werten der Arbeitenden und IST-Werten der Arbeitsbedingungen liefert Bruggemann⁵²⁴ einen Ansatz zur Überwindung der Frage nach der Art der Arbeitszufriedenheit.

In Abhängigkeit des Anspruchsniveaus und Problemlösungsverhaltens definiert Bruggemann sechs verschiedene Formen von Arbeitszufriedenheit bzw. Arbeitsunzufriedenheit: progressive, resignative, stabile und Pseudo-Arbeitszufriedenheit sowie konstruktive und fixierte Arbeitsunzufriedenheit.

Bruggemann gelingt es jedoch nicht, ihrem Modell wesentliche situative Umweltimpulse zu geben, da sie wieder auf ein personenbezogenes Anspruchs- und Problembewältigungsniveau zurückfällt.

- Die Wirkung von 'Zufriedenheit' läßt keinen sicheren Rückschluß auf einzelne Bedingungen der Arbeit zu, da Arbeitszufriedenheit meist personenbezogen bewertend abgefragt wird. Bei Fragen wie "Sind Sie mit ihren Kollegen zufrieden?" mit Bewertungsmöglichkeiten von "sehr zufrieden" bis "sehr unzufrieden" liegt es nahe, daß die Aussagen unverbindlich bleiben, da sie die objektiven Bedingungen der Arbeit nicht aufzeigen können.⁵²⁵

⁵²⁴ Vgl. Bruggemann, A. (1974), Zur Unterscheidung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit, S. 281ff.

⁵²⁵ Vgl. Rosenstiel, v. L. (1992), Grundlagen, S. 415

- Mit dem Konstrukt der Arbeitszufriedenheit kann eine ganzheitliche Person-Umwelt-Beziehung nicht analysiert werden, wie es für eine Gestaltung von Veränderungsprozessen notwendig ist. Bereits die Frage nach dem Führungsverhalten kann durch die Frage: "Sind Sie zufrieden mit ihrem Vorgesetzten?" mit Bewertungsmöglichkeiten von "sehr zufrieden" bis "sehr unzufrieden" nicht beantwortet werden, denn die Frage, wie tatsächlich geführt wird, bleibt unbeantwortet. Eine von Zufriedenheit beider Seiten geprägte Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehung kann personenseitig auf gegenseitigen Sympathien beruhen. Damit bleibt aber die Frage nach dem tatsächlichen Führungsverhalten offen.
- Die Arbeitszufriedenheit wird mehrfach als Indikator für das Betriebsklima eines Unternehmens genannt.⁵²⁶ Vielfach werden in der Praxis die Begriffe: Arbeitszufriedenheit, Betriebsklima, Arbeitsmoral und Organisationsklima als gleichartige verwendet. Die Gegenüberstellung von Arbeitszufriedenheit, Betriebs- und Organisationsklima in der folgenden Abbildung zeigt, daß diese drei Begriffe nicht identisch sind.
- Diese Gleichsetzung der Begriffe führt oft zu vermengten Konzepten,⁵²⁷ was in der Operationalisierung zu unzureichend differenzierten und damit "falschen" Meßinstrumenten beiträgt. Dies schlägt sich auch in der Art der Fragebogenkonstruktion durch eine uneinheitliche Vorgehensweise und Methodik nieder.⁵²⁸

⁵²⁶ Betriebsklima und Zufriedenheit werden von einigen Autoren als eng miteinander verbunden behandelt. Betriebsklimaanalysen werden zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit eingesetzt. Vgl. VW, Audi, (Hrsg.), o. Jg., Mitarbeiterzufriedenheit; vgl. Knoblauch, R. (1986), Betriebs-Klima-Analyse, S. 412

⁵²⁷ Vgl. Weinert, A. B. (1992), Organisationspsychologie, S. 176

⁵²⁸ Vgl. VW, Audi, (Hrsg.), (o. Jg.), Mitarbeiterzufriedenheit, vgl. Knoblauch, R. (1986), Betriebs-Klima-Analyse, S. 412, Weinert, A. B. (1992), Betriebs-Klima-Analyse, S. 167

Typ des Konzeptes	A	B	C	D	E	F	G	H
Facetten Analyse-einheit	Individuum	Individuum	Individuum	Individuum	soziales Kollektiv (aggregiert)	soziales Kollektiv (aggregiert)	soziales Kollektiv (aggregiert)	soziales Kollektiv (aggregiert)
Analyse-elemente	Arbeit	Arbeit	Organisation (Abteilung oder Team)	Organisation (Abteilung oder Team)	Arbeit	Arbeit	Organisation (Abteilung oder Team)	Organisation (Abteilung oder Team)
Art der Messung	Bewertung	Beschreibung	Bewertung	Beschreibung	Bewertung	Beschreibung	Bewertung	Beschreibung
	Zufriedenheit des einzelnen mit seiner Arbeit: <i>Arbeitszufriedenheit</i>	Beschreibung des einzelnen mit seiner Arbeit: <i>Wehrgenommene Arbeitscharakteristika</i>	Zufriedenheit des einzelnen mit der Organisation: <i>Organisationszufriedenheit</i>	Beschreibung des einzelnen Mitglieder der Organisation: <i>Wehrgenommene Organisationscharakteristika = Psychologisches Klima</i>	Übereinstimmung der Arbeitszufriedenheit: <i>"Role Morale" = Arbeitsmoral</i>	Übereinstimmung der Organisationsbeschreibung: <i>"Role Climate" = Arbeitsklima</i>	Übereinstimmung der Organisationszufriedenheit: <i>Rollenklima</i>	Übereinstimmung der Beschreibung der einzelnen Mitglieder der Organisation: <i>Organisationsklima</i>

Abbildung 16: Paynesche Facettenanalyse⁵²⁹

⁵²⁹ Vgl. von Rosenzweig, L. (1992), Grundlagen, S. 349

- Häufig scheint das Mißverständnis vorzuliegen, daß zufriedene Mitarbeiter auch motiviert seien. Dieser Zusammenhang kann als "Kuhsoziologische These" bezeichnet werden, nach dem Motto: "Glückliche Kühe geben mehr Milch."⁵³⁰ Zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung besteht lediglich ein schwacher positiver Zusammenhang.⁵³¹ Eine neuere Untersuchung von Iaffaldano & Muchinsky zeigt, daß zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung eine Korrelation von 0.17 nachgewiesen werden konnte.⁵³²

Zufriedenheit Motivation	zufrieden	unzufrieden
motiviert	z. B. eine erbrachte Leistung	z. B. schlechte Leistungen, die sich hätten vermeiden lassen
demotiviert	z. B. "ein voller Bauch studiert nicht gern."	z. B. schlechtere Arbeitsbedingungen als bei der Konkurrenz

Abbildung 17: Überlappung von Zufriedenheit und Motivation

- Das vorliegende Portfolio (Abbildung 17) zeigt deutlich, daß Zufriedenheit und Motivation sich überschneidende, aber unterschiedliche Konzepte sind.⁵³³ Ein Mitarbeiter kann zufrieden, aber dennoch demotiviert sein. Das ist der Fall, wenn er einen gesicherten Arbeitsplatz hat, aber von niemandem zu einer guten Leistung ermutigt wird.

Bei einer gesamthafter Betrachtung der kritischen Aspekte wird die Unschärfe des theoretischen Status von Arbeitszufriedenheit klar. Zufriedenheitswerte stellen nur die Akzeptanz und eine Bewertung von Ergebnissen dar, die jedoch den Veränderungsprozeß und seine Bedingungen nicht beschreiben. Ferner impliziert der Zufriedenheitsbegriff häufig nur individuelle und private Einstellungen. Damit zeigt sich, daß Zufriedenheitsabfragen für die Gestaltung, Bewertung und Diagnose von Veränderungsprozessen relativ pauschale Bewertungen vermitteln. Eine Ableitung von Gestaltungsmaßnahmen im Rahmen des TQM-Prozesses bliebe unvollkommen.

⁵³⁰ Rosenstiel, v. L. (1992), Grundlagen, S. 407; Bögel, R. (1993), Klima-Verbesserungen, S. 28

⁵³¹ Neuberger weist darauf hin, daß seit den Sammelreferaten von Brayfield/Crockett (1955) und Vroom (1964) die Behauptung der Human-Relations-Bewegung, daß Zufriedenheit und Leistung hoch korrelieren, nicht mehr aufrechterhalten werden konnte. Vgl. Neuberger, O. (1980), Arbeitszufriedenheit, S. 147

⁵³² Vgl. Rosenstiel, v. L. (1992), Grundlagen, S. 407

⁵³³ Vgl. Six, B., Eckes, A. (1991), Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung, S. 21

5.1.2 Operationalisierung und Messung des Organisationsklimas

Auf der nächsten Stufe der Entwicklung, dem Messen des Organisationsklimas, war man bemüht, die Schwierigkeiten beim Messen der Arbeitszufriedenheit zu überwinden. Das Organisationsklima wurde definiert als die Wahrnehmung von Organisationsgegebenheiten durch die Mitglieder einer Organisation.⁵³⁴ In der Operationalisierung des Organisationsklimas war es das Ziel, die Schwierigkeiten der Arbeitszufriedenheitsforschung zu überwinden. Im Gegensatz zur subjektiven Bewertung, wie sie für die Zufriedenheitsmessungen typisch ist, steht im Organisationsklima die Beurteilung von betrieblichen Gegebenheiten und Verhalten im Vordergrund.

An dieser Stelle soll zentral auf den verbreitetsten Fragebogen zum Organisationsklima eingegangen werden, der durch von Rosenstiel entwickelt wurde. Das Meßinstrument ist facettenanalytisch theoriegeleitet. Inhaltlich bezieht sich der Fragebogen zur Erfassung des Organisationsklimas auf das allgemeine Bild des Betriebes. In 86 Items werden in 7 Dimensionen die Kollegenbeziehung, das Vorgesetztenverhalten, die Organisation, die Information, die Mitsprachemöglichkeiten, die Interessenvertretung der Mitarbeiter sowie die betrieblichen Leistungen abgefragt.⁵³⁵ Die Items sind zum Teil beschreibend und zum Teil bewertend.

Typisch für das Organisationsklimakonzept ist eine Frage wie: "Unser Vorgesetzter kritisiert Mitarbeiter vor anderen." mit den Beurteilungsmöglichkeiten von "stimmt" bis "stimmt nicht". Das kollektive "Unser" verstärkt die Objektivität. Zusätzlich wird abgefragt, ob die Dimension für das Organisationsklima "sehr wichtig" oder "nicht wichtig" ist.⁵³⁶

Die Formulierung der Items ist konkret, direkt und realitätsbezogen. Die Ergebnisse des Fragebogens können in faktoren- und clusteranalytisch bestimmten Skalen Normwerte für die jeweiligen Organisationseinheiten bieten. Mit vergleichbaren Organisationen können diese Werte gemessen werden, um die spezifischen Stärken und Schwächen der Organisation zu erkennen.⁵³⁷

Der Fragebogen zum Organisationsklima überwindet die Schwächen der Fragebogenentwicklung zur Arbeitszufriedenheit sowie die einer betrieblichen Fragebogenentwicklung.⁵³⁸ Inhaltlich bezieht sich der Fragebogen zum Organisationsklima auf allgemeine Dimensionen einer Organisation. Spezifische TQM-Ausprägungen wie

⁵³⁴ Vgl. Rosenstiel, v. L. (1986), Das Betriebsklima, S. 84

⁵³⁵ Vgl. Rosenstiel, v. L., Bögel, R. (1992), Betriebsklima geht jeden an!, S. 96ff.

⁵³⁶ Vgl. Rosenstiel, v. L., Bögel, R. (1992), Betriebsklima geht jeden an!, S. 101

⁵³⁷ Vgl. Rosenstiel, v. L., Bögel, R. (1992), Betriebsklima geht jeden an!, S. 51

⁵³⁸ Vgl. Rosenstiel, v. L. (1985), Messung des Betriebsklimas, S. 30f.

'Empowerment' oder 'Interne Kundenorientierung' sind im Organisationsklima noch nicht explizit entwickelt.

Die Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen einer TQM-orientierten Organisation sind durch den Organisationsklimafragebogen nicht wahrnehmbar, da sich die Fragestellungen gemäß ihrer Ausprägung eher auf die allgemein bekannte Organisationsentwicklung beziehen. Des Weiteren bliebe durch eine Organisationsklimaanalyse unberücksichtigt, inwieweit TQM in der Organisation umgesetzt ist.

5.2 Konzeption und Definition des TQM-Klimas

Bei der Konzeption eines TQM-Klimas geht es um eine möglichst konkrete und aussagefähige Ist-Feststellung auf der Basis der Beschreibung von Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen. Bei dieser Art der Ist-Feststellung setzt die Beschreibung am tatsächlichen Verhalten aller Befragten an, um Ursachen zu identifizieren. Dies bedeutet für die Konzeption des TQM-Klimas: Es wird nach einem tatsächlichen TQM-Verhalten gefragt, um feststellen zu können, wie weit bei den Beteiligten TQM im Handeln und im Denken verankert ist; inwieweit TQM in der Organisation gelebt wird.

Bisher haben die hier vorgestellten Befragungskonzepte die TQM-Philosophie nicht hinreichend berücksichtigt. Wie die folgenden Beispiele zeigen, läßt sich aus den typischen Fragen der einzelnen Konzepte der Unterschied in der Operationalisierung erkennen:

- Typisch für die Arbeitszufriedenheit ist das Item wie: "Sind Sie mit Ihrem Vorgesetzten zufrieden?" mit den Bewertungsmöglichkeiten von "sehr zufrieden" bis "sehr unzufrieden".
- Typisch für das Organisationsklimakonzept ist ein Item wie: "Unser Vorgesetzter kritisiert Mitarbeiter vor anderen." mit den Beurteilungsmöglichkeiten von "stimmt" bis "stimmt nicht". Das kollektive "Unser" verstärkt die Objektivität.
- Typisch für das TQM-Klimakonzept ist das Item: "Ich muß hier nicht lange fragen, wenn ich etwas Wichtiges umsetzen will." mit den Beurteilungen von "stimmt" bis "stimmt nicht". In diesem Item wird Eigenverantwortung als eine der zentralen TQM-Verhaltensausprägungen meßbar.

Die Defizite mit der Arbeitszufriedenheitsmessung sowie der Messung des Organisationsklimas werden im TQM-Klima-Konzept durch die Fragestellung überwunden: "Inwieweit wird die TQM-Philosophie in der Organisation umgesetzt?" Die Mitarbeiter werden nicht gefragt, ob sie zufrieden sind, sondern in welchem Ausmaß Empowerment, Partizipation, Verantwortungsübernahme, Information, Kommunikation sowie u. a. Führungsqualität im gesamten Unternehmen verankert sind.

Im TQM-Klima-Konzept werden die in der TQM-Philosophie im Soll geforderten Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen als Summe der Beschreibungen im Ist zugrundegelegt, um diese durch Befragung feststellen zu können. In diesem Zusammenhang wird in dieser Arbeit das TQM-Klima folgendermaßen definiert:

Das TQM-Klima bezeichnet die Summe der Beschreibungen (im Ist) der in der TQM-Philosophie (im Soll) geforderten Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen.

Das TQM-Klima zeigt durch Feststellung des Ist-Zustandes die Diskrepanz zwischen SOLL (TQM-Philosophie) und IST (gelebtes TQM-Verhalten). Dieser Unterschied wird nur deutlich, wenn in der Feststellung des IST-Zustandes das Verhalten der Befragten in der Organisation in typischer und konkreter Form beschrieben wird. Dazu ist die Operationalisierung eines TQM-Meßinstrumentes notwendig.

Da eine derartige TQM-Klima-Analyse Stärken und Schwächen im Verhalten und den organisationalen Bedingungen durch den SOLL-IST-Vergleich liefert, ist dies zugleich die Grundlage, um gezielt Veränderungsmaßnahmen initiieren zu können. Durch den wiederholten Einsatz des gleichen Meßinstrumentes werden die Veränderungen im TQM-Klima sichtbar, die auf die Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen zur Erreichung der TQM-Ziele zurückzuführen sind.

5.3 Operationalisierung des TQM-Klima-Meßinstrumentes

5.3.1 Methodik des TQM-Klima-Meßinstrumentes

Aus ökonomischen Gründen sollten von den möglichen Fragen, die zu einem TQM-Klima gestellt werden können, jene 70 bis 80 ausgewählt werden, die in einer zumutbaren Zeit beantwortet werden können. Am wichtigsten ist, daß die gestellten Fragen/Statements den Untersuchungsgegenstand prototypisch abdecken.

Die Erfüllung dieses Anspruches erfordert:

- den Beteiligten keinen fertigen Fragebogen aufzuzwingen, sondern die Bedürfnisse und Kenntnisse der Beteiligten vor Ort zu berücksichtigen und die Fragen und deren Verständlichkeit gemeinsam zu erarbeiten.
- eine empirisch-statistische Überprüfung der Fragebogenitems. Das betrifft die Reliabilität und Validität der Untersuchung, die Zusammensetzung der gebildeten Cluster bzw. Dimensionen und die Trennschärfe der Items.
- die Festlegung des Untersuchungsdesigns. Die Bildung von Untersuchungseinheiten und die Festlegung der Datenstruktur und der Skalierung werfen verschiedene Fragen auf, die sowohl einer praktischen unternehmensspezifischen als auch einer theoriegeleiteten wissenschaftlichen Klärung bedürfen.

5.3.2 Stufen der Entwicklung des TQM-Klima-Meßinstrumentes

5.3.2.1 Bestimmung des SOLL-Zustandes aus der TQM-Philosophie

Zur Bestimmung des SOLL-Zustandes sind grundsätzlich drei Methoden in Anlehnung an Bögel⁵³⁹ denkbar:

- die Reduktion oder Herleitung aus übergeordneten Werten, Theorien, Philosophien etc.
- die induktive Ableitung oder Extrapolation gegebener Kapazitäten oder Handlungsmöglichkeiten,
- der kreative Akt des Überschreitens von bisher gegebenen Ist-Soll-Vorstellungen und Systemgrenzen.

Anforderungen an die SOLL-Bestimmung sind: Eindeutigkeit, Widerspruchsfreiheit, Akzeptanz und Umsetzbarkeit. Diese Forderungen müssen im Prozeß der SOLL-Bestimmung erfüllt sein.⁵⁴⁰

Für die TQM-Forschung ist ein fundiertes Meßinstrument notwendig, um mit objektiven, validen und reliablen Daten, die Untersuchung betrachten zu können. Dazu muß ein Meßinstrument operationalisiert werden, das die in der TQM-Philosophie im Soll geforderten Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen im Ist-Zustand beschreiben kann.

Für die Untersuchung wurde die Herleitung der Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen aus der TQM-Philosophie in Anlehnung an die erste Vorgehensweise zur SOLL-Bestimmung nach Bögel durchgeführt (vgl. Abschnitt 1, Kapitel 3).

⁵³⁹ Vgl. Bögel, R. (1994), Wege zur Bestimmung des SOLL-Zustandes, S. 1

⁵⁴⁰ Vgl. Bögel, R. (1994), Wege zur Bestimmung des SOLL-Zustandes, S. 1

5.3.2.2 Pilotstudie zur Fragebogenentwicklung

Um dem TQM-Anspruch der internen Kundenorientierung gerecht zu werden und den Beteiligten keinen fertigen Fragebogen aufzuzwingen, sondern die Bedürfnisse und Kenntnisse der Beteiligten vor Ort zu berücksichtigen, stellte sich zu Beginn der Entwicklung des Meßinstrumentes die Frage: "Was verbinden die Betroffenen mit TQM?"

Vor diesem Hintergrund wurden zwei unterschiedliche qualitative Studien durchgeführt:

- In der ersten qualitativen Erhebung wurden 500 Teilnehmer eines firmeninternen TQM-Workshops in offener Form gefragt, was sie mit TQM verbinden: "Welche Ziele wollen Sie mit TQM erreichen?", "Welche Schwierigkeiten sehen Sie?" und "Welchen Nutzen bringt Ihnen TQM?"
- Im weiteren wurden Einzelinterviews mit Mitarbeitern aus allen Hierarchieebenen geführt mit der offenen Fragestellung: "Was ist für Sie ein gelebtes TQM-Verhalten?"

Als Ergebnis bot sich ein breites Spektrum an TQM-Erwartungen der Beteiligten, die auf Metaplankarten dokumentiert und bei der Operationalisierung der Fragebogenitems berücksichtigt wurden.

5.3.2.3 Generierung der Grundstruktur des TQM-Klima-Fragebogens

Die Entwicklung der Dimensionen und Items des TQM-Klima-Meßinstrumentes beruht zum einen auf der Herleitung des SOLL-Zustandes aus den Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen der TQM-Philosophie, zum anderen auf einer Pilotstudie, um auf situative Gegebenheiten des Unternehmens Bezug zu nehmen.

Die Ausprägungen der Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen der TQM-Philosophie wurden in Verbindung mit den unternehmensspezifischen TQM-Erwartungen zu Fragebogendimensionen verknüpft.

In Abbildung 18 auf Seite 157 wird aufgezeigt, wie die Grundaussprägungen der TQM-Philosophie zu einzelnen TQM-Klimadimensionen abgeleitet werden.

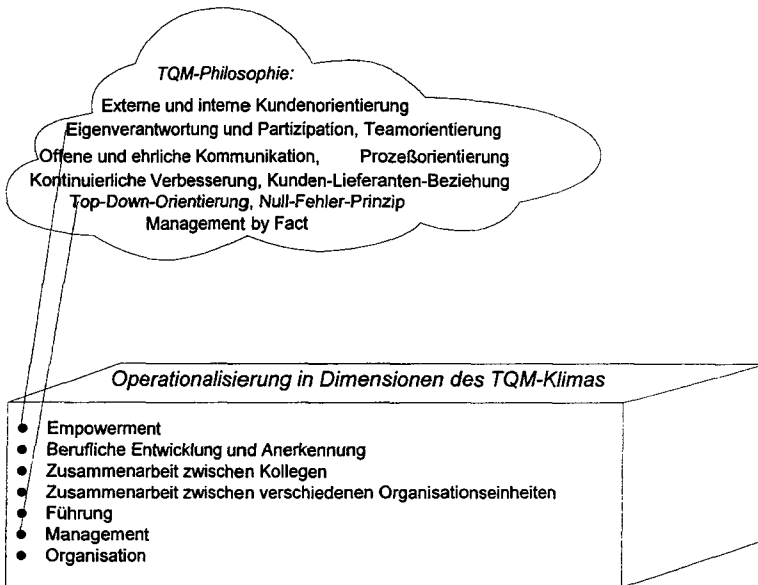


Abbildung 18: TQM-Philosophie und TQM-Klima-Dimensionen

Im folgenden werden die Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen und ihre Einordnung in die sogenannten TQM-Klima-Dimensionen dargestellt:

- **Empowerment**
 Eigenverantwortung, Partizipation, Selbstbestimmung, Selbständigkeit und Eigeninitiative sind die zentralen Verhaltensausrägungen für Empowerment. Des weiteren geht es beim Empowerment um die Frage, ob die Voraussetzungen für ein selbständiges Handeln gegeben sind. Dazu kristallisierten sich z. B. folgende Verhaltensbeschreibungen heraus:
 ⇒ Bei meiner Arbeit kann ich ständig dazulernen.
 ⇒ Ich darf meinen Aufgabenbereich selbst organisieren.
 ⇒ Ich frage nicht lange, wenn ich etwas Wichtiges umsetzen will.
- **Berufliche Entwicklung und Anerkennung**
 Qualifizierung, Beurteilungs- und Belohnungssystem sowie Anerkennung sind Aspekte der Dimension 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung'. Es stellt sich die Frage, inwieweit Qualifizierungs-, Beurteilungs- sowie die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten des zu untersuchenden Unternehmens die Umsetzung des Veränderungsprozesses unterstützen.

Dafür wurden z. B. folgende Statements entwickelt:

⇒ Leistungen werden gerecht bezahlt, dafür sorgt unser Gehaltssystem.

⇒ Leistungen werden vom Vorgesetzten gerecht beurteilt.

- **Zusammenarbeit zwischen Kollegen (Teamorientierung)**

Teamorientierung ist eine weitere Ausprägung der TQM-Philosophie. Zentrale Verhaltensaspekte der Teamorientierung sind: gemeinsame Zielausrichtung, gegenseitige Unterstützung, Problembewältigung und Konfliktverhalten. Darauf aufbauend ergeben sich Fragestellungen, wie zum Beispiel:

⇒ Unser Team steht hinter den Zielen der Abteilung.

⇒ Wir sprechen oft über die Qualität unserer Arbeit.

⇒ Probleme werden gemeinsam angegangen.

⇒ Wir können über die von uns gemachten Fehler offen in der Gruppe sprechen.

- **Führung**

Die Ausprägungen der Führungsqualität sind in der TQM-Philosophie vor allem die Vorbildfunktion des Vorgesetzten, konsequente Entscheidungsdelegation, gemeinsame Zielvereinbarungen, Erfolgsbeteiligung sowie Mitarbeiterfeedback. Diese Ausprägungen wurden durch die Entwicklung der folgenden Statements berücksichtigt:

⇒ Mein Vorgesetzter gibt Entscheidungsbefugnisse an mich ab.

⇒ Ich bekomme genügend Rückmeldung von meinem Vorgesetzten, so daß ich genau weiß, wie es um meine Leistung steht.

⇒ Mein Vorgesetzter wälzt von ihm gemachte Fehler auf uns Mitarbeiter ab.

⇒ Mein Vorgesetzter zeigt uns Mitarbeitern seine Frustration, die er bei seiner Arbeit hat.

- **Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Organisationseinheiten (Interne Kundenorientierung)**

Die interne Kundenorientierung ist eine weitere Ausprägung der TQM-Philosophie. Untersucht wird die Art und Qualität der Zusammenarbeit über die Grenzen der eigenen Organisationseinheit hinweg. An dieser Stelle kann auf wesentliche Kriterien zur Messung von Dienstleistungsqualität zurückgegriffen werden, die Parasuram, Zeithaml & Berry⁵⁴¹ nennen.

⁵⁴¹ Vgl. Parasuraman, A., Berry, L., Zeithaml, V. (1991), Service Quality, S. 338

Daraus leiten sich z. B. folgende Statements eines kundenorientierten Verhalten ab:

⇒ Wir setzen uns mit den spezifischen Wünschen aus anderen Abteilungen detailliert auseinander.

⇒ Die Bereitschaft, Informationen mit anderen Abteilungen auszutauschen, ist bei uns groß.

- **Management**

Die Umsetzung des Veränderungsprozesses benötigt das Commitment und die Top-down-Orientierung des Management. Um ein derartiges Verhalten des Management festzustellen, wurden Statements entwickelt wie:

⇒ Das Management legt Wert darauf, daß die Arbeitsbedingungen ständig verbessert werden.

⇒ Das Management schafft die Voraussetzungen, daß die Mitarbeiter/innen ihr Bestes geben können.

- **Organisation (Prozeßorientierung)**

Im TQM sind Merkmale der organisationalen Bedingungen: strukturelle Flexibilität, Handlungsspielräume, Verantwortung und Kompetenzen. Organisationsbezogene Fragestellungen lauten z. B.:

⇒ Durch die Centerorganisation hat man viel Bürokratie abgebaut.

⇒ Die Zuständigkeiten sind durch deutlich abgegrenzte Verantwortungsbereiche geklärt.

5.4 Operationalisierung des TQM-Images

Bei einer Erhebung des TQM-Verhaltens stellt sich ergänzend die Frage, was die Mitarbeiter zum Zeitpunkt der Einführung für Vorstellungen über den Veränderungsprozeß haben. Diese Vorstellungen können sich im Laufe der Veränderung bestätigen, verbessern oder verschlechtern. In diesem Rahmen gehört zu einem TQM-Klima auch die Frage nach dem "Image von TQM".

Bei der Analyse des Images kann eine Untersuchung nach gegensätzlichen Attributen stattfinden, die einen semantischen Raum beschreiben. Beim Semantischen Differential oder Polaritätenprofil handelt es sich um ein Verfahren, das 1952 von Osgood zum Zweck der Messung von Wortbedeutungen entwickelt wurde. Das Verfahren mißt anhand von Items das interessierende Objekt. Diese Items sind meist siebenstufige, bipo-

lare Ratings, deren Extreme durch jeweils gegensätzliche Eigenschaftswörter (Polaritäten) wie aktiv/passiv oder freundlich/feindlich inhaltlich fixiert werden.⁵⁴²

Der Befragte gibt durch Ankreuzen an, welche Eigenschaft er mehr oder weniger mit dem Objekt assoziiert, dadurch wird eine bestimmte Ausprägung für ein Item konstituiert. Durch ein derartiges Polaritätenprofil kann das Image von TQM transparent werden, das die betroffenen Mitarbeiter zum Zeitpunkt der Einführung des Veränderungsprozesses in "ihren Köpfen" haben. In diesem Zusammenhang wird TQM-Image wie folgt definiert:

Das TQM-Image spiegelt eine emotionale Stellungnahme bzw. Assoziation der Befragten wieder, die diejenigen mit dem Begriff TQM verbinden.

In empirischen Untersuchungen kristallisieren sich immer wieder drei Dimensionen heraus, die als Bewertung (hierzu gehören gegensätzliche Eigenschaftspaare wie sozial/unsozial, egoistisch/gemeinnützig), Stärke (stark/schwach; weich/hart) und Aktivität (aktiv/passiv (dynamisch/statisch) charakterisiert werden können.⁵⁴³

Für die Beschreibung des TQM-Images wurden z. B. gegensätzliche Begriffs-paare entwickelt wie:

- | | |
|-----------------|--------------|
| ⇒ aktiv | passiv |
| ⇒ egoistisch | gemeinnützig |
| ⇒ ganzheitlich | zersplittert |
| ⇒ feige | mutig |
| ⇒ statisch | dynamisch |
| ⇒ rivalisierend | kooperierend |

Ein Kriterium wie z. B. aktiv kann für den Betroffenen ein erreichbares Optimum im TQM-Prozeß darstellen, gleichzeitig kann es aber auch aufzeigen, wie nah oder weit man davon entfernt ist.

5.5 Pretest

Im Rahmen eines Pretests wurden die Items auf Verständlichkeit, Konkretisierung und sprachliche Charakteristika geprüft. Die erste Version des Fragebogens wurde im Pretest von 90 Personen beantwortet. Diese Stichprobe setzte sich gleichmäßig aus den verschiedenen betrieblichen Ebenen zusammen, um sicher zu gehen, daß gemäß TQM-Philosophie die Entwicklung des Fragebogens kundenorientiert ist.

⁵⁴² Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H. (1991), Marketing, S. 672

⁵⁴³ Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H. (1991), Marketing, S. 673

Der Pretest hat Anregungen und Empfehlungen in bezug auf Verständlichkeit und Konkretisierung der Items ergeben. Des weiteren konnte festgestellt werden, welche Items im Antwortverhalten der Befragten nicht streuen.

Items wie z. B. :

⇒ Mein Chef ist ein wichtiger Kunde.

⇒ Ich strengte mich stets an, meine Aufgaben optimal zu erfüllen.

sind aufgrund schlechter Streuung bzw. Unverständlichkeit bei den Befragten aus dem Fragebogen entfernt worden.

5.6 Fragebogenstabilisierung durch Expertenmeinung

Im Rahmen eines Abstimmungsprozesses in der Untersuchungseinheit wurde zusammen mit dem Betriebsrat, den beteiligten Personalbereichen, Mitgliedern der TQM-Organisation sowie dem Institut für Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Universität München der Fragebogen in bezug auf Zielsetzung, Konzept, Itemstruktur, Stichprobe sowie Untersuchungsdesign abschließend diskutiert.

Dieser Fragebogen wurde für die Panelerhebung in der Form verwendet, wie er im Anhang (Vgl. Anhang 1; Fragebogen zur Mitarbeiterbefragung im GFP/E 1995, S. 315ff.) abgebildet ist.

6 Statistische Überprüfung des TQM-Klima-Meßinstrumentes

Eine TQM-Klimaanalyse gewinnt nur dann an praktischer Bedeutung, wenn sie in ein handhabbares und zielführendes Erhebungsinstrument umgesetzt ist. Dafür wurde aus der TQM-Philosophie der Soll-Zustand an Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen entwickelt und als Items im TQM-Klima-Meßinstrument operationalisiert.

Die Items in Form von Statements müssen den Untersuchungsgegenstand prototypisch abdecken. Dafür ist eine empirisch-statistische Überprüfung der Fragebogenitems notwendig. Das betrifft die Reliabilität und Validität, die Zusammensetzung der gebildeten Dimensionen sowie die Trennschärfe der Items.⁵⁴⁴

Um die Güte des Meßinstrumentes bzw. des Fragebogens beurteilen zu können, werden im folgenden Kapitel Reliabilität und Validität des Fragebogens geprüft und die Fragebogenitems einer Faktorenanalyse unterzogen. Dies ist notwendig, um eine sichere Grundlage für die anschließende hypothesenprüfende Untersuchung zu erhalten. Die

⁵⁴⁴ Vgl. Rosenstiel v. L., Bögel, R.(1992) Betriebsklima geht jeden an!, S. 40 f.

Überprüfung des Meßinstrumentes erfolgt auf der Datenbasis der Ersterhebung dieser Untersuchung im September 1994.

6.1 Faktorenanalyse des TQM-Klimas

6.1.1 Analyse der Dimensionen des TQM-Klimas

Ziel der Analyse ist es, die Anzahl der dem Konstrukt TQM-Klima zugrundeliegenden Dimensionen zu bestimmen. Ferner wird die Zuordnung der Items zu den einzelnen Dimensionen des Fragebogens überprüft.

Zur Analyse der Dimensionen wurde eine explorative Faktorenanalyse mit allen 87 Fragebogenitems durchgeführt. Zunächst wurde mit Hilfe von SPSS⁵⁴⁵ eine Principal-Components-Analyse gerechnet, bei der insgesamt zwölf Faktoren nach dem Kaiser-Kriterium extrahiert wurden. Dieses Kriterium verlangt, daß der Eigenwert eines zu extrahierenden Faktors größer 1 ist. Weiterhin wurde ein Scree-Plot erstellt. "Beim Scree-Test werden die Eigenwerte in einem Koordinatensystem nach abnehmender Wertefolge angeordnet. Sodann werden diejenigen Punkte, die sich asymptotisch der Abszisse nähern, durch eine Gerade angenähert. Der letzte Punkt *links* von dieser Geraden bestimmt die Zahl der zu extrahierenden Faktoren."⁵⁴⁶ Nach diesem Kriterium ergaben sich sieben interpretierbare Faktoren (vgl. Anhang 2; Faktorenanalyse des TQM-Klimas, S. 327), wie es die kommende Abbildung verdeutlicht.

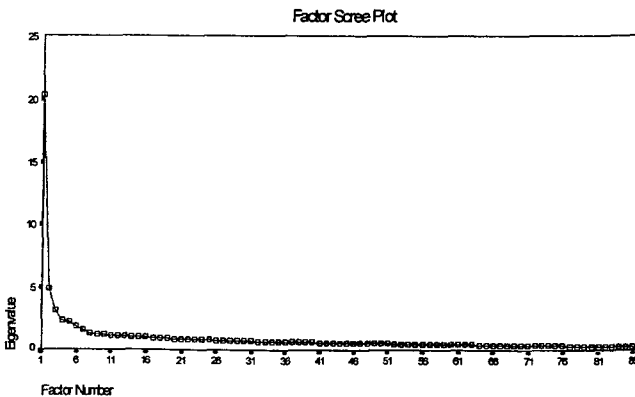


Abbildung 19: Factor Scree-Plot der TQM-Klimadimensionen

⁵⁴⁵ Die folgenden statistischen Berechnungen wurden alle mit dem Programm "Statistical Package for Social Science" (SPSS) in der Version 6.1 1994 ausgeführt.

⁵⁴⁶ Backhaus, K. Erichson, B. Plinke, W. Weiber, R. (1994) *Multivariate Analysemethoden*, S. 226

Darauffin wurde erneut eine Principal-Components-Analyse mit der Vorgabe gerechnet, sieben Faktoren zu extrahieren. Diese wurden anschließend varimax-rotiert, um eine interpretierbare Lösung zu erhalten.

Der Varimax-Rotation liegt als Kriterium zugrunde, eine möglichst gute Einfachstruktur der Faktoren zu erhalten. Das bedeutet, "daß pro Faktor einige Variablen möglichst hoch und andere möglichst niedrig laden, was mit der Forderung gleichzusetzen ist, daß die Varianz der Faktorladungen pro Faktor möglichst groß sein soll."⁵⁴⁷

6.1.2 Ergebnisse der Faktorenanalyse des TQM-Klimas

Eine Faktorstruktur ist nach Bortz dann interpretierbar, wenn auf jeden Faktor entweder vier Variablen mit > 0.6 oder zehn Variablen > 0.4 laden⁵⁴⁸. Diese Bedingung erfüllen nur vier der Faktoren; aufgrund des sehr großen Umfangs der zugrundeliegenden Analyseeinheiten ($n > 6000$) kann die Faktorstruktur dennoch interpretiert werden.

Von den sieben extrahierten Faktoren stimmen sechs gut mit den durch die Fragebogengestaltung postulierten Dimensionen überein.

Dies sind die Dimensionen:

- Empowerment
- Berufliche Entwicklung und Anerkennung
- Teamorientierung
- Führung
- Interne Kundenorientierung
- Management und Organisation

Die Faktorenanalyse extrahierte ferner eine neue Dimension, die im Fragebogen nicht als Dimension aufgeführt war. Diese siebente Dimension kann als Mikropolitik bezeichnet werden.

Die endgültige Struktur der Dimensionen des Fragebogens wird nach der Trennschärfe- und Reliabilitätsprüfung dargestellt.

⁵⁴⁷ Backhaus, K. Erichson, B. Plinke, W. Weiber, R. (1994) Multivariate Analysemethoden, S. 507

⁵⁴⁸ Vgl. Bortz, J. (1994), Statistik, S. 484

6.1.2.1 Itemstruktur der Dimension 'Empowerment'

In die Dimension 'Empowerment' fallen acht der ursprünglich 15 Items. Diese sind in der Rangfolge ihrer Ladungen:

Item Nr.	Faktorladung	Kurzform des Items
5	0.61	Aufgaben selbst organisieren
7	0.52	Wichtiges selbst umsetzen
9	0.46	Eigeninitiative
3	0.45	Eigenverantwortung
1	0.40	Ständig dazulernen können
15	0.37	Ermutigung für ungewöhnliche Aufgaben
2	0.37	Hintergrundinformation
13	0.29	Eigeninitiative bez. Weiterqualifikation

Tabelle 4: Rangfolge der Faktorladungen der Items in der Dimension 'Empowerment'

Die Rangfolge der Items bezüglich der Faktorladungen der Dimension Empowerment zeigen, daß die Übertragung von Handlungsspielräumen und Befugnisrechten die wichtigsten Merkmale des Konzeptes Empowerment bei den Mitarbeitern sind.

Das Item 27 "Betriebsrat setzt sich für mich ein" hat als einziges Item des gesamten Fragebogens eine negative Ladung (-0.4). Das bedeutet: Je besser die Faktorwerte in der Dimension Empowerment sind, desto schlechter sind die Werte von Item 27. Dies könnte folgendermaßen interpretiert werden: Je mehr die Mitarbeiter im Rahmen von Empowerment Befugnisrechte, Handlungsspielräume und Partizipationsmöglichkeiten haben, desto weniger sind sie von der Vertretung ihrer Rechte durch den Betriebsrat abhängig. Dies führt dazu, daß die Mitarbeiter die Aktivitäten des Betriebsrates weniger wahrnehmen.

Bedeutsame Ladungen⁵⁴⁹ auf den Faktor Führung weisen Item 9 'Eigeninitiative' (0.35), Item 3 'Eigenverantwortung' (0.43) und Item 15 'Ermutigung zu ungewöhnlichen Aufgaben' (0.35) auf. Diese Items beziehen sich auf die Förderung eigenverantwortlichen Handelns. Die Nähe zu der Dimension 'Führung' bestätigt, daß der direkte Vorgesetzte das Ausmaß an Empowerment durch die Übertragung von Handlungsspielräumen und Befugnisrechten wesentlich bestimmt, die er seinen Mitarbeitern für eigenverantwortliches Handeln einräumt.

⁵⁴⁹ Bedeutsame Ladungen sind im folgenden jeweils solche deren Werte > 0,3 sind.

6.1.2.2 Itemstruktur der Dimension 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung'

Aus der Dimension zwei 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung' fallen drei der ursprünglich zwölf Items heraus (19, 22, 27). Von diesen drei Items hat das Item 19 noch eine bedeutende Ladung (0.36) auf diese Dimension. Zusätzlich laden die Items 11 und 50 auf die Dimension 'Berufliche Entwicklung', so daß diese Dimension aus insgesamt elf Items besteht.

Diese sind in der Rangfolge ihrer Ladung:

Item Nr.	Faktorladung	Kurzform des Items
17	0.62	Leistungsbeurteilungssystem
16	0.61	Gerechte Handhabung des Leistungsbeurteilungssystems
18	0.61	Übernahme verantwortungsvoller Aufgaben wird belohnt
24	0.60	Fachkarriere
11	0.58	Beruflicher Aufstieg
21	0.57	Entlohnungssystem
25	0.50	Stellenbesetzung
23	0.45	Qualifizierungsangebot
50	0.44	Vorgesetzte fördert mich durch Weiterbildung
20	0.37	Honorierung Verbesserungsvorschläge
26	0.36	Personalbetreuung

Tabelle 5: Rangfolge der Faktorladungen der Items in der Dimension 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung'

Betrachtet man die Rangfolge der Ladungen, zeigt sich, daß die Leistungsbeurteilung sowie die Belohnung der Übernahme von verantwortungsvollen Aufgaben zentrale Aspekte der beruflichen Entwicklung und Anerkennung der Mitarbeiter sind. Daraus könnte gefolgert werden, daß sich die Mitarbeiter mit der Einführung eines TQM-Prozesses die Frage stellen, ob es für sie lohnenswert wäre, sich am Veränderungsprozeß zu engagieren.

Das Item 50 'Forderung durch Weiterbildung' weist eine bedeutsame Ladung (0.41) auf die Dimension 'Führung' aus, der es auch im Fragebogen zuerst zugeordnet war. Damit bestätigt sich der Zusammenhang, daß der Vorgesetzte einen wesentlichen Anteil an der Weiterbildung des Mitarbeiters hat.

6.1.2.3 Itemstruktur der Dimension 'Teamorientierung'

Auf die Dimension 'Teamorientierung' laden zum einen keine zusätzlichen Items zu den 16 auf, die diese im Fragebogen konstituieren, zum anderen fallen vier Items (34, 37, 38, 43) nach der Faktorenanalyse in die Dimension 'Mikropolitik'. Die Items in der Rangfolge ihrer Ladungen sind:

Item Nr.	Faktorladung	Kurzform des Items
32	0.71	Gegenseitige Unterstützung
30	0.70	Gegenseitige Befähigung
40	0.65	Gemeinsame Problemlösungen
36	0.63	Respekt vor der Meinung von Kollegen
33	0.61	Qualität der Zusammenarbeit
35	0.55	Akzeptanz von Vorschlägen
39	0.51	Konflikte werden vertuscht
29	0.50	Zielorientiertheit
28	0.48	Zielklarheit
31	0.48	Aufgabenverteilung
41	0.42	Einzelarbeit
42	0.40	Innovationskraft des Teams

Tabelle 6: Rangfolge der Faktorladungen der Items in der Dimension 'Teamorientierung'

Betrachtet man die Rangfolge der Items, sind die wichtigsten Items in der Dimension 'Teamorientierung' die 'intragruppalen' Aspekte der Zusammenarbeit, wie z. B. die 'gegenseitige Unterstützung der Kollegen' und das 'gemeinsame Problemlösen'. Ferner zeigt sich, daß Teamorientierung eher mit den verhaltensbezogenen Items zusammenhängt als mit den organisationalen, wie es die niedrigeren Ladungen der Items 31 und 41 zeigen.

Eine bedeutende Faktorladung (0.40) hat das Item 39 'Konflikte werden vertuscht' auf die Dimension 'Mikropolitik', was die Vermutung unterstützt, daß die Fähigkeit von Gruppen, Konflikte auszutragen, vom Ausmaß des mikropolitischen Verhaltens in der Gruppe abhängig ist.

6.1.2.4 Itemstruktur der Dimension 'Mikropolitik'

Die sich aus der Faktoranalyse neu ergebende Dimension hat drei Markieritems: Item 22 'Ja-Sager' (0.49), Item 37 'Offenheit' (0.47) und Item 38 'Egoistisches Gruppenverhalten' (0.46). Diese Items machen alle Aussagen zu einem Klimaaspekt, den man mit mikropolitischem Verhalten bezeichnen kann.

Insgesamt umfaßt die Dimension 'Mikropolitik' zwölf Items. Geordnet nach der Höhe der Faktorladungen stellen sich die Items wie folgt dar:

Item Nr.	Faktorladung	Kurzform des Items
22	0.49	Ja-Sager
37	0.47	Offenheit
38	0.46	Egoistisches Gruppenverhalten
34	0.43	Gerüchteküche
4	0.43	Vollendete Tatsachen
19	0.42	Beziehungen
12	0.41	Bürokratische Hürden
65	0.39	Widersprüchliche Informationen
6	0.38	Unterdrückung von Ideen
14	0.29	Angst vor Repressalien
67	0.26	Bevorzugung höherer Ebenen bei Auftragsbearbeitung
43	-0.26	Gruppenprämien

Tabelle 7: Rangfolge der Faktorladungen der Items in der Dimension 'Mikropolitik'

Das Item 6 'Eigene Ideen werden bei uns totgeredet' lädt mit 0.35 auf die Dimension 'Führung'. Es ist zu vermuten, daß wenn Ideen von den Mitarbeitern vorgeschlagen werden, diese bezüglich der Umsetzung am ehesten am Vorgesetzten scheitern. Item 34 'Gerüchteküche' (0.40) sowie Item 37 'Offenheit' (0.45) und Item 38 'Egoistisches Gruppenverhalten' (0.45) haben hohe Ladungen auf die Dimension 'Teamorientierung', so daß ein Zusammenhang zwischen 'Teamorientierung' und 'Mikropolitik' bestätigt werden kann.

6.1.2.5 Itemstruktur der Dimension 'Führung'

Die Dimension 'Führung' umfaßt insgesamt 18 Items, darunter 16 der ursprünglich 17 im Fragebogen dieser Dimension zugeordneten. Das Item 50 'Förderung durch Weiterbildung' wurde Dimension zwei ("Entwicklung und Anerkennung") zugeordnet.

Es hat jedoch mit 0.41 ebenfalls eine hohe Ladung auf die Dimension 'Führung'. Zusätzlich fallen das Item 8 'Weitergabe von Erfolgserlebnissen' und das Item 10 'keine Angst bei Fehlern' aus der Dimension 'Empowerment' in die Dimension 'Führung'.

In der Rangfolge ihrer Ladungen lassen sich folgende Items der Dimension 'Führung' zuordnen:

Item Nr.	Faktorkladung	Kurzform des Items
58	0.75	Kritikfähigkeit
44	0.72	Besprechung persönlicher Probleme
56	0.70	Qualität der Zusammenarbeit
47	0.69	Vorgesetzter nimmt Vorschläge ernst
59	0.69	Angst vor dem Wissen der Mitarbeiter
54	0.68	Fehler abwälzen
53	0.66	Gesprächsbereitschaft
52	0.64	Betriebsrat
51	0.64	Ermütigung zu selbständigem Arbeiten
55	0.62	Offenheit gegenüber neuen Ideen
48	0.62	Gemeinsame Zielvereinbarung
49	0.61	Feedback
46	0.59	Kenntnis der Arbeit
45	0.55	Delegation von Entscheidung
60	0.53	Meinung
8	0.50	Erfolgsbeteiligung
57	0.44	Frustration
10	0.38	Fehlertoleranz

Tabelle 8: Rangfolge der Faktorkladungen der Items in der Dimension 'Führung'

Durch die Rangfolge der Items läßt sich erkennen, daß die Führungsitems, die eher ein mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten im Sinne von "Consideration" beschreiben, stärker mit der Dimension 'Führung' zusammenhängen als diejenigen Items, die eher auf die Führungsmethoden Bezug nehmen wie Delegation von Entscheidungen, Führen über Zielvereinbarungen und Mitarbeiterfeedback.

Item 8 'Erfolgsbeteiligung' (0.32) und Item 45 'Entscheidungsdelegation' (0.43) weisen bedeutende Ladungen zu Dimension 'Empowerment' auf, was die Vermutung des Zusammenhangs zwischen den Dimensionen 'Führung' und 'Empowerment' bestärkt.

Zusätzlich wurde innerhalb der Dimension 'Führung' eine explorative Faktoranalyse gerechnet. Es stellte sich heraus, daß laut Scree-Test zwei Faktoren extrahiert werden dürfen. Nach einer Varimax-Rotation wurden die Faktoren dahingehend interpretiert, daß der erste Faktor Aspekte der Mitarbeiterorientierung und der zweite Faktor solche der Vorbildfunktion des Vorgesetzten mißt. Diese sind jedoch nicht als Gegenpole zu betrachten, da viele Items eines Faktors auch auf den jeweils anderen hoch aufladen. Für die weitere Vorgehensweise wurde daher diese Dimension nicht weiter aufgespalten.

6.1.2.6 Itemstruktur der Dimension 'Interne Kundenorientierung'

Nach der Faktoranalyse laden auf den Faktor 'Interne Kundenorientierung' acht der ursprünglich zehn Items dieser Dimension. Item 65 'Widersprüchliche Informationen' und Item 67 'Bevorzugung von Aufträgen' fallen aus diesem Fragebogenblock in die Dimension 'Mikropolitik'.

Die Betrachtung der Rangfolge der Items nach der Höhe der Faktorladungen zeigt folgendes Ergebnis:

Item Nr.	Faktorladung	Kurzform des Items
69	0.68	Interne Zusammenarbeit
70	0.67	Externe Zusammenarbeit
64	0.63	Gewissenhafte Auftragsbearbeitung
62	0.54	Termintreue
63	0.49	Kommunikationsbereitschaft
66	0.48	Kundenwünsche
68	0.42	Bereichsegoismus
61	0.39	Organisationsstruktur

Tabelle 9: Rangfolge der Faktorladungen der Items in der Dimension 'Interne Kundenorientierung'

Das Item 61 'Centerorganisation fördert Zusammenarbeit' hat eine Ladung von 0.37 auf die Dimension 'Management und Organisation'. Dies bestärkt die Vermutung, daß organisationale Bedingungen, wie z. B. Transparenz in den Prozessen und den Strukturen, wichtige Faktoren für die interne Kundenorientierung sind.

6.1.2.7 Itemstruktur der Dimension 'Management und Organisation'

Der Dimension 'Management und Organisation' entsprechen nach der Faktoranalyse alle 17 Items, die ursprünglich im Fragebogen dieser Dimension zugeordnet wurden, ohne daß neue Items hinzukommen.

In der Rangfolge der Höhe der Faktorladungen sind folgende Items der Dimension 'Management und Organisation' zuzuordnen:

Item Nr.	Faktorladung	Kurzform des Items
75	0.69	Schaffen von Rahmenbedingungen
78	0.66	Arbeitsbedingungen
79	0.66	Reduzierung Blindleistungen
74	0.64	Prozeßoptimierung
76	0.60	Entscheidungsdelegation
72	0.57	Kundenorientierung
80	0.53	Stellenabbau
81	0.51	Bürokratieabbau
86	0.50	Kompetenzwirrarr
87	0.47	Offizielle Quellen
77	0.46	Image des Management
71	0.46	Zukunftsorientierung
85	0.41	Informationspolitik
83	0.40	Verbesserungsvorschläge
82	0.39	Verantwortungsbereiche
84	0.37	Beteiligung
73	0.32	Image des Managements

Tabelle 10: Rangfolge der Faktorladungen der Items in der Dimension 'Management und Organisation'

Es zeigt sich, daß diejenigen Items, die die Vermittlung der TQM-Philosophie durch das Management beschreiben, am stärksten mit dem Faktor 'Management und Organisation' korrelieren. Daraus könnte abgeleitet werden, daß die Umsetzung des Veränderungsprozesses davon abhängt, ob es dem Management gelingt, die Grundausprägungen der Managementphilosophie selbst vorzuleben und zu artikulieren.

Auf die 'Mikropolitik' laden die Items 86 'Kompetenzwirrarr' mit 0.34, Item 87 'Offizielle Quellen' mit 0.37 sowie Item 84 'Einbezug in Planungen' mit 0.33. Diese Ladungen lassen vermuten, daß mikropolitische Bestrebungen des oberen und mittleren Manage-

ments in der Organisation durch das Zurückhalten von Informationen und das Nichteinbeziehen der Mitarbeiter und Führungskräfte auf unteren und mittleren Führungsebenen geprägt sind. Das kann bedeuten, 'Führung durch Informationsvorsprung' zu sichern.

Um zu prüfen, ob die Dimension 'Management und Organisation' in die beiden Komponenten 'Management' und 'Organisation' auftrennbar ist, wurde eine Faktoranalyse für die Items 71 bis 87 gerechnet. Nach dem Kriterium des Scree-Tests sind zwei bedeutende Faktoren extrahierbar, die als 'Organisation' und 'Management' differenziert interpretiert werden können.

Für alle weiteren Analysen wurden die Items auf Basis der oben beschriebenen Faktorstruktur den Dimensionen zugeordnet. Die Dimensionen 'Führung' sowie 'Management und Organisation' wurden für die Analysen nicht aufgespalten. Andernfalls wäre die Eigenschaft der Faktorstruktur, daß die Faktoren alle aufeinander senkrecht stehen und die Faktorwerte der Items untereinander unkorreliert sind, verlorengegangen.

6.1.3 Bestätigung der Faktorstruktur des TQM-Klimas in der Paneluntersuchung 1995

Auch für die zweite Befragung mit dem TQM-Klima-Meßinstrument im September 1995 wurde eine Faktorenanalyse mit den Items durchgeführt, die das TQM-Klima beschreiben. Das Kriterium des Scree-Tests gestattet es, wiederum sieben Faktoren zu extrahieren. Diese stimmen sehr gut mit den oben beschriebenen Klimadimensionen der ersten Untersuchung im September 1994 überein. Nur fünf Items wurden in der Befragung 1995 anderen Dimensionen zugeordnet als in der Erhebung von 1994. Nach wie vor haben diese Items jedoch hohe Faktorladungen auf diejenigen Dimensionen, denen sie in der ersten Untersuchung zugeordnet waren. Dies ist eine Bestätigung dafür, daß dem Fragebogen die oben beschriebene Faktorstruktur zugrundeliegt.

6.2 Faktorenanalyse des TQM-Images

6.2.1 Analyse der Dimensionen des TQM-Images

Um das Image von TQM festzustellen, wurde ein semantisches Differential entwickelt, das das Image des TQM-Prozesses in der Form abbildet, wie es strukturell in den Köpfen der Mitarbeiter verankert ist.

Analog zur Faktorenanalyse beim TQM-Klima wurde auch das TQM-Image hinsichtlich der Dimensionen analysiert. Dazu wurde mit allen 21 Image-Items aus dem Polaritätsprofil eine Principal-Components-Faktorenanalyse in SPSS gerechnet, bei der die Faktoren zunächst nach dem Eigenwert-Kriterium extrahiert wurden.

Nach dem Kriterium des Scree-Plots ergaben sich drei interpretierbare Faktoren, wie es die folgende Abbildung zeigt. In einer weiteren Faktorenanalyse wurden daher drei Faktoren extrahiert und varimax-rotiert (vgl. Anhang 3; Faktorenanalyse des TQM-Images, S. 332).

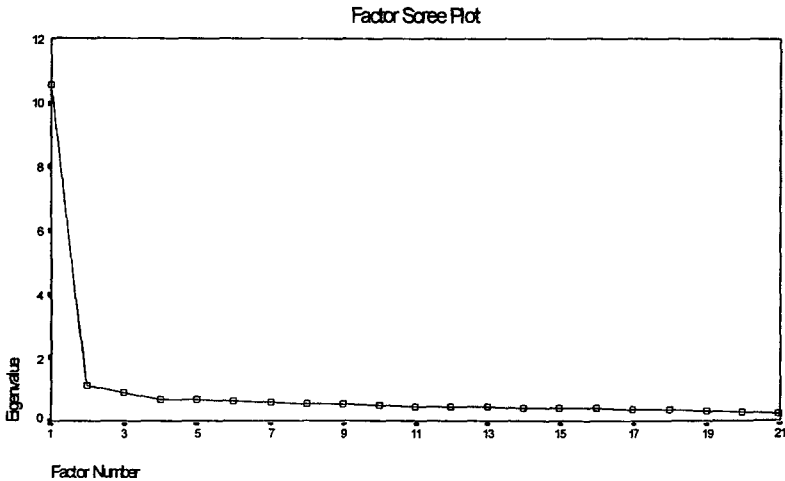


Abbildung 20: Scree-Plot der TQM-Image-Analyse

6.2.2 Ergebnisse der Faktorenanalyse des TQM-Images

Die Faktorenanalyse zum TQM-Image extrahierte drei Faktoren, die als:

- sozial
 - wirklich
 - verändernd
- interpretiert werden.

6.2.2.1 Die Dimension 'sozial'

Die Dimension, die sich auf soziale Aspekte der TQM-Philosophie bezieht, zeichnet sich durch folgende gegensätzliche Begriffspaare aus, die im Range ihrer Ladungshöhe geordnet sind:

Begriffspaar Nr.	Faktorladung	Begriffspaar
16	0.73	kooperierend - rivalisierend
21	0.69	miteinander - gegeneinander
17	0.68	fair - gemein
3	0.67	gemeinnützig - egoistisch
8	0.67	gemeinsam - einzeln
6	0.59	mutig - feige
15	0.50	dynamisch - statisch

Tabelle 11: Begriffspaare der Imagedimension 'sozial'

Die gegensätzlichen Begriffspaare 21 (0,40), 17 (0,36) und 15 (0,32) haben bedeutende Ladungen auf die Dimension 'wirklich'. Das bedeutet, daß die Betroffenen die Umsetzung der TQM-Philosophie als Prozeß sehen, der teambezogen ist und auf Vertrauen basiert. Die Paare 8 (0,32), 6 (0,35) sowie 15 (0,44) laden auf die Dimension 'verändernd' hoch auf. Die Mitarbeiter und Führungskräfte sehen einen Zusammenhang zwischen den sozialen Aspekten und der Art der Veränderung, daß diese gemeinsam, mutig und dynamisch sein kann.

6.2.2.2 Die Dimension 'wirklich'

Folgende Begriffspaare laden auf die Dimension 'wirklich':

Begriffspaar Nr.	Faktorladung	Begriffspaar
7	0.78	natürlich - künstlich
13	0.76	real - fiktiv
2	0.72	wirtschaftlich - unwirtschaftlich
19	0.62	transparent - verwirrend
20	0.57	flexibel - bürokratisch
14	0.56	anspornend - lähmend
9	0.54	aufbauend - abbauend
4	0.49	frei - unfrei
5	0.49	ganzheitlich - zersplittert

Tabelle 12: Begriffspaare der Imagedimension 'wirklich'

Darüber hinaus haben die Items 19 (0.43), 20 (0.42), 14 (0.46), 9 (0.44), 4 (0.48) und 5 (0.44) hohe Ladungen auf die Dimension 'sozial'. Die Betroffenen sehen einen starken Zusammenhang zwischen bestimmten Aspekten der Verwirklichung des TQM-Prozesses und dessen sozialem Bezug.

6.2.2.3 Die Dimension 'verändernd'

Die Begriffspaare der Dimension 'verändernd' sind folgende:

Begriffspaar Nr.:	Faktorladungen	Begriffspaar
10	0.81	verändernd - erhaltend
11	0.59	bunt - grau
18	0.57	innovativ - konservativ
12	0.54	kreativ - einfalllos
1	0.49	aktiv - passiv

Tabelle 13: Begriffspaare der Imagedimension 'verändernd'

Item 11 (0.37), Item 18 (0.44) und Item 12 (0.45) laden auf die Dimension 'sozial' hoch auf. Die Mitarbeiter sehen einen Zusammenhang zwischen bestimmten Aspekten des Veränderungsprozesses und der sozialen Dimension, wenn es darum geht innovativ und kreativ zu sein. Das bedeutet, daß die Erarbeitung von Vorschlägen und Verbesserungen für die Veränderung eher als Gruppenprozeß erlebt wird, als von einzelnen Personen ausgehend.

Die Begriffspaare 11 (0.34), 12 (0.40) und 1 (0.44) laden auf die Dimension 'wirklich' hoch auf. Es läßt sich interpretieren, daß von den Mitarbeitern die Verwirklichung von TQM mit der Veränderung von Konventionen sowie einem kreativen und innovativen Vorgehen verbunden wird.

6.2.3 Bestätigung der Faktorstruktur des TQM-Images in der Paneluntersuchung 1995

Auch für die zweite Befragung mit dem TQM-Image-Meßinstrument im September 1995 wurde eine Faktorenanalyse mit den Begriffspaaren des semantischen Differentials durchgeführt. Nach dem Kriterium des Scree-Tests wurden wiederum drei Faktoren extrahiert. Diese stimmen exakt mit den Image-Dimensionen der ersten Erhebung im September 1994 überein.

Alle Begriffspaare wurden in der Analyse wiederum demselben Faktor zugeordnet. Dies ist eine Bestätigung dafür, daß dem Image-Meßinstrument die oben beschriebene Faktorstruktur zugrundeliegt.

6.3 Trennschärfe

6.3.1 Berechnung der Trennschärfe

Die Trennschärfe ist ein Kriterium zur Beurteilung dessen wie gut ein einzelnes Item innerhalb einer Dimension "gute" von "schlechten" Antworten trennt. Ziel der Trennschärfeanalyse ist es, diejenigen Items auszusortieren, die eine geringe Trennschärfe besitzen. Damit soll erreicht werden, daß der Aussagewert einer Dimension nicht durch solche Items "verwässert" wird, bei denen die Antwort der Befragten nur gering mit den Antworten zu die übrigen Items korreliert. Eine Dimension soll aus möglichst homogenen Items bestehen, bei denen diejenigen Befragten, die diese Dimension im ganzen positiv erleben, auch jedes einzelne Item positiv beantworten, und umgekehrt.

In jeder Dimension wurde zunächst eine Principal-Components-Analyse mit der Vorgabe gerechnet, einen Faktor zu extrahieren. Als Anhaltspunkt, welche Items nicht trennscharf sein könnten, dienten die Faktorladungen. Da kein Kriterium dafür vorhanden war, ab welchen Ladungswerten ein Item als trennscharf gelten kann, wurde für alle Items, die Ladungen kleiner als 0.5 aufwiesen⁵⁵⁰, ein Spearman-Korrelationskoeffizient mit der Summe aller übrigen Items⁵⁵¹ innerhalb einer Dimension gerechnet. Lag dieser Koeffizient unter 0.3, so wurde das Item von der weiteren Analyse ausgeschlossen, weil keine ausreichende Trennschärfe vorhanden ist.⁵⁵²

6.3.2 Ergebnisse der Trennschärfeanalyse

In den Dimensionen 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung', 'Teamorientierung', 'Führung', 'Interne Kundenorientierung' und 'Management und Organisation' erwiesen sich alle Items als trennscharf.

Dagegen wurden in den Dimensionen 'Empowerment' und 'Mikropolitik' die Items, die in Tabelle 14 aufgeführt sind, für alle weiteren Berechnungen dieser Arbeit ausgeschlossen.

⁵⁵⁰ In Anlehnung an Backhaus et al. wurde davon ausgegangen, daß Ladungswerte größer als 0.5 ausreichend hohe Korrelationen mit den Dimensionen ausweisen. Vgl. Backhaus, K. Erichson, B. Plinke, W. Weiber, R. (1987), *Multivariate Analysemethoden*, S. 92

⁵⁵¹ Werte des zu untersuchenden Items gingen in die Summe nicht ein; ebenso alle Items, die sich bereits als nicht trennscharf erwiesen hatten.

⁵⁵² Vgl. Scheiten, A. (1980), *Testbeurteilung und Testerstellung*, S. 135

Dimension	Nr.	Item	Trennschärfe
Empowerment	13	Ich gehe auf meinen Vorgesetzten zu, um Maßnahmen zu vereinbaren, die mich weiterqualifizieren.	0.26
Empowerment	27	Meine Betriebsrätin bzw. mein Betriebsrat oder Sprecherausschuß setzen sich für mich ein.	-0.01
Mikropolitik	43	Gruppenprämien würden die Zusammenarbeit fördern.	-0.11
Mikropolitik	67	Die Aufträge aus Direktionsebenen werden bei uns immer bevorzugt behandelt.	0.22
Mikropolitik	12	Selbst für die kleinsten Beschaffungen, die für meine Tagesarbeit notwendig sind, muß ich bürokratische Hürden nehmen.	0.28

Tabelle 14: Items mit niedriger Trennschärfe

6.4 Reliabilität des Meßinstrumentes

6.4.1 Analyse der Reliabilität der Dimensionen des TQM-Klimas

Die Reliabilität ist ein Maß für die Zuverlässigkeit des Meßinstrumentes. Wendet man dasselbe Instrument mehrmals auf dieselben Untersuchungseinheiten an, so bezeichnet die Reliabilität das Ausmaß, mit dem diese Messungen zum gleichen Ergebnis kommen. Niedrige Reliabilität ist gleichbedeutend mit einem hohen Anteil an unsystematischen Fehlern beim Meßvorgang, hohe Reliabilität dagegen mit einem niedrigen Anteil unsystematischer Meßfehler. Ziel der Reliabilitätsanalyse ist es, diejenigen Items auszusortieren, die die Reliabilität einer Dimension verringern.

Bei der split-half-Methode werden die Items einer Dimension in zwei Hälften aufgeteilt, die jeweils die gleiche Anzahl Items umfassen. Dadurch werden künstlich zwei Tests konstruiert, die im Idealfall beide das gleiche Ergebnis liefern. "Aus der Korrelation der beiden Testhälften läßt sich dann mit der Spearman-Brown-Formel die Reliabilität schätzen."⁵⁵³

Da die Dimensionen mehrere Items umfassen, können letztere in unterschiedlichen Kombinationen auf zwei Hälften verteilt werden; dabei erhält man unterschiedliche Spearman-Brown-Koeffizienten. Diese Problematik umgeht der Cronbach-Alpha-Koeffizient. Der Koeffizient entspricht dem Mittelwert aller möglichen Spearman-Brown-Koeffizienten und nimmt Werte zwischen null und eins an, wobei in der Praxis Werte ab 0.8 als reliabel bezeichnet werden.⁵⁵⁴

⁵⁵³ Schnell, R., Hill, P.B., Esser, E. (1989), Empirische Sozialforschung, S. 149

⁵⁵⁴ Vgl. Schnell, R., Hill, P.B., Esser, E. (1989), Empirische Sozialforschung, S. 149

In der folgenden Analyse wurden Items dann aus Reliabilitätsgründen ausgeschlossen, wenn der Alpha-Wert unter 0.8 Punkten lag und die Dimension infolge des Aussortierens des Items reliabel wurde.

6.4.2 Ergebnisse

Mit Ausnahme der 'Internen Kundenorientierung' weisen alle Dimensionen einen Cronbach-Alpha-Wert von größer als 0.8 Punkten auf. Die Dimensionen sind daher reliabel. Das Meßinstrument besitzt eine hohe Zuverlässigkeit bezüglich der Messung der Dimensionen des TQM-Klimas. In Dimension sieben mußte das Item 14 ausgeschlossen werden, um einen reliablen Cronbach-Alpha-Wert zu erreichen.

6.4.3 Analyse der Reliabilität des gesamten TQM-Klimas

Durch eine anonyme Befragung wird zunächst das TQM-Klima erhoben, wie es von den einzelnen Mitarbeitern erlebt wird. Da jedoch das Konstrukt TQM-Klima nicht als Merkmal von Individuen, sondern von ganzen Organisationseinheiten verstanden wird, entsteht eine "Kluft" zwischen Erhebungs- und Analyseeinheit.

Differieren in einer Organisationseinheit die Befragten sehr in ihren Aussagen, liegt eine weite Streuung vor. Dies kann zweierlei bedeuten: Entweder wurde mit dem Instrument nicht das Konstrukt TQM-Klima erfaßt, was einer geringen Validität gleichkäme, oder die Analyseeinheit wurde falsch gewählt, so daß z. B. nur auf Abteilungs- oder Teamebene ein TQM-Klima besteht, jedoch nicht auf Bereichsebene, was eine geringe Reliabilität zur Folge hätte.⁵⁵⁵

Um die Reliabilität des TQM-Klimas auf Bereichsebene zu überprüfen, wurden die Streuungen der Dimensionsmittelwerte innerhalb eines Bereiches betrachtet. Das von Bögel⁵⁵⁶ aus praktischer Erfahrung angegebene Kriterium bezeichnet Standardabweichungen, die unter 1.0 Punkte liegen, als gering und die, die über 1.5 Punkte liegen, als weit. Somit gelten Organisationseinheiten mit einer Standardabweichung größer als 1.5 Punkte als unreliabel bezüglich des TQM-Klimas, Organisationseinheiten mit einer Standardabweichung kleiner als 1.5 Punkte als reliabel.

⁵⁵⁵ Vgl. Bögel, R. (1988), Betriebs- und Organisationsklima, S. 280

⁵⁵⁶ Vgl. Bögel, R. (1988), Betriebs- und Organisationsklima, S. 280

6.4.4 Ergebnisse

Bei der ersten Befragung im September 1994 haben drei Bereiche in der Dimension 'Führung' eine Standardabweichung größer 1.0, aber kleiner 1.5 Punkte. Drei andere Organisationseinheiten weisen bei der Dimension 'Mikropolitik' eine Standardabweichung größer als 1.0 auf, doch auch diese liegen unter 1.5 Punkte. Alle übrigen Dimensionen sowie der TQM-Klima-Gesamtwert weisen bei sämtlichen Organisationseinheiten Standardabweichungen von kleiner 1.0 auf. Nach den pragmatisch begründeten Aussagen von Bögel handelt es sich um sehr gute Standardabweichungen.

6.5 Validität

Die Validität ist das Maß dafür, ob ein Meßinstrument tatsächlich das mißt, was damit gemessen werden soll. Ist ein Instrument nicht valide, so entstehen bei der Messung systematische Fehler.⁵⁵⁷ Dies wäre bei der vorliegenden Arbeit der Fall, wenn das Meßinstrument anstelle des TQM-Klimas das allgemeine Betriebsklima der Organisationseinheiten messen würde.

"Theoretisch kann die Validität eines Instruments als die Korrelation zwischen der beobachteten Variablen und der latenten Variablen aufgefaßt werden."⁵⁵⁸ Latent ist die Variable "TQM-Klima" insofern, als sie nicht "direkt" beobachtet werden kann, sondern über die Items des Fragebogens als Indikatoren erfaßt werden muß.

Es stellt sich die Frage, nach welchem Kriterium die Übereinstimmung des TQM-Klima-Konstruktes (latente Variable) mit seiner Messung (empirische Variable) entschieden werden kann. Üblicherweise sind dies die Inhalts-, Kriteriums- und Konstruktvalidität.⁵⁵⁹

- Inhaltliche Validität liegt vor, wenn sämtliche Dimensionen, die das theoretische Konstrukt aufweist, auch vom Meßinstrument abgedeckt werden.⁵⁶⁰ Hier muß demnach beurteilt werden, ob sämtliche Dimensionen, die das Konstrukt TQM-Klima umfaßt, im Fragebogen berücksichtigt sind. Dafür gibt es kein quantifizierbares Kriterium; ausschlaggebend ist die Einschätzung des Forschers bzw. hinzugezogener Experten. Dies wurde bei der Operationalisierung des TQM-Klima-Meßinstrumentes begründet.

⁵⁵⁷ Vgl. Schnell, R., Hill, P.B., Esser, E. (1989), Empirische Sozialforschung, S. 150

⁵⁵⁸ Schnell, R., Hill, P.B., Esser, E. (1989), Empirische Sozialforschung, S. 151

⁵⁵⁹ Vgl. Lienert, G.A., Raatz, U. (1994), Testaufbau und Testanalyse, S. 220; vgl. Schnell, R., Hill, P.B., Esser, E. (1989), Empirische Sozialforschung, S. 152

⁵⁶⁰ Vgl. Schnell, R., Hill, P.B., Esser, E. (1989), Empirische Sozialforschung, S. 152

- Kriteriumsvalidität liegt dann vor, wenn zwischen den Meßwerten des Instruments und einem Kriterium eine hohe Korrelation besteht. Das Maß für die Validität ist hier, wie gut sich aus den empirischen Werten des Instruments die empirischen Werte des Kriteriums vorhersagen lassen.⁵⁶¹ Das Kriterium, das hier zur Verfügung steht, ist die Leistung der Mitarbeiter. Hypothese H₁ postuliert einen signifikanten Zusammenhang zwischen dem TQM-Klima und der Leistung.
- Konstruktvalide ist ein Instrument, "wenn aus dem Konstrukt empirisch überprüfbare Aussagen über Zusammenhänge dieses Konstruktes mit anderen Konstrukten theoretisch hergeleitet werden können und sich diese Zusammenhänge empirisch nachweisen lassen."⁵⁶² Beurteilt wird die Konstruktvalidität anhand der Kriterien Diskriminanz und Konvergenz.⁵⁶³
- In der vorliegenden Arbeit wurde das Konstrukt des TQM-Klimas aus dem TQM-Konzept abgeleitet und von anderen Konstrukten wie der Arbeitszufriedenheit und dem Organisationsklima abgegrenzt. Im TQM-Klima sind die typischen Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen der TQM-Philosophie durch beschreibende Items abgedeckt worden. Die Auswahl der Items ist zwar vom eigenen Ermessen abhängig, jedoch zeigt die Itemanalyse, daß sich diese ausschließlich auf die sieben Dimensionen des TQM-Klimas beziehen. Insofern ist das Konstrukt des TQM-Klimas als valide einzustufen.

6.6 Itemstruktur des TQM-Klima-Meßinstrumentes

- Dimension 'Empowerment'

1	Bei meiner Arbeit kann ich ständig dazulernen.
2	Ich bekomme genügend Hintergrundinformationen, um meine Arbeit zielgerecht auszuführen.
3	Eigenverantwortliches Verhalten wird in unserer Abteilung geschätzt.
5	Ich darf meinen Aufgabenbereich selbst organisieren.
7	Ich muß nicht lange fragen, wenn ich etwas Wichtiges umsetzen will.
9	Hier wird die Eigeninitiative des Mitarbeiters nicht gefördert, sondern für alle Aufgaben gibt es detaillierte Anweisungen.
15	Ich werde ermutigt, ungewöhnliche Aufgaben anzupacken.

Tabelle 15: Items der Dimension 'Empowerment'

⁵⁶¹ Vgl. Schnell, R., Hill, P.B., Esser, E. (1989), Empirische Sozialforschung, S. 152

⁵⁶² Schnell, R., Hill, P.B., Esser, E. (1989), Empirische Sozialforschung, S. 154

⁵⁶³ Vgl. Schnell, R., Hill, P.B., Esser, E. (1989), Empirische Sozialforschung, S. 155

- Dimension 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung'

11	Meistere ich meine Aufgaben sehr gut, so trägt dies zu meinem beruflichen Weiterkommen bei.
16	Ich fühle mich durch die jährliche Leistungsbeurteilung gerecht beurteilt
17	Das Leistungsbeurteilungssystem ermöglicht eine gerechte Bewertung der individuellen Leistung.
18	Die Übernahme von verantwortungsvollen Aufgaben wird belohnt.
20	Verbesserungsvorschläge werden gerecht honoriert.
21	Das System, nach dem Lohn und Gehalt verteilt werden, ist gerecht.
23	Die MBAG bietet mir gute Möglichkeiten, mich durch Weiterbildung zu qualifizieren.
24	Herausragende fachliche Fähigkeiten werden durch eine Fachkarriere belohnt.
25	Die Stellenbesetzung wird gerecht gehandhabt.
26	Der für mich zuständige Personalbereich arbeitet vertrauensvoll mit mir zusammen.
50	Mein/e Vorgesetzte/r fördert mich durch Weiterbildungsmaßnahmen.

Tabelle 16: Items der Dimension 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung'

- Dimension 'Teamorientierung'

28	Die Ziele unserer Abteilung sind allen im Team/Gruppe klar.
29	Unser/e Team/Gruppe steht hinter den Zielen der Abteilung.
30	Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befähigen sich gegenseitig, ihre Aufgaben besser zu meistern.
31	Die Aufgaben werden im Team, in der Gruppe entsprechend den Fähigkeiten verteilt.
32	Durch gegenseitige Unterstützung erreichen wir in unserer Abteilung gute Leistungen.
33	Wir sprechen oft über die Qualität unserer Zusammenarbeit.
35	Ich werde mit meinen Vorschlägen von meinen Kollegen/innen ernst genommen.
36	Wir hören einander selten zu, die Meinung des anderen interessiert nicht.
39	Konflikte werden bei uns vertuscht.
40	Probleme werden gemeinsam angegangen.
41	Es gibt viele Einzelarbeiten bei uns in der Abteilung: Eine Zusammenarbeit mit Kollegen/innen wird dadurch erschwert.
42	In unserer Abteilung haben wir genügend Innovationskraft, um wettbewerbsfähig zu sein.

Tabelle 17: Items der Dimension 'Teamorientierung'

• Dimension 'Mikropolitik'

4	Ich werde oft vor vollendete Tatsachen gestellt.
6	Eigene Ideen werden bei uns totgeredet.
19	Hier kann man nur etwas werden, wenn man gute Beziehungen hat.
22	Ja-Sager kommen bei uns am besten voran.
34	Bei uns braut man lieber in der Gerüchteküche, als sachlich zu informieren.
37	Bei uns behält man seine Meinung über innerbetriebliche Vorgänge besser für sich; Man kann nie wissen, wie einem ein offenes Wort ausgelegt wird.
38	Manche von uns verfolgen ihre persönlichen Ziele auf Kosten der anderen.
65	Informationen, die wir aus anderen Abteilungen erhalten, sind oft recht widersprüchlich.

Tabelle 18: Items der Dimension 'Mikropolitik'

• Dimension 'Führung'

8	Ich habe bei meiner Arbeit Erfolgserlebnisse, weil mein Vorgesetzter mich auch an seinem Erfolg beteiligt.
10	Wenn ich Fehler mache, brauche ich keine Angst zu haben.
44	Ich kann ein persönliches Problem mit meinem/er Vorgesetzten besprechen.
45	Mein/e Vorgesetzte/r gibt Entscheidungsbefugnisse an mich ab.
46	Mein/e Vorgesetzte/r weiß, was ich arbeite.
47	Ich werde mit meinen Vorschlägen von meinem/er Vorgesetzten ernst genommen.
48	Mein/e Vorgesetzte/r und ich machen unsere Zielvereinbarung gemeinsam.
49	Ich bekomme genügend Rückmeldung vom Vorgesetzten, so daß ich genau weiß, wie es um meine Leistung steht.
51	Mein/e Vorgesetzte/r ermutigt mich zu selbständigem Arbeiten.
52	Mein/e Vorgesetzte/r hat Verständnis, wenn ich bei persönlichen Fragen oder Problemen den Betriebsrat einschalte.
53	Mein/e Vorgesetzte/r spricht lieber mit seinen/ihren Vorgesetzten als mit uns Mitarbeitern.
54	Mein/e Vorgesetzte/r wälzt von ihm/ihr gemachte Fehler auf uns Mitarbeiter ab.
55	Mein/e Vorgesetzte/r setzt sich gerne mit neuen Ideen auseinander.
56	Mein/e Vorgesetzte/r sorgt für eine reibungslose Zusammenarbeit zwischen uns Mitarbeitern.
57	Mein/e Vorgesetzte/r zeigt uns Mitarbeitern seine/ihre Frustration, die er/sie bei der Arbeit hat.
58	Unser/e Vorgesetzte/r nimmt Kritik von uns Mitarbeitern an.
59	Mein/e Vorgesetzte/r hat Angst, daß wir Mitarbeiter mehr wissen könnten, als er/sie selbst.
60	Bei Entscheidungen, die direkt die Interessen von uns Mitarbeitern/innen betreffen, werden wir nicht nach unserer Meinung gefragt.

Tabelle 19: Items der Dimension 'Führung'

• Dimension 'Interne Kundenorientierung'

61	Die Centerorganisation fördert die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen im eigenen Center.
62	Die Aufträge aus anderen Abteilungen werden bei uns termingerecht erledigt.
63	Die Bereitschaft, Informationen mit anderen Abteilungen auszutauschen, ist bei uns groß.
64	Zwischen den Abteilungen werden interne Aufträge gewissenhaft bearbeitet.
66	Wir setzen uns mit spezifischen Wünschen aus anderen Abteilungen detailliert auseinander.
68	Die Zusammenarbeit mit anderen wird durch unseren Bereichsegoismus gebremst.
69	Die Zusammenarbeit meines Centers mit einem anderen Center innerhalb GFP/E funktioniert reibungslos.
70	Die Zusammenarbeit meines Centers mit einem Center außerhalb GFP/E funktioniert reibungslos.

Tabelle 20: Items der Dimension 'Interne Kundenorientierung'

• Dimension 'Management und Organisation'

71	GFP/E entwickelt die entscheidenden Automobile für die Zukunft.
72	Das Management beschäftigt sich intensiv mit den Wünschen unserer externen Kunden.
73	Das Management ist eine unantastbare Elite.
74	Die Verbesserung der Prozesse wird vom Management aktiv vorangetrieben.
75	Das Management schafft die Voraussetzungen, daß die Mitarbeiter/innen ihr Bestes geben können.
76	Das Management ist gewillt, Entscheidungsbefugnisse abzugeben.
77	Die da „oben“ wissen nicht, was wir da „unten“ tun.
78	Das Management legt Wert darauf, daß die Arbeitsbedingungen ständig verbessert werden.
79	Das Management achtet darauf, daß Blindleistungen vermieden werden.
80	Das Management legt Wert darauf, daß ich als Mitarbeiter/in vor einem Stellenabbau keine Angst haben muß.
81	Durch die Centerorganisation hat man viel Bürokratie abgebaut.
82	Die Zuständigkeiten sind durch deutlich abgegrenzte Verantwortungsbereiche geklärt.
83	Verbesserungsvorschläge gehen zügig durch die Organisation.
84	Bei Planungen werden diejenigen nicht beteiligt, die später die Auswirkungen zu tragen haben.
85	Über Dinge wie Auftragsentwicklung, Beschäftigungslage und Wettbewerbssituation werden wir rechtzeitig informiert.
86	Unsere Organisation zeichnet sich durch Kompetenzwirrwarr aus.
87	Aus unseren offiziellen Quellen erfährt man nur, was längst gelaufen ist.

Tabelle 21: Items der Dimension 'Management und Organisation'

- Items, die die Kriterien der Reliabilitäts- und Trennschärfeanalyse nicht erfüllen

12	Selbst für die kleinsten Beschaffungen, die für meine Tagesarbeit notwendig sind, muß ich bürokratische Hürden nehmen.
13	Ich gehe auf meinen Vorgesetzten zu, um Maßnahmen zu vereinbaren, die mich weiterqualifizieren.
14	Ich scheue den Weg zum Betriebsrat, weil ich Angst vor Repressalien habe, z. B. Leistungsbeurteilung, Karriereknick.
27	Meine Betriebsrätin bzw. mein Betriebsrat oder Sprecherausschuß setzen sich für mich ein.
43	Gruppenprämien würden die Zusammenarbeit fördern.
67	Die Aufträge aus Direktionsebenen werden bei uns immer bevorzugt behandelt.

Tabelle 22: Items, die die Kriterien der Reliabilitäts- und Trennschärfeanalyse nicht erfüllen

- Bei diesen Items handelt es sich um solche, die weder TQM-spezifisch sind, wie die beiden betriebsratbezogenen Items (14 und 27), noch die organisationalen Bedingungen und Verhaltensweisen im IST beschreiben, wie Item 43. Item 43 beschreibt eine SOLL-Fragestellung.
- Item 67 ist zwar typisch für das TQM-Verhalten gestellt, wird jedoch sehr ambivalent erlebt und bewertet, so daß es aus der Dimension 'Interne Kundenorientierung' herausfällt.

Diese Items gehen mit dem zugrundeliegenden Konzept der Fragebogenentwicklung (Beschreibung organisationaler Bedingungen und Verhaltensweisen der TQM-Philosophie) nicht einher.⁵⁶⁴ Somit wurden diese Items für die weiteren deskriptiven Ausführungen wie auch für die schließende Statistik nicht mehr berücksichtigt.

Im Anschluß wurde aus den nach der Trennschärfe- und Reliabilitätsberechnung verbleibenden 81 Items ein Gesamtmittelwert zur weiteren Analyse berechnet, der **das TQM-Klima als Summe der Items** repräsentiert.

Weil ein Gesamtmittelwert, der sich aus 81 Items zusammensetzt, nicht sonderlich aussagekräftig ist, wurden aus den jeweiligen Items einer Dimension entsprechend der Faktorstruktur Dimensionsmittelwerte gebildet.

⁵⁶⁴ Aufgrund der Neugliederung der Dimensionen nach der Berechnung der Faktorstruktur entsprechen die Dimensionsausprägungen nicht mehr den Werten, die bei der Untersuchungseinheit als Ergebnis der beiden Mitarbeiterbefragungen 1994 und 1995 präsentiert wurden. Grundlage für diese Ergebnisse sind die Dimensionen und Items wie sie im TQM-Klima-Fragebogen 1994 und 1995 abgegrenzt sind.

6.7 Zusammenfassung der Entwicklung und Überprüfung des TQM-Klima-Konzeptes und -Meßinstrumentes

Die TQM-Philosophie wurde bisher bei der Entwicklung von Befragungskonzepten nicht hinreichend berücksichtigt. Wie die folgenden Beispiele zeigen, läßt sich aus den typischen Fragen der hier vorgestellten Konzepte der Unterschied in der Operationalisierung erkennen:

- Typisch für die Arbeitszufriedenheit ist eine Frage wie: "Sind Sie mit Ihrem Vorgesetzten zufrieden?" mit den Bewertungsmöglichkeiten von "sehr zufrieden" bis "sehr unzufrieden".
- Typisch für das Organisationsklimakonzept ist eine Frage wie: "Unser Vorgesetzter kritisiert Mitarbeiter vor anderen." mit den Beurteilungsmöglichkeiten von "stimmt" bis "stimmt nicht". Das kollektive "Unser" verstärkt die Objektivität.
- Typisch für das TQM-Klima ist ein Statement wie: "Ich muß hier nicht lange fragen, wenn ich etwas Wichtiges umsetzen will." mit den Beurteilungen von "stimmt" bis "stimmt nicht". In diesem Statement wird Eigenverantwortung als eine der zentralen TQM-Verhaltensausprägungen meßbar.

Das TQM-Klima bezeichnet die Summe der Beschreibungen (im Ist) der in der TQM-Philosophie (im Soll) geforderten Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen. Um die Vorstellungen, die die betroffenen Mitarbeiter vom Veränderungsprozeß haben, festzustellen, wird das TQM-Klima um das TQM-Image ergänzt.

Zweifelloos geht bei der Abfrage von Einstellungen bei den Befragten Zufriedenheit in die Antworten mit ein. Hier darf jedoch eine Arbeitszufriedenheit nicht mit der internen Kundenzufriedenheit verwechselt werden, die aus der sogenannten "Market in"-Philosophie in das TQM-Konzept eingegangen ist.

Eine Mitarbeiterbefragung zur IST-Analyse des TQM-Verhaltens umfaßt mehrere Kriterien im Modell für umfassendes Qualitätsmanagement der European Foundation For Quality Management (EFQM).

Die EFQM mißt der Mitarbeiterorientierung und der Zufriedenheit der Mitarbeiter eine besonders hohe Bedeutung bei. Allerdings richtet sich die Fragestellung in den Bewertungsrichtlinien auf die allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit, d. h. wie die Mitarbeiter ihr Unternehmen empfinden. Was bedeutet aber "zufrieden" oder "empfinden"? Welche Aussagen können mit derartigen Befragungsergebnissen getroffen werden?

Diese Defizite werden im TQM-Klima-Konzept durch die Fragestellung überwunden: "Inwieweit wird die TQM-Philosophie in der Organisation umgesetzt?" Die Mitarbeiter werden in einer TQM-Klima-Analyse nicht gefragt, ob sie zufrieden sind, sondern in welchem Ausmaß Empowerment, Partizipation, Verantwortungsübernahme, Information, Kommunikation sowie u. a. Führungsqualität im gesamten Unternehmen gelebt wird.

Da keines der bekannten Befragungskonzepte ein Meßinstrument liefert, das die TQM-Philosophie hinreichend berücksichtigt, wurde der Fragebogen zur Erhebung des TQM-Klimas und -Images entwickelt, um die Zielsetzung dieser Arbeit beantworten zu können. In Anlehnung an die Vorgehensweise zur Soll-Bestimmung nach Bögel⁵⁶⁵ wurden für die Fragebogenentwicklung die Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen aus der TQM-Philosophie hergeleitet.

Diese Vorgehensweise wurde um eine Pilotstudie in der Untersuchungseinheit ergänzt, um unternehmensspezifische Erwartungen an TQM in der Operationalisierung des Meßinstrumentes zu berücksichtigen.

Der Fragebogen sollte inhaltlich jene Dimensionen berücksichtigen, die diejenigen Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen einer Organisation beschreiben, die als besonders bedeutsam für die Umsetzung der TQM-Philosophie erscheinen. Damit wurde bewußt eine Auswahl der abgefragten Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen vorgenommen.

Der Fragebogen sollte bestimmten methodischen Anforderungen genügen, um die Güte der Messung des TQM-Klimas und -Images zu sichern. Das Meßinstrument ist objektiv, da der standardisierte Fragebogen unabhängig von der Person des Fragestellers anonym beantwortet wird. Das Instrument ist reliabel, wie die Reliabilitätsprüfung gezeigt hat. Ferner ist es valide, da das Konstrukt des TQM-Klimas aus der Philosophie abgeleitet wurde. Durch die zweite Erhebung wird zudem deutlich, daß das gesamte Meßinstrument wirklich das erfaßt, was es zu erfassen vorgibt.

Der Fragebogen umfaßt in seiner endgültigen Form 81 Fragen zum TQM-Klima sowie 21 gegensätzliche Begriffspaare zum TQM-Image. Aufgrund der Faktorenanalyse der Items, die jeweils im Anschluß an die Erhebung stattfand, sowie einer inhaltlichen Diskussion um diejenigen Items, die schließlich eliminiert wurden, decken die konstruierten und evaluierten Items inhaltlich die Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen der TQM-Philosophie umfassend ab.

⁵⁶⁵ Vgl. Bögel, R. (1994), Wege zur Bestimmung des SOLL-Zustandes, S. 1

Der Fragebogen umfaßt sieben verschiedene inhaltliche Bereiche. Da die Mittelwerte dieser Dimensionen erfahrungsgemäß Korrelationen untereinander aufweisen, werden für die folgenden Berechnungen, wenn möglich, die Faktorwerte der Items zugrundegelegt.

Die Bildung der statistischen Einheiten wurde auf das befragte Unternehmen ausgerichtet. In diesem Zusammenhang werden die hierarchischen Ebenen und die Centerzugehörigkeiten erfragt. Weitere Merkmale der Befragten werden bewußt nicht ermittelt, um eine ehrliche Beantwortung der Fragen zu fördern und nicht durch Anonymitätsängste zu behindern.

Das TQM-Klima zeigt durch Feststellung des Ist-Zustandes die Diskrepanz zwischen SOLL (TQM-Philosophie) und IST (gelebtes TQM-Verhalten). Da eine derartige TQM-Klima-Analyse Stärken und Schwächen im Verhalten und den organisationalen Bedingungen durch den SOLL-IST-Vergleich liefert, ist dies zugleich die Grundlage, um gezielt Veränderungsmaßnahmen initiieren zu können.

Durch den wiederholten Einsatz des gleichen Meßinstrumentes werden die Veränderungen im TQM-Klima sichtbar, die auf der Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen zur Erreichung der TQM-Ziele zurückzuführen sind.

7 Deskriptive Ergebnisse der Erstuntersuchung 1994

7.1 Aufbau der Erstuntersuchung 1994

Die Klärung der Frage, ob TQM als mitarbeiterorientierter Veränderungsprozeß erfolgreich ist und sich das Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte im Sinne der zugrunde liegenden Philosophie entwickelt und zu einer verbesserten Leistung im Veränderungsprozeß führt, ist Zielsetzung der Untersuchung dieser Arbeit. Dazu wurden im theoretischen Abschnitt Vermutungen aufgestellt (Vgl. Zusammenfassung von Kapitel 3), die im empirischen Teil dieser Arbeit überprüft werden.

Um die Vermutungen weiter zu spezifizieren, die im theoretischen Teil aufgestellt worden sind, ist die Klärung der Frage, ob sich Organisationseinheiten mit einem guten TQM-Klima von Organisationseinheiten mit einem schlechten TQM-Klima signifikant unterscheiden, notwendig.

Dazu lautet die zentrale Hypothese dieser Arbeit H_1 : **Wenn in einer Organisationseinheit ein gutes TQM-Klima besteht, dann ist dort die Leistung der Betroffenen im Veränderungsprozeß höher als in einer Organisationseinheit mit einem schlechten TQM-Klima.**

Zur Überprüfung der Hypothese werden folgende Schritte unternommen:

Zunächst wird der Ist-Zustand in der Organisation festgestellt: Inwieweit wird TQM im Unternehmen gelebt?

Für einen Veränderungsprozeß, der zum Ziel hat, das gesamte Kreativitäts- und Problemlösungspotential der Mitarbeiter zu erschließen und zu aktivieren, müssen zur Messung der Leistung der Mitarbeiter geeignete objektive Leistungsdaten herangezogen werden.

Derartige Indikatoren für Kreativität und Problemlösungen können die Anzahl von Verbesserungsvorschlägen pro Mitarbeiter aus der Arbeitsplatzanalyse und aus den Moderationen zur Mitarbeiterbefragung sein.

Zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen TQM-Klima und verbesserter Leistung der Mitarbeiter werden den subjektiven TQM-Klimadaten diese objektiven Leistungsdaten gegenübergestellt.

Bei der Auswertung der Ersterhebung werden dazu.⁵⁶⁶

- zunächst deskriptiv die TQM-Klima-Dimensionen und Items betrachtet, die einerseits die Organisationseinheiten mit guten bzw. schlechten TQM-Klima-Werten trennen und die andererseits von den Beschäftigten auf den verschiedenen betrieblichen Ebenen unterschiedlich wahrgenommen werden.
- Im Anschluß werden die hier aufgestellten Hypothesen geprüft, um die im ersten, theoretischen Teil dieser Arbeit vermuteten Zusammenhänge zwischen TQM-Klima und verbesserter Leistung der Mitarbeiter im Veränderungsprozeß zu bestätigen oder zu widerlegen.
- Abschließend wird der Zusammenhang zwischen dem Erleben des TQM-Klimas und dem TQM-Image untersucht.

⁵⁶⁶ In der Untersuchungseinheit wurde im September 1994 die Ersterhebung in Form einer flächendeckenden Mitarbeiterbefragung zum TQM-Prozeß durchgeführt. Insgesamt wurden rund 9000 Mitarbeiter mit dem TQM-Klima-Fragebogen zum angelaufenen TQM-Prozeß anonym befragt. Die Rücklaufquote betrug im Durchschnitt 70%. Ausgewertet wurden nach hierarchischen Ebenen und 35 Organisationseinheiten, die im untersuchten Unternehmen als Center bezeichnet werden. Weitere Merkmale der Befragten wurden nicht ermittelt, um eine ehrliche Beantwortung der Fragen zu fördern und nicht durch Anonymitätsängste zu behindern.

7.2 Deskriptive Ergebnisse von Organisationseinheiten und Ebenen

7.2.1 Unterschiede im TQM-Klima zwischen Organisationseinheiten

Zuerst werden deskriptiv die TQM-Klima-Dimensionen und Items betrachtet, die die Organisationseinheiten mit guten bzw. schlechten TQM-Klima-Werten signifikant unterscheiden.

Für diesen Vergleich wurde der Median des TQM-Klimas über alle 35 Organisationseinheiten (Center) der Untersuchungseinheit mit ermittelt, der 3.04 beträgt. Center, deren TQM-Klima-Werte über diesem Median liegen, wurden als Center mit einem besseren TQM-Klima eingestuft; diejenigen Center, die unter diesem Median liegen, wurden als Center mit einem schlechterem TQM-Klima gruppiert.

Für sämtliche Analysen der Unterschiede zwischen Organisationseinheiten mit gutem TQM-Klima bzw. mit schlechterem TQM-Klima wurde die hier ermittelte Zuordnung der Organisationseinheiten zu den beiden Gruppen verwendet.

Für die Berechnung, Abbildung und Interpretation der folgenden Abbildungen ist zu beachten, daß hohe Werte die besseren TQM-Klima-Werte darstellen; die niedrigen Werte die schlechteren TQM-Klima-Werte sind.⁵⁶⁷

Die folgende Tabelle zeigt die Streuwerte der einzelnen Klimadimensionen in der Gruppe mit besserem TQM-Klima und der Gruppe mit schlechterem TQM-Klima.

Dimensionen	Organisationseinheiten mit schlechterem TQM-Klima			Organisationseinheiten mit besserem TQM-Klima		
	Minimum	Mittelwert	Maximum	Minimum	Mittelwert	Maximum
Empowerment	2,95	3,24	3,43	3,30	3,62	3,82
Berufliche Entwicklung	2,09	2,35	2,56	2,31	2,57	2,73
Teamorientierung	2,97	3,40	3,64	3,02	3,46	3,92
Führung	2,99	3,20	3,39	3,11	3,42	3,83
Interne Kundenorientierung	3,02	3,22	3,49	3,24	3,43	3,76
Management/Organisation	2,15	2,32	2,50	2,31	2,49	2,79
Mikropolitik	2,46	2,70	2,83	2,75	2,97	3,39

Tabelle 23: Streuwerte der einzelnen Klimadimensionen bezüglich guter und schlechter Organisationseinheiten⁵⁶⁸

⁵⁶⁷ Die Klima-Werte sind wie folgt zu verstehen: 5 = gut; 4 = eher gut; 3 = teils/teils; 2 = eher schlecht; 1 = schlecht

⁵⁶⁸ Minimum und Maximum beziehen sich jeweils auf das beste bzw. schlechteste Center der beiden Gruppen.

- Die größten Unterschiede zwischen guten und schlechten Organisationseinheiten lassen sich in den Dimensionen 'Empowerment' und 'Mikropolitik' feststellen.
- Große Differenzen zeigen die beiden Dimensionen 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung' sowie 'Führung', die ausschlaggebend für die Veränderung der Verhaltensweisen der Mitarbeiter sind.
- In den beiden Dimensionen 'Management und Organisation' sowie 'Interne Kundenorientierung' unterscheiden sich die guten von den schlechten Organisationseinheiten nicht so deutlich.
- Die Dimension 'Teamorientierung' trennt dagegen kaum die guten von den schlechten Organisationseinheiten.

Im nächsten Schritt wurde mittels eines t-Tests überprüft, ob sich die einzelnen Dimensionen und Items bezüglich der Center mit besserem bzw. schlechterem TQM-Klima signifikant unterscheiden.

In die folgenden Abbildungen wurden nur diejenigen Items aufgenommen, die dieses Kriterium erfüllen und deren Mittelwerte sich um mindestens 0.3 Punkte auf der Klimaskala unterscheiden. Die Mittelwerte der aussagekräftigen Items der beiden Gruppen mit besserem bzw. schlechterem TQM-Klima werden in den Balkendiagrammen der nächsten Abschnitte wiedergegeben.

7.2.2 Unterschiede in den einzelnen Klimadimensionen

7.2.2.1 Empowerment

Indem die Mitarbeiter im Sinne des 'Empowerment' am Veränderungsprozeß partizipieren und Freiräume eingeräumt bekommen, erhalten sie vom Management und ihren Vorgesetzten einen Vertrauensvorschuß, um die anstehenden Probleme selbst angehen zu können. Bezüglich aller Items, die Empowerment beschreiben, unterscheiden sich Organisationseinheiten mit gutem bzw. schlechtem TQM-Klima signifikant voneinander.

Von den Items, die ein autonomes Mitarbeiterverhalten (Item 3/Eigenverantwortung, Item 5/Selbstorganisation, Item 7/Selbst umsetzen, Item 9/Eigeninitiative) beschreiben, hängt häufig die intrinsische Leistungsmotivation der Betroffenen ab.

Wie die folgende Abbildung zeigt, liegen hierin die größten Differenzen zwischen den Organisationseinheiten mit guten und schlechten Klima-Werten. So ist zu vermuten, daß in denjenigen Organisationseinheiten, in denen sich die Mitarbeiter durch ein autonomes Verhalten am Veränderungsprozeß beteiligen können, dies zu mehr Engagement und zu mehr Verbesserungsvorschlägen führt.

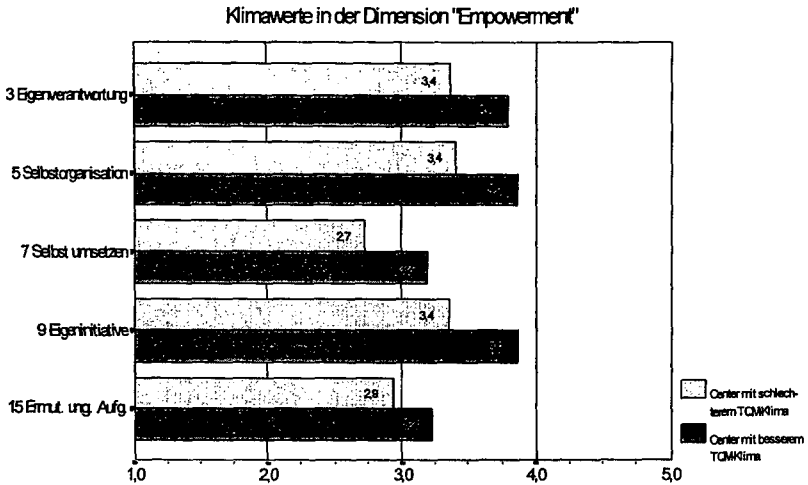


Abbildung 21: Einfluß von Empowerment auf das TQM-Klima

7.2.2.2 Mikropolitik

Mitarbeiter und Führungskräfte, die Handlungsfreiräume aufgrund von Empowerment erhalten, versuchen häufig, diese so auszunutzen, daß sie eigene Interessen und Belange umsetzen können. Die gewonnenen Freiräume werden in diesem Fall von den Beschäftigten für mikropolitischs Verhalten mißbraucht.

Abbildung 22 zeigt jedoch, daß in Organisationseinheiten mit einem guten TQM-Klima die Führungskräfte und Mitarbeiter die Möglichkeiten des Empowerments nutzen, jedoch betreiben sie weniger Mikropolitik als in Centern mit schlechtem TQM-Klima. Dies wird daraus ersichtlich, daß Offenheit (Item 37) und gegenseitiges Respektieren sowie Wohlwollen (Items 6 und 34) gelebt werden, wie es die Unterschiede verdeutlichen.

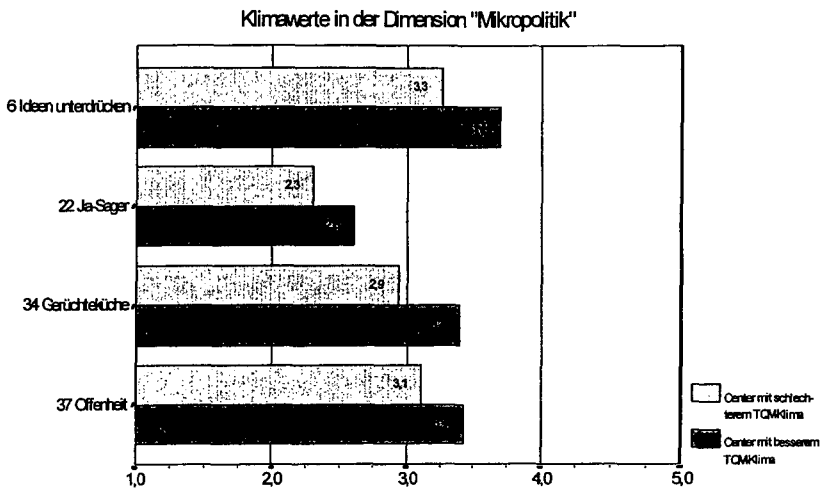


Abbildung 22: Einfluß von Mikropolitik auf das TQM-Klima

7.2.2.3 Berufliche Entwicklung und Anerkennung

Die Qualifizierung der Mitarbeiter und Führungskräfte trennt die guten von den schlechten Organisationseinheiten signifikant. Die Weiterbildung (Item 23/ Item 50) ist insofern ein wichtiger Punkt als im TQM-Prozeß Fähigkeiten zu Problemlösungen und die Weiterentwicklung der Sozialkompetenz notwendig sind. Es scheint, daß Organisationseinheiten mit einem guten TQM-Klima auf diese Erfordernisse umfassender reagieren.

Besonders die in der nächsten Abbildung verdeutlichten Items, treffen Aussagen über die Aussichten der Beschäftigten auf berufliches Weiterkommen. Das bedeutet, daß die Center, die den Beschäftigten mehr Erfolgsaussichten auf Anerkennung und Weiterkommen bieten, ein besseres TQM-Klima haben und die Mitarbeiter engagierter sind, Veränderungen anzugehen.

Ein weiterer trennender Faktor ist das Empfinden der Mitarbeiter, ob das Lohnsystem gerecht angewandt wird.

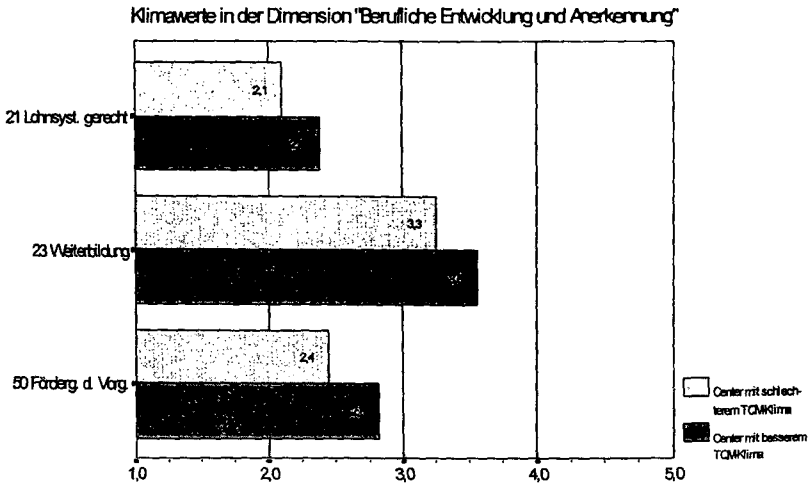


Abbildung 23: Einfluß der beruflichen Entwicklung und Anerkennung auf das TQM-Klima

Item 26 ('Personalbetreuung') weist dagegen keine signifikanten Unterschiede in den Organisationseinheiten mit gutem bzw. schlechtem TQM-Klima auf. Die Personalbetreuung obliegt nicht den Centern, sondern wird zentral gesteuert. Daher ist die Güte der Personalbetreuung vom TQM-Klima im Organisationseinheiten unbeeinflusst.

So ist zu vermuten, daß in Organisationseinheiten, die ihre Mitarbeiter umfassend qualifizieren und die das Lohnsystem gerecht anwenden, die Rahmenbedingungen für eine höhere Leistungsbereitschaft gegeben sind.

7.2.2.4 Führung

Wenn es um die Erhöhung der Leistungsbereitschaft geht, ist die Qualität der Führung ein wichtiger Faktor. Ein TQM-spezifisches Führungsverhalten unterstützt dieses, indem es von den Führungskräften verlangt, daß sie Zielvereinbarungen treffen (Item 48), die Mitarbeiter in Entscheidungen einbeziehen (Item 60), Entscheidungsbefugnisse an die Mitarbeiter abgeben (Item 45) und diese zur Selbständigkeit ermutigen (Item 51) sowie Erfolgserlebnisse mit ihren Mitarbeitern teilen (Item 8).

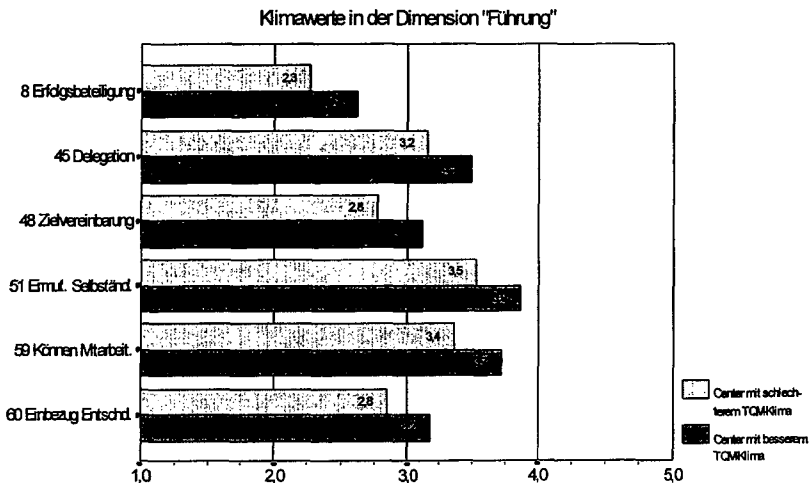


Abbildung 24: Einfluß der Führungsqualität auf das TQM-Klima

Wiederum zeigt sich, daß diejenigen Items, die ein TQM-spezifisches Führungsverhalten beschreiben, die guten von den schlechten Organisationseinheiten signifikant trennen.

Wenn es um korrektes Führungsverhalten im traditionellen Sinn geht, beispielsweise, ob der Mitarbeiter ein persönliches Problem mit seinem Vorgesetzten besprechen kann (Item 44) oder der Vorgesetzte weiß, womit sein Mitarbeiter beschäftigt ist (Item 46), unterscheiden sich gute und schlechte Organisationseinheiten kaum voneinander. Organisationseinheiten mit einem besseren TQM-Klima zeichnen sich durch ein partizipatives und mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten aus. Wiederum besteht die Vermutung, daß dieses TQM-orientierte Führungsverständnis zu verbesserter Leistung bei den Mitarbeitern führt.

7.2.2.5 Interne Kundenorientierung

Die Entwicklung der internen Kundenorientierung ist im wesentlichen von den organisationalen Voraussetzungen (Item 61) und der Bereitschaft zur Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen abhängig, wie die folgende Abbildung zeigt.

So zeigen auch Organisationseinheiten mit einem guten TQM-Klima bessere Werte, wenn es um die Bereitschaft geht, Informationen auszutauschen (Item 63). In diesem Zusammenhang ist deren Verhalten gegenüber anderen Abteilungen offener bzw. weniger geprägt von Bereichsegoismen (Item 68).

Typische 'Dienstleistungstugenden' wie termingerechte (Item 62), gewissenhafte (Item 64) und detaillierte (Item 66) Ausführungen von Aufträgen haben dagegen wenig Auswirkung auf das TQM-Klima eines Centers.

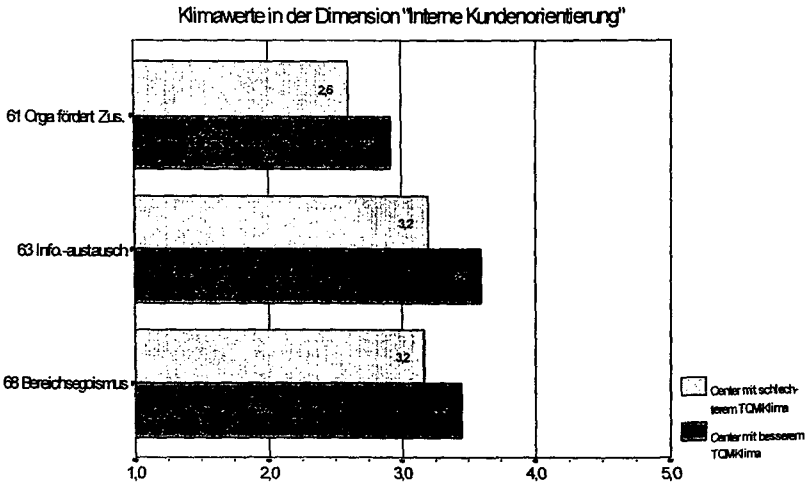


Abbildung 25: Einfluß der Internen Kundenorientierung auf das TQM-Klima

Auch hier besteht die Vermutung, daß die organisationalen Rahmenbedingungen sowie die Informationsweitergabe zu einer verbesserten Leistung der Mitarbeiter beiträgt.

7.2.2.6 Management und Organisation

Das Verhalten des Managements ist für die Umsetzung des Veränderungsprozesses entscheidend. In Organisationseinheiten mit besserem TQM-Klima ist das Image des Management (Item 73) wesentlich besser als in Organisationseinheiten mit schlechterem TQM-Klima, wie es die nächste Abbildung verdeutlicht.

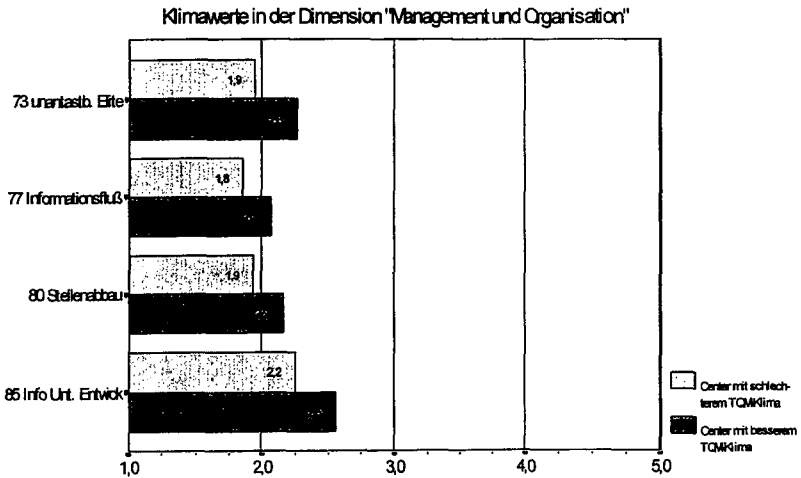


Abbildung 26: Einfluß des Management und der Organisation auf das TQM-Klima

In Organisationseinheiten mit einem besseren TQM-Klima haben die Mitarbeiter weniger Angst vor einem Stellenabbau (Item 80). Wenn derartige Ängste bei den Betroffenen vorhanden sind, hemmen diese Kreativität und Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter, was die Zielsetzung der Einführung eines TQM-Prozesses konterkarieren würde.

Um Ängsten und Widerständen vorzubeugen, müssen die Mitarbeiter umfassend über den Veränderungsprozeß informiert sein. Es zeigt sich, daß in Organisationseinheiten mit einem besseren Klima die Informationsflüsse sowohl Top-down (Item 77) als auch Bottom-up (Item 85) durchgängiger und die Mitarbeiter umfassender informiert sind.

7.2.3 Zusammenfassung der Unterschiede in den Organisationseinheiten

Bei den durch Dichotomisierung der Analyseeinheiten am Median ermittelten Gruppen von Organisationseinheiten mit gutem bzw. schlechterem TQM-Klima ergaben sich signifikante Unterschiede in den Dimensionen und Items.

Die wichtigsten Unterschiede sind zusammenfassend dargestellt:

- Die größten Unterschiede zwischen guten und schlechten Organisationseinheiten lassen sich in den Dimensionen 'Empowerment' sowie 'Mikropolitik' feststellen.
- In der Dimension 'Empowerment' trennen die beiden Gruppen, diejenigen Items, die ein autonomes Mitarbeiterverhalten beschreiben.
- In der Dimension 'Mikropolitik' wird deutlich, daß sich die Organisationseinheiten mit besserem TQM-Klima gegenüber denjenigen mit schlechterem Klima durch mehr Offenheit und gegenseitigem Respektieren der Mitarbeiter auszeichnen.
- Große Differenzen zeigt die Dimension 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung'. Eine gerechte Entlohnung sowie die Qualifizierungschancen der Mitarbeiter und Führungskräfte unterscheidet die guten von den schlechteren Organisationseinheiten signifikant.
- Die Dimension 'Teamorientierung' trennt dagegen kaum die guten von den schlechten Organisationseinheiten.
- In der Dimension 'Führung' trennt insbesondere die Führungstechnik (Führen durch Zielvereinbarungen und Entscheidungsdelegation) die Organisationseinheiten mit einem besseren TQM-Klima von denjenigen mit einem schlechteren TQM-Klima. Weitere signifikante Unterschiede ergeben sich im mitarbeiterorientierten Führungsverhalten (Ermutigung zur Selbständigkeit, Erfolgsbeteiligung).
- Die Informationsflüsse sind ein weiteres Merkmal, worin sich die beiden Gruppen signifikant unterscheiden. Die Beteiligung der Mitarbeiter am Veränderungsprozeß ist von einer transparenten und durchgängigen Informationspolitik abhängig.
- Der Informationsaustausch zwischen den Abteilungen ist ein weiterer trennender Faktor. Es stellt sich die Frage, inwieweit durch die Weitergabe von Informationen andere Abteilungen am Geschehen der eigenen Abteilung partizipieren können.

7.2.4 Unterschiede im TQM-Klima zwischen Führungs- und Arbeitsebenen

Bezüglich der Umsetzung der TQM-Philosophie stellt sich die Frage, welche Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen in den Führungs- und Arbeitsebenen unterschiedlich wahrgenommen werden. Die folgende Tabelle zeigt die strukturelle Gliederung der Untersuchungseinheit:

Ebenen	Funktionen	
Führungsebenen	Direktoren	
	Centerleiter	
	Abteilungsleiter	
	Teamleiter	
		Meister
Arbeitsebenen	Sachbearbeiter	Gewerbliche Arbeiter

Tabelle 24: Betriebliche Ebenen und Funktionen der Untersuchungseinheit

Aus der Tabelle geht hervor, daß signifikante Unterschiede zwischen einzelnen hierarchischen Ebenen auftreten können, wie z. B. zwischen der Ebene der Abteilungsleiter und den Teamleitern. Derartige signifikante Unterschiede im Erleben des TQM-Klimas werden als sogenannte vertikale Brüche bezeichnet. Außerdem können signifikante Differenzen zwischen einzelnen Funktionen auf derselben Ebene auftreten, wie hier zwischen dem Bereich der angestellten Sachbearbeiter und den gewerblichen Arbeitern. Derartige signifikante Unterschiede werden als sogenannte horizontale Brüche bezeichnet.

Um die signifikanten Unterschiede zwischen Ebenen und Funktionen zu ermitteln, wurden zunächst mittels Box-Plots⁵⁶⁹ die Verteilung der TQM-Klima-Werte nach Ebenen visualisiert und dargestellt.

Um die Unterschiede im TQM-Klima zwischen den Ebenen auf ihre Signifikanz zu prüfen, wurden mit den Faktorwerten der Dimensionen Varianzanalysen berechnet. Die Verwendung der Faktorwerte ermöglicht es, die Unterschiede in den Ebenen einer Dimension unabhängig von den anderen Dimensionen zu betrachten.

⁵⁶⁹ Boxplots zeigen folgende Verteilungskennzahlen: Der Median wird durch den senkrechten Strich in der Mitte der Box repräsentiert. Die Box stellt den Bereich der Werte zwischen dem 25 % und 75 % Perzentil dar. Die senkrechten Striche rechts und links neben dem der Box geben den kleinsten und größten Wert an, der nicht als extremer Wert oder Ausreißer klassifiziert wird. Vgl. Brosius, G, Brosius, F. (1995), SPSS, S. 656 f.

7.2.4.1 Unterschiede im TQM-Klima zwischen den betrieblichen Ebenen

Bei der hierarchischen Betrachtung des TQM-Klimas läßt sich feststellen, daß je höher die Ebenenzugehörigkeit eines Befragten ist, desto besser sind die durchschnittlichen Klimawerte wie die nachfolgende Abbildung zeigt.⁵⁷⁰

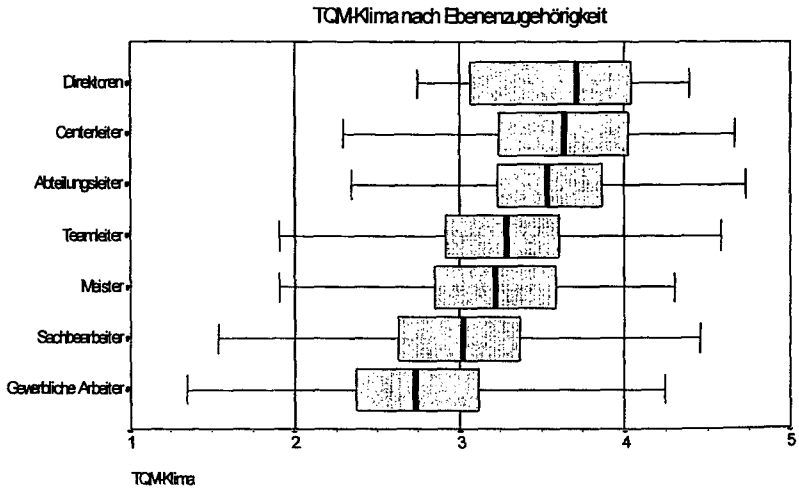


Abbildung 27: Hierarchisches Erleben des gesamten TQM-Klimas

Im Erleben des gesamten TQM-Klimas ergeben sich einige signifikante Unterschiede:

- Die Klima-Werte verschlechtern sich zum einen kontinuierlich von Ebene zu Ebene, zum anderen gibt es aber auch große signifikante Unterschiede ($p < 0,05$) im Erleben einzelner Klima-Dimensionen zwischen zwei aufeinanderfolgenden Ebenen.
- Im Durchschnitt trennen die Ergebnisse die hierarchischen Ebenen kaskadenartig von den besseren zu den schlechteren Werten.
- Zwischen den hierarchischen Ebenen gibt es signifikante vertikale Brüche. Diese bestehen zwischen den Ebenen der Abteilungsleiter und Teamleiter wie auch zwischen der Ebene der Teamleiter und Sachbearbeiter und im gewerblichen Führungsbereich zwischen der Meisterebene und den gewerblichen Arbeitern.
- Des weiteren gibt es einen signifikanten horizontalen Bruch zwischen dem Angestelltenbereich, den Sachbearbeitern sowie den gewerblichen Arbeitern.

⁵⁷⁰ Um zu prüfen, ob sich das Erleben des TQM-Klimas in einzelnen Ebenen signifikant unterscheidet, wurden Varianzanalysen berechnet.

In diesem Zusammenhang besteht die Vermutung, daß vor allem vertikale Brüche aufgrund von Informationsdefiziten entstehen können.⁵⁷¹ Ferner führt ein eher traditionell geprägtes Abgrenzungsverhalten zwischen den Sachbearbeitern und gewerblichen Arbeitern zu einem horizontalen Bruch.⁵⁷²

Die Unterschiede im Erleben des TQM-Klimas sind jedoch nicht ausschließlich auf Informationsdefizite oder ein traditionell geprägtes Abgrenzungsverhalten zurückzuführen, sondern auch auf ebenspezifische Unterschiede in der Realisierung des TQM-Prozesses und unterschiedliche organisationale Rahmenbedingungen.

7.2.4.2 Unterschiede der Klimadimensionen in den betrieblichen Ebenen

7.2.4.2.1 Empowerment

Der Verlauf der Mediane über die Hierarchie zeigt in der Dimension 'Empowerment' ein Gefälle von den oberen zu den unteren Ebenen, wobei zwischen der Ebene der Center, Abteilungs- und Teamleiter nur ein geringer Unterschied besteht, wie es die folgende Abbildung verdeutlicht.

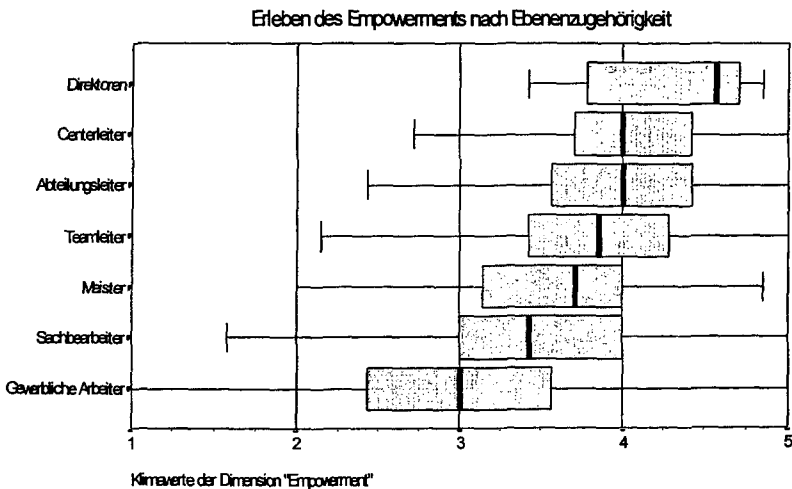


Abbildung 28: Erleben des Empowerment nach Ebenenzugehörigkeit

Die varianzanalytische Betrachtung über die Ebenen bei Empowerment weist zum einen einen horizontalen Bruch zwischen den 'Gewerblichen Arbeitern' und den 'Sachbe-

⁵⁷¹ Vgl. Rosenstiel, L. v. (1995), Ergebnispräsentation am 15.12.95

⁵⁷² Vgl. Vogel, M. (1995), TQM-Umsetzung in den Werkstätten des Entwicklungsbereiches, S. 56

arbeitern', zum anderen vertikale Brüche zwischen Teamleitern/Meistern, Teamleiter/Sachbearbeiter sowie Meister/gewerbliche Arbeiter auf.

Abgesehen von der Eigenverantwortung sind die beiden signifikanten Unterschiede zwischen Teamleitern und Meistern sowie zwischen Sachbearbeitern und gewerblichen Arbeitern bei den gleichen Items am ausgeprägtesten, wie es die folgende Abbildung zeigt.

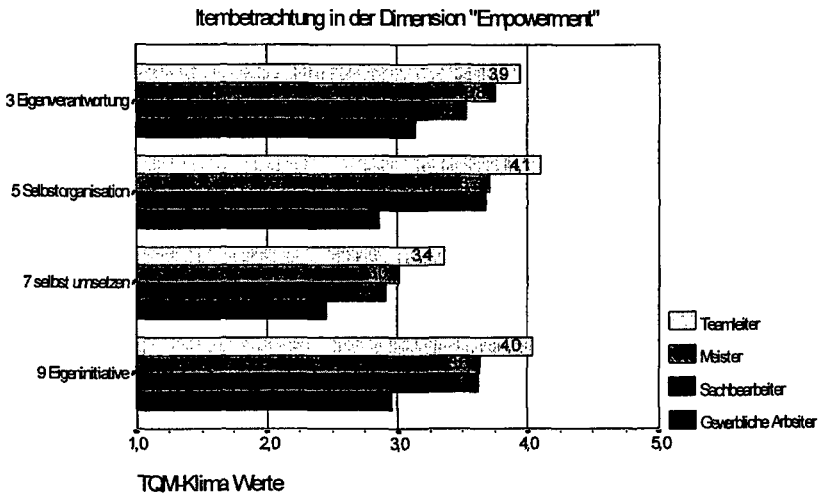


Abbildung 29: Trennende Items in der Dimension 'Empowerment'

Im TQM-Prozeß werden Partizipationsmöglichkeiten und Handlungsspielräume von den gewerblichen Arbeitern eher schlechter erlebt als von den Mitarbeitern in Sachbearbeiterpositionen. Unterschiede liegen im Erleben TQM-spezifischer Items wie der Eigenverantwortung und Selbstorganisation.

Auch wenn es darum geht, 'wichtige Dinge selbst umsetzen zu können', sind signifikante Differenzen zwischen den Sachbearbeitern und den Mitarbeitern in den gewerblichen Bereichen vorhanden

7.2.4.2.2 Berufliche Entwicklung und Anerkennung

Der Boxplot zeigt in bezug auf die Dimension 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung' den charakteristischen, kaskadenförmigen Verlauf der Mediane von den oberen zu den mittleren und unteren Ebenen.

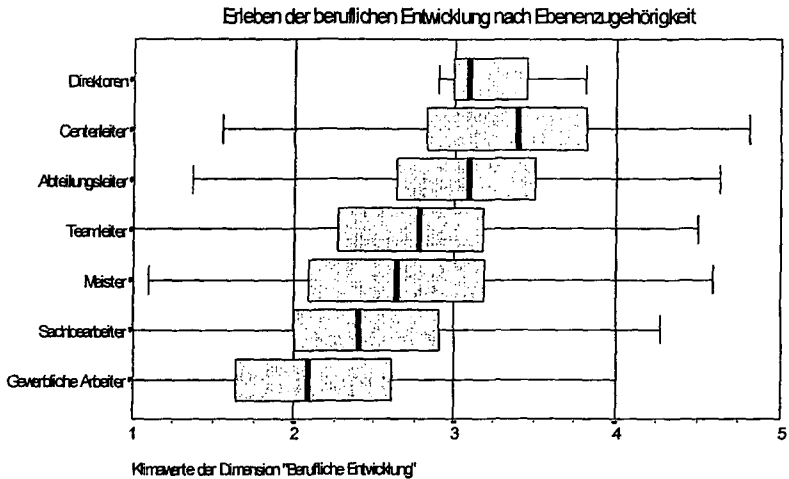


Abbildung 30: Erleben der beruflichen Entwicklung und Anerkennung nach Ebenenzugehörigkeit

Mittels Varianzanalyse haben sich folgende signifikante Differenzen zwischen den Ebenen und Funktionen ergeben:

- Vertikale Brüche gibt es zwischen den Ebenen der Teamleiter und Sachbearbeiter sowie zwischen den Meistern und gewerblichen Arbeitern.
- Einen horizontalen Bruch gibt es zwischen den Sachbearbeitern und gewerblichen Arbeitern.

Die folgende Abbildung zeigt für den horizontalen Bruch die Unterschiede bei denjenigen Items, in denen dieser am stärksten ausgeprägt ist.

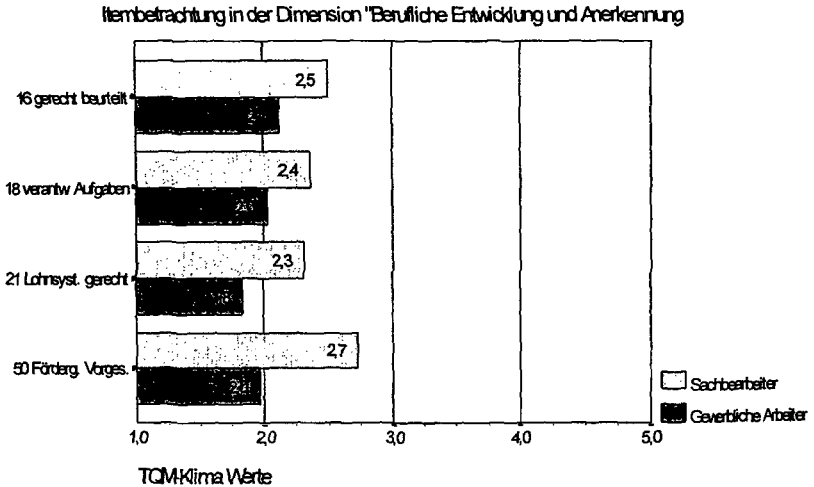


Abbildung 31: Trennende Items in der Dimension 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung'

Wie es Abbildung 31 zeigt, erfahren die gewerblichen Mitarbeiter Items wie 'Die Übernahme von verantwortungsvollen Aufgaben wird belohnt.' bzw. 'Gerechtigkeit des Belohnungssystems' schlechter als die Sachbearbeiter.

Am weitesten unterscheidet sich das Thema 'Förderung durch Weiterbildungsmaßnahmen durch den Vorgesetzten'. Hier erfahren die gewerblichen Mitarbeiter gegenüber den Sachbearbeitern erhebliche Defizite.

7.2.4.2.3 Mikropolitik

Bei Betrachtung des Verlaufes der Mediane in den folgenden Boxplots zeigt sich die typische Kaskade von der oberen zur unteren Ebene.

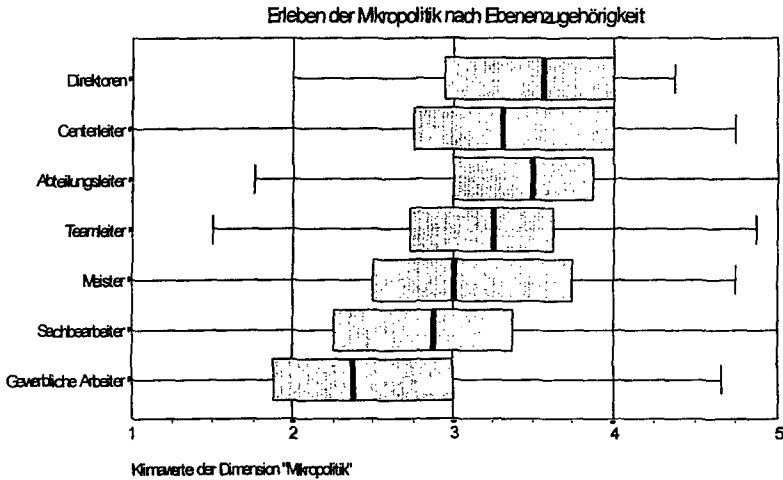


Abbildung 32: Erleben der Mikropolitik nach Ebenenzugehörigkeit

Nach varianzanalytischer Betrachtung besteht wiederum der einzige signifikante Unterschied (horizontaler Bruch) in der Dimension 'Mikropolitik' zwischen den Sachbearbeitern und den gewerblichen Arbeitern.

Wie es Abbildung 33 verdeutlicht, erleben die Sachbearbeiter ein mikropolitisches Verhalten wesentlich unausprägter als die gewerblichen Arbeiter. Hierbei handelt es sich vor allem um das Thema 'Gerüchteküche' bzw. 'Offenheit in den Äußerungen' sowie der 'Unterdrückung von Ideen'.

Aus TQM-spezifischer Sicht sind jedoch gerade diese Items für die Entwicklung von Empowerment und Teamorientiertheit entscheidend.

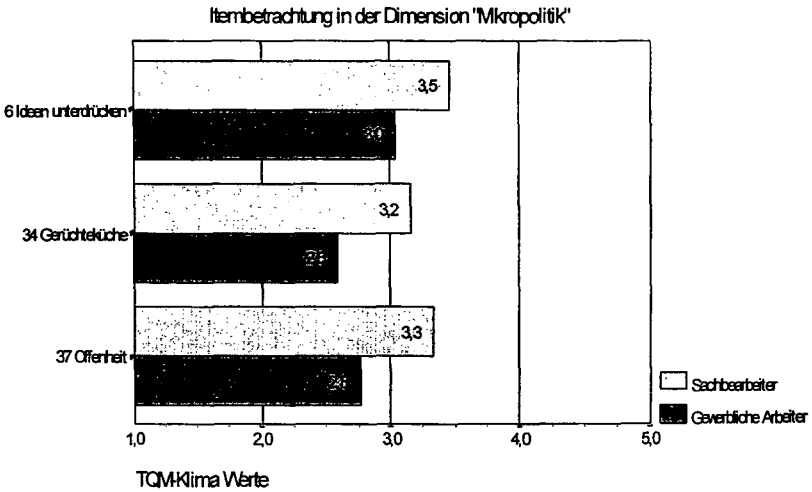


Abbildung 33: Trennende Items in der Dimension 'Mikropolitik'

7.2.4.2.4 Teamorientierung

Die Betrachtung der Mediane über die Hierarchie zeigt in der Dimension 'Teamorientierung' das zwischen den Ebenen keine starken Unterschiede vorhanden sind.

Aufgrund der Varianzanalyse konnte festgestellt werden, daß es in der Teamorientierung keine signifikanten Unterschiede zwischen den einzelnen hierarchischen Ebenen gibt. Das bedeutet, daß Teamorientiertheit nicht ebenenspezifisch erlebt wird. Ein teamorientiertes Verhalten ist in keiner Ebene besonders besser oder schlechter ausgeprägt als in den anderen Ebenen.

7.2.4.2.5 Führung

Bei hierarchischer Betrachtung sind Unterschiede in den Medianen der Dimension 'Führung' von Ebene zu Ebene vorhanden. Es zeigt sich die charakteristische Kaskade, das bedeutet, daß in den oberen Ebenen besser geführt wird als in den unteren Ebenen.

Nach der Varianzanalyse zeigt sich aber, daß die Führung keine signifikanten Unterschiede zwischen den einzelnen hierarchischen Ebenen aufweist. Das Führungsverhalten im Veränderungsprozeß wird nicht ebenenspezifisch erlebt, insofern gibt es keine Führungsebene, die sich durch eine "deutlich bessere" bzw. "deutlich schlechtere" Führungsqualität gegenüber den anderen Ebenen auszeichnet.

7.2.4.2.6 Interne Kundenorientierung

Bei hierarchischer Betrachtung der Mediane ist ersichtlich, daß zwischen den Ebenen kaum Differenzen in der internen Kundenorientierung vorhanden sind.

Die varianzanalytische Betrachtung ergibt in der Dimension 'Interne Kundenorientierung' keine signifikanten Unterschiede zwischen den Ebenen. Die internen Kunden-Lieferanten-Beziehung ist demnach auf allen hierarchischen Stufen gleich ausgeprägt. Das bedeutet, daß in keiner Ebene erheblich besser oder schlechter mit anderen Organisationseinheiten zusammengearbeitet wird.

7.2.4.2.7 Management und Organisation

Wie Abbildung 34 verdeutlicht, weisen die Mediane der Dimension 'Management und Organisation' über die Hierarchie vor allem zwischen den Ebenen *Abteilungsleiter* und *Teamleiter* große Unterschiede auf wie auch im gewerblichen Bereich zwischen der Ebene der *Meister* und gewerblichen Arbeitern.

Bei varianzanalytischer Betrachtung jedoch zeigt sich nur eine signifikante Differenz zwischen den Sachbearbeitern und gewerblichen Arbeitern. Dieser horizontale Bruch verdeutlicht, daß die Sachbearbeiter das Management und die Organisation wesentlich besser wahrnehmen als die gewerblichen Mitarbeiter.

Die Betrachtung einzelner Items zu dieser Dimension ergibt keine aussagekräftigen Ergebnisse, um einen Hinweis zu erhalten, worin dieser signifikante Unterschied besteht.

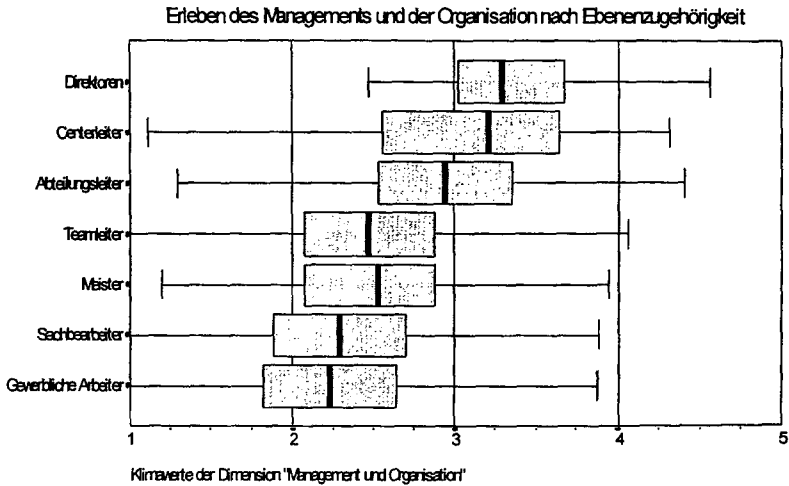


Abbildung 34: Erleben des Managements und Organisation nach Ebenenzugehörigkeit

7.2.5 Zusammenfassung der Unterschiede in den betrieblichen Ebenen

Bei Betrachtung der Mediane zeigt sich für die Dimensionen 'Empowerment', 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung', 'Führung', 'Management und Organisation' sowie 'Mikropolitik' der charakteristische kaskadenförmige Verlauf über die Ebenen. In der Dimension 'Teamorientierung' sowie 'Interne Kundenorientierung' ist dieser nicht vorhanden.

Bei varianzanalytischer Betrachtung gibt es in den Dimensionen 'Empowerment', 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung', 'Management und Organisation' sowie 'Mikropolitik' signifikante Unterschiede zwischen einzelnen Ebenen. Dagegen sind keine signifikante Differenzen in den Dimensionen 'Teamorientierung', 'Führung' und 'Interne Kundenorientierung' vorhanden.

Zwischen der Ebene der gewerblichen Mitarbeiter und der Sachbearbeiter gibt es einen vertikalen Bruch. Dieser wird in den Dimensionen 'Empowerment', 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung' sowie 'Mikropolitik' ersichtlich.

- Die gewerblichen Arbeiter erleben TQM-spezifische Items, die das Maß an Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Eigeninitiative beschreiben, wesentlich schlechter als die Sachbearbeiter.
- TQM-spezifische Items, die das Maß an beruflicher Entwicklung beschreiben wie 'Die Übernahme von verantwortungsvollen Aufgaben wird belohnt' und die 'Weiterbildung' werden von den gewerblichen Arbeitern wesentlich schlechter wahrgenommen als von den Sachbearbeitern.
- Mikropolitik, die die Umsetzung eines TQM-Prozesses behindern kann, ist in der Wahrnehmung der gewerblichen Mitarbeiter erheblich stärker ausgeprägt als bei den Sachbearbeitern.

Faktoren wie Selbständigkeit und Autonomie am Arbeitsplatz, Qualifizierung und ein gerechtes Entlohnungssystem sind Motivatoren, die zu einer verbesserten Leistung bei den Betroffenen führen können. Sie sind Teil der TQM-Philosophie und Ausdruck dafür, wieweit das Unternehmen Mitarbeiterorientierung zur Steigerung der Leistungspotentiale betreibt.

Vor allem zeigt das stark ausgeprägte mikropolitische Verhalten bei den gewerblichen Arbeitern, daß ein Veränderungsprozeß in dieser Ebene notwendig ist, um Vertrauen und Offenheit durch mehr Beteiligung und mehr Information zu entwickeln.

In diesem Zusammenhang wäre die Einführung von TQM erfolgreich, wenn die Mitarbeiter ihr Verhalten dahingehend verändern, daß sie in einer Vertrauenskultur ihre Fehler offen zugeben und daraus lernen, anstatt diese zu vertuschen.

Ein weiteres Anliegen des TQM-Prozesses ist es, die Mitarbeiter an der Basis durch Beteiligung zu motivieren und zu mobilisieren, da sie das notwendige Know-how haben, um Probleme zu lösen. Es besteht die Vermutung, daß die Umsetzung des TQM-Prozesses am deutlichsten die Leistungsbereitschaft der gewerblichen Mitarbeiter verbessern kann.

Wenn vor der Implementierung des TQM-Prozesses für die gewerblichen Mitarbeiter kaum die Möglichkeit zur Beteiligung an Veränderungen bestand, könnten diese vom Bottom-up-Ansatz des TQM-Konzeptes den größten Nutzen haben.

7.2.6 Unterschiede im TQM-Image zwischen den betrieblichen Ebenen

Auch für das Image des TQM-Prozesses wird vermutet, daß dieses um so besser ist, je höher die Position des Befragten in der Hierarchie ist. Hinweise dazu ergeben sich aus den Ergebnissen des TQM-Image-Profiles.

Zwischen den Ebenen 'Gewerbliche Arbeiter' und 'Sachbearbeiter' sowie zwischen den 'Teamleitern' und 'Abteilungsleitern' bestehen signifikante Unterschiede, wie es Abbildung 35 zeigt.

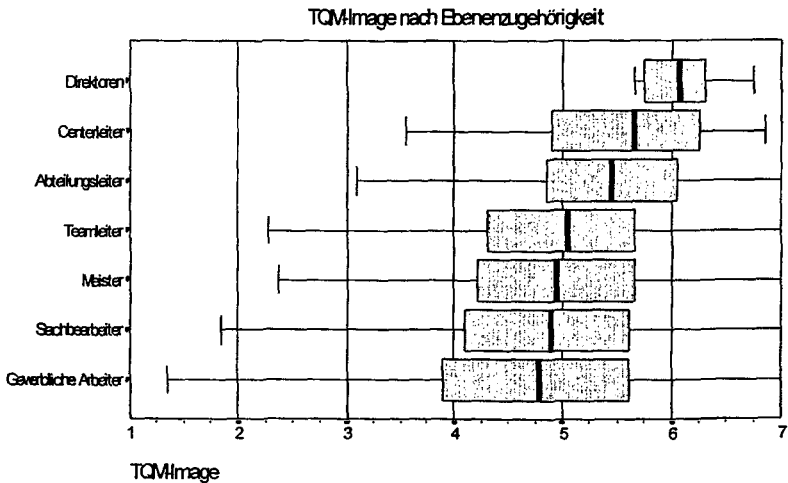


Abbildung 35: Erleben des TQM-Images nach Ebenenzugehörigkeit

Beim TQM-Image sind die gleichen signifikanten Unterschiede wie beim TQM-Klima vorhanden. Dies ist eine unabhängige Bestätigung für die Realität der horizontalen und vertikalen Brüche im Erleben des TQM-Klimas sowie in der Vorstellung von TQM bei den Mitarbeitern.

8 Schließende Ergebnisse der Erstuntersuchung 1994

8.1 Zusammenhang zwischen TQM-Klima und verbesserter Leistung der Mitarbeiter im Veränderungsprozeß auf Basis der Arbeitsplatzanalyse

8.1.1 Operationalisierung der Kriteriumsvariablen

Ist ein Zusammenhang zwischen zwei Variablen bekannt, so kann man unabhängig von kausalen Beziehungen beim Vorliegen des einen Merkmals auf die Häufigkeit oder Wahrscheinlichkeit schließen, mit der das andere Merkmal vorliegen wird.⁵⁷³

Die zur Vorhersage verwendete Variable bezeichnet man als Prädiktorvariable, die vorherzusagende Variable als Kriteriumsvariable.⁵⁷⁴ Regressionsrechnungen werden eingesetzt, um Hypothesen über den Zusammenhang zweier Merkmale zu überprüfen. Das Ziel einer Regressionsrechnung ist es, diejenige Funktion zu bestimmen, die den Zusammenhang zwischen Prädiktor- und Kriteriumsvariablen am besten wiedergibt

Folgende Indikatoren, durch welche die im Veränderungsprozeß erbrachte Leistung der Beschäftigten operationalisiert werden kann, standen auf Centerebene aggregiert als Prozeßkennzahlen zur Messung von Kreativität und Problemlösungen zur Verfügung. Die Prozeßkennzahlen sind objektive Werte, dagegen die Werte des TQM-Klimas subjektive Werte des Erlebens der Mitarbeiter.

- **Anzahl der Verbesserungsvorschläge aus der Arbeitsplatzanalyse**
Eine verbesserte Leistung der Mitarbeiter einer Organisationseinheit im Veränderungsprozeß drückt sich am ehesten durch die Anzahl der Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter aus. Diese Kennzahl ist ein Indikator für die Intensität, mit der die Mitarbeiter einer Organisationseinheit in den Veränderungsprozeß eingebunden sind. Das heißt, wie kreativ die Mitarbeiter sind und wieviel Freiraum ihnen zugestanden wird, sich Überlegungen zum Soll-Ist-Verhältnis ihrer Arbeitsumgebung zu machen, um Verbesserungen zu erarbeiten. In diesem Zusammenhang mißt der Indikator "Anzahl der Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter aus der Arbeitsplatzanalyse" die Veränderungsleistung, um einen bestehenden IST-Zustand der Organisation zu verbessern.
- **Umgesetzte Verbesserungsvorschläge (der Umsetzungsgrad) aus der Arbeitsplatzanalyse**
Der Grad der Umsetzung der Maßnahmen ist von Faktoren abhängig, die nicht in den unmittelbaren Handlungsspielraum der Mitarbeiter fallen. Beispielsweise ist die Dauer der Umsetzung von der Komplexität einer Maßnahme abhängig. Ferner beeinflussen Abstimmungsprozesse mit Nachbarabteilungen, sofern deren Handlungsspielraum

⁵⁷³ Vgl. Bortz, J. (1994), Statistik, S. 166

⁵⁷⁴ Vgl. Bortz, J., (1994), Statistik, S. 168

tangiert wird sowie die Ressourcen, die von den Führungskräften zur Verfügung gestellt werden, den Grad der Umsetzung der Maßnahmen.

- Rücklaufquote aus den Mitarbeiterbefragung 1994 und 1995

Die Rücklaufquote ist ein zusätzlicher Indikator für die Leistungsbereitschaft, da sie das Ausmaß der Beteiligung an der Erhebung wiedergibt. Aufgrund einer umfangreichen Informationskampagne im Vorfeld der Befragung wurde allen Mitarbeitern und Führungskräften die Zielsetzung der Befragung offengelegt. Ein Ziel der Befragung ist es, auf Basis des festgestellten Ist-Zustandes Verbesserungsmaßnahmen zu erarbeiten und umzusetzen. Man kann davon ausgehen, daß diejenigen Mitarbeiter und Führungskräfte, die im Veränderungsprozeß engagiert und motiviert sind, sich stärker an der Befragung beteiligen als jene, die sich nicht mit dem Prozeß identifizieren können.

- Anzahl der Verbesserungsvorschläge aus der Mitarbeiterbefragung 1994

Ein weiterer Indikator für die Veränderungsleistung in bezug auf die Umsetzung des TQM-Prozesses ist die Anzahl von Verbesserungsvorschlägen pro Mitarbeiter, die in Moderationen zur Präsentation der Ergebnisse zur Mitarbeiterbefragung 1994 erarbeitet wurden. Diese Kennzahl ist ein Indikator für Kreativität und Problemlösungen im Veränderungsprozeß, denn die Betroffenen können auf Basis der Ergebnisse selbst diagnostizieren, wo die Stärken und Schwächen in der Organisationseinheit liegen. Das heißt, die Mitarbeiter können auf Basis der Diagnose Vorschläge zur Verbesserung einer wahrgenommenen Situation erarbeiten.

Die Anzahl der Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter aus der Arbeitsplatzanalyse und die Anzahl Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter aus der Mitarbeiterbefragung 1994 sind am geeignetsten, um die Bereitschaft und das Engagement der Mitarbeiter, im TQM-Prozeß zu verdeutlichen. Dagegen zeigt zwar auch der Umsetzungsgrad der erarbeiteten Vorschläge das Leistungsvermögen der Mitarbeiter an, jedoch wird dieser Indikator sehr stark vom Verhalten der Führungskräfte bestimmt.

Als Indikator für eine verbesserte Leistung der Mitarbeiter im Veränderungsprozeß wird die Anzahl der Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter aus der Arbeitsplatzanalyse, die Anzahl der Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter aus der Mitarbeiterbefragung 1994 sowie die Rücklaufquoten aus den beiden Befragungen verwendet.

Diese Kennzahlen stehen zur Leistungsmessung auf Centerebene zur Verfügung, so daß der Zusammenhang zwischen TQM-Klima und Veränderungsleistung auf Centerebene bestimmt wird. Betrachtungen für bestimmte hierarchische Ebenen bzw. verschiedene Abteilungen oder sonstige organisatorische Einheiten sind somit ausgeschlossen.

8.1.2 Datenstruktur der Ergebnisse

Um die Hypothese des Zusammenhanges zwischen TQM-Klima und Leistung der Mitarbeiter im Veränderungsprozeß zu überprüfen, werden die Daten der einzelnen Befragten in Durchschnittswerte der Organisationseinheiten aggregiert. Für die Berechnungen auf der Ebene der Organisationseinheiten stehen folgende Daten auf der Ebene der befragten Mitarbeiter (Individuenebene) zur Verfügung:

- Klimawerte der einzelnen Items
- Klimawerte der Dimensionen als Mittelwerte
- Klimawerte der Dimensionen als Faktorwerte
- TQM-Klima als Mittelwert aller Klima-Items
- TQM-Image als Mittelwert aller Image-Items

Um die Berechnungen auf der Ebene der Organisationseinheiten durchzuführen, wurden die auf der Individuenebene vorliegenden Daten aggregiert:

- Für die einzelnen Items wurde ein arithmetischer Mittelwert aller Individuenwerte innerhalb eines Centers gebildet.
- Für die einzelnen Dimensionen wurden die Faktorwerte der Individuen innerhalb eines Centers zu einem arithmetischen Mittelwert aggregiert.

Zur Beschreibung einer Dimension auf Individuenebene kann alternativ zum Faktorwert auch der Mittelwert aus den jeweils zu einer Dimension gehörenden Items herangezogen werden. Diese Mittelwerte können über alle Individuen eines Centers nochmals aggregiert werden, so daß Centermittelwerte für die einzelnen Dimensionen entstehen. Diese Centermittelwerte haben den Vorteil, daß sie ebenfalls auf der Fünfer-Skala des Befragungsinstrumentes interpretierbar sind.

Dagegen sind die Faktorwerte bereits auf der Individuenebene nicht mehr als Klimawerte auf einer fünffach gestuften Skala zu interpretieren, da sie bei der Faktoranalyse als Linearkombination der ursprünglichen Meßwerte errechnet werden.⁵⁷⁵

⁵⁷⁵ Vgl. Bortz, J., (1989), Statistik, S. 624

Der Vorteil für Berechnungen mit Faktorwerten liegt aber darin, daß die Faktorwerte der Dimensionen auf Individuenebene per Definition untereinander unkorreliert sind⁵⁷⁶. Werden die Faktorwerte der Individuen auf Centerebene zum arithmetischen Mittel aggregiert, so sind die entstehenden Centermittelwerte nicht mehr unkorreliert.

Gegenüber den aggregierten Mittelwerten der Dimensionen sind jedoch die Korrelationen zwischen den aggregierten Faktorwerten erheblich geringer. Diese niedrigeren Korrelationen sind eine Voraussetzung, um eine Regression der TQM-Klima-Dimensionen auf eine abhängige Variable durchzuführen. Das TQM-Klima wurde als arithmetisches Mittel der Klimawerte der Individuen in einem Center aggregiert.

Analog zur Vorgehensweise beim TQM-Klima wurden für das TQM-Image eines Centers die einzelnen Items, die Faktorwerte der Dimensionen des TQM-Images sowie die Gesamtimagewerte für ein Center aggregiert.

8.1.3 Ergebnisse der Regressionsrechnungen auf Basis von Verbesserungsvorschlägen aus der Arbeitsplatzanalyse

8.1.3.1 Verteilung der Verbesserungsvorschläge nach Organisationseinheiten

Qualitativ konnte vom Prozeßmanagement festgestellt werden, daß nicht nur auf Basis der Arbeitsplatzanalyse Verbesserungen erzielt werden konnten, sondern auch der Prozeß der Erarbeitung und Umsetzung der Maßnahmen in team- und abteilungsbezogenen Moderationen zu Verbesserungen der Führungs- und Arbeitskultur führten.

Dies sind insbesondere⁵⁷⁷:

- Die Mitarbeiter erfahren, daß sie tatsächlich Gestaltungsspielraum haben.
- Das gegenseitige Verständnis füreinander wächst und Bereichsgrenzen werden durchlässiger.
- Schwierige Führungsprobleme werden sachlich und gemeinsam angegangen.
- Gruppenvorschläge haben höhere Erfolgsaussichten als Einzelinitiativen.
- Die Methode der Transfer-Moderation wird von den Mitarbeitern mehr und mehr angenommen und zunehmend bei der Lösung von Konfliktsituationen und der Zielfindung in der Teamarbeit eingesetzt.

⁵⁷⁶ Vgl. Bortz, J., (1989), Statistik, S. 624ff.

⁵⁷⁷ Vgl. Bharat, B., (1995), Gesamtübersicht, S. 4

Die nächste Abbildung zeigt die absolute Anzahl an vorgeschlagenen Verbesserungsmaßnahmen aus einer Arbeitsplatzanalyse pro Organisationseinheit, die von August 1994 bis Februar 1995 von den Mitarbeitern erarbeitet worden sind.

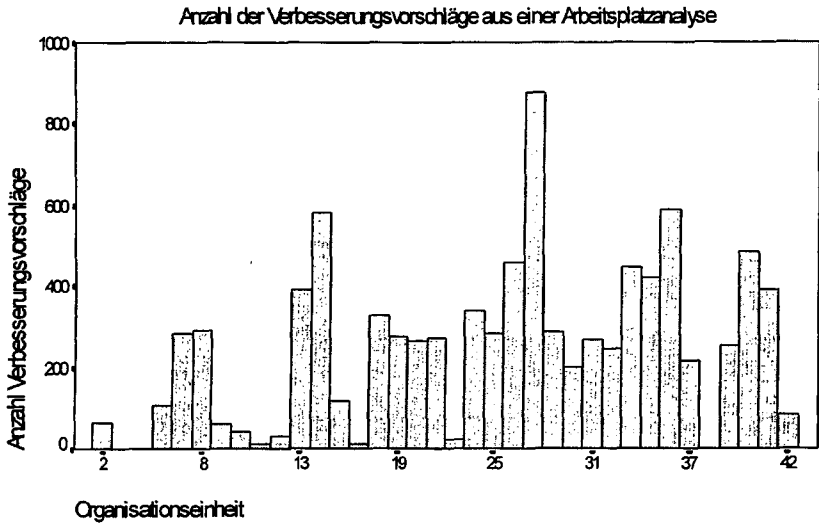


Abbildung 36: Verteilung der Verbesserungsvorschläge aus der Arbeitsplatzanalyse nach Organisationseinheiten

8.1.3.2 Exploration des Zusammenhanges zwischen TQM-Klima und Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter aus der Arbeitsanalyse

Ziel der Exploration ist es, zunächst einen Überblick über die Verteilung der Anzahl an Verbesserungsvorschlägen pro Mitarbeiter aus der Arbeitsplatzanalyse in Abhängigkeit vom TQM-Klima zu erhalten.

Dazu wurde ein Scatterplot erstellt, wie es die folgende Abbildung verdeutlicht:

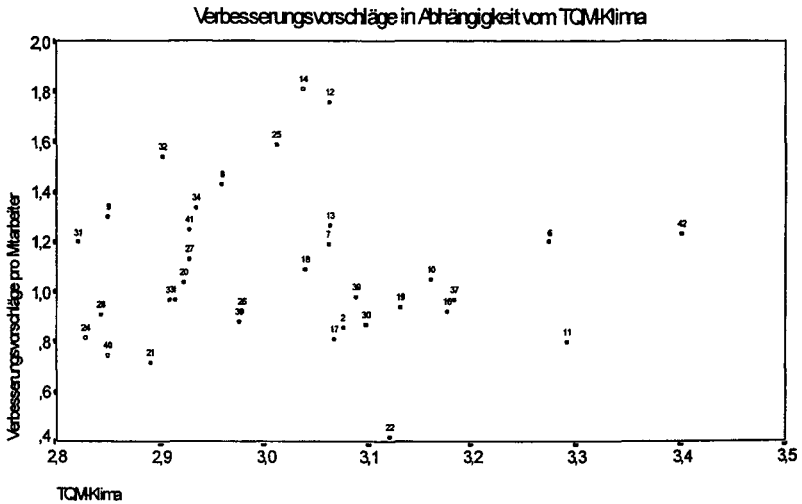


Abbildung 37: Anzahl Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter in Abhängigkeit vom TQM-Klima

Zusätzlich wurde eine lineare einfache Regression gerechnet. Es ergab sich nur ein minimaler Korrelationskoeffizient ($R = 0.048$), dessen F-Wert ($p = 0.787$) nicht signifikant war, wie die folgende im SPSS durchgeführte Regressionsrechnung zeigt:

Multiple R		,04819		Analysis of Variance	
R Square	,00232	DF	Sum of Squares	Mean Square	
Adjusted R Square	-,02885	Regression	1	,00699	,00699
Standard Error	,30630	Residual	32	3,00221	,09382
	,07449	Signif F =	,7867		
----- Variables in the Equation -----					
Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
KLIMA	-,102749	,376464	-,048192	-,273	,7867
(Constant)	1,397215	1,140833		1,225	,2296

SPSS-Ausgaben 1: Regression zwischen TQM-Klima und Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter für alle Organisationseinheiten

Bei genauerer Betrachtung des Scatterplots wird jedoch deutlich, daß je nach Höhe des TQM-Klimas zwei verschiedene Zusammenhänge zwischen den Variablen bestehen:

- Im Bereich von 2.8 bis 3.1 des TQM-Klimas scheint eine geringe Erhöhung des TQM-Klimas zu sehr vielen Verbesserungsvorschlägen pro Mitarbeiter zu führen, damit mit einer verbesserten Leistung zu korrelieren.
- Werden dagegen die Klimawerte zwischen 3.1 und 3.5 betrachtet, scheint es, daß eine Erhöhung des TQM-Klimas kaum noch mit mehr Verbesserungsvorschlägen bei den Mitarbeiter zusammenhängt.

Es muß demnach ein Kriterium geben, welches es gestattet, die dahinterstehenden Organisationseinheiten in die zwei Gruppen aufzusplitten.

Als Einflußfaktoren, die die Korrelation zwischen TQM-Klima und Verbesserungsvorschlägen stark beeinflussen, wurden diejenigen Kontextfaktoren betrachtet, die einen 'wesentlichen' Einfluß auf das TQM-Klima bzw. die Anzahl der Verbesserungsvorschläge haben könnten. Dies sind insbesondere organisationale Bedingungen wie die Centergröße und prozeßimmanente Faktoren wie die Anzahl von durchgeführten Moderationen pro Mitarbeiter sowie der Anteil an gewerblichen Mitarbeiter und Führungskräften einer Organisationseinheit:

- **Größe der Organisationseinheit**
Insbesondere besteht die Annahme, daß in großen Organisationseinheiten (Anzahl der Mitarbeiter ≥ 250) der Prozeß eher "versandet" als in kleinen Organisationseinheiten, da es aufgrund der Größe der Organisationseinheit schwieriger ist, alle Betroffenen flächendeckend zu mobilisieren und in die Erarbeitung von Maßnahmen miteinzubeziehen.
- **Anzahl der durchgeführten Moderationen**
Ausgehend von der Vermutung, daß besonders den gewerblichen Arbeitern im Sinne des Empowerment-Gedankens hohe Aufmerksamkeit im TQM-Prozeß zukommt, wurde angenommen, daß in Organisationseinheiten mit einem hohen Anteil an gewerblichen Arbeitern mehr Moderationen stattfinden, und diese zu einem verstärkten Engagement aller Betroffenen führen, woraus mehr Verbesserungsmaßnahmen resultieren könnten.

- Anteil gewerblicher Arbeiter

Des weiteren kann angenommen werden, daß ein hoher Anteil gewerbliche Arbeiter in der Organisationseinheit das TQM-Klima negativ beeinflusst und somit auch die Anzahl der Verbesserungsvorschläge geringer ist.

Das schlechtere Klima bei einem hohen Anteil an gewerblichen Arbeitern könnte durch folgende Faktoren bedingt sein:

Wie bereits von Rosenstiel und Bögel in ihren Untersuchungen zum Organisationsklima festgestellt haben, ist das Klima bei den gewerblichen Arbeitern meistens schlechter, da sie geringere Aufstiegsmöglichkeiten haben und niedriger entlohnt werden.⁵⁷⁸

Das schlechtere Klima bei den gewerblichen Arbeitern könnte durch fehlendes Empowerment bzw. eine fehlende Teamorientierung bedingt sein, denn beide Klimadimensionen bestimmen das Maß der Beteiligung am Veränderungsprozeß.

- Anteil von Führungskräften

Der Anteil der Führungskräfte ist eine weitere wichtige Variable für die Umsetzung des Veränderungsprozesses. So kann angenommen werden, daß in Organisationseinheiten mit einem hohen Führungskräfteanteil, mehr Maßnahmen durchgeführt werden als in Organisationseinheiten mit wenigen, sofern Führungskräfte den Prozeß aktiv unterstützen und ernst nehmen.

Umgekehrt kann ein hoher Führungskräfteanteil den Veränderungsprozeß negativ beeinflussen, wenn sie im Sinne einer "Lähmschicht" wirken.

Um diejenigen Einflußgrößen zu identifizieren, die zu der vermuteten Dichotomisierung des TQM-Klimas und der Anzahl der Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter (Leistungsindikator), wurden folgende Variablen mit dem TQM-Klima korreliert (vgl. Anhang 4, Korrelationen zwischen TQM-Klima und Verbesserungsvorschlägen, S. 335):

- Größe der Organisationseinheit (Anzahl, der Beschäftigten eines Centers)
- TQM-Image
- Anzahl durchgeführter Moderationen pro Mitarbeiter zur Arbeitsplatzanalyse
- Anteil befragter gewerblicher Arbeiter einer Organisationseinheit
- Anteil befragter Führungskräfte einer Organisationseinheit

⁵⁷⁸ Vgl. Rosenstiel, v. L., Bögel, R. (1992), Betriebsklima geht jeden an!, S. 62

Nach Berechnung der Korrelation zeigt sich:

- Das TQM-Image als auch die Anzahl der Moderationen pro Mitarbeiter sind mit dem TQM-Klima unkorreliert.
- Zwischen dem TQM-Klima und dem TQM-Image besteht kein Zusammenhang. Das bedeutet, daß die Vorstellung von TQM und das tatsächliche Erleben der Umsetzung des TQM-Prozesses voneinander unabhängig sind.
- Des weiteren besteht kein Zusammenhang zwischen dem TQM-Klima und den durchgeführten Moderationen pro Mitarbeiter zur Arbeitsplatzanalyse. Obwohl die Moderationen konzeptionell wichtige Module des TQM-Prozesses sind, hat die Anzahl der durchgeführten Moderationen anscheinend keinen Einfluß bei den Mitarbeitern auf das TQM-Klima.
- Dagegen weisen die Variablen 'Größe der Organisationseinheit', 'Anteil Führungskräfte' und 'Anteil gewerblicher Arbeiter' hohe und signifikante Korrelationen mit dem TQM-Klima auf.

Um diejenige Variable zu isolieren, die das TQM-Klima maßgeblich beeinflusst, wurden partielle Korrelationen zwischen diesen drei Variablen und dem Klima gerechnet. Folgende Korrelationen ergaben sich:

Korrelationen	zwischen	kontrolliert
Klima, Anteil Führungskräfte	$r = 0.31; p = 0.084$	Größe der Organisationseinheit, Anteil gewerblicher Arbeiter
Klima, Anteil gewerblicher Arbeiter	$r = -0.46; p = 0.008$	Größe der Organisationseinheit, Anteil Führungskräfte
Klima, Centergröße	$r = 0.10; p = 0.596$	Anteil gewerblicher Arbeiter, Anteil Führungskräfte

Tabelle 25: Partielle Korrelationen zwischen den Einflußgrößen des TQM-Klimas und den Verbesserungsvorschlägen pro Mitarbeiter

Der Einfluß der Variable 'Größe der Organisationseinheit' wird demnach völlig herauspartialisiert. Dieser ist durch die beiden anderen Variablen erklärbar. Es erscheint plausibel, daß in großen Organisationseinheiten relativ mehr gewerbliche Arbeiter und relativ weniger Führungskräfte beschäftigt sind als in kleineren Einheiten.

Schwieriger erscheint die Situation bei den Variablen 'Anteil gewerblicher Arbeiter' und 'Anteil Führungskräfte'. Zwar ist die partielle Korrelation beim Führungskräfteanteil nicht signifikant, aber dennoch recht hoch.

Noch stärker korreliert dagegen die Variable 'Anteil gewerblicher Arbeiter' mit dem TQM-Klima. Diese partielle Korrelation ist zudem sehr signifikant und die Abnahme des Korrelationskoeffizienten gegenüber der nichtpartiellen Korrelation ist geringer als beim 'Anteil Führungskräfte'.

Aus diesen Betrachtungen folgt, daß die Variable 'Anteil gewerblicher Arbeiter' am besten zur Vorhersage des TQM-Klimas geeignet ist.

Zum gleichen Ergebnis führt auch die analoge Vorgehensweise über eine multiple Regressionsrechnung. Führt man diese mit dem SPSS-Parameter "Stepwise" durch, mit den Prädiktorvariablen 'Größe der Organisationseinheit', 'Anteil Führungskräfte' und 'Anteil gewerblicher Arbeiter', so wird nur die letztere in das Regressionsmodell zur Erklärung des TQM-Klimas aufgenommen.

Die Variablen 'Anteil Führungskräfte' und 'Größe der Organisationseinheit' liefern keinen signifikanten Beitrag zur Varianzaufklärung des TQM-Klimas.

Dieser Befund kann folgendermaßen interpretiert werden: Korreliert man auf der Individuenebene die Variablen 'TQM-Klima' und 'Ebenenzugehörigkeit des Befragten', so erhält man eine sehr signifikante ($p < 0.000$) Korrelation ($r = -0.335$). Das TQM-Klima ist um so besser, je höher die Ebene ist, der ein Befragter angehört.⁵⁷⁹

Das TQM-Klima wird demnach ebenenspezifisch erlebt. Center mit einem überdurchschnittlich hohen Anteil an gewerblichen Arbeitern werden daher auch insgesamt vom Klima der Mitarbeiter der unteren Ebene geprägt, während Center mit einem unterdurchschnittlichen Anteil gewerblicher Arbeiter vom (besseren) Klima der Führungskräfte dominiert werden.

⁵⁷⁹ Der Korrelationskoeffizient ist hier negativ, da die Ebenenzugehörigkeit "umgekehrt" kodiert ist. Die höchste Ebene (Vorstand) wurde mit 1, die unterste Ebene (Auszubildende) mit 8 kodiert.

Abbildung 38 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Anteil gewerblicher Arbeiter und TQM-Klima einer Organisationseinheit.

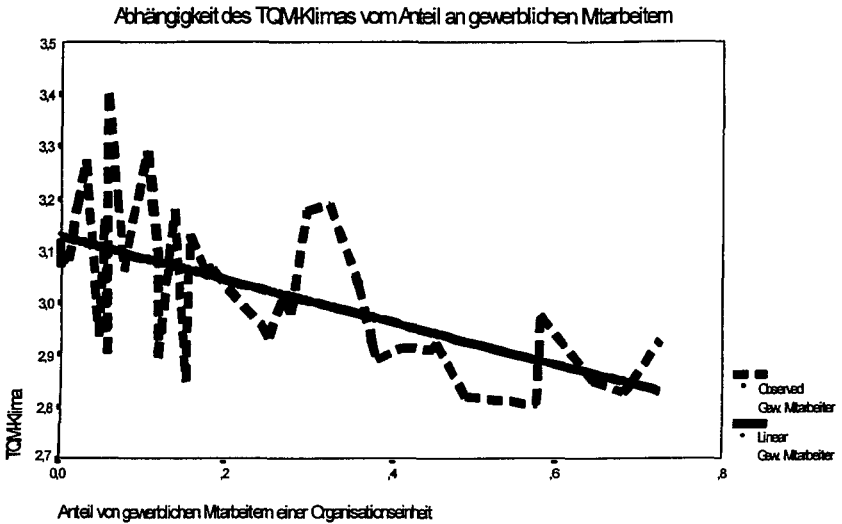


Abbildung 38: Zusammenhang zwischen dem TQM-Klima und dem Anteil an gewerblichen Arbeitern einer Organisationseinheit

Zwischen dem TQM-Klima und dem Anteil an gewerblichen Arbeitern einer Organisationseinheit besteht ein positiver Zusammenhang. Das bedeutet: Je höher der Anteil an gewerblichen Arbeitern ist, desto schlechter ist das TQM-Klima.

Für die weitere Betrachtung des Zusammenhanges zwischen TQM-Klima und Anzahl von Verbesserungsvorschlägen (Leistung) wurde die Variable 'Anteil gewerblicher Arbeiter'⁵⁸⁰ am Durchschnitt (26%) dichotomisiert, wie es Abbildung 39 zeigt.

⁵⁸⁰ Diese Zahlen beziehen sich nicht auf den tatsächlichen Anteil an gewerblichen Arbeitern eines Centers, sondern auf der Anteil der an der Befragung teilgenommenen gewerblichen Arbeiter eines Centers.

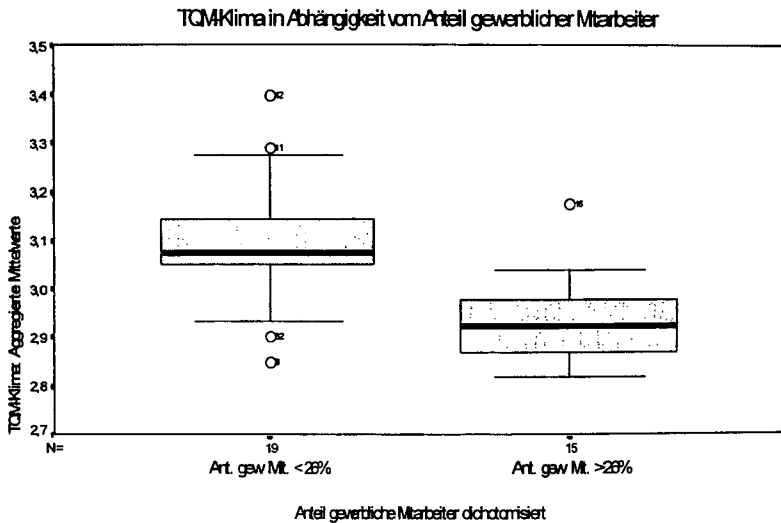


Abbildung 39: Durchschnittliches TQM-Klima in Abhängigkeit des Anteils gewerblicher Mitarbeiter eines Centers

Um die Signifikanz dieser Aufteilung zu überprüfen, wurde ein zweiseitiger t-Test durchgeführt. Teilt man die Center nach dem Gruppierungskriterium 'Anteil gewerblicher Arbeiter < .26 bzw. >= .26', so ergibt sich ein sehr signifikanter ($p < .001$) t-Wert. Es zeigt sich, daß in den beiden Gruppen (unter- bzw. überdurchschnittlicher Anteil gewerblicher Arbeiter) ein signifikant unterschiedliches TQM-Klima erlebt wird.

Für beide Gruppen werden im folgenden getrennt Regressionen durchgeführt um zu prüfen, inwiefern sich jeweils das unterschiedlich erlebte TQM-Klima auf die Leistung (Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter aus einer Arbeitsplatzanalyse) auswirkt.

Das heißt, es wird überprüft:

- ob in Organisationseinheiten mit einem **unterdurchschnittlichen** Anteil gewerblicher Arbeiter ein signifikanter Zusammenhang zwischen TQM-Klima und Leistung besteht,
- ob in Organisationseinheiten mit einem **überdurchschnittlichen** Anteil gewerblicher Arbeiter ein signifikanter Zusammenhang zwischen TQM-Klima und Leistung besteht.

8.1.4 TQM-Klima und Leistung der Mitarbeiter in Organisationseinheiten mit einem unterdurchschnittlichen Anteil gewerblicher Arbeitern

8.1.4.1 Zusammenhang zwischen dem gesamten TQM-Klima und den Verbesserungsvorschlägen

Die Zusammenhänge zwischen dem TQM-Klima und den Verbesserungsvorschlägen aus der Arbeitsplatzanalyse wurden durch Regressionen mit den SPSS-Parametern "exclude missing cases pairwise" und "enter" gerechnet. Ferner wurde jeweils die Cooksche- und die Mahalanobis-Distanz berechnet, um Ausreißer zu identifizieren.

Eine erste Berechnung des Zusammenhangs ergab einen nicht signifikanten ($p = 0,124$) Korrelationskoeffizienten von 0.37 bei einem negativen Beta-Koeffizienten der Variable 'TQM-Klima' von -0.37. In einer weiteren Berechnung des Zusammenhanges wurde das Center mit der höchsten Mahalanobis-Distanz, Center 42 ($D_M = 0.747$) aus der Analyse entfernt.⁵⁸¹

Die Entfernung von Center 42 kann inhaltlich damit begründet werden, daß es aufgrund seiner projektbezogenen Organisationsstruktur mit den anderen Centern, die wesentlich stärker hierarchisch organisiert sind, nicht vergleichbar ist.⁵⁸²

Eine zweite Regressionsrechnung ohne das Center 42 ergab folgenden Zusammenhang zwischen TQM-Klima und den Verbesserungsvorschlägen in Centern mit unterdurchschnittlichem Anteil gewerblicher Arbeiter:

Multiple R	,50391		Analysis of Variance		
R Square	,25392		DF	Sum of Squares	Mean Square
Adjusted R Square	,20729		Regression	1	,42892
Standard Error	,28065		Residual	16	1,26026
			F =	5,44547	Signif F = ,0330
----- Variables in the Equation -----					
Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
KLIMA	-1,413281	,605635	-,503906	-2,334	,0330
(Constant)	5,448850	1,864315		2,923	,0100

SPSS-Ausgaben 2: Regression des TQM-Klimas auf die Verbesserungsvorschläge für Organisationseinheiten mit einem unterdurchschnittlichen Anteil an gewerblichen Arbeitern

⁵⁸¹ Diejenigen Fälle, deren x-Werte einen sehr starken Einfluß auf den Kurvenverlauf ausüben und diesen dadurch möglicherweise verzerren, können durch Berechnung der Mahalanobis-Distanz ermittelt und daraufhin eliminiert werden. Center mit einer hohen Mahalanobis-Distanz sind bezüglich der x-Werte sehr weit vom Durchschnitt entfernt. Vgl. Norusis, M. (1993), SPSS - Base System User's Guide, S. 331.

⁵⁸² Dieses Center existierte bei der zweiten Erhebung nicht mehr, da das Projekt bereits abgeschlossen war.

Im Vergleich zu der ersten Berechnung ergibt sich nach der Eliminierung des Centers 42 ein signifikanter ($p = 0,033$) Korrelationskoeffizient $R = 0,5$ für den Zusammenhang zwischen TQM-Klima und Verbesserungsvorschläge, wobei durch das TQM-Klima 21 % der Gesamtvarianz der Verbesserungsvorschläge erklärt wird (adjustiertes $R^2 = 0,21$). Der Beta-Koeffizient der Variablen 'TQM-Klima' ist mit $-0,5$ gegenüber der ersten Berechnung noch negativer.

Das bedeutet, daß die Tendenz des negativen Zusammenhanges zwischen TQM-Klima und Verbesserungsvorschlägen für Organisationseinheiten mit einem unterdurchschnittlichen Anteil an gewerblichen Arbeitern in der zweiten Berechnung nicht nur bestätigt, sondern noch verstärkt wurde.

Graphisch läßt sich dieser Zusammenhang durch die Regressionsgerade der nächsten Abbildung veranschaulichen:

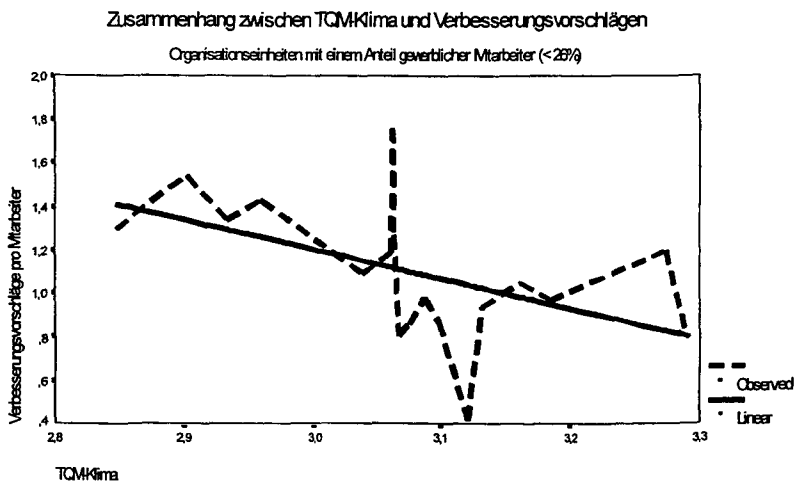


Abbildung 40: Zusammenhang zwischen TQM-Klima und Verbesserungsvorschlägen in Organisationseinheiten mit einem unterdurchschnittlichen Anteil an gewerblichen Arbeitern

Die Regressionsgleichung für den Zusammenhang zwischen TQM-Klima und den Verbesserungsvorschlägen für Organisationseinheiten mit einem unterdurchschnittlichen Anteil an gewerblichen Arbeitern lautet:

$$\text{Verbesserungsvorschlägen} = -1,41 \times \text{TQM-Klima} + 5,45$$

Um für diesen Zusammenhang eine Erklärung liefern zu können, ist es naheliegend, die einzelnen Dimensionen des TQM-Klimas und deren Items in die Betrachtung einzubeziehen.

8.1.4.2 Zusammenhänge zwischen den Dimensionen des TQM-Klimas und den Verbesserungsvorschlägen

Die multiple Regressionsrechnung der einzelnen TQM-Klimadimensionen auf die Verbesserungsvorschläge wurde in SPSS zunächst mit der Methode "stepwise" durchgeführt. Das in den oben durchgeführten Rechnungen ausgeschlossene Center 42 wurde wiederum nicht in die Berechnung einbezogen.

Es zeigte sich, daß nur der Faktor 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung' einen signifikanten t-Wert von $p = 0.004$ aufweist. Der multiple Korrelationskoeffizient R beträgt für diesen Faktor 0.64. Das adjustierte Bestimmtheitsmaß R^2 zeigt, daß dieser Faktor mit 37 % einen größeren Anteil an der Gesamtvarianz der Variablen 'Verbesserungsvorschläge' erklärt als die Variable 'TQM-Klima'.

Der Beta-Koeffizient ist mit - 0.64 nochmals negativer als der Wert der Variablen 'TQM-Klima'. Das bedeutet, daß die Tendenz des negativen Zusammenhanges zwischen dem 'TQM-Klima' und den Verbesserungsvorschlägen für Organisationseinheiten mit einem unterdurchschnittlichen Anteil an gewerblichen Arbeitern durch die Dimension 'Berufliche Entwicklung' erklärt werden kann, die einen negativen Einfluß auf das Leistungsverhalten der Mitarbeiter im Veränderungsprozeß ausübt.

Um zu erkennen, wie sich die Erklärungsanteile der mit "stepwise" ermittelten signifikanten Dimension bei Aufnahme weiterer erklärender Variablen verändert, wurden mit dem SPSS-Parameter "enter" alle Dimensionen des TQM-Klimas in die Regression aufgenommen.

Im Ergebnis zeigt sich (Vgl. Anhang 5, Dimensionen des TQM-Klimas, S. 336):

- Das Beta der Dimension 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung' wird von - 0.64 auf - 0.71 kaum verändert, so daß berechtigt von einem negativen Zusammenhang zwischen dieser Dimension und den Verbesserungsvorschlägen pro Mitarbeiter als Indikator für die Leistung im Veränderungsprozeß ausgegangen werden kann.
- Ferner zeigt sich, daß die Dimensionen 'Führung', 'Management und Organisation' sowie 'Mikropolitik' so gut wie keinen Einfluß (Betas < 0.1 und > -0.1) auf die Leistung der Mitarbeiter im Veränderungsprozeß haben.
- Die Dimensionen 'Interne Kundenorientierung' und 'Teamorientierung' haben einen negativen Einfluß auf die Leistung, der jedoch nicht signifikant ($p > 0.2$) ist.

8.1.4.3 Zusammenhänge zwischen Items der 'Beruflichen Entwicklung und Anerkennung' und Verbesserungsvorschlägen

Die Korrelationswerte verdeutlichen, daß je besser die organisationalen Bedingungen bezüglich 'Beruflicher Entwicklung und Anerkennung' für Organisationseinheiten mit einem unterdurchschnittlichen Anteil gewerblicher Arbeiter sind, desto weniger Veranlassung besteht bei den Betroffenen, sich durch die Erarbeitung von Maßnahmen am Veränderungsprozeß zu beteiligen.

Nummer	Item	r	p
16	Gerechte Handhabung der Leistungsbeurteilung	- 0.64	0.004
21	Gerechtigkeit des Entgeltsystems	- 0.62	0.006
24	Aufstieg durch Fachkarriere	- 0.50	0.037
25	Stellenbesetzung	- 0.49	0.037
50	Förderung von Weiterbildung durch den Vorgesetzten	- 0.61	0.007

Tabelle 26: Signifikante Korrelationen in der Dimension 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung' mit den Verbesserungsvorschlägen.

Sehen die Mitarbeiter in Verbindung mit der Implementierung eines TQM-Prozesses keine Verbesserung ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten, wird die Umsetzung eines TQM-Prozesses nicht als Chance begriffen, um Verbesserungen herbeizuführen.

8.1.4.4 Zusammenhänge zwischen Items der 'Internen Kundenorientierung' und Verbesserungsvorschlägen

In der Dimension 'Interne Kundenorientierung' gibt es eine negative Korrelation zwischen den Verbesserungsvorschlägen und einem Verhalten, das die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen durch Bereichsegoismus behindert. Je ausgeprägter der Bereichsegoismus einer Abteilung ist, desto weniger Leistung wird für einen unternehmensweiten Prozeß wie TQM erbracht.

Nummer	Item	r	p
68	Bereichsegoismus bremst Zusammenarbeit	- 0.63	0.005

Tabelle 27: Signifikante Korrelationen in der Dimension 'Interne Kundenorientierung' mit den Verbesserungsvorschlägen.

8.1.4.5 Zusammenhänge zwischen Items der 'Teamorientierung' und Verbesserungsvorschlägen

Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen der Zielorientierung der Mitarbeiter und den Verbesserungsvorschlägen.

Nummer	Item	r	p
28	Ziele sind allen klar	- 0.82	0.000
29	Team steht hinter Abteilungszielen	- 0.69	0.002

Tabelle 28: Signifikante Korrelationen in der Dimension 'Teamorientierung' mit den Verbesserungsvorschlägen

Dies könnte folgendermaßen interpretiert werden: Je stärker die Mitarbeiter und Führungskräfte auf ein Abteilungsziel bzw. auf Centerzielsetzungen fixiert sind, desto weniger notwendig erscheint ihnen ein Engagement in neuen Zielsetzungen, die mit der Einführung eines TQM-Prozesses einhergehen.

Eine weitere Erklärung dafür könnte sein, daß auf der Ebene der Sachbearbeiter und Führungskräfte eher viele interessante Zielsetzungen vorhanden sind, die mit dem Ziel der Umsetzung des TQM-Prozesses konkurrieren.

8.1.4.6 Zusammenfassung

Es besteht ein signifikanter ($p = 0.033$) Korrelationskoeffizient $R = 0.5$ für den negativen Zusammenhang zwischen TQM-Klima und den Verbesserungsvorschlägen für Organisationseinheiten mit einem unterdurchschnittlichen Anteil an gewerblichen Arbeitern. Eine Erklärung für diesen negativen Zusammenhang können die einzelnen Dimensionen des TQM-Klimas und deren Items liefern:

- Der negative Zusammenhang zwischen dem TQM-Klima und der Leistung der Mitarbeiter im Veränderungsprozeß in Organisationseinheiten mit einem unterdurchschnittlichen Anteil gewerblicher Arbeiter wird durch die Dimension 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung' geprägt.
- Zwischen den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter und den Verbesserungsvorschläge besteht ein negativer Zusammenhang. Wenn unabhängig von der Umsetzung eines TQM-Prozesses gute berufliche Entwicklungschancen für die Beschäftigten bestehen, so sehen diese auch keine Veranlassung, durch mehr Engagement zu einer Verbesserung ihrer Situation beizutragen.

- In der Dimension Interne Kundenorientierung gibt es einen negativen Zusammenhang zwischen den Verbesserungsvorschlägen pro Mitarbeiter und einem Verhalten, das von Bereichsegoismen geprägt ist.
- Ferner zeigt sich ein negativer Zusammenhang zwischen der Zielorientiertheit der Mitarbeiter und den Verbesserungsvorschlägen.

Die Hypothese H_1 : **"Wenn in einer Organisationseinheit ein gutes TQM-Klima besteht, dann ist dort die Leistung im Veränderungsprozeß höher als in einer Organisationseinheit mit einem schlechteren TQM-Klima"** kann für Organisationseinheiten mit einem unterdurchschnittlichen Anteil gewerblicher Arbeiter nicht bestätigt werden.

8.1.5 TQM-Klima und Leistung der Mitarbeiter in Organisationseinheiten mit einem überdurchschnittlichen Anteil gewerblicher Arbeiter

8.1.5.1 Zusammenhang zwischen dem gesamten TQM-Klima und Verbesserungsvorschlägen

Eine erste Regressionsrechnung ergab einen schwachen, nicht signifikanten ($p=0.2$) Zusammenhang zwischen dem TQM-Klima und den Verbesserungsvorschlägen aus der Arbeitsplatzanalyse in Centern mit einem überdurchschnittlichen Anteil an gewerblichen Arbeitern. Der Regressionskoeffizient hat einen Wert von $r = 0.35$ und einem adjustierten R^2 von 0.06. Der Beta-Koeffizient der Variablen 'TQM-Klima' beträgt 0.35.

Bei dieser Analyse wurde das Center mit der höchsten Mahalanobis-Distanz, Center 16 ($D_M = 2,59$) entfernt.⁵⁸³ Eine zweite Regressionsrechnung ohne das Center 16 ergab einen signifikanten Zusammenhang ($p = 0.014$) mit einem Korrelationskoeffizient $R = 0.64$ zwischen dem TQM-Klima und den Verbesserungsvorschlägen aus der Arbeitsplatzanalyse in Organisationseinheiten mit einem überdurchschnittlichen Anteil gewerblicher Arbeiter.

⁵⁸³ Center 16 wurde zu Beginn der ersten Fragebogenerhebung stark umstrukturiert, so daß es mit den anderen Centern bezüglich der Veränderungsleistung nicht zu vergleichen ist.

Multiple R		Analysis of Variance			
R Square			DF	Sum of Squares	Mean Square
,63643		Regression	1	,51173	,51173
,40505		Residual	12	,75164	,06264
,35547		F =	8,16971	Signif F =	,0144
,25027		----- Variables in the Equation -----			
Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
KLIMA	2,922136	1,022344	,636434	2,858	,0144
(Constant)	-7,455261	2,982914		-2,499	,0280

SPSS-Ausgaben 3: Regression des TQM-Klimas auf die Verbesserungsvorschläge für Organisationseinheiten mit einem überdurchschnittlichen Anteil gewerblicher Arbeiter

Die Varianz der 'Verbesserungsvorschläge' wird zu 36% durch die Variable 'TQM-Klima' aufgeklärt. Der Beta-Koeffizient ist mit 0.64 gegenüber der ersten Berechnung deutlich höher, die Richtung des Zusammenhanges blieb dagegen unverändert positiv. Graphisch läßt sich der Zusammenhang folgendermaßen verdeutlichen:

Zusammenhang zwischen TQM-Klima und Verbesserungsvorschlägen
 Organisationseinheiten mit einem Anteil gewerblicher Mitarbeiter >=26%

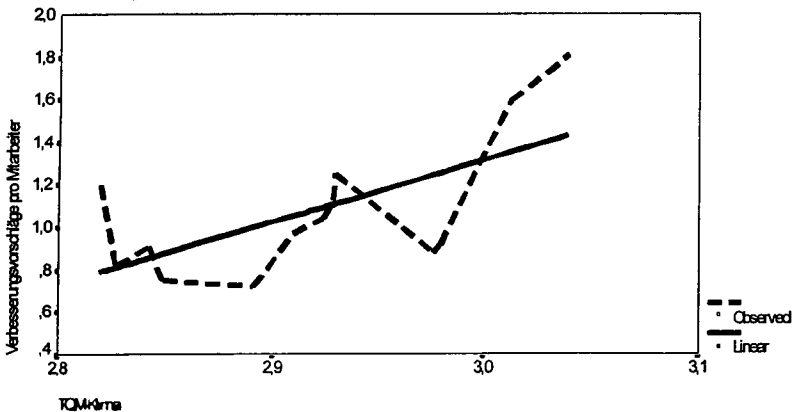


Abbildung 41: Zusammenhang zwischen TQM-Klima und Verbesserungsvorschlägen in Organisationseinheiten mit einem überdurchschnittlichen Anteil an gewerblichen Arbeitern

Die Regressionsgleichung für den Zusammenhang zwischen TQM-Klima und den Verbesserungsvorschlägen in Organisationseinheiten mit einem überdurchschnittlichem Anteil an gewerblichen Arbeitern:

Verbesserungsvorschläge = 1,13 x TQM-Klima - 2,26

Die Regressionsgleichung sagt aus: Je besser das TQM-Klima ist, desto mehr Verbesserungsvorschläge werden in Organisationseinheiten mit einem überdurchschnittlichem Anteil an gewerblichen Arbeitern erarbeitet. Um beurteilen zu können, welche Klimaaspekte diesen Zusammenhang beeinflussen, wurden multiple Regressionen mit den Faktorwerten der Dimensionen des TQM-Klimas gerechnet.

Aufgrund der großen Stichprobe und des mittleren Korrelationskoeffizienten von $R = 0.64$ ist empirisch der positive Zusammenhang zwischen dem 'TQM-Klima' und den Verbesserungsvorschlägen recht stabil.

8.1.5.2 Zusammenhänge zwischen den Dimensionen des TQM-Klimas und den Verbesserungsvorschlägen

Die Multiple Regression der Dimensionen des TQM-Klimas auf die Verbesserungsvorschläge wurde zunächst mit dem SPSS-Parameter "stepwise" durchgeführt. Das bereits oben ausgeschlossene Center 16 wurde wiederum nicht in die Berechnung eingeschlossen.

In drei Berechnungsschritten wurden von SPSS drei der Klima-Dimensionen in die Regression aufgenommen (Vgl. Anhang 6, Regression TQM-Klimadimensionen und Verbesserungsvorschläge, S. 337).

Schritte der Aufnahme	Faktor	B	Beta	t - Signifikanz
1	Teamorientierung	1.39	0.78	0.001
2	Berufl. Entwicklung u. Anerkennung	1.38	0.56	0.001
3	Führung	0.79	0.42	0.006

Tabelle 29: Signifikante Dimensionen des TQM-Klimas in der Gruppe der Organisationseinheiten mit einem überdurchschnittlichen Anteil von gewerblichen Arbeitern

Der multiple Korrelationskoeffizient beträgt für die drei Faktoren $R = 0.93$. Das adjustierte Bestimmtheitsmaß $R^2 = 0.82$ sagt aus, daß 82% der Varianz der Verbesserungsvorschläge im Veränderungsprozeß durch diese drei Faktoren erklärt wird.

Haupteinflußfaktoren des TQM-Klimas auf eine verbesserte Leistung der Mitarbeiter bei den Verbesserungsvorschlägen sind die Dimensionen 'Teamorientierung', 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung' sowie 'Führung'. Die Beta-Werte zeigen, daß die 'Teamorientierung' den größten Einfluß auf die Anzahl der Verbesserungsvorschläge hat, gefolgt von der 'Beruflichen Entwicklung und Anerkennung' sowie 'Führung'.

In Centern mit einem überdurchschnittlichen Anteil gewerblicher Arbeiter zeigt sich: Je besser die Teamorientierung und die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten sowie die Führungsqualität erlebt wird, desto höher ist die Leistung der Mitarbeiter im Veränderungsprozeß in Organisationseinheiten mit einem überdurchschnittlichen Anteil gewerblicher Arbeiter.

In einer weiteren Regressionsrechnung wurde das oben gefundene Modell auf seine Stabilität überprüft. Um zu erkennen, wie sich die Erklärungsanteile der drei mit "stepwise" ermittelten signifikanten Dimensionen bei Aufnahme weiterer erklärender Variablen verändern, wurden mit dem SPSS-Parameter "enter" alle Dimensionen in die Regression aufgenommen. Im Ergebnis zeigt sich (Vgl. Anhang 7, Regression TQM-Klimadimensionen und Verbesserungsvorschläge, S. 338):

- Die Beta-Koeffizienten der Dimensionen 'Teamorientierung' (Beta = 0.80) und 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung' (Beta = 0.62) bleiben sehr stabil. Die beiden Dimensionen haben einen hohen Einfluß auf die Anzahl der Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter.
- Der Koeffizient der Dimension 'Führung' (Beta = 0.29) wird dagegen geringer, hat aber dennoch einen Einfluß auf eine verbesserte Leistung im Veränderungsprozeß.
- Die nicht signifikanten Beta-Koeffizienten der Dimensionen 'Empowerment', 'Interne Kundenorientierung' sowie 'Management und Organisation' betragen zwischen 0.003 und 0.05 und sind daher vernachlässigbar. Diese Dimensionen haben keinen Einfluß auf die Leistung im Veränderungsprozeß.
- Die Dimension 'Mikropolitik' hat mit einem nicht signifikanten Beta von 0.17 einen mäßigen Einfluß auf die Leistung der Mitarbeiter im Veränderungsprozeß.

Um eine Erklärung dafür zu erhalten, welche Aspekte dieser einzelnen Dimensionen den Zusammenhang determinieren, wurden im weiteren die einzelnen Items mit der Anzahl der Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter korreliert.

8.1.5.3 Zusammenhänge zwischen Items der 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung' und Verbesserungsvorschlägen

In Organisationseinheiten mit einem hohen Anteil gewerblicher Arbeiter glauben die Befragten, daß sie sich durch den TQM-Prozeß sowohl monetär als auch fachlich weiterentwickeln können, wenn sie sich engagieren. Die hohen Korrelationen von Item 18 ($r = 0.83$; $p = 0.000$) und von Item 11 ($r = 0.68$; $p = 0.008$) verdeutlichen, daß ein Zusammenhang mit den Verbesserungsvorschlägen besteht.

Insbesondere besteht ein Zusammenhang zwischen der Möglichkeit, fachlich aufzusteigen und der Leistung im Veränderungsprozeß, wie es die signifikante und hohe Korrelation von Item 24 ($r = 0.71$; $p = 0.005$) verdeutlicht.

Ein weiterer enger Zusammenhang besteht zwischen der Gerechtigkeit des Leistungsbeurteilungssystems und einer verbesserten Leistung im Veränderungsprozeß, wie es die hohe und signifikante Korrelation des Items 17 ($r = 0.67$; $p = 0.009$) wiedergibt.

Nummer	Item	r	p
11	Gute Aufgabenerfüllung führt zu beruflichem Aufstieg	0.68	0.008
17	Leistungsbeurteilungssystem ist gerecht	0.67	0.009
18	Verantwortungsvolle Aufgaben werden belohnt	0.83	0.000
24	Aufstieg durch Fachkarriere	0.71	0.005

Tabelle 30: Signifikante Korrelationen in der Dimension 'Berufliche Entwicklung' mit den Verbesserungsvorschlägen

Erleben die Mitarbeiter im TQM-Prozeß, daß die Übernahme von verantwortungsvollen Aufgaben durch den Vorgesetzten belohnt wird, und die Möglichkeit gegeben ist, fachlich aufzusteigen, wirken sich diese Faktoren leistungsfördernd im Veränderungsprozeß aus.

Die Korrelationen der Items 17, 11, 18 sowie 24 erwecken den Eindruck, daß die Mitarbeiter Gerechtigkeit anstreben zwischen dem, was sie einer Organisation an Leistung im Veränderungsprozeß bieten und dem, was sie dafür von der Organisation erhalten. Die im Rahmen der sogenannten Gleichgewichtstheorie von Adams ermittelten Zusammenhänge scheinen hierdurch eine weitere Bestätigung zu finden.

8.1.5.4 Zusammenhänge zwischen den Items der 'Teamorientierung' und Verbesserungsvorschlägen

Wie von Rosenstiel et. al. aufzeigen, steigt die Leistungsbereitschaft einer Gruppe, wenn sich die Gruppenmitglieder mit den Leistungszielen identifizieren oder eine Bindung an die Aufgabe entwickeln.⁵⁸⁴ Die hohen Korrelationen der Zielklarheit, Item 28 ($r = 0.58$; $p = 0.028$) und Zielorientiertheit, Item 29 ($r = 0.63$; $p = 0.017$), können einen Zusammenhang zwischen TQM-Klima und verbesserter Leistung in Form von Verbesserungsvorschlägen belegen.

Dies bestätigt die Vermutung, daß die Beschäftigten in den gewerblichen Bereichen durch die Implementierung des TQM-Prozesses eine für sie neuartige und glaubwürdige Zielsetzung erhalten, die sie als lohnenswert empfinden, um sich zu engagieren.

Nummer	Item	r	p
28	Ziele sind allen klar	0.58	0.028
29	Team steht hinter Abteilungszielen	0.63	0.017
30	Mitarbeiter befähigen sich gegenseitig	0.55	0.042
32	Gegenseitige Unterstützung	0.62	0.019
35	Meine Vorschläge werden ernst genommen	0.57	0.033
36	Meinung des anderen interessiert nicht	0.54	0.045
40	Gemeinsames Problemlösen	0.70	0.005
42	Abteilung hat genügend Innovationskraft	0.59	0.026

Tabelle 31: Signifikante Korrelationen in der Dimension 'Teamorientierung' mit den Verbesserungsvorschlägen

Die Leistung des Teams hängt von den intra- und intergruppalen Fähigkeiten zu einem teamorientierten Verhalten ab. Diese Fähigkeiten werden durch die Items 30, 32, 35, 36 und 40 operationalisiert.

Hohe Korrelationen weisen Item 40 'Gemeinsames Problemlösen', Item 32 'Gegenseitige Unterstützung' sowie Item 30 'Mitarbeiter befähigen sich gegenseitig' auf. Diese Items, die die Teamorientiertheit aus der Perspektive der Befragten am direktesten beschreiben, haben den stärksten Zusammenhang mit einer verbesserten Leistung in Form von Verbesserungsvorschlägen.

In der Typologie von Katzenbach et. al. sind diese teamorientierten Verhaltensweisen Kennzeichen von sogenannten "echten Teams".⁵⁸⁵ Dies bestätigt die Vermutung, daß

⁵⁸⁴ Vgl. Rosenstiel, v. L., Molt, W., Rüttinger, B. (1995), Organisationspsychologie, S. 145

⁵⁸⁵ Katzenbach, J. R., Smith, D., K. (1993), Teams, S. 92

Organisationsmitglieder mit einer gemeinsamen Zielsetzung, die sich gegenseitig unterstützen und befähigen, mehr Leistung erbringen können.

Leistungssteigernd kann der Gruppenzusammenhalt nur dann sein, wenn Vertrauen ins Unternehmen gegeben ist. Die positive Korrelation von Item 42 weist auf diesen Sachverhalt hin.

8.1.5.5 Zusammenhänge zwischen Items der Führungsqualität und Verbesserungsvorschlägen

Obwohl 18 Items die Qualität der Führung operationalisieren, hat lediglich Item 8 einen signifikanten Zusammenhang mit der Veränderungsleistung. Im TQM-philosophischen Verständnis von Führung prägt insbesondere die Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg des Vorgesetzten das Leistungsverhalten der Mitarbeiter.

Nummer	Item	r	p
8	Mein Vorgesetzter beteiligt mich an seinem Erfolg.	0.73	0.003

Tabelle 32: Signifikante Korrelationen in der Dimension 'Führung' mit den Verbesserungsvorschlägen.

Insofern kann die Vermutung bestätigt werden, daß ein positiver Zusammenhang zwischen partizipativer Führungsqualität und der Leistung der Mitarbeiter im Veränderungsprozeß besteht.

8.1.5.6 Zusammenfassung

Zwischen dem TQM-Klima und der Veränderungsleistung im TQM-Prozeß besteht für Organisationseinheiten mit einem überdurchschnittlich hohen Anteil an gewerblichen Arbeitern eine positive Korrelation von $R = 0.64$ ($p = 0.014$). Das bedeutet, je besser das TQM-Klima in einer Organisationseinheit mit einem überdurchschnittlichen Anteil gewerblicher Arbeitern ist, desto mehr Verbesserungsvorschläge erarbeiten diese im Veränderungsprozeß.

Dies kann auf folgende Aspekte zurückgeführt werden:

- Die Dimensionen 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung', 'Teamorientierung' sowie 'Führungsqualität' haben einen hohen signifikanten Einfluß auf die Leistung im Veränderungsprozeß in Form von Verbesserungsvorschlägen.
- Zwischen der Übernahme von verantwortungsvollen Aufgaben durch den Mitarbeiter, einer gerechten Anwendung des Beurteilungssystems durch den Vorgesetzten sowie einer Fachkarriere besteht ein positiver Zusammenhang mit einer verbesserten Leistung der Mitarbeiter im Veränderungsprozeß.
- Die 'Zielklarheit' und 'Zielorientierung' eines Teams korreliert positiv mit der Leistung im Veränderungsprozeß.
- Zwischen den intragruppalen Voraussetzungen zu einem teamorientierten Verhalten und der Leistung der Teammitglieder besteht ein positiver Zusammenhang.
- Führung wird im TQM-Prozeß als Dienstleistungsfunktion verstanden. Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Erfolgsbeteiligung durch den Vorgesetzten und der Leistung der Mitarbeiter.

Die dieser Arbeit übergeordnete Hypothese H_1 : "Wenn in einer Organisationseinheit ein gutes TQM-Klima besteht, dann ist dort die Leistung der Mitarbeiter im Veränderungsprozeß höher als in einer Organisationseinheit mit einem schlechten TQM-Klima." kann für Organisationseinheiten mit einem **überdurchschnittlichen Anteil gewerblicher Arbeiter bestätigt** werden.

8.2 Zusammenhang zwischen TQM-Klima und verbesserter Leistung der Mitarbeiter im Veränderungsprozeß auf Basis der Mitarbeiterbefragung

Um eine weitere unabhängige Bestätigung der Hypothese H_1 zu erhalten, wurden Verbesserungsvorschläge, die während den Moderationen zur Mitarbeiterbefragung 1994 erarbeitet wurden, als zusätzlicher Indikator für die Leistung der Mitarbeiter im Veränderungsprozeß herangezogen.

So lautet die Hypothese H_{10} : **Wenn in einer Organisationseinheit ein gutes TQM-Klima besteht, dann erarbeiten die Mitarbeiter mehr Verbesserungsvorschläge in Moderationen zur Mitarbeiterbefragung 1994 als in einer Organisationseinheit mit einem schlechten TQM-Klima.**

Zwischen den Centern liegen bezüglich der Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen große Streuungen vor. Eine erste Regressionsrechnung ergab keinen signifikanten Zusammenhang zwischen dem TQM-Klima und den erarbeiteten Verbesserungsvorschlägen. Auch eine Aufteilung der Center nach dem Kriterium des Anteils der gewerblichen Mitarbeiter führte zu keinem signifikanten Ergebnis.

Es wurde vermutet, daß eine weitere Variable den Zusammenhang determiniert. Teilweise wurden in Organisationseinheiten Zielvereinbarungen zur Erarbeitung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen getroffen; teilweise erhielten die Mitarbeiter aber auch nicht die Möglichkeit, Maßnahmen zu erarbeiten. Daher besteht keine direkte Vergleichbarkeit zwischen den einzelnen Centern. Auch eine dichotomisierte Centerbetrachtung nach dem Kriterium, ob eine Zielvereinbarung getroffen wurde oder nicht, führte zu keinem signifikanten Zusammenhang.

Verantwortlich dafür ist eine ungenaue Erfassung der Anzahl der Verbesserungsmaßnahmen in den Centern. So liegen keine klaren Angaben darüber vor, ob eine erarbeitete Maßnahme alle Mitarbeiter und Führungskräfte eines Centers betrifft oder nur einzelne Gruppen oder Personen.

So dient zum Beispiel das Verbessern des Informationsflusses in die Werkstätten durch eine On-line-Visualisierung der verschiedenen Besprechungen auf der hauseigenen Datenbank allen Mitarbeitern des Centers. Dieses wurde jedoch nur als einzelne Maßnahme aufgelistet.

Im Gegensatz zu Vorschlägen aus der Arbeitsplatzanalyse wurden wesentlich weniger Verbesserungsvorschläge erarbeitet, die jedoch qualitativ eine andere Dimension erreichen, da nicht mehr wie in der Arbeitsplatzanalyse Verbesserungsmaßnahmen erarbeitet wurden, die vor allem den einzelnen Beteiligten betreffen, sondern wie es Tabelle 33 zeigt auch Maßnahmen mit mittel- und langfristigem Charakter auf Center-, Abteilungsebene und Teamebene.

Auf Centerebene ist z. B. die Weiterbildung des Gehaltssystems eine langfristige Maßnahme, die Förderung der Weiterbildung aller betroffenen Mitarbeiter eine mittelfristige und die Einführung von regelmäßigen Sprechzeiten für alle Mitarbeitern auf Abteilungsebene eine Maßnahmen, die sofort umgesetzt wurde.

Ergebnisse Zeitraum	Ergebnisse für das Center	Ergebnisse für die Abteilung	Ergebnisse für das Team	Ergebnisse für den einzelnen Beteiligten
Sofortmaßnahmen	Verbesserung der Kommunikation	Sprechzeiten für alle Mitarbeiter	pro Woche Teamsitzung	Verbesserung der PC-Ausstattung
mittelfristige Maßnahmen	Förderung der Weiterbildung	Verbesserung der Seminare	Teamentwicklung	Verbesserung der Personalbetreuung
langfristige Maßnahmen	Weiterentwicklung des Gehtsystems			

Tabelle 33: Beispielhafte Maßnahmen aus den Moderationen zur Mitarbeiterbefragung 1994

Für die Berechnung der Korrelationen schlagen derartige Verzerrungen in der Erfassung der Verbesserungsvorschläge so weit durch, daß eventuell bestehende Zusammenhänge nicht mehr erkennbar sind. Des weiteren wurde in manchen Centern die Anzahl der Verbesserungsvorschläge vom Prozeßmanagement lediglich geschätzt.

So kann die Hypothese H_{10} nicht bestätigt werden.

8.3 Zusammenhang zwischen TQM-Klima und Rücklaufquote der Ersterhebung 1994

Um eine weitere Überprüfung der Hypothese H_1 zu erhalten, wurde die Rücklaufquote der Mitarbeiterbefragung 1994 auf Centerebene als zusätzlicher Indikator für die Veränderungsleistung herangezogen. Es bestand die Vermutung, daß Mitarbeiter in Centern mit einem besseren TQM-Klima sich auch stärker an der Mitarbeiterbefragung beteiligen als Mitarbeiter in Centern mit einem schlechteren TQM-Klima.

In diesem Zusammenhang lautet die Hypothese H_4 : **Wenn in einer Organisationseinheit ein gutes TQM-Klima besteht, dann beteiligen sich die Mitarbeiter an der Mitarbeiterbefragung 1994 stärker als in einer Organisationseinheit mit einem schlechten TQM-Klima.**

Eine erste bivariate Korrelation zwischen der Rücklaufquote der Mitarbeiterbefragung 1994 einerseits sowie den Variablen 'Verbesserungsvorschläge', 'Anteil gewerblicher Arbeiter', 'TQM-Klima' und 'TQM-Image' andererseits ergab folgende Zusammenhänge:

korrelierte Variablen	r	p
Rücklaufquote - Verbesserungsvorschläge aus der Arbeitsplatzanalyse	0,22	0,212
Rücklaufquote - Verbesserungsvorschläge aus der Mitarbeiterbefragung	0,12	0,500
Rücklaufquote - Anteil gewerblicher Arbeiter	-0,56	0,000
Rücklaufquote - TQM-Klima	0,45	0,005
Rücklaufquote - TQM-Image	-0,05	0,790

Tabelle 34: Korrelationen der Rücklaufquote der Mitarbeiterbefragung 1994

Auffällig ist einerseits die hohe positive Korrelation von $r = 0.45$ zwischen Rücklaufquote und TQM-Klima, andererseits die hohe negative Korrelation von $r = -0.56$ zwischen Rücklaufquote und Anteil an gewerblichen Arbeitern.

Um zu überprüfen, inwieweit diese Korrelation auf den bereits bekannten Zusammenhang zwischen Klima und Anteil gewerblicher Arbeiter zurückzuführen ist, wurden partielle Korrelationen zwischen den Variablen 'TQM-Klima', 'Anteil gewerblicher Arbeiter' und 'Rücklaufquote 1994' gerechnet.

partielle Korrelationen zwischen	r	p	kontrollierte Variable
Rücklaufquote '94, Anteil gewerblicher Arbeiter	-0,40	0,017	TQM-Klima
Rücklaufquote '94, TQM-Klima	0,13	0,441	Anteil gewerblicher Arbeiter

Tabelle 35: Partielle Korrelationen zwischen 'TQM-Klima', 'Anteil gewerblicher Arbeiter' und 'Rücklaufquote 1994'

Wird der Einfluß, den die beiden Variablen 'Anteil gewerblicher Arbeiter' und 'TQM-Klima' gegenseitig aufeinander ausüben, aus den Korrelationen separiert, so zeigt sich, daß die Rücklaufquote 1994 stark negativ mit dem Anteil gewerblicher Arbeiter eines Centers korreliert.

Je höher der Anteil gewerblicher Arbeiter ist, desto niedriger ist die Beteiligung bei der Mitarbeiterbefragung. Dies läßt den Schluß zu, daß die gewerblichen Mitarbeiter sich unterdurchschnittlich an der Befragung beteiligt haben.

Betrachtet man daraufhin die Center getrennt nach den Gruppen mit unter- bzw. überdurchschnittlichem Anteil gewerblicher Arbeiter, so ergibt sich folgendes:

- In der Gruppe mit einem unterdurchschnittlichen Anteil an gewerblichen Arbeitern besteht weder beim 'TQM-Klima', noch bei den 'Verbesserungsvorschlägen ein signifikanter Zusammenhang mit der 'Rücklaufquote 1994'.
- Dagegen korreliert in den Centern mit einem überdurchschnittlichen Anteil gewerblicher Arbeiter die 'Rücklaufquote 1994' mit $r = 0,53$ mit den 'Verbesserungsvorschlägen' ($p=0,054$). Mit der Variable 'TQM-Klima' besteht aber kein Zusammenhang.

Die Hypothese H_4 kann in der ersten Korrelationsrechnung bestätigt werden ($r = 0,45$, $p = 0,005$). Aufgrund der partiellen Korrelationen kann jedoch gezeigt werden, daß der Zusammenhang zwischen 'TQM-Klima' und 'Rücklaufquote 1994' auf den 'Anteil an gewerblichen Arbeitern' zurückzuführen ist ($r = 0,13$, $p = 0,441$).

Die Hypothese H_4 kann demnach nicht bestätigt werden.

8.4 Zusammenhänge der TQM-Klimadimensionen mit den TQM-Image-dimensionen

Um zu überprüfen, ob es einen Zusammenhang zwischen den TQM-Klimadimensionen mit denen des TQM-Images gibt, wurden die Faktorwerte⁵⁸⁶ auf Individuenebene miteinander korreliert. Als bedeutende Korrelationen wurden solche mit $r > 0,1$ gewertet. Das Ergebnis ist in der Tabelle zusammengefaßt:

TQM-Image-Dimensionen	sozial		wirklich		verändernd	
	r	p	r	p	r	p
Empowerment	0,11	0,000	-0,01	0,602	0,12	0,000
Berufliche Entwicklung	0,04	0,056	0,03	0,146	0,04	0,031
Teamorientierung	0,14	0,000	0,05	0,011	0,03	0,110
Führung	0,08	0,000	0,05	0,011	0,05	0,016
Interne Kundenorientierung	0,06	0,005	0,06	0,001	0,05	0,006
Management / Organisation	0,11	0,000	0,32	0,000	0,09	0,000
Mikropolitik	0,14	0,000	0,03	0,110	-0,01	0,767

Tabelle 36: Zusammenhang zwischen TQM-Klimadimensionen und TQM-Image-dimensionen

⁵⁸⁶ Da die Faktorwerte untereinander unkorreliert sind, sind bereits geringe Korrelationskoeffizienten aussagekräftig.

Die Dimensionen 'Empowerment', 'Teamorientierung', 'Management und Organisation' sowie 'Mikropolitik' sind entscheidend für das 'soziale' Image von TQM. Je weniger mikropolitisch Verhalten und je mehr Empowerment und Teamorientierung in der Organisation erlebt wird, desto stärker wird das Image von TQM als gemeinschaftlicher Veränderungsprozeß gesehen.

Das Verhalten des Managements wie auch die organisationalen Rahmenbedingungen tragen ebenfalls zum sozialen Aspekt des TQM-Images bei.

Auf die Vorstellung von TQM als 'wirklich' hat nur die Dimension 'Management und Organisation' starken Einfluß. Wie im Kapitel Management und Organisation (Kapitel 3.6) dargestellt wurde, hat das Management die Operationalisierung der Managementphilosophie sowie deren Umsetzung zu verantworten. Je konsequenter die Mitarbeiter das Management in dessen Vorgehensweise erleben, desto realer erscheint ihnen der TQM-Prozeß.

Die Dimension 'Empowerment' ist ausschlaggebend, ob TQM als Veränderungsprozeß empfunden wird. Die Mitarbeiter müssen die Möglichkeit zur Partizipation haben, um die Veränderung selbst aktiv vorantreiben zu können.

9 Deskriptive Ergebnisse der Veränderung von 1994 zu 1995

9.1 Aufbau der Zweituntersuchung 1995

Um eine weitere Bestätigung für die Zusammenhänge zwischen einem guten TQM-Klima und der Leistung der Mitarbeiter zu erhalten, werden auf Basis der zweiten Erhebung nochmals Hypothesen geprüft, die sich auf die Intensität der Veränderung beziehen.

In Organisationseinheiten mit einem guten TQM-Klima müßten die Mitarbeiter deutlich mehr Engagement zur Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen zeigen als in Organisationseinheiten mit einem schlechten TQM-Klima. Anhand der Intensität der Veränderung des TQM-Klimas wird geprüft, ob diese Vermutung zutrifft.

Dazu lautet die zu prüfende Hypothese H₂:

Wenn Organisationseinheiten ein gutes TQM-Klima haben, dann zeigen sie deutlichere Veränderungen zur Erreichung der TQM-Ziele als Organisationseinheiten mit einem schlechteren TQM-Klima.

Ein weitere Aspekt ist, ob sich die hierarchischen Ebenen signifikant in bezug auf die Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen unterscheiden. Aufgrund der Mitarbeiterorientierung in der TQM-Philosophie wird vor allem die Frage gestellt, ob sich die gewerblichen Mitarbeiter besonders engagieren, um durch die Erarbeitung von Maßnahmen eine Veränderung in ihrer Arbeitssituation herbeizuführen. Im Vergleich zu Japan werden in Deutschland die gewerblichen Beschäftigten kaum an der Gestaltung von Prozessen beteiligt.⁵⁸⁷

Daraus ergibt sich die Hypothese H₃:

Wenn Organisationseinheiten einen überdurchschnittlichen Anteil an gewerblichen Arbeitern haben, dann zeigen sie deutlichere Veränderungen zur Erreichung der TQM-Ziele als Organisationseinheiten mit einem unterdurchschnittlichen Anteil an gewerblichen Arbeitern.

Dazu werden bei der zweiten Auswertung im Rahmen der Paneluntersuchung die durch den wiederholten Einsatz des Meßinstrumentes erfaßten Veränderungen im TQM-Klima der Untersuchungseinheit betrachtet:

- Deskriptiv werden die Veränderungen der TQM-Klima-Dimensionen im Vergleich von Organisationseinheiten mit gutem bzw. schlechtem TQM-Klima sowie nach betrieblicher Hierarchiezugehörigkeit der Befragten untersucht. Dadurch wird ermittelt, ob sich im Verlauf der Umsetzung des Veränderungsprozesses die Abstände zwischen den Organisationseinheiten bzw. den betrieblichen Ebenen verändern.
- Zusätzlich werden Hypothesen geprüft, die die Zusammenhänge zwischen TQM-Klima und verbesserter Leistung der Mitarbeiter im Veränderungsprozeß aus der Ersterhebung überprüfen.
- Abschließend werden Hypothesen geprüft, die Aussagen über den Zusammenhang zwischen den Maßnahmen infolge der Erstuntersuchung und dem TQM-Klima der zweiten Befragung liefern.

⁵⁸⁷ Vgl. Hummeltenberg, W. (1994), TQM-Vision, S. 73f.

9.1.1 Validität der Paneluntersuchung

Gegenüber der ersten Befragung im Jahre 1994 ist die Rücklaufquote von 70 % auf 63 % im Jahre 1995 gesunken. Dennoch wurden durchgängige Verbesserungen des TQM-Klimas erzielt.

Es stellt sich daher die Frage, ob diese Verbesserungen auf einen statistischen Artefakt zurückzuführen sind oder ob sie tatsächliche Veränderungen widerspiegeln.

Folgende Faktoren könnten die Validität der Paneluntersuchung beeinflussen:

- Die Verbesserungen könnten darauf zurückgeführt werden, daß genau diejenigen Mitarbeiter an der zweiten Befragung nicht mehr teilgenommen haben, die im Vorjahr die schlechtesten Werte angekreuzt haben. Um diesen Sachverhalt zu klären, wurde zunächst je ein Histogramm der TQM-Klima-Mittelwerte für 1994 (Abbildung 42) und 1995 (Abbildung 43) erstellt.

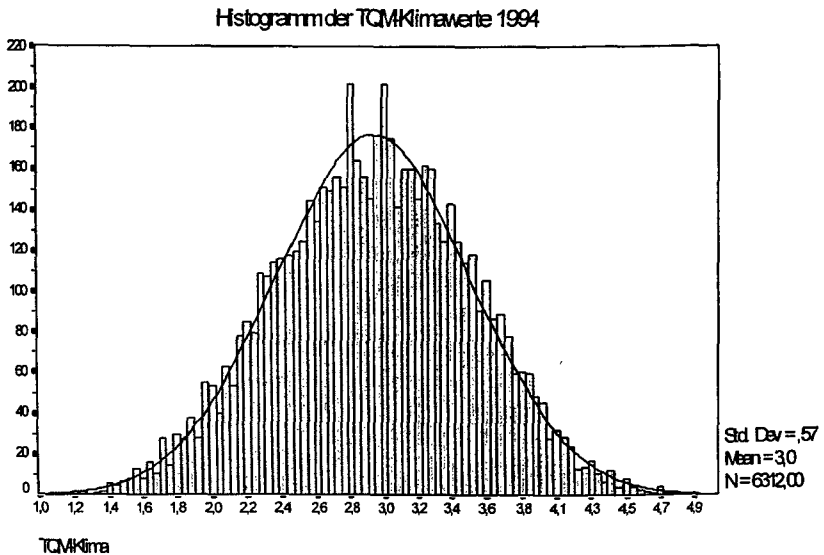


Abbildung 42: Histogramm der TQM-Klimawerte 1994

Histogramm der TQM-Klimawerte 1995

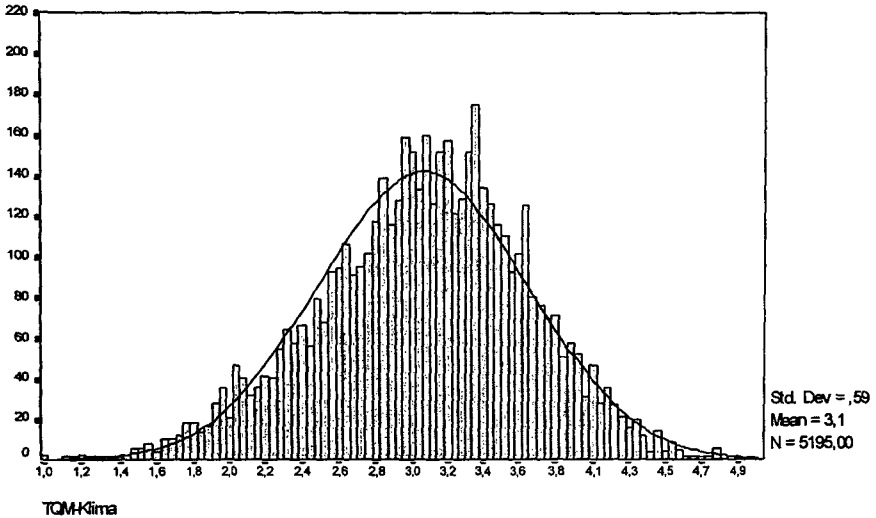


Abbildung 43: Histogramm der TQM-Klimawerte 1995

- Es zeigt sich, daß die Verteilung der TQM-Klimawerte des Histogrammes von 1995 (Abbildung 43) nicht rechtsschief ist. Dies wäre zu erwarten gewesen, falls die Mittelwerte von 1995 sich nur deshalb verbessert hätten, weil die bei der ersten Befragung 1994 am schlechtesten ankreuzenden Befragten bei der zweiten Befragung 1995 nicht mehr teilnahmen.
- Ferner zeigt sich, daß der Prozentsatz an TQM-Klima-Werte zwischen 1 und 2 sich von 1994 mit 4,6 % zu 1995 mit 4,1 % kaum verändert hat. Nach wie vor gibt es ein Potential an kritischen Befragten. Obwohl Panelmortalität in gewissem Umfang vorhanden ist, blieb die Struktur der Zusammensetzung der Befragten jedoch die gleiche.
- Das kritische Potential ist auch in der zweiten Befragung vorhanden, wie es die drei Evaluierungsfragen bezüglich der Handhabung der ersten Mitarbeiterbefragung zeigen. In der Umsetzung ist ein hohes Maß an Kritik vonseiten der Mitarbeiter und Führungskräfte vorhanden, wie es Item 111 (Zufriedenheit mit der Umsetzung von Maßnahmen zur Mitarbeiterbefragung 1994) verdeutlicht. Diese Frage erhält einen schlechten Wert, was ein hohes Anspruchsniveau der Betroffenen bestätigt.

- Weiterhin könnte behauptet werden, daß bei der zweiten Befragung die Mitarbeiter das Befragungsinstrument gelernt hätten und sich deshalb nicht mehr trauen würden, schlechte Werte anzukreuzen bzw. die Befragten würden das Instrument zur Manipulation benutzen (Paneleffekt). Diese Unterstellung muß verworfen werden, da ein wiederholt eingesetztes und "gelerntes" Instrument in der Regel von den Befragten differenzierter gehandhabt wird als beim ersten Mal, somit das Anspruchsniveau eher steigt als fällt.⁵⁸⁸

Die Entwicklung des TQM-Klimas beruht auf tatsächlichen Verbesserungen, da ein statistischer Artefakt für die beiden Befragungen ausgeschlossen werden kann.

9.1.2 Entwicklung des TQM-Klimas von 1994 zu 1995

Die Entwicklung des TQM-Klimas, die sich durch die Wiederholung der Befragung zeigt, verdeutlicht, wo schwerpunktmäßig Verbesserungen stattfanden. Diese Verbesserungen sind auf verschiedene Maßnahmen, die auf Abteilungs-, Team-, und Centerebene durchgeführt wurden, zurückzuführen. Da jedoch keine quantitativen Aussagen zu Art und Umfang der durchgeführten Maßnahmen vorliegen, kann rechnerisch nicht nachgewiesen werden, daß die Veränderungen in den Items ursächlich auf diese Maßnahmen zurückzuführen sind.

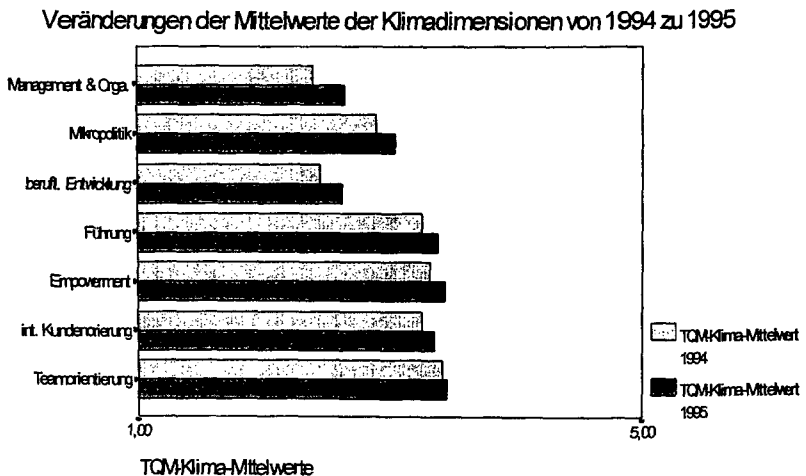


Abbildung 44: Signifikante Veränderungen in den Dimensionen

⁵⁸⁸ Vgl. Rosenstiel, L. v. (1995), Ergebnispräsentation am 15. Dezember 1995.

Im Durchschnitt haben sich die TQM-Klima-Mittelwerte über alle Dimensionen verbessert. Es zeigen sich unterschiedlich große Verbesserungen bei den noch zu besprechenden Einzelfragen.

Die Struktur der Ergebnisse der Dimensionen hat sich nicht verändert. Nach wie vor zeichnen sich die Bereiche 'Teamorientierung' und 'Führung' durch die besseren Werte aus, gefolgt vom Fragenbereich 'Empowerment' sowie 'Interne Kundenorientierung'. Die schlechteren Dimensionen sind immer noch diejenigen, die die organisationalen Rahmenbedingungen beschreiben. Diese sind 'Mikropolitik', 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung' sowie 'Management und Organisation'.

Während im Durchschnitt die Verbesserung 1/10 der 5er-Skala beträgt, erhöhen sich die Werte in der Dimension 'Management und Organisation' um fast 3/10 und der 'Beruflichen Entwicklung und Anerkennung' um 2/10. Es zeigt sich, daß die Verbesserungen in denjenigen Dimensionen am größten sind, die in der Erstuntersuchung 1994 die schlechtesten Werte erhielten.

9.1.2.1 Entwicklung einzelner Items

Im folgenden werden die Items jeder Dimension dargestellt, deren Werte sich von 1994 zu 1995 signifikant verändert haben ($p < 0,05$).

Items in der Dimension "Management und Organisation":

Signifikante Veränderungen der Mittelwerte von 1994 zu 1995

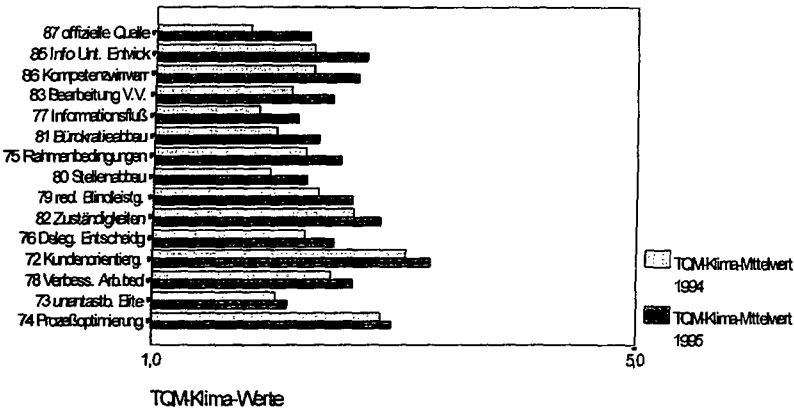


Abbildung 45: Signifikante Veränderungen in der Dimension 'Management und Organisation'

Die größte Veränderung mit 3/10 auf der 5er-Skala trat im Bereich 'Management und Organisation' auf. Am stärksten verbesserten sich die Werte derjenigen Items, die die Ablauforganisation (86) und das Informationsverhalten in der Organisation (87, 85, 77) konkret beschreiben.

Items, die das Image des Managements (73, 74) und dessen Commitment zum Veränderungsprozeß (78, 72, 76, 79) charakterisieren, weisen durchweg nur geringe Veränderungen auf.

Diejenigen Items, die in der Befragung 1994 auf die größten Defizite in den organisationalen Rahmenbedingungen hinwiesen, haben bei der Befragung 1995 die höchsten Steigerungen über den gesamten Fragebogen erzielt.

- Mikropolitik

Mit durchschnittlich knapp 3/10 auf der 5er-Skala verbesserten sich die Werte der Dimension 'Mikropolitik'. Die Verbesserung der Items 38 (Bereichsegoismus), 22 (Ja-Sager), 4 (vollendete Tatsachen) und 19 (Beziehungen) liegen zwischen 2/10 und 3/10.

Die Veränderung von Item 65 (widersprüchliche Informationen) weist wiederum auf den Erfolg von Maßnahmen zur Verbesserung des Informationsverhaltens im gesamten Unternehmensbereich hin.

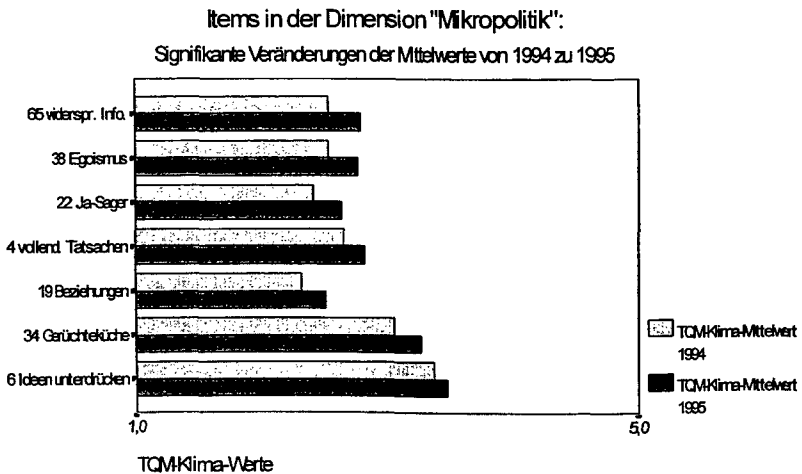


Abbildung 46: Signifikante Veränderungen in der Dimension 'Mikropolitik'

Die Verbesserungen bei den Werten derjenigen Items, die typische mikropolitische Verhaltensweisen bezeichnen, könnten darauf schließen lassen, daß dieses Verhalten in den Gruppenmoderationen erfolgreich thematisiert wurde.

- Berufliche Entwicklung und Anerkennung

Die Dimension 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung' zeigt gegenüber 1994 insgesamt eine Verbesserung von 2/10 auf der 5er-Skala. Die Items 50 (Förderung der Weiterbildung), 25 (Stellenbesetzung) und 18 (Übernahme von verantwortungsvollen Aufgaben) wurden nach der Befragung 1994 als Schwachpunkte lokalisiert.

Die Erarbeitung von Maßnahmen konzentrierte sich vor allem auf diese Items. Wie aus der Abbildung zur beruflichen Entwicklung hervorgeht, zeigen diese Items die größten Verbesserungen gegenüber 1994 auf.

Items in der Dimension "Berufliche Entwicklung und Anerkennung":
Signifikante Veränderungen der Mittelwerte von 1994 zu 1995

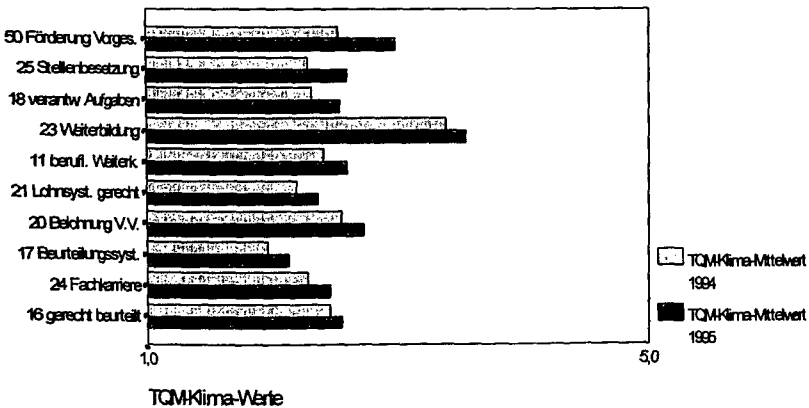


Abbildung 47: Signifikante Veränderungen in der Dimension 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung'

Dagegen weisen Item 21 (gerechtes Lohnsystem), 20 (Belohnung der Verbesserungsvorschläge), 17 (Beurteilungssystem), 24 (Fachkarriere) und 16 (Handhabung der Beurteilung) kaum Veränderungen auf. Diese Items betreffen die organisationalen Rahmenbedingungen der beruflichen Entwicklung, die im Rahmen der Maßnahmen erarbeitung von einzelnen Betroffenen kaum verändert werden können.

- Führung

Die Dimension 'Führung' weist leichte durchschnittliche Verbesserungen von 1/10 auf. Obwohl die Werte sich bereits auf einem hohen Niveau befinden, konnte die Führungsqualität nochmals verbessert werden. Insbesondere diejenigen Items, die führungs-technische Verhaltensweisen der Vorgesetzten beschreiben (8, 49, 48, 60), erzielten deutliche Verbesserungen.

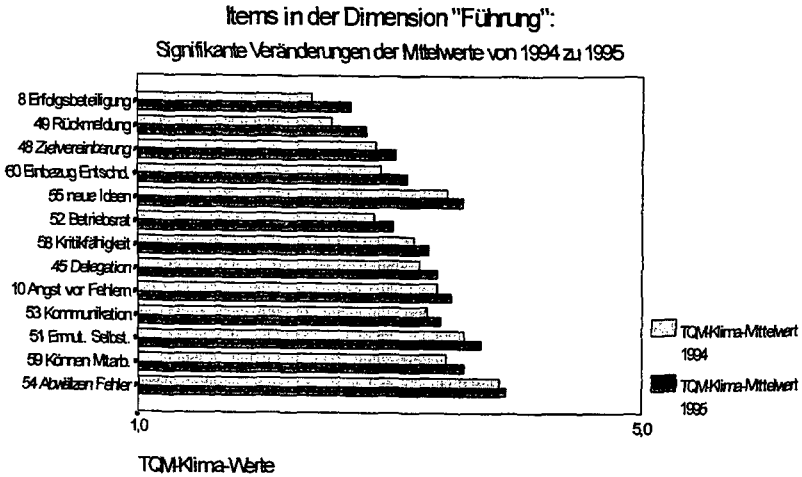


Abbildung 48: Signifikante Veränderungen in der Dimension 'Führung'

Bei der Ersterhebung hatte Item 8/Erfolgsbeteiligung den schlechtesten Wert, der sich in der Zweiterhebung um 3/10 Punkte am deutlichsten verbesserte. Dies kann u.a. auf die erfolgreiche Anwendung von Führungskräfte trainings zurückgeführt werden, die nach der ersten Befragung 1994 vor allem auf die Verbesserung dieser Führungstechniken ausgerichtet waren.

Im Gegensatz dazu verzeichneten traditionelle Führungsqualitäten (10, 53, 59, 54) kaum Verbesserungen.

- Empowerment

Die Werte der Dimension 'Empowerment' befanden sich bereits 1994 auf einem sehr hohen Niveau und haben sich zu 1995 nochmals um durchschnittlich 2/10 erhöht.



Abbildung 49: Signifikante Veränderungen in der Dimension 'Empowerment'

In dieser Dimension weisen die schlechtesten Werte 1994 die größten Veränderung zu 1995 auf. Es zeigt sich, daß zum einen TQM-spezifische Verhaltensweisen weiterentwickelt wurden, wie die Stärkung der Eigeninitiative (Item 7) sowie die Eigenverantwortung (Item 15) und zum anderen die dafür notwendigen Rahmenbedingungen (Item 2; Hintergrundinformation, Item 5; Selbstorganisation) verbessert wurden.

- Interne Kundenorientierung

Die Dimension 'Interne Kundenorientierung' zeichnet sich durch gleichmäßige Verbesserungen in denjenigen Items aus, die die organisatorischen Voraussetzungen für die interne und externe Zusammenarbeit zwischen den Organisationseinheiten beschreiben (Item 69,70, 61).

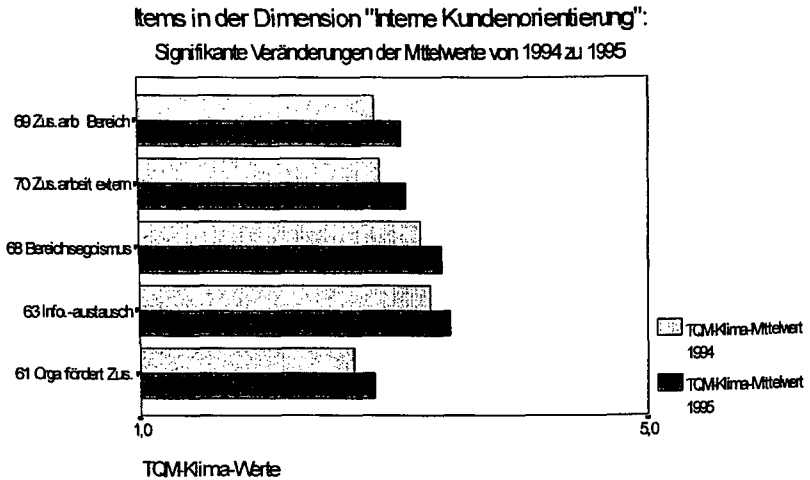


Abbildung 50: Signifikante Veränderungen in der Dimension 'Interne Kundenorientierung'

Dagegen konnte in den Items, die die Dienstleistungsqualität der Zusammenarbeit operationalisieren keine signifikanten Veränderungen festgestellt werden.

- Teamorientierung

Die Teamorientierung befand sich bereits 1995 auf einem hohen Niveau. Als Schwachstellen werden diejenigen Items lokalisiert, die ausschlaggebend für das Leistungsvermögen von Teams sind. Das sind die Items, die die Zielorientierung sowie die intra- und intergruppalen Fähigkeiten zu einem teamorientierten Verhalten operationalisieren. In diesen Items (33, 28, 40, 30) fanden die stärksten positiven Veränderungen in dieser Dimension von t1 zu t2 statt.

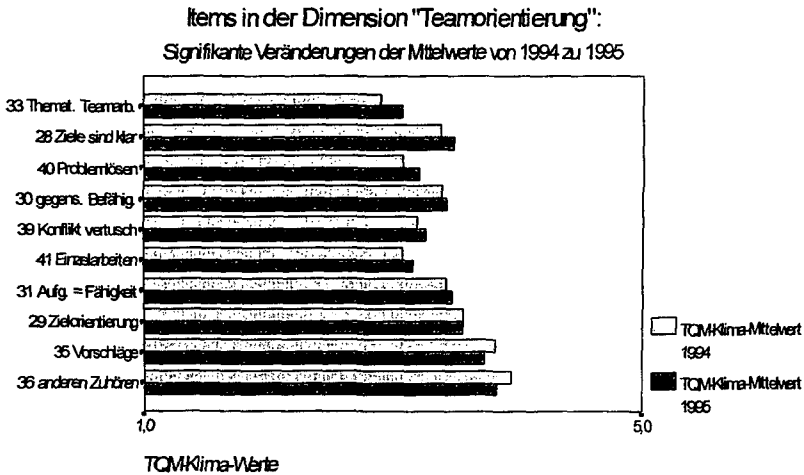


Abbildung 51: Signifikante Veränderungen in der Dimension 'Teamorientierung'

9.1.2.2 Plausibilität der Veränderungen von 1994 zu 1995

Aus den obigen Betrachtungen geht hervor, daß diejenigen Items, die 1994 die niedrigsten Werte aufwiesen, 1995 die höchsten Verbesserungen zeigen:

- Es kann plausibel davon ausgegangen werden, daß diese Items im Rahmen der Schwachstellenanalyse von den Mitarbeitern identifiziert und daraufhin Maßnahmen zur Veränderung erarbeitet wurden.

- Die TQM-Klimaanalyse ist ein aktiver Bestandteil für die Generierung von Maßnahmen im Veränderungsprozeß, um in sämtlichen hierarchischen Ebenen anhand der Befragungsergebnisse an Schwachstellen zu arbeiten. Die besseren Klima-Werte 1995 könnten zu einer "Bewußtmachung des Ist-Zustandes" bei den Mitarbeitern und Führungskräften beigetragen haben. Dies führte zu einem Anstoß für die Erarbeitung von Maßnahmen und zur Veränderung von Verhaltensweisen, wie es sich insbesondere in der Dimension 'Führung' zeigt.
- In der Dimension 'Führung' sind die größten Veränderungen in denjenigen Items vorhanden, die die Führungstechnik beschreiben. Insofern kann vermutet werden, daß die Führungskräfte durch die Befragungsergebnisse von den Mitarbeitern diejenigen Schwächen in ihrem Führungsverhalten diagnostiziert bekamen, in denen die Mitarbeiter Führungsdefizite erleben.

Aus diesen Ergebnissen ergibt sich zusammenfassend folgende Vermutung: **Je schlechter die Klimawerte eines Items in der Befragung 1994 ausfielen, desto höher ist die Veränderung im Wert gegenüber der Befragung 1995.**

9.1.3 Entwicklung des TQM-Klimas von 1994 zu 1995 in Organisationseinheiten mit gutem bzw. schlechterem TQM-Klima

In der Analyse der zweiten Erhebung sollen zunächst die Veränderungen von t1 zu t2 in den einzelnen Items im Vergleich von Organisationseinheiten mit gutem bzw. mit schlechterem TQM-Klima betrachtet werden, um zu erkennen bezüglich welcher Verhaltensweisen und organisationaler Bedingungen die guten und schlechten Organisationseinheiten sich einander angenähert bzw. weiter von einander entfernt haben.

Mit Hilfe einer Varianzanalyse wurden diejenigen Items identifiziert, deren Veränderung in Centern mit gutem bzw. schlechtem Klima zwischen t1 und t2 signifikant ist ($p < 0.05$).

Im nächsten Schritt wurden für beide Gruppen von Centern die Differenzen der Mittelwerte zwischen 1994 und 1995 für die signifikanten Items gebildet und in Balkendiagrammen einander gegenübergestellt.

Wie Abbildung 52 zeigt, bleiben die Differenzen zwischen den Organisationseinheiten mit einem guten und einem schlechteren TQM-Klima in der Dimension 'Management und Organisation' konstant.

Dagegen wurde der Abstand zwischen den beiden Gruppen in der Dimension 'Interne Kundenorientierung' erheblich geringer. Die Organisationseinheiten mit den schlechteren Klima-Werten zum Zeitpunkt t1 haben größere Anstrengungen zur Verbesserung der internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen unternommen als die Center mit den besseren Klima-Werten.

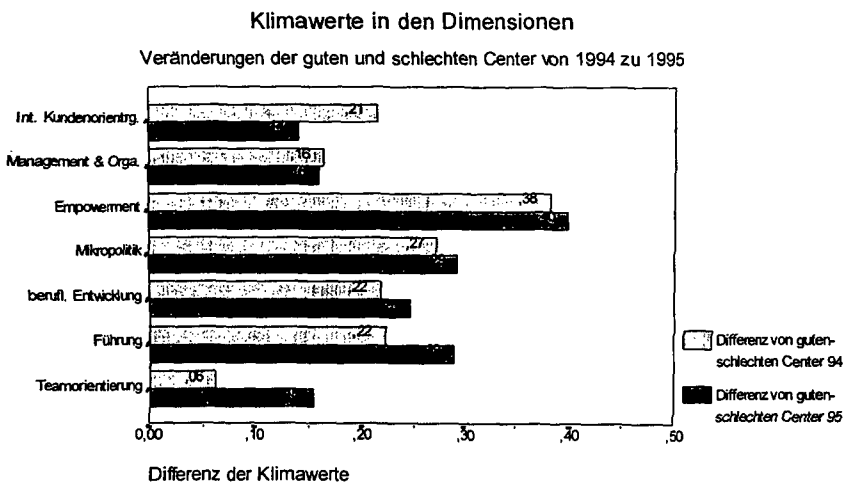


Abbildung 52: Abstand von guten und schlechten Organisationseinheiten in den TQM-Klimadimensionen von 1994 zu 1995

Im Gegensatz dazu haben sich die Differenzen in den Dimensionen 'Teamorientierung' und 'Führung' zwischen den beiden Gruppen weiter vergrößert. Es kann angenommen werden, daß vor allem die Center mit einem guten TQM-Klima bestrebt sind, dieses durch Änderung des Verhaltens der Mitarbeiter und Führungskräfte weiterzuentwickeln.

- Empowerment

Bei der Ersterhebung zeigte sich bezüglich aller Items, die Empowerment beschreiben, signifikante Unterschiede zwischen Organisationseinheiten mit gutem bzw. schlechtem TQM-Klima.

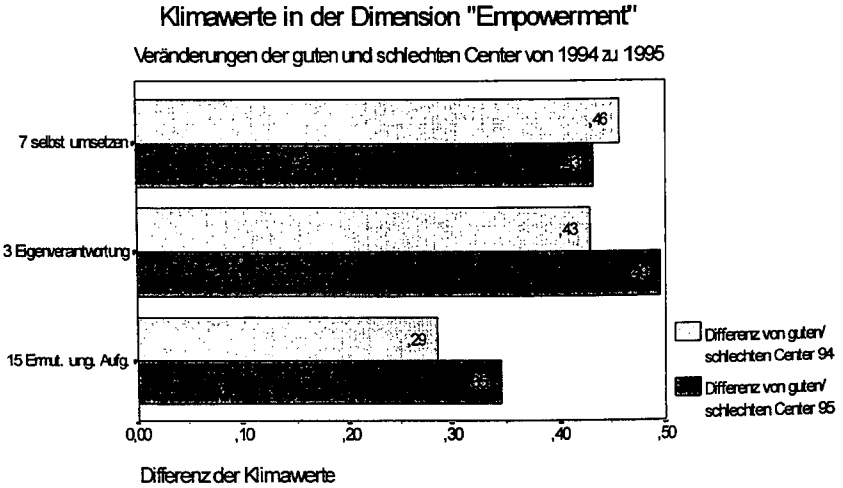


Abbildung 53: Abstand von guten und schlechten Organisationseinheiten im Empowerment 1994 und 1995

Vor allem diejenigen Items, die ein autonomes Mitarbeiterverhalten beschreiben (Item 7/ Eigeninitiative, Item 3/Eigenverantwortung, Item 15/Ermutigung für ungewöhnliche Aufgaben), trennen die beiden Gruppen von Centern voneinander. Dies bestätigt auch die zweite Erhebung, da sich der Abstand in diesen Items weiter vergrößerte.

- Mikropolitik

Wie Abbildung 54 zeigt, vergrößert sich der Abstand zwischen guten und schlechteren Organisationseinheiten in der Dimension 'Mikropolitik' zwischen den beiden Erhebungen weiter, wie es Item 65/widersprüchliche Informationen, Item 4/vollendete Tatsachen, Item 37/Offenheit und Item 38/Bereichsegoismus verdeutlichen.

Dies könnte auf zwei Ursachen beruhen. Zum einen wird in Organisationseinheiten mit einem besseren Klima im Zuge der TQM-Umsetzung das mikropolitische Verhalten weiter reduziert, zum anderen wird in Organisationseinheiten mit schlechterem TQM-Klima zugestandene Handlungsfreiräume für mikropolitische Verhalten mißbraucht.

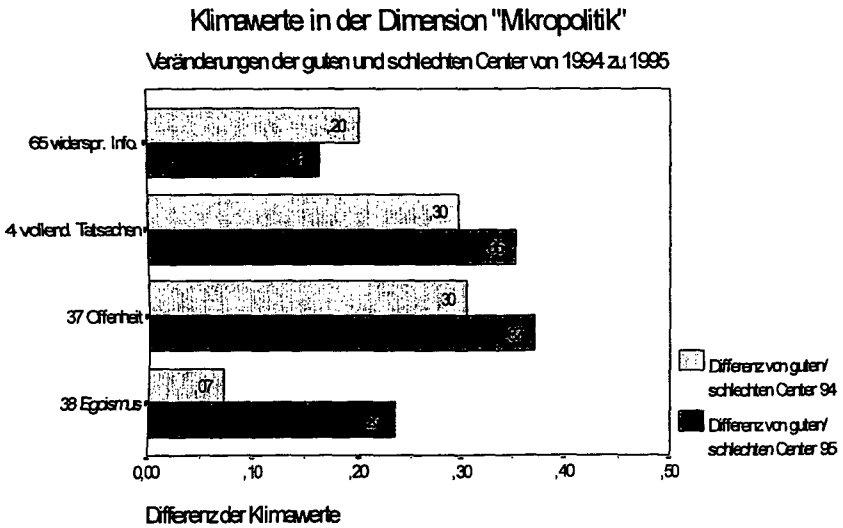


Abbildung 54: Abstand von guten und schlechten Organisationseinheiten in der Mikropolitik 1994 und 1995

- Berufliche Entwicklung und Anerkennung

Wie Abbildung 55 darstellt, findet hinsichtlich der leistungsfördernden Faktoren (Item 16/gerechte Beurteilung und Item 18/ Belohnung von verantwortungsvollen Aufgaben) eine Vergrößerung der Distanz zwischen den Organisationseinheiten statt.

Die Mitarbeiter erleben in Centern mit einem besseren TQM-Klima eher eine gerechte Anwendung des Leistungsbeurteilungssystems (Item 16) durch ihre Vorgesetzten und die Übernahme einer verantwortungsvollen Aufgaben (Item 18) wird eher belohnt als in Centern mit einem schlechteren TQM-Klima.

Der Abstand bezüglich der Förderung der Weiterbildung durch den Vorgesetzten (Item 50) verringert sich dagegen. Diese Verringerung ist mit darauf zurückzuführen, daß im Zuge des TQM-Prozesses flächendeckende Qualifizierungsmaßnahmen in allen hierarchischen Ebenen stattfanden.

Klimawerte in der Dimension "Berufliche Entwicklung und Anerkennung"

Veränderungen der guten und schlechten Center von 1994 zu 1995

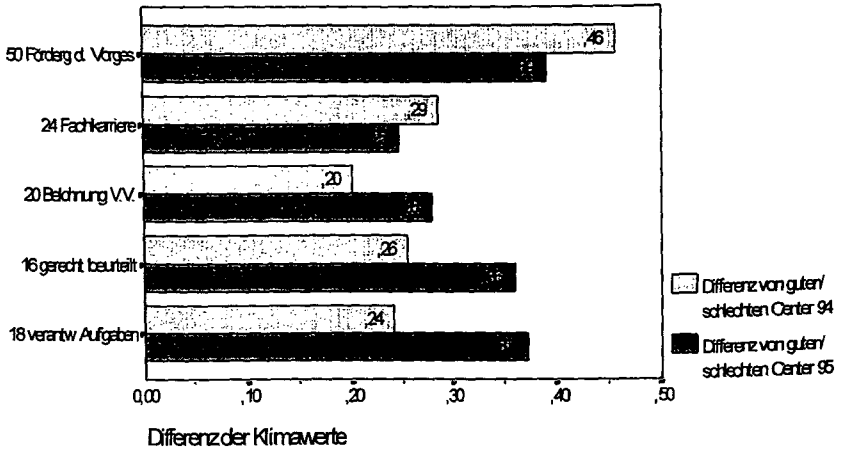


Abbildung 55: Abstand von guten und schlechten Organisationseinheiten in der beruflichen Entwicklung 1994 und 1995

- Teamorientierung

Die nächste Abbildung zeigt, daß sich signifikante Unterschiede zwischen guten und schlechten Organisationseinheiten erst bei der zweiten Untersuchung ergeben.

Bei der zweiten Erhebung unterscheiden sich die Organisationseinheiten, die mehr teamorientiert sind, vor allem hinsichtlich derjenigen Faktoren (Item 28/Klarheit Ziele; Item 36/anderen Zuhören und Item 40/Probleme gemeinsam lösen), die auch zu mehr Verbesserungsvorschlägen im Veränderungsprozeß in Organisationseinheiten mit einem überdurchschnittlichen Anteil an gewerblichen Mitarbeitern führen.

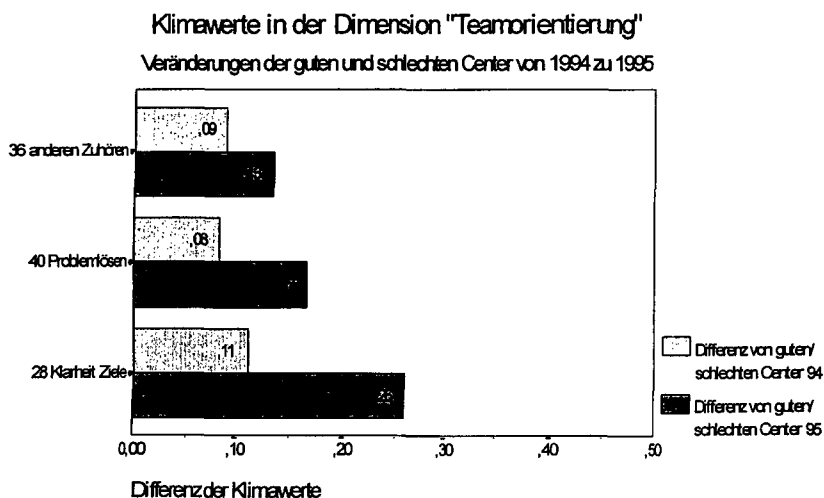


Abbildung 56: Abstand von guten und schlechten Organisationseinheiten in der Teamorientierung 1994 und 1995

- Führung

Abbildung 57 verdeutlicht, daß in der Dimension 'Führung' die Abstände zwischen den Centern mit besserem TQM-Klima zu den Centern mit schlechterem TQM-Klima noch größer werden in denjenigen Items, die die Führungstechnik wie Zielvereinbarung (Item 48), Feedback (Item 49), Kommunikation (Item 53) sowie Erfolgsbeteiligung (Item 8) beschreiben. Nicht zu interpretieren ist dabei Item 59/Können der Mitarbeiter.

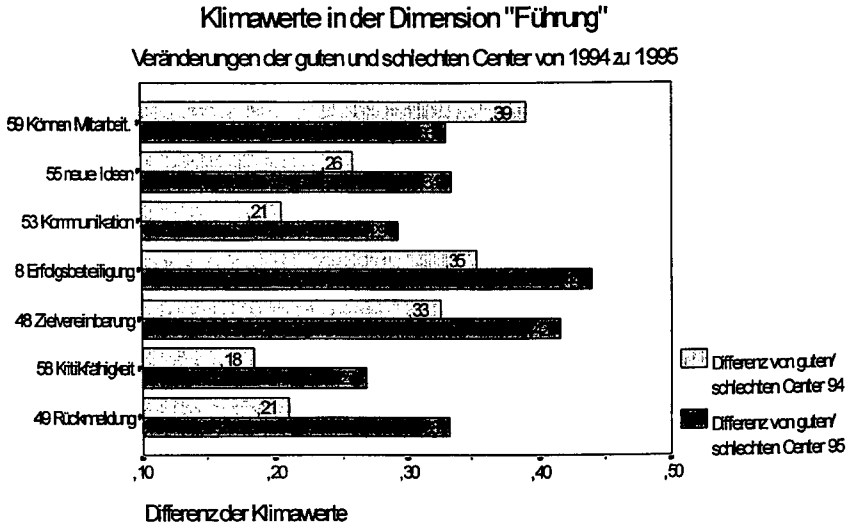


Abbildung 57: Abstand von guten und schlechten Organisationseinheiten in der Führungsqualität 1994 und 1995

- Management und Organisation

In der Dimension 'Management und Organisation' verringerten sich hauptsächlich in den organisationalen Rahmenbedingungen und im Informationsverhalten die Abstände zwischen den beiden Gruppen.

Indikatoren dafür sind die Items 78/Verbesserung der Arbeitsbedingungen, 85 und 87/Informationspolitik des Managements, 81 und 83/Abbau von bürokratischen Hindernissen.

Wird dagegen das Verhalten des Managements angesprochen (Items 73 und 86), vergrößert sich der Abstand von den guten zu den schlechten Centern 1995 nochmals gegenüber 1994.

Dieses könnte ein Hinweis dafür sein, daß die Center mit schlechterem TQM-Klima zunächst die strukturellen und organisationalen Bedingungen verbessern, bevor sie die Verhaltensweisen von Mitarbeitern und Führungskräften weiterentwickeln.

Klimawerte in der Dimension "Management und Organisation"

Veränderungen der guten und schlechten Center von 1994 zu 1995

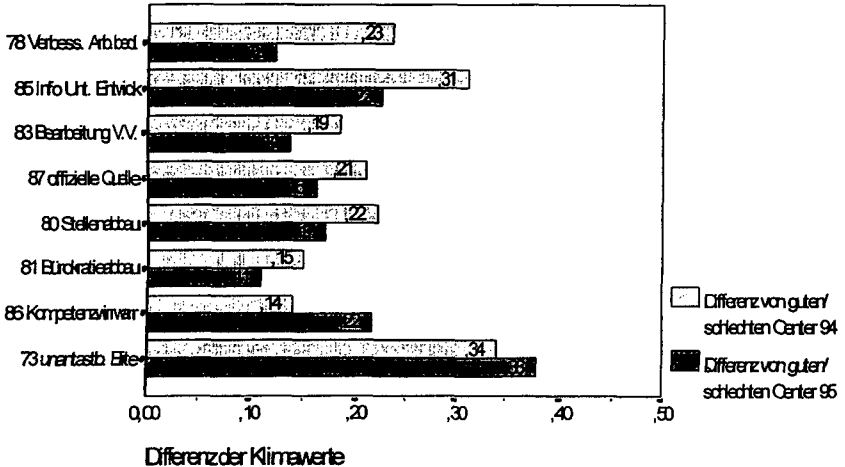


Abbildung 58: Abstand von guten und schlechten Organisationseinheiten in Management und Organisation 1994 und 1995

Ausgehend von der Ersterhebung stellte sich bezüglich der zweiten Untersuchung die Frage, hinsichtlich welcher Verhaltensweisen und organisationaler Rahmenbedingungen sich die Abstände zwischen Organisationseinheiten mit einem besseren TQM-Klima zu denen mit einem schlechteren TQM-Klima signifikant vergrößern bzw. verkleinern:

- In den organisationalen Rahmenbedingungen, die durch das Management gesetzt werden, hat sich der geringe Abstand zwischen den guten und schlechten Organisationseinheiten nicht verändert. Dafür könnten Maßnahmen zur Prozeßoptimierung ausschlaggebend sein, die in der Untersuchungseinheit flächendeckend durchgeführt wurden.
- In der Dimension 'Interne Kundenorientierung' wurde der Abstand zwischen den beiden Gruppen erheblich geringer. Die Center mit den schlechteren Werten 1994 könnten größere Anstrengungen zur Verbesserung der internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen unternommen haben.
- In der Dimension 'Empowerment' und 'Mikropolitik' vergrößerten sich die Abstände geringfügig.
- Die Abstände in der Dimension 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung' vergrößern sich hinsichtlich der leistungsfördernden Faktoren zwischen den Organisationseinheiten mit einem besseren TQM-Klima gegenüber den Organisationseinheiten mit einem schlechteren TQM-Klima.
- Die Abstände in den Dimensionen 'Teamorientierung' und 'Führung' haben sich zwischen den beiden Gruppen erheblich vergrößert.

Im Rahmen der Veränderung zeigt sich, daß die Organisationseinheiten mit einem besseren TQM-Klima eher bestrebt sind, das Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte im Sinne der TQM-Philosophie weiterzuentwickeln als die Organisationseinheiten mit schlechterem TQM-Klima. Diese verbessern zunächst eher die organisationalen Rahmenbedingungen, bevor sie die Verhaltensweisen von Mitarbeitern und Führungskräften fördern.

9.1.4 Entwicklung des TQM-Klimas von 1994 zu 1995 in den betrieblichen Ebenen

Das TQM-Klima verbesserte sich in allen Ebenen von 1994 zu 1995. Die kaskadenartige Verschlechterung des Klimas "hierarchieabwärts" hat sich gegenüber 1994 nicht verändert. Die höchsten Verbesserungen wurden in den oberen bis mittleren Führungsebenen erzielt.

Varianzanalytische Betrachtungen der Dimensionen des TQM-Klimas zeigen, daß alle signifikanten Unterschiede von 1994 fortbestehen und darüber hinaus zwischen den Abteilungsleitern und Teamleitern in den Dimensionen 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung' und 'Management und Organisation' weitere vertikale Brüche hinzukommen.

Erleben des TQM-Klimas nach Ebenenzugehörigkeit der Mitarbeiter
Veränderungen von 1994 zu 1995

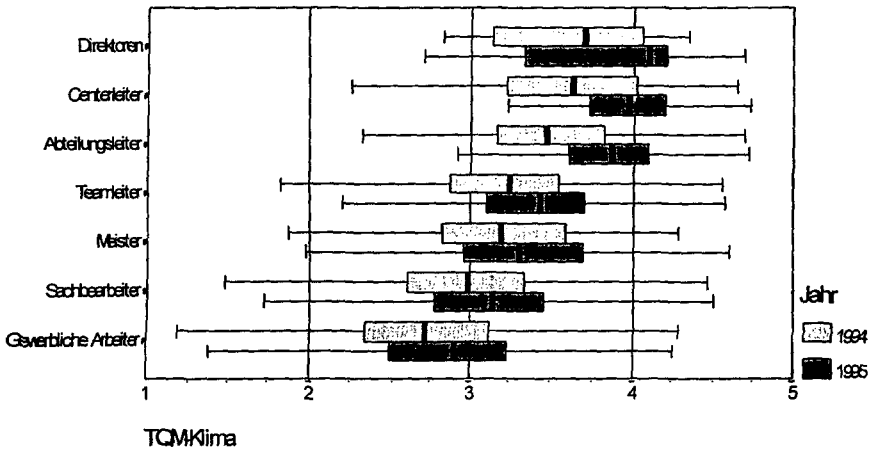


Abbildung 59: Erleben des TQM-Klimas nach Ebenenzugehörigkeit der Mitarbeiter

Um zu erkennen, bezüglich welcher konkreten Verhaltensweisen und organisationaler Bedingungen sich die Distanz vergrößert oder verkleinert hat, werden für die genannten Dimensionen diejenigen Items betrachtet, bei denen sich der Abstand zwischen den Ebenen von 1994 zu 1995 jeweils signifikant verändert hat.⁵⁸⁹ In diesem Zusammenhang muß auch gefragt werden, wie die Umsetzung der Maßnahmen zur Mitarbeiterbe-fragung verlief.

⁵⁸⁹ Anhand von Balkendiagrammen wird die Differenz der Mittelwerte von einer hierarchischen Ebene zur nächsten jeweils für die Jahre 1994 und 1995 betrachtet.

9.1.4.1 Signifikante Unterschiede zwischen Abteilungsleitern und Teamleitern

In den Dimensionen 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung' und 'Management und Organisation' haben sich die Mittelwerte auf der Ebene der Abteilungsleiter und Teamleiter von 1994 zu 1995 insgesamt zwar verbessert, dennoch vergrößerte sich der Abstand zwischen den beiden hierarchischen Ebenen so stark, daß gegenüber 1994 ein vertikaler Bruch entstanden ist.

Die Beziehung zwischen Centerleitern und Abteilungsleitern hat sich im Vergleich zu derjenigen zwischen Abteilungs- und Teamleitern erheblich verbessert. Die Centerleiter zeigen den Abteilungsleitern ihre beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten deutlich besser auf als bei der ersten Befragung.

In der Dimension 'Management und Organisation' entstand von der ersten zur zweiten Befragung ein weiterer vertikaler Bruch zwischen Abteilungsleitern und Teamleitern. Der Informationsfluß zwischen Center- und Abteilungsleitern konnte wesentlich verbessert werden, jedoch nicht im selben Ausmaß zwischen Abteilungs- und Teamleitern. Die Informationen laufen nicht über die Hierarchie nach unten, sondern versanden eher auf der Ebene der Abteilungsleiter.

Insbesondere zeigt Item 73 'Image des Management', daß die Centerleiter offener und zugänglicher für die Abteilungsleiter wurden, als letztere für die Teamleiter. Konkret wahrnehmbare organisatorische Gestaltungsmaßnahmen des TQM-Prozesses werden von den Teamleitern erheblich schlechter wahrgenommen als von den Abteilungsleitern.

In diesem Zusammenhang besteht die Vermutung, daß die Bildung neuer signifikanter Unterschiede zwischen den Ebenen der Abteilungs- und Teamleiter sowohl ein Problem der Führung als auch der Beteiligung der Teamleiter am TQM-Prozeß ist.

Das Führungsverhalten der Centerleiter zu den Abteilungsleitern hat sich in deutlicherem Umfang verbessert, jedoch nicht im gleichen Ausmaß das Vorgesetztenverhalten der Abteilungsleiter zu den Teamleitern.

Dies zeigt sich, wenn man die TQM-spezifischen Items aus der Dimension 'Führung' betrachtet. Obwohl die Dimension keine signifikanten Differenzen aufweist, zeigen einige Items starke Veränderungen der Abstände in den Klimawerten auf, und zwar zwischen Centerleitern und Abteilungsleitern einerseits sowie Abteilungsleitern und Teamleitern andererseits.

Ein partizipatives Führungsverhalten sowie das Treffen von Zielvereinbarungen und umfassendes Feedback wenden die Centerleiter im Umgang mit den Abteilungsleitern seit der ersten Erhebung in wesentlich stärkerem Maße an, jedoch nicht die Abteilungsleiter im Umgang mit den Teamleitern.

Zur Steigerung der Führungsqualität nahm die Ebene der Centerleiter an einem externen Führungskräftecoaching teil. Es scheint, daß diese Maßnahmen bei den Centerleitern zu stärkeren Verbesserungen im Vorgesetztenverhalten geführt haben als bei den Abteilungsleitern.

Ein weiterer Grund für die Entstehung dieser signifikanten Differenz ist die geringere Beteiligung der Teamleiter am Prozeß im Vergleich zu den Abteilungsleitern. Ein Indiz dafür ist das Ergebnis der Evaluierung der ersten Panelerhebung 1994. In der hierarchischen Kaskade liegt der größte Bruch bei der Beteiligung an der Erarbeitung von Maßnahmen zwischen den Abteilungsleitern und den Teamleitern vor.

9.1.4.2 Veränderungen im ebenenspezifischen Erleben des TQM-Images

Im Gegensatz zum TQM-Klima hat sich das TQM-Image gegenüber 1994 in allen hierarchischen Ebenen der Organisation verschlechtert. Die varianzanalytische Betrachtung ergibt, daß der signifikante Unterschied zwischen den Sachbearbeitern und den gewerblichen Arbeitern verschwindet, dagegen der Bruch zwischen den Abteilungs- und Teamleitern erhalten bleibt.

Die signifikanten Unterschiede beim TQM-Image reduzieren sich. Das bedeutet, daß die Vorstellungen von TQM zwischen den hierarchischen Stufen sich einander annähern. Geht man davon aus, daß das TQM-Image vom Erleben der Verhaltensweisen und der Umsetzung des Prozesses geprägt wird, können die Ergebnisse folgendermaßen interpretiert werden:

- Die zu Beginn des TQM-Prozesses geweckten Hoffnungen, haben sich bei den Mitarbeitern nicht so erfüllt, wie es erwartet wurde.
- Der Abbau organisationaler und verhaltensbezogener Defizite, der sich unbestreitbar in der Verbesserung des TQM-Klimas ausdrückt, wird von den Mitarbeitern nicht als Resultat des TQM-Prozesses erlebt, denn sonst hätte sich das Image dieses Prozesses im gleichen Umfang verbessert.

9.1.4.3 Zusammenfassung der Entwicklung des TQM-Klimas in den betrieblichen Ebenen

- Zwischen der ersten und der zweiten Erhebung sind die signifikanten Unterschiede zwischen den Ebenen konstant geblieben. Es entwickelte sich jedoch ein weiterer vertikaler Bruch zwischen den Abteilungsleitern und den Teamleitern.
- Im Verlauf des TQM-Prozesses ist es nicht gelungen, die Teamleiter im gleichen Umfang zu beteiligen, wie die darüberliegenden Ebenen. Zwischen den obersten Ebenen wird umfassender informiert und kommuniziert.
- Für eine erfolgreiche Realisierung des Veränderungsprozesses ist es erforderlich, daß jede Führungsebene in gleichem Maße involviert wird, da vertikale Brüche zwischen den Ebenen die Wirkungsweise sowohl des Top-down- als auch des Bottom-up-Ansatzes behindern.
- Ein Problem bei der Umsetzung des Prozesses liegt darin, daß zwar aufgrund der Erstbefragung Maßnahmen erarbeitet worden sind, um verhaltensbezogene und organisationale Defizite abzubauen, die jedoch von den Mitarbeitern nicht mit dem Prozeß als solchem in Verbindung gebracht werden.

9.1.5 Beteiligung und Zufriedenheit mit der Mitarbeiterbefragung 1994

Zur Evaluation der mit der ersten Mitarbeiterbefragung verbundenen Maßnahmen wurden bei der zweiten Erhebung drei zusätzliche Fragen aufgenommen, die wie folgt lauten:

109	Über die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung im letzten Jahr wurde ich ausreichend informiert.
110	Ich war in die Erarbeitung von Maßnahmen aufgrund der Mitarbeiterbefragung eingebunden.
111	Ich bin zufrieden mit der Umsetzung der bei uns erarbeiteten Maßnahmen aufgrund der letzten Mitarbeiterbefragung.

Tabelle 37: Items zur Evaluation der Mitarbeiterbefragung

Aus den Ergebnissen dieser drei Fragen geht hervor:

- Es fand eine umfassende Informationsweitergabe über die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung 1994 statt.
- In die Erarbeitung von Maßnahmen waren die Mitarbeiter nur noch teilweise eingebunden.
- Die Zufriedenheit mit der Umsetzung der Maßnahmen wird allgemein nur noch mit schlecht beurteilt.

Wird die Handhabung der Mitarbeiterbefragung als ein Indikator für die Leistungsbereitschaft im Veränderungsprozeß betrachtet, so läßt sich feststellen, daß zwischen Organisationseinheiten mit gutem bzw. schlechtem TQM-Klima signifikante Unterschiede bestehen.

Center mit gutem TQM-Klima informieren ihre Mitarbeiter umfassender über die Ergebnisse, involvieren die Mitarbeiter stärker in die Erarbeitung von Maßnahmen, und die Mitarbeiter sind mit deren Umsetzung insgesamt zufriedener.

Des weiteren läßt sich feststellen, daß signifikante Unterschiede in den Ebenen bestehen. Zwischen Abteilungsleitern und Teamleitern sowie zwischen den Meistern und gewerblichen Arbeitern liegen signifikante Unterschiede bezüglich der Umsetzungs- und Informationsweitergabe vor.

9.1.6 Zusammenfassung der Entwicklung des TQM-Klimas von 1994 zu 1995

Deskriptiv wurden zunächst die Veränderungen von der Erst- zur Zweituntersuchung in den Dimensionen und Items betrachtet, um diejenigen Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen des TQM-Klimas zu identifizieren, in denen signifikante Veränderungen stattfanden. Aus den deskriptiven Ergebnissen ergeben sich zur Evaluierung des Veränderungsprozesses folgende zu untersuchende Aspekte:

- Zunächst wurden die Veränderungen der einzelnen Items in den Dimensionen betrachtet. Dahingehend wird angenommen, daß in denjenigen Verhaltensweisen und organisationalen Rahmenbedingungen die höchsten Verbesserungen auftreten, die aufgrund der ersten Mitarbeiterbefragung als Schwachstellen in den Organisationseinheiten lokalisiert wurden und bei denen infolgedessen von den Mitarbeitern Verbesserungsmaßnahmen erarbeitet und umgesetzt wurden.
- Durch die zweite Erhebung 1995 wurde deutlich, daß sich die Abstände zwischen guten und schlechten Centern eher noch vergrößern. Anzunehmen ist, daß die guten Center deutlichere Veränderungen zur Erreichung der TQM-Ziele zwischen den beiden Erhebungen aufweisen als Center mit einem schlechteren TQM-Klima.
- Abschließend wurde deskriptiv die Mitarbeiterbefragung 1994 evaluiert, um den Umgang mit den Ergebnissen in den Organisationseinheiten zu betrachten. Organisationseinheiten mit gutem TQM-Klima informieren ihre Mitarbeiter umfassender über die Ergebnisse, involvieren die Mitarbeiter stärker in die Erarbeitung von Maßnahmen und die Mitarbeiter sind mit deren Umsetzung insgesamt zufriedener. Anzunehmen ist, daß diese Maßnahmen auch zu einem besseren TQM-Klima in den Organisationseinheiten beitragen.

Um diese Vermutungen zu überprüfen, werden im weiteren Hypothesen aufgestellt, die mit den subjektiven Werten des TQM-Klimas 1995 geprüft werden.

10 Schließende Ergebnisse der Paneluntersuchung 1995

10.1 Zusammenhang der Rücklaufquote 1995 mit dem TQM-Klima 1995

Um eine weitere unabhängige Bestätigung der zentralen Hypothese H_1 zu erhalten, wurde die Rücklaufquote der Mitarbeiterbefragung 1995, wie bereits bei der Ersterhebung, als zusätzlicher Indikator für die Veränderungsleistung herangezogen.

Es wird vermutet, daß Mitarbeiter in Centern mit einem besseren TQM-Klima sich stärker an der Befragung beteiligen als Mitarbeiter in Centern mit einem schlechteren TQM-Klima.

In diesem Zusammenhang lautet die Hypothese H_5 : **Wenn in einer Organisationseinheit ein gutes TQM-Klima besteht, dann beteiligen sich die Mitarbeiter an der Mitarbeiterbefragung 1995 stärker als in einer Organisationseinheit mit einem schlechten TQM-Klima.**

Es besteht auch bei der zweiten Erhebung keine signifikante Korrelation zwischen der Rücklaufquote und dem TQM-Klima eines Centers ($r = 0.19$, $p = 0.462$). Es zeigt sich jedoch, daß ein Zusammenhang zwischen der Beteiligungsrate und dem Anteil an gewerblichen Arbeitern besteht, wie dies bereits bei der ersten Erhebung der Fall war. Gewerbliche Arbeiter haben sich auch 1995 unterdurchschnittlich an der Mitarbeiterbefragung beteiligt. Folgende Faktoren könnten für eine niedrigere Beteiligung der gewerblichen Arbeiter ausschlaggebend sein:⁵⁹⁰

- kein durchgängiges Kommunikations- und Informationskonzept, um Sinn und Zweck der Mitarbeiterbefragung bei allen Mitarbeitern offenzulegen,
- keine Transparenz bez. Zielsetzung und Handhabung der Befragungsergebnisse,
- Angst vor Verletzung der Anonymität,
- fehlendes Commitment und Engagement der Führungskräfte,
- zu geringe Beteiligung der gewerblichen Mitarbeiter an der Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen, so daß diese die Veränderungen, die mit der ersten Mitarbeiterbefragung initiiert wurden, nicht wahrnehmen.

Die Hypothese H_5 kann nicht bestätigt werden.

⁵⁹⁰ Vgl. Bartel-Lingg, G., Geesmann, H., Bögel, R., (1996), Das TQM-Klima, S. 155

10.2 Veränderungen aufgrund der Moderationen zur Mitarbeiterbefragung 1994

Die TQM-Klimaanalyse ist ein aktiver Bestandteil des Veränderungsprozesses. Zu Beginn der Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen wurde an alle Betroffenen für den Umgang mit den Ergebnissen die Empfehlung ausgesprochen, neben den fünf besten die fünf schlechtesten Werte der Organisationseinheit herauszugreifen, um Stärken und Schwächen zu lokalisieren, aus denen zielorientiert Maßnahmen erarbeitet werden können.

Die Mitarbeiterbefragung zum TQM-Klima läßt sich in den 'Plan-Do-Check-Act'-Kreis von Deming einordnen, wie es Abbildung 60 darstellt. In dieser Verbindung fügt sich das Messen des TQM-Klimas nahtlos in ein umfassendes Qualitätsmanagement ein.

Aufgrund der Messung des TQM-Klimas werden Stärken und Schwächen in den Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen einer Organisation lokalisiert. Das Implementieren und Evaluieren von Maßnahmen kann zielorientiert und impulsgebend in einem unternehmensweiten Veränderungsprozeß geschehen.

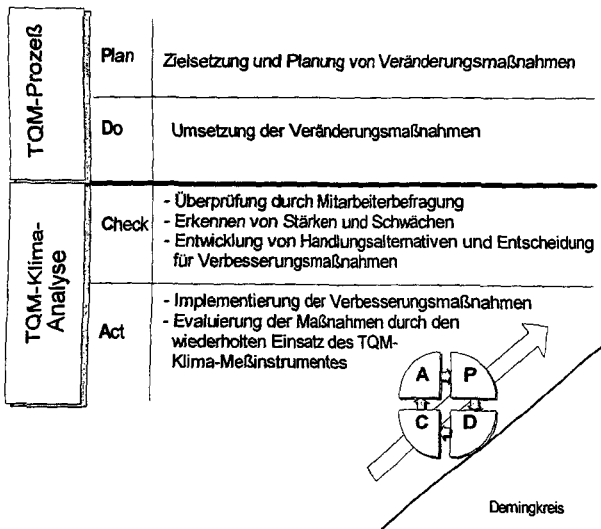


Abbildung 60: Zusammenhang zwischen TQM-Klima-Analyse und Plan-Do-Check-Act-Kreis von Deming

Es kann angenommen werden, daß die Veränderungen in den einzelnen Items auf der Bearbeitung der Schwachstellen und den daraus umgesetzten Maßnahmen beruhen. Diese Vermutung wird in Form folgender Hypothese H_0 geprüft:

Je schlechter die Klima-Werte eines Items in der Befragung 1994 ausfielen, desto höher ist die Veränderung in der Befragung 1995.

Für die Überprüfung der Hypothese wurden die Mittelwerte der Items der gesamten Untersuchungseinheit 1994 mit den signifikanten Differenzen der Items von 1995 zu 1994 korreliert. Es ergibt sich ein signifikanter und negativer Korrelationskoeffizient von $r = -0.71$ ($p = 0.000$).

Die folgende Abbildung zeigt den Zusammenhang zwischen TQM-Klima-Wert 1994 und Höhe der Veränderung von 1994 zu 1995.

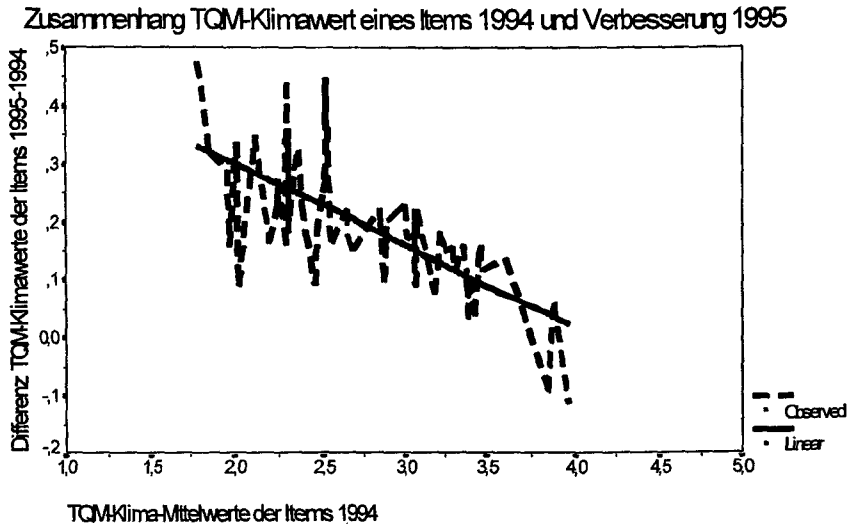


Abbildung 61: Zusammenhang zwischen dem TQM-Klima-Wert eines Items 1994 und der Verbesserung 1995

Abbildung 61 verdeutlicht, daß im Bereich der niedrigen Werte, die ein schlechtes Klima bedeuten, positivere Veränderungen in den Items vorhanden sind als bei den hohen Werten.

Das heißt: Je schlechter der unternehmensweite Klima-Wert eines Items 1994 war, desto größer ist die positive Veränderung des Items von der Erst- zur Zweituntersuchung 1995. Die Hypothese H_6 kann bestätigt werden.

10.3 Deutlichkeit der Veränderungen bei Organisationseinheiten mit gutem bzw. schlechterem TQM-Klima

Da durch die zweite Erhebung aufgezeigt werden konnte, daß sich die Abstände zwischen guten und schlechten Centern eher noch vergrößern, ist zu vermuten, daß die guten Center sich dadurch auszeichnen, daß sie deutlichere Veränderungen zur Erreichung der TQM-Ziele zwischen den beiden Erhebungen aufweisen als Center mit einem schlechteren TQM-Klima. Dazu lautet die zu prüfende Hypothese H_2 :

Wenn Organisationseinheiten ein gutes TQM-Klima haben, dann zeigen sie deutlichere Veränderungen zur Erreichung der TQM-Ziele als Organisationseinheiten mit einem schlechteren TQM-Klima.

Die erste Übersicht über die Deutlichkeit der Veränderung in den beiden Gruppen von Organisationseinheiten mit besserem bzw. schlechterem TQM-Klima gibt folgender Boxplot (Abbildung 62) wieder:

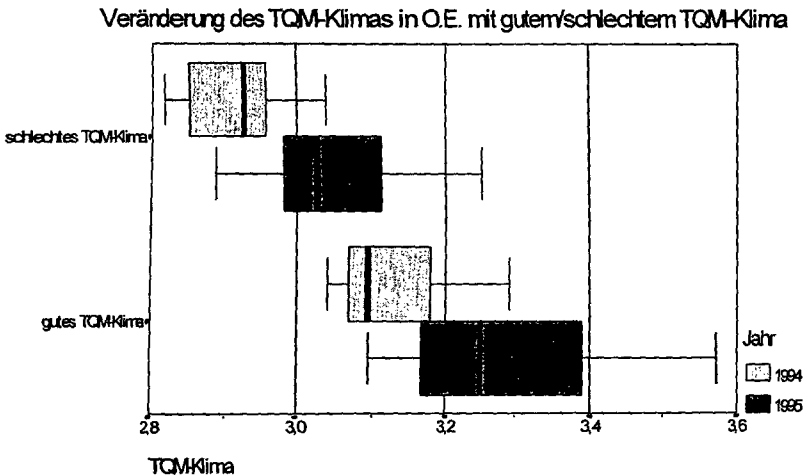


Abbildung 62: Veränderung des TQM-Klimas in Organisationseinheiten mit besserem bzw. schlechterem TQM-Klima

Der Abstand zwischen den Medianen der beiden Gruppen vergrößert sich leicht von 1994 zu 1995 und die Streuung bei den Organisationseinheiten mit besserem TQM-Klima nimmt zu.

Um die Vermutung zu überprüfen, daß sich das TQM-Klima in der Gruppe von Organisationseinheiten mit besserem TQM-Klima stärker verbessert als in der Komplementärgruppe, wurde ein t-Test durchgeführt.

Der Unterschied in beiden Gruppen ist nicht signifikant (Signifikanz von $t = 0.658$). Organisationseinheiten mit einem guten TQM-Klima zeigen keine deutlicheren Veränderungen zur Erreichung der TQM-Ziele als Organisationseinheiten mit einem schlechteren TQM-Klima.

Die Hypothese H_2 kann nicht bestätigt werden.

10.4 Deutlichkeit der Veränderung bei Organisationseinheiten mit über- bzw. unterdurchschnittlichem Anteil gewerblicher Arbeiter

Aufgrund der Erstuntersuchung wird vermutet, daß Center mit einem überdurchschnittlichen Anteil gewerblicher Arbeiter deutlichere Veränderungen zur Erreichung der TQM-Ziele aufweisen als Organisationseinheiten mit einem unterdurchschnittlichen Anteil gewerblicher Arbeiter.

Daraus ergibt sich die Hypothese H_3 :

Wenn Organisationseinheiten einen überdurchschnittlichen Anteil an gewerblichen Arbeitern haben, dann zeigen sie deutlichere Veränderungen zur Erreichung der TQM-Ziele als Organisationseinheiten mit einem unterdurchschnittlichen Anteil an gewerblichen Arbeitern.

Wiederum wird die vermutete Deutlichkeit der Veränderung des TQM-Klimas in Organisationseinheiten mit unter- bzw. überdurchschnittlichem Anteil gewerblicher Arbeiter durch einen Boxplot (Abbildung 63) dargestellt.

Veränderung des TQM-Klimas nach dem Anteil gewerblicher Mitarbeiter

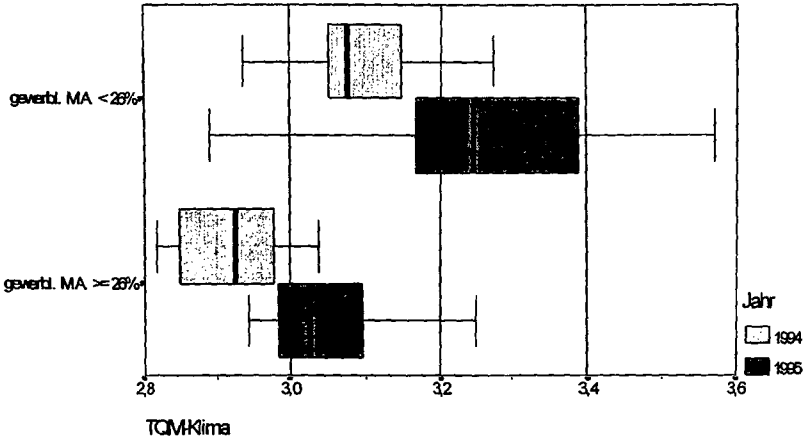


Abbildung 63: Veränderung des TQM-Klimas in Organisationseinheiten mit über- bzw. unterdurchschnittlichem Anteil an gewerblichen Arbeitern

Aus der Abbildung geht hervor, daß sich der Abstand der Mediane in den beiden Gruppen von 1994 zu 1995 vergrößert hat. Organisationseinheiten mit einem unterdurchschnittlichen Anteil an gewerblichen Arbeitern zeigen deutlichere Veränderungen zur Erreichung der TQM-Ziele als Organisationseinheiten mit einem überdurchschnittlichen Anteil an gewerblichen Arbeitern.

Um diese deskriptive Aussage auf ihre statistische Signifikanz zu überprüfen, wurde ein t-Test durchgeführt. Der Unterschied in der Veränderung zwischen den beiden Gruppen ist nicht signifikant (Signifikanz von $t = 0.188$).

Die Hypothese H_3 kann nicht bestätigt werden.

10.5 Evaluierung der Mitarbeiterbefragung 1994

Die Evaluierung der Mitarbeiterbefragung 1994 wurde abschließend durchgeführt, um den Zusammenhang zwischen dem Umgang mit den Befragungsergebnissen 1994 und dem TQM-Klima zu betrachten.

Um eine weitere unabhängige Überprüfung der Hypothese H_1 zu erhalten, wurde der Umgang mit den Ergebnissen aus der Mitarbeiterbefragung 1994 als ein Indikator für das Leistungsverhalten im Veränderungsprozeß herangezogen. Dies geschah unter der Annahme, daß Organisationseinheiten, die ihre Mitarbeiter umfassender über die Ergebnisse informieren und an der Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen beteiligen, 1995 ein besseres TQM-Klima haben.

Dazu werden die Zusammenhänge zwischen der Information der Mitarbeiter über die Ergebnisse aus der Mitarbeiterbefragung 1994 und dem TQM-Klima 1995 untersucht. Außerdem wird der Zusammenhang zwischen der Beteiligung an der Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen auf Basis der Ergebnisse und dem TQM-Klima 1995 geprüft. Abschließend wird die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den umgesetzten Vorschlägen und deren Wirkung auf das TQM-Klima 1995 betrachtet.

10.5.1 Zusammenhang zwischen Information der Mitarbeiter über die Befragungsergebnisse 1994 und TQM-Klima 1995

Um den Zusammenhang zwischen der Information der Mitarbeiter über die Ergebnisse aus der ersten Mitarbeiterbefragung 1994 und dem TQM-Klima 1995 zu untersuchen, wurde Hypothese H_7 formuliert:

Wenn Organisationseinheiten ihre Mitarbeiter umfassend über die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung 1994 informierten, dann haben sie 1995 ein besseres TQM-Klima als Organisationseinheiten, die ihre Mitarbeiter nicht umfassend informierten.

Es besteht eine signifikante Korrelation ($r = 0.59$; $p < 0.001$) zwischen der Information über die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung 1994 und dem TQM-Klima 1995. Problematisch ist zunächst, daß auch zwischen dem TQM-Klima 1994 und der Information über die Befragung eine signifikante Korrelation ($r = 0.56$) besteht sowie zwischen dem TQM-Klima zu den beiden Erhebungszeitpunkten ($r = 0.79$).

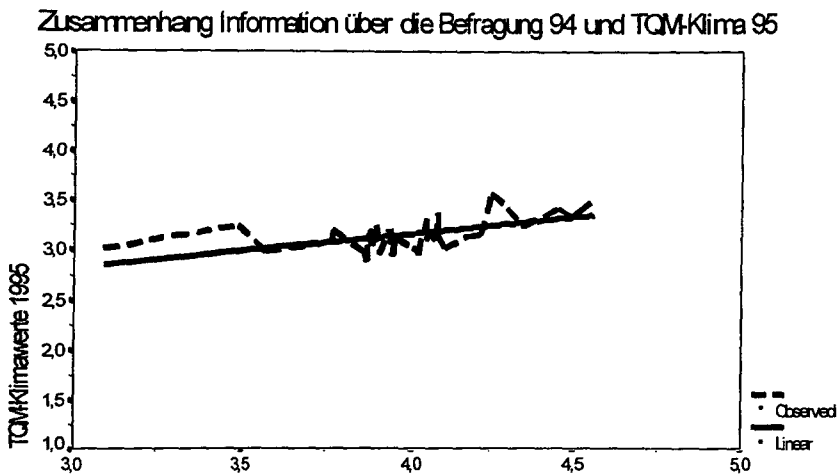


Abbildung 64: Zusammenhang zwischen Information und TQM-Klima 1995

Um den Zusammenhang zwischen Information und TQM-Klima 1995 unbeeinträchtigt vom Zusammenhang mit dem TQM-Klima 1994 zu erhalten, wurden partielle Korrelationen gerechnet. Abbildung 64 zeigt, daß nach wie vor ein schwacher Zusammenhang zwischen der Information über die Befragungsergebnisse 1994 und dem TQM-Klima 1995 besteht ($r = 0.29$; $p = 0.048$), unabhängig vom TQM-Klima 1994.

Die Hypothese H_7 wird bestätigt.

10.5.2 Zusammenhang zwischen Beteiligung an der Erarbeitung von Maßnahmen und TQM-Klima 1995

Ein Merkmal der TQM-Philosophie ist, daß alle Mitarbeiter der Organisation am Veränderungsprozeß beteiligt werden. Es wird angenommen, daß in denjenigen Organisationseinheiten ein besseres TQM-Klima vorhanden ist, in denen die Mitarbeiter umfassender in der Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen im Zuge der Mitarbeiterbefragung einbezogen wurden.

Dazu lautet die Hypothese H_8 :

Wenn Organisationseinheiten ihre Mitarbeiter umfassend an der Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen beteiligen, dann haben sie 1995 ein besseres TQM-Klima als Organisationseinheiten, die ihre Mitarbeiter nicht beteiligten.

Für die Hypothese konnte zwar ein korrelativer Zusammenhang ($r = 0.33$) zwischen der subjektiven Einschätzung der Beteiligung der Mitarbeiter und dem TQM-Klima 1995 festgestellt werden, der jedoch nicht mehr signifikant ist ($p = 0.056$).

Das könnte bedeuten, daß der "Grad" der Beteiligung der Mitarbeiter an der Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen noch zu niedrig ist, um einen signifikanten Einfluß auf das TQM-Klima auszuüben.

Die Hypothese H_8 kann daher nicht bestätigt werden.

10.5.3 Zusammenhang zwischen Zufriedenheit mit den umgesetzten Verbesserungsmaßnahmen und TQM-Klima 1995

Es wird vermutet, daß ein Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen und dem TQM-Klima 1995 besteht. Dazu wurde Hypothese H_9 formuliert:

Wenn in Organisationseinheiten die Mitarbeiter mit der Umsetzung der Maßnahmen zufrieden sind, dann haben sie 1995 ein besseres TQM-Klima als Organisationseinheiten, in denen die Mitarbeiter mit der Umsetzung der Maßnahmen nicht zufrieden sind.

Es ergibt sich eine signifikante Korrelation ($r = 0.57$; $p < 0.001$) zwischen der Zufriedenheit mit den erarbeiteten Maßnahmen aus der ersten Erhebung und dem TQM-Klima 1995.

Problematisch ist wiederum, daß zwischen dem TQM-Klima 1994 und der Zufriedenheit mit den Maßnahmen eine signifikante Korrelation ($r = 0.49$) besteht.

Um den Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und dem TQM-Klima 1995 unbeeinträchtigt vom Zusammenhang mit dem TQM-Klima 1994 zu erhalten, wurden partielle Korrelationen gerechnet.

Abbildung 65 zeigt, daß unabhängig vom TQM-Klima 1994 nach wie vor ein schwacher ($r = 0.34$; $p = 0.024$) Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit den Maßnahmen und dem TQM-Klima 1995 besteht.

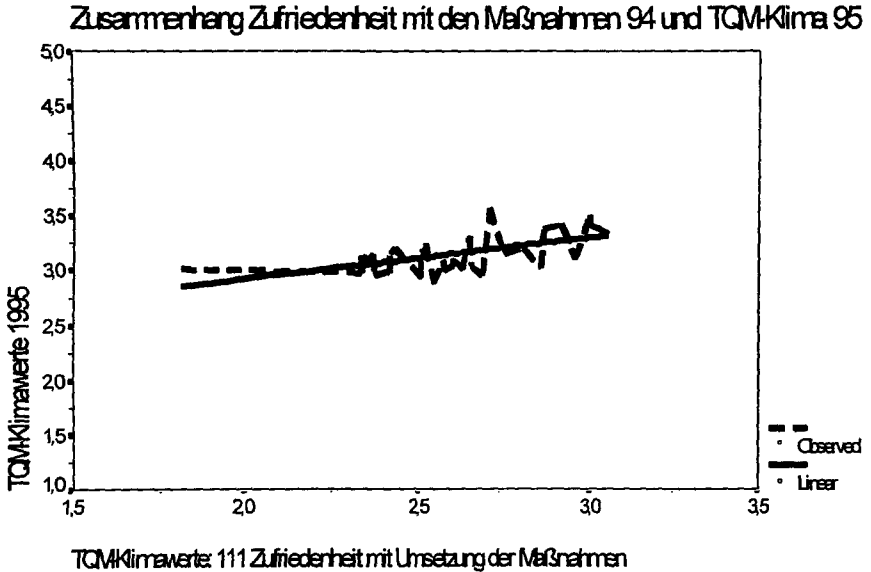


Abbildung 65: Zusammenhang Zufriedenheit mit den Maßnahmen 94 und TQM-Klima 1995

Die Hypothese H_3 wird bestätigt.

10.5.4 Zusammenfassung der Evaluierung der Mitarbeiterbefragung 1994

Um eine weitere unabhängige Überprüfung der Hypothese H_1 zu erhalten, wurde angenommen, daß der Umgang mit den Ergebnissen aus der Mitarbeiterbefragung 1994 ein weiterer Indikator für das Leistungsverhalten im Veränderungsprozeß ist. Durch die Evaluierung der Befragung 1994 ist es möglich, diese Hypothese anhand von subjektiven Daten zu überprüfen. Folgende Ergebnisse wurden dabei ermittelt:

- Organisationseinheiten mit einer umfassenderen Informationskampagne zur Kommunikation der Befragungsergebnisse haben 1995 ein besseres TQM-Klima als Organisationseinheiten mit einem schlechteren Informationsverhalten.
- Zwischen der Beteiligung der Mitarbeiter an der Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen und dem TQM-Klima 1995 besteht ein positiver, jedoch nicht signifikanter Zusammenhang.
- In Organisationseinheiten, in denen die Mitarbeiter mit der Umsetzung der Maßnahmen zufriedener sind, besteht ein besseres TQM-Klima als in Organisationseinheiten, in denen die Mitarbeiter mit den Maßnahmen zur Umsetzung nicht zufrieden sind.

11 Zusammenfassung und Ausblick

11.1 Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse zur Mitarbeiterorientierung im TQM

Die Mitarbeiterorientierung im TQM hat zum Ziel, das gesamte Kreativitäts- und Problemlösungspotentiales aller Mitarbeiter und Führungskräfte zu erschließen und zu aktivieren, damit sie eigenverantwortlich effiziente Prozesse bezogen auf Qualität, Kosten und Zeit gestalten. Die TQM-Philosophie sieht den Mitarbeiter als Experten, der die betrieblichen Gegebenheiten kompetent beurteilen kann. Er ist deshalb in seiner fachlicher und sozialen Entwicklung zu stärken und in die Gestaltung der Unternehmensprozesse einzubinden.

Zielsetzung dieser Arbeit ist es zu untersuchen, ob sich das Verhalten aller Organisationsmitglieder im Sinne der zugrunde liegenden TQM-Philosophie entwickelt und zu einer verbesserten Leistung im Veränderungsprozeß führt.

Aus dieser Zielsetzung wurde die zentrale Hypothese H_1 formuliert: **Wenn in einer Organisationseinheit ein gutes TQM-Klima besteht, dann ist dort die Leistung der Betroffenen im Veränderungsprozeß höher als in einer Organisationseinheit mit einem schlechten TQM-Klima.**

Zur Überprüfung der Hypothese wurde das Konzept des TQM-Klimas und -Meßinstrumentes entwickelt, denn keines der in dieser Arbeit behandelten Befragungskonzepte wie die Messung der Arbeitszufriedenheit oder die Messung des Organisationsklimas berücksichtigt die TQM-Philosophie hinreichend.

Das TQM-Klima bezeichnet die Summe der Beschreibungen (im Ist) der in der TQM-Philosophie (im Soll) geforderten Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen. Das TQM-Klima wird um das TQM-Image ergänzt, um die Vorstellungen festzustellen, die die betroffenen Mitarbeiter vom Veränderungsprozeß haben.

Die Mitarbeiter werden in einer TQM-Klima-Analyse nicht gefragt, ob sie zufrieden sind, sondern in welchem Ausmaß u. a. Empowerment, Verantwortungsübernahme, Information und Kommunikation, Teamarbeit, Kundenorientierung, Prozessorientierung sowie Führungsqualität aus Sicht der Mitarbeiter im gesamten Unternehmen umgesetzt wird.

Der Fragebogen zum TQM-Klima berücksichtigt diejenigen Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen einer Organisation, die als besonders bedeutsam für die Umsetzung der TQM-Philosophie gesehen werden. Zur Überprüfung des Meßinstrumentes wurde der Fragebogen einer Faktorenanalyse, Trennschärfe- und Reliabilitätsprüfung unterzogen, um die Güte der Messung des TQM-Klimas und -Images zu sichern. Der Fragebogen umfaßt in seiner endgültigen Form 81 Items zum TQM-Klima sowie 21 gegensätzliche Begriffspaare zum TQM-Image. Die Dimensionen des Fragebogens zur Messung des TQM-Klimas sind:

- Empowerment
- Berufliche Entwicklung und Anerkennung
- Teamorientierung
- Interne Kundenorientierung
- Führung
- Management und Organisation
- Mikropolitik

Das Polaritätenprofil des TQM-Images enthält gegensätzliche Items wie:

- | | |
|-----------------|--------------|
| • rivalisierend | kooperierend |
| • feige | mutig |
| • aktiv | passiv |
| • real | fiktiv |
| • bunt | grau |

Das Meßinstrument ist objektiv, valide und reliabel. Im Zuge der Panelerhebung wurde deutlich, daß das Meßinstrument wirklich das erfaßt, was diesen Veränderungsprozeß charakterisiert. Gegenstand der Panelerhebung ist die Implementierung eines TQM-Konzeptes in einem Unternehmensbereich der Automobilbranche.

Anhand der subjektiven TQM-Klima-Werte und der objektiven Kennzahlen für die Leistung im Veränderungsprozeß wurde die Hypothese H_1 untersucht. Für einen Veränderungsprozeß, der zum Ziel hat, das Kreativitäts- und Problemlösungspotential der Mitarbeiter zu erschließen, sind Indikatoren geeignet, die das Engagement der Beteiligten wiedergeben. Insofern ist die Anzahl an Verbesserungsvorschlägen, die während der Umsetzung des Prozesses erarbeitet wurden, als Kennzahl für die Leistung der Mitarbeiter sinnvoll.

Für die Überprüfung der Hypothese H_1 wurde zwischen dem TQM-Klima und der Anzahl an Verbesserungsvorschlägen pro Mitarbeiter eine Regression gerechnet, die einen minimalen Korrelationskoeffizient ($R = 0.048$) ergab, dessen F-Wert ($p = 0.787$) nicht signifikant ist. Beim Abtragen der beiden Variablen auf einem Streudiagramm wurde deutlich, daß je nach Höhe des TQM-Klimas zwei verschiedene Zusammenhänge zwischen den Variablen bestehen:

- Im Bereich von 2.8 bis 3.1 des TQM-Klimas scheint eine geringe Erhöhung des TQM-Klimas zu sehr vielen Verbesserungsvorschlägen pro Mitarbeiter zu führen.
- Werden dagegen die Klimawerte zwischen 3.1 und 3.5 betrachtet, scheint es, daß eine Erhöhung des TQM-Klimas kaum noch mit mehr Verbesserungsvorschlägen bei den Mitarbeiter zusammenhängt.

Um ein Kriterium zu finden, welches es gestattet, die Organisationseinheiten in diese zwei Gruppen von möglichen Zusammenhängen aufzusplitten, wurden diejenigen Kontextfaktoren betrachtet, die einen wesentlichen Einfluß auf das TQM-Klima bzw. die Anzahl der Verbesserungsvorschläge haben könnten. Dies sind insbesondere organisationale Bedingungen, wie die Größe der Organisationseinheit und prozeßimmanente Faktoren, wie die Anzahl von durchgeführten Moderationen pro Mitarbeiter sowie der Anteil an gewerblichen Arbeitern und Führungskräften einer Organisationseinheit.

Aufgrund der Berechnung von partiellen Korrelationen hat sich gezeigt, daß die Variable "Anteil an gewerblichen Arbeitern" am besten zur Vorhersage des TQM-Klimas geeignet ist. Dagegen hat die Anzahl der durchgeführten Moderationen oder die Größe der Organisationseinheiten keinen Einfluß auf das TQM-Klima.

Dieser Befund kann aufgrund der Korrelation damit erklärt werden, daß das TQM-Klima von der hierarchischen Ebene abhängig ist. Das TQM-Klima ist um so besser, je höher die Ebene ist, der ein Befragter angehört. Organisationseinheiten mit einem überdurchschnittlichen Anteil an gewerblichen Arbeitern werden insgesamt vom Klima der Mitarbeiter der unteren Ebene geprägt, während Organisationseinheiten mit einem überdurchschnittlichen Anteil an Führungskräften vom (besseren) Klima der Führungskräfte dominiert werden.

Aus den deskriptiven Betrachtungen wird deutlich, in welchen Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen sich die gewerblichen Arbeiter von denen anderer Ebenen signifikant unterscheiden:

Faktoren wie Selbständigkeit und Autonomie am Arbeitsplatz, Qualifizierung und ein gerechtes Entlohnungssystem sind Motivatoren, die zu einer verbesserten Leistung bei den Betroffenen führen können. Sie sind Teil der TQM-Philosophie und Ausdruck dafür, inwieweit das Unternehmen Mitarbeiterorientierung zur Steigerung der Leistungspotentiale betreibt. Ihre Ausprägung ist jedoch auf der gewerblichen Ebene deutlich schlechter als auf den anderen Ebenen der Untersuchungseinheit.

Vor allem zeigt das stark ausgeprägte mikropolitische Verhalten bei den gewerblichen Arbeitern, daß ein Veränderungsprozeß in dieser Ebene notwendig ist, um Vertrauen und Offenheit durch mehr Beteiligung und mehr Information zu entwickeln.

In diesem Zusammenhang ist die Einführung von TQM erfolgreich, wenn die Mitarbeiter ihr Verhalten dahingehend verändern, daß sie in einer Vertrauenskultur ihre Fehler offen zugeben und daraus lernen, anstatt diese zu vertuschen.

Ein weiteres Anliegen des TQM-Prozesses ist es, die Mitarbeiter an der Basis durch Beteiligung zu motivieren und zu mobilisieren, da sie das notwendige Know-how haben, um Probleme zu lösen.

Es besteht die Vermutung, daß die Umsetzung des TQM-Prozesses am deutlichsten die Leistungsbereitschaft der gewerblichen Mitarbeiter verbessern kann. Wenn vor der Implementierung des TQM-Prozesses für die gewerblichen Arbeiter kaum die Möglichkeit zur Beteiligung an Veränderungen bestand, könnten diese vom Bottom-up-Ansatz des TQM-Konzeptes den größten Nutzen haben.

Zwischen dem TQM-Klima und der Leistung im Veränderungsprozeß besteht für Organisationseinheiten mit einem überdurchschnittlich hohen Anteil an gewerblichen Arbeitern eine positive Korrelation von $R = 0.64$ ($p = 0.014$). Das bedeutet, je besser das TQM-Klima in einer Organisationseinheit mit einem überdurchschnittlichen Anteil an gewerblichen Arbeitern ist, desto mehr Verbesserungsvorschläge erarbeiten diese im Veränderungsprozeß. Dies kann auf folgende Aspekte zurückgeführt werden:

- Die Dimensionen 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung', 'Teamorientierung' sowie 'Führungsqualität' haben einen hohen signifikanten Einfluß auf die Leistung im Veränderungsprozeß in Form von Verbesserungsvorschlägen.
- Zwischen der Übernahme von verantwortungsvollen Aufgaben durch den Mitarbeiter, einer gerechten Anwendung des Leistungsbeurteilungssystems durch den Vorgesetzten sowie fachlichen Aufstiegsmöglichkeiten und einer verbesserten Leistung der betroffenen Mitarbeiter im Veränderungsprozeß besteht ein signifikanter positiver Zusammenhang.
- Die Zielsetzung und die Aufgabe, die mit der Umsetzung eines TQM-Prozesses einhergeht, erleben diese Mitarbeiter als lohnenswert, um sich zu engagieren. Insofern besteht ein positiver und signifikanter Zusammenhang zwischen Zielorientiertheit einer Gruppe und der Anzahl an Verbesserungsvorschlägen im Veränderungsprozeß.
- Ein positiver Zusammenhang besteht zwischen den intragruppalen Voraussetzungen zu einem teamorientierten Verhalten und der Leistung der Teammitglieder im Veränderungsprozeß.
- Zwischen der Erfolgsbeteiligung durch den Vorgesetzten und der Leistung der Mitarbeiter im Veränderungsprozeß besteht ein positiver Zusammenhang.

Die dieser Arbeit übergeordnete Hypothese H_4 : **"Wenn in einer Organisationseinheit ein gutes TQM-Klima besteht, dann ist dort die Leistung der Mitarbeiter im Veränderungsprozeß höher als in einer Organisationseinheit mit einem schlechten TQM-Klima."** kann für Organisationseinheiten mit einem überdurchschnittlichen Anteil gewerblicher Arbeiter bestätigt werden.

Für Organisationseinheiten mit einem unterdurchschnittlichen Anteil an gewerblichen Arbeitern besteht dagegen ein negativer Zusammenhang zwischen TQM-Klima und der Anzahl an Verbesserungsvorschlägen pro Mitarbeiter. Dieser wird durch den signifikanten ($p = 0.033$) Korrelationskoeffizient $R = 0.5$ ausgedrückt.

Der negative Zusammenhang wird insbesondere durch die Dimension 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung' geprägt. Wenn unabhängig von der Umsetzung eines TQM-Prozesses gute berufliche Entwicklungsmöglichkeiten für Beschäftigte in den Führungskräfte- und Sachbearbeiterebenen bestehen, so sehen diese keine besondere Veranlassung durch mehr Engagement, zu einer Verbesserung ihrer Situation beizutragen.

Die dieser Arbeit übergeordnete Hypothese H_1 : **"Wenn in einer Organisationseinheit ein gutes TQM-Klima besteht, dann ist dort die Leistung der Mitarbeiter im Veränderungsprozeß höher als in einer Organisationseinheit mit einem schlechten TQM-Klima."** kann für Organisationseinheiten mit einem **unterdurchschnittlichen Anteil gewerblicher Arbeiter** nicht bestätigt werden.

Um für die Bestätigung der Generalhypothese H_1 weitere signifikante Belege zu extrahieren, wurde untersucht, ob diejenigen Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen, die die Organisationseinheiten mit gutem TQM-Klima von Organisationseinheiten mit schlechterem TQM-Klima signifikant trennen, diejenigen "Schlüsselfaktoren" sind, die zu einer verbesserten Leistung der Mitarbeiter führen.

Die wichtigsten signifikanten Unterschiede zwischen Organisationseinheiten mit einem guten bzw. schlechteren TQM-Klima zeigen sich darin, daß Organisationseinheiten mit einem guten TQM-Klima sich auszeichnen durch:

- ein autonomes Mitarbeiterverhalten,
- mehr Offenheit und Vertrauen bei den Mitarbeitern,
- ein gerechtes Lohnsystem,
- Förderung der Weiterbildung durch den Vorgesetzten,
- eine bessere Beherrschung der Führungstechnik (Zielvereinbarungen, Mitarbeiterfeedback, Entscheidungsdelegation)
- durchgängigere vertikale und horizontale Informationsflüsse in der Zusammenarbeit auf den verschiedenen Stufen der Organisation aus.

Eine gerechte Entlohnung und Förderung der Weiterbildung durch den Vorgesetzten trennt in der Dimension 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung' die Organisationseinheiten mit gutem TQM-Klima von solchen mit einem schlechteren Klima. Gleichzeitig besteht aber in Organisationseinheiten mit einem unterdurchschnittlichen Anteil an gewerblichen Arbeitern ein signifikanter negativer Zusammenhang zwischen einer gerechten Entlohnung und Förderung der Weiterbildung und der Leistung im Veränderungsprozeß. Alle anderen Faktoren, die die beiden Gruppen voneinander trennen, haben keinen signifikanten Einfluß auf die Leistung im Veränderungsprozeß.

Um im Zuge des Veränderungsprozesses festzustellen, ob ein gutes TQM-Klima zu einer verbesserten Leistung im Sinne der Generalhypothese beiträgt, wurde mittels der

Veränderungen, die zwischen der Erst- und Zweiterhebung im TQM-Klima stattfanden, folgende Hypothese H_2 geprüft:

Wenn Organisationseinheiten ein gutes TQM-Klima haben, dann zeigen sie deutlichere Veränderungen zur Erreichung der TQM-Ziele als Organisationseinheiten mit einem schlechteren TQM-Klima.

Die Hypothese H_2 kann nicht bestätigt werden.

Deskriptiv hat sich aber gezeigt, daß im Rahmen der Veränderung die Organisationseinheiten mit einem besseren TQM-Klima eher bestrebt sind, das Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte im Sinne der TQM-Philosophie weiterzuentwickeln als die Organisationseinheiten mit schlechterem TQM-Klima. Die Organisationseinheiten mit einem schlechteren TQM-Klima verbessern zunächst eher die organisationalen Rahmenbedingungen, bevor sie die Verhaltensweisen von Mitarbeitern und Führungskräften fördern.

Aufgrund des Bottom-up-Ansatzes in der TQM-Philosophie wurde vor allem die Frage gestellt, ob sich die gewerblichen Arbeiter besonders engagieren, um durch die Erarbeitung von Maßnahmen eine Veränderung in ihrer Arbeitssituation herbeizuführen. Daraus ergibt sich die Hypothese H_3 :

Wenn Organisationseinheiten einen überdurchschnittlichen Anteil an gewerblichen Arbeitern haben, dann zeigen sie deutlichere Veränderungen zur Erreichung der TQM-Ziele als Organisationseinheiten mit einem unterdurchschnittlichen Anteil an gewerblichen Arbeitern.

Organisationseinheiten mit einem überdurchschnittlichen Anteil gewerblicher Arbeiter zeigen keine deutlicheren Veränderungen zur Erreichung der TQM-Ziele als Organisationseinheiten mit einem unterdurchschnittlichen Anteil an gewerblichen Arbeitern. Die Hypothese H_3 kann nicht bestätigt werden.

Die TQM-Klimaanalyse ist ein aktiver Bestandteil für die Generierung von Maßnahmen im Veränderungsprozeß. Infolgedessen bestand die Vermutung, daß bessere Klimawerte darauf zurückzuführen sind, daß die Befragungsergebnisse zu einer "Bewußtmachung des Ist-Zustandes" bei den Mitarbeitern und Führungskräften führten.

Dies wiederum könnte als Anstoß für die Erarbeitung von Maßnahmen und als Anlaß zur Veränderung von Verhaltensweisen gesehen werden. Diese Vermutung ergibt die Hypothese H_6 :

Je schlechter die Klima-Werte eines Items in der Befragung 1994 ausfielen, desto höher ist die Veränderung in der Befragung 1995.

Die Hypothese H_6 kann bestätigt werden.

Im Zusammenhang mit der Erreichung der TQM-Ziele wurde angenommen, daß diejenigen Organisationseinheiten, die ihre Mitarbeiter umfassender über die Ergebnisse der ersten Mitarbeiterbefragung informieren und an der Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen beteiligen ein besseres TQM-Klima 1995 haben.

Im Rahmen der Hypothesenprüfung konnte belegt werden, daß Organisationseinheiten mit einer umfassenderen Informationskampagne zur Kommunikation der Befragungsergebnisse 1995 ein besseres TQM-Klima haben als Organisationseinheiten mit einem schlechteren Informationsverhalten. Außerdem besteht ein positiver, jedoch nicht signifikanter Zusammenhang zwischen der Beteiligung der Mitarbeiter an der Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen und dem TQM-Klima 1995. Insgesamt zeigt sich, daß Organisationseinheiten, in denen die Mitarbeiter mit der Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen zufriedener sind, ein besseres TQM-Klima haben als Organisationseinheiten, in denen die Mitarbeiter nicht in dem Maße zufrieden sind.

Die zentrale Hypothese H_1 : "Wenn in einer Organisationseinheit ein gutes TQM-Klima besteht, dann ist dort die Leistung der Betroffenen im Veränderungsprozeß höher als in einer Organisationseinheit mit einem schlechten TQM-Klima." kann im Rahmen dieser Untersuchung nur für Organisationseinheiten mit einem **überdurchschnittlichen Anteil an gewerblichen Arbeitern** bestätigt werden, und dieses auch nur für die Untersuchung zum Zeitpunkt t_1 .

Alle übrigen Untersuchungsergebnisse liefern teilweise signifikante Ergebnisse. Im Allgemeinen kann jedoch die Generalhypothese H_1 nicht bestätigt werden.

11.2 Mögliche Fehlerquellen im Forschungsdesign

Die Ergebnisse lassen auf keinen Methodenartefakt schließen, da das Meßinstrument valide, reliabel und objektiv ist und die Stichproben und die Rücklaufquoten die vorgenommenen Berechnungen erlauben.

In diesem Forschungsansatz könnten verschiedene Fehlerquellen immanent sein, die im Rahmen dieser Arbeit zwar bedacht wurden, jedoch nicht gänzlich zu eliminieren sind:

- **Pauschalität der TQM-Philosophie**

Die philosophischen Ausprägungen von TQM sind pauschal und nicht situativ. Es ist fraglich, ob alle Ausprägungen zu jeder Organisation passen. So ist z. B. die Teamorientierung in der TQM-Philosophie generell positiv mit mehr Leistung besetzt. Fraglich ist, ob diese pauschale Annahme für jede Organisation zutreffend ist. Diese Arbeit zeigt in Einzelergebnissen wie der Zielorientiertheit eines Teams, sowohl positive als auch negative Korrelationen mit der Leistung im Veränderungsprozeß.

- **Operationalisierung des Befragungsinstrumentes**

Bei der Operationalisierung des Befragungsinstrumentes können Fehler entstehen. Wurde das TQM-Klima in das richtige Befragungskonzept eingebettet? Wird in ausreichendem Maße die Validität in bezug auf die Operationalisierung des Befragungskonzeptes berücksichtigt? Mißt das Befragungsinstrument tatsächlich das, was es messen sollte?

- **Operationalisierung des Kriteriums zur Messung der Leistung**

Anhand der Anzahl der Verbesserungsvorschläge aus der Arbeitsplatzanalyse wurde der Zusammenhang zwischen TQM-Klima und Leistung ermittelt. Des weiteren wurde nur die Anzahl der Verbesserungsvorschläge erfaßt, jedoch nicht deren Qualität. Das bedeutet, daß letztlich die Prüfung des Zusammenhanges zwischen TQM-Klima und Leistung nur anhand einer quantitativen Variablen gemessen wurde.

- **Paneluntersuchung**

Das Befragungsinstrument wird von den Befragten gelernt. Die Befragten verhalten sich bei der zweiten Erhebung anders, weil sie dadurch etwas bestimmtes erzielen möchten. Die Konstanz des Befragungsinstrumentes kann sich im Laufe der Zeit verändern, d. h. TQM hat bei der zweiten Befragung eine andere Bedeutung.

- **Fehler der Datenstrukturierung**

Die Berechnung des Zusammenhanges zwischen TQM-Klima und Leistung fand mittels den auf Centerebene aggregierten Datensätzen statt. Die Center könnten für objektive Ergebnisse zu große Einheiten sein.

- **Implementierung und Umsetzung des TQM-Konzeptes**

Bei der Implementierung und Umsetzung des TQM-Konzeptes können Fehler gemacht werden. So stellt sich die Frage, ob die Ziele, die mit TQM verbunden sind, zu Beginn der Implementierung transparent kommuniziert werden? Wird für die Einführung das richtige Wissen und die richtigen Methoden allen Führungskräften und Mitarbeitern vermittelt? Ferner stellt sich die Frage, ob das TQM-Konzept der Untersuchungseinheit das richtige ist, die der Arbeit zugrunde gelegte TQM-Philosophie wirksam umzusetzen.

Zusammenfassend trägt die Mitarbeiterorientierung im TQM dazu bei, daß diejenigen Mitarbeiter, die bislang zu wenig an Veränderungen beteiligt waren, durch eine fachliche und soziale Entwicklung gestärkt werden können, um zu einer verbesserten Leistung zu gelangen. Dies trifft besonders auf die gewerblichen Arbeiter zu.

11.3 Ausblick

Der Beweis, daß TQM zu mehr Leistung führt, konnte in dieser Arbeit nicht umfassend geführt werden. Diese Arbeit hat sich in dieser Form auf die Umsetzung eines TQM-Konzeptes in einer Untersuchungseinheit konzentriert. Für diese spezifische Untersuchung konnten signifikante Ergebnisse festgestellt werden, jedoch ist die Generalhypothese nicht verallgemeinerungsfähig.

Wünschenswert wäre, um eindeutiger Ergebnisse zu generieren, die Durchführung von Langzeitstudien mit demselben Meßinstrument, jedoch mit mehreren objektiven Kennzahlen zur Leistungsmessung.

Interessant wäre die Durchführung dieser Untersuchung in anderen Branchen, wie z. B. im Dienstleistungsbereich und in anderen Unternehmensgrößen, wie z. B. bei Unternehmen in der mittelständischen Industrie. Da TQM nicht nur als Ansatz von Industriebetrieben diskutiert wird, sondern auch in den staatlichen Verwaltungsbereichen, wäre eine vergleichende Untersuchung auch hier sinnvoll.

Die Arbeit hat gezeigt, daß eine TQM-Klimaanalyse nicht nur zum Messen und Evaluieren eines Veränderungsprozesses geeignet ist, sondern auch zur Diagnose von Stärken und Schwächen in den Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen. Bei wiederholtem Einsatz des Meßinstrumentes können die Betroffenen selbst Veränderungen in den Ergebnissen feststellen. Sie können die Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen auf der Basis der Ergebnisse vorantreiben. In diesem Kontext ist eine Mitarbeiterbefragung zur TQM-Klimaanalyse der Grundstock für die Entwicklung einer lernenden Organisation.

In der folgenden Tabelle sind zusammenfassend die Ergebnisse der Hypothesenprüfungen dargestellt:

Nr.	Bezeichnung der Hypothese	Prüfungsinstrumente	Ergebnisse		Bestätigung
			R =	p =	
1	Wenn in einer Organisationseinheit ein gutes TQM-Klima besteht, dann ist dort die Leistung der Betroffenen im Veränderungsprozeß höher als in einer Organisationseinheit mit einem schlechten TQM-Klima.	Regressionsrechnung	R = 0,048	p = 0,784	Ablehnung
2	Wenn Organisationseinheiten ein gutes TQM-Klima haben, dann zeigen sie deutlichere Veränderungen zur Erreichung der TQM-Ziele als Organisationseinheiten mit einem schlechteren TQM-Klima.	t-Test	Signifikanz von t = 0,658		Ablehnung
3	Wenn Organisationseinheiten einen überdurchschnittlichen Anteil an Arbeitern haben, dann zeigen sie deutlichere Veränderungen zur Erreichung der TQM-Ziele als Organisationseinheiten mit einem unterdurchschnittlichen Anteil an gewerblichen Arbeitern.	t-Test	Signifikanz von t = 0,188		Ablehnung
4	Wenn in einer Organisationseinheit ein gutes TQM-Klima besteht, dann beteiligen sich die Mitarbeiter an der Mitarbeiterbefragung 1994 stärker als in einer Organisationseinheit mit einem schlechten TQM-Klima.	Partielle Korrelation	r = 0,13	p = 0,441	Ablehnung
5	Wenn in einer Organisationseinheit ein gutes TQM-Klima besteht, dann beteiligen sich die Mitarbeiter an der Mitarbeiterbefragung 1995 stärker als in einer Organisationseinheit mit einem schlechten TQM-Klima.	Korrelation	r = 0,19	p = 0,462	Ablehnung
6	Je schlechter die TQM-Klima-Werte eines Items in der Befragung 1994 ausfielen, desto höher ist die Veränderung in der Befragung 1995.	Korrelation	r = -0,71	p = 0,000	Annahme
7	Wenn Organisationseinheiten ihre Mitarbeiter umfassend über die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung 1994 informierten, dann haben sie 1995 ein besseres TQM-Klima als Organisationseinheiten, die ihre Mitarbeiter nicht umfassend informierten.	Partielle Korrelation	r = 0,29	p = 0,048	Annahme
8	Wenn Organisationseinheiten ihre Mitarbeiter umfassend an der Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen beteiligen, dann haben sie 1995 ein besseres TQM-Klima als Organisationseinheiten, die ihre Mitarbeiter nicht beteiligten.	Korrelation	r = 0,33	p = 0,56	Ablehnung
9	Wenn Organisationseinheiten ihre Mitarbeiter umfassend an der Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen beteiligen, dann haben sie 1995 ein besseres TQM-Klima als Organisationseinheiten als Organisationseinheiten, die ihre Mitarbeiter nicht beteiligten.	Partielle Korrelation	r = 0,34	p = 0,024	Annahme

Tabelle 38: Ergebnisse der Hypothesenprüfung

12 Abkürzungsverzeichnis

ABB	Arbeitsbeschreibungs-Bogen
APA	Arbeitsplatzanalyse
AZ	Arbeitszufriedenheit
CWQC	Company Wide Quality Control
DOE	Design of Experiments
EFQM	European Foundation For Quality Management
FK	Führungskräfte
FMEA	Fehler-Möglichkeiten-Einfluß-Analyse
GPA	Geschäftsprozeßanalyse
MA	Mitarbeiter
MAB	Mitarbeiterbefragung
MBAG	Mercedes-Benz AG
MIT	Massachusetts Institute of Technology
OE	Organisationsentwicklung
PE	Personalentwicklung
QFD	Quality Function Deployment
SPC	Statistical Process Control
SPSS	Statistical Package for Social Science
TQC	Total Quality Control
TQM	Total Quality Management

13 Literaturverzeichnis

Aguayo, R., W. (1990), E. Deming, the American who Taught the Japanese about Quality, Fireside/ Simon & Schuster, 1990.

Anstadt, U. (1994), Determinanten der individuellen Akzeptanz bei Einführung neuer Technologien: eine empirische arbeitswissenschaftliche Studie am Beispiel von CNC-Werkzeugmaschine und Industrierobotern, Lang Verlag, Frankfurt am Main, 1994.

Akao, Y. (1990), Quality Function Deployment, Integration Customer Requirements into Product Design. Cambridge, Mass., Productivity Press, 1990.

Alioth, A. (1982), Die Gruppe als Kern der Organisation, in: Gottlieb Duttweiler Institut (Hrsg.), Arbeit, Beispiele für ihre Humanisierung, Olten, Freiburg, 1982, S. 113 - 127.

Argyris, C. (1964), Integrating the individual and the organization, Wiley, New York, 1964.

Argyris, C. (1982), Reasoning, learning, and action. Jossey-Bass, San Francisco, (1982).

Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Schuchard-Fischer, C., Weiber, R. (1987), Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag, 1987

Bartel-Lingg, G., Geesmann, H., Bögel, R. (1996), Das TQM-Klima : Nur wer es messen kann, kann es auch managen, in: Qualität und Zuverlässigkeit, 41, 2, 1996, S. 153 - 158.

Bauerdick, J., Eichener, V., Voelzkow, H. (1993), Herausforderungen an die berufliche Weiterbildung, in: Staudt, E. (Hrsg.) Personalentwicklung für die neue Fabrik, Leske und Budrich, Opladen, 1994, S. 162 - 179.

Bäuerle, Th. Schmidt, A., Zink, K.J. (1995), *Qualitätswissen breit umsetzen*, in: *Qualität und Zuverlässigkeit*, 40, 11, 1995, S. 1269 - 1274.

Baumbach, M. (1993), *Mitarbeiter im Qualitätsmanagement*, in: Leist, R., Scharnagel, A. (Hrsg.), *Qualitätsmanagement, Sammelordner, Stand Dezember 1993*, Augsburg, 1993, S. 2/2.5, 1 - 2/2.2.5,10.

Beck, R. (1994), *Die lernende Organisation*, in: gfmt Verlags KG, 12. Qualitätsleiterforum, *Mit Qualität die Herausforderung der Zukunft meistern*, gfmt, München 1994. S. 703 - 718.

Bednarek, E., (1985), *Veränderung der Arbeitsmotivation durch Qualitätszirkel und Lernstatt*, Diss. TU München.

Berke, J., Deusch, Ch. (1992), *Die Mogelpackung*, in: *Die Wirtschaftswoche, o.Jg., Heft 25, o.O.*, 1992, S. 58 - 68.

Berthel, Jürgen, (1992), *Führungskräfte-Qualifikationen (Teil II)*, in: zfo 5/1992.

Berthold, B., Krämer, A., Peter, G., Wirth, R., (1995), *Wissensbasierte Systemanalyse, Know-how aus FMEAs wiederverwenden*, in: *Qualität und Zuverlässigkeit*, 40, 6. 1995, S. 714 - 718.

Besland, L., Zöller, W., (1994), *Total Quality Management, ein Vergleich zwischen Frankreich und Deutschland*, in: PA Consulting Group (Hrsg.), 1994.

Besser-Siegmund, C. (1991), *Coach Yourself: Persönlichkeitskultur für Führungskräfte*, ECON Verlag, Düsseldorf, 1991.

Biasion, Arnold, (1993), *Was man aus der Kündigung von Topmanagern lernen müsste*, in: *io Management Zeitschrift*, 62, Nr. 6, 1993, S. 83.

- Bharat, B. (1996), Gesamtübersicht über den TQM-Prozeß, Vortragsunterlagen der Mercedes-Benz AG, 1996,
- Bläsing, J.P. (o.Jg.), Das qualitätsbewußte Unternehmen, Herausgeber: Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung, o.Jg.
- Bleicher, K., (1991), Das Konzept Integriertes Management, Frankfurt/Main, 1992.
- Bleicher, K. (1992), Unternehmungskultur, in: Gaugler, E., Weber, W. (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, 2., neubearb. und erg. Aufl., (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre; Bd.5), Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 2241 - 2250.
- Bögel, R. (1988), Das Konzept des Betriebs- bzw. Organisationsklimas und seine Anwendungen in der betrieblichen Praxis, in: Zeitschrift für Personalforschung 4/1988, S. 275 - 284.
- Bögel, R. (1993), Klima-Verbesserungen oder Was hinter Betriebsklima-Untersuchungen steckt, in: Die Mitbestimmung, Nr. 2 / 1993, S. 28 - 31.
- Bögel, R. (1993), Organisationsklima und Unternehmenskultur, in: Rosenstiel, v. L., Regnet, E., Domsch, M., (1993), Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 2. überarb. und erweiterte Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1993, S. 581 - 592.
- Bögel, R. (1994), Wege zur Bestimmung des SOLL-Zustandes, in: Rosenstiel v. L., Hockel C., Molt, W. (Hrsg.), Handbuch der Angewandten Psychologie, Grundlagen, Methoden, Praxis, ecomed. - Losebl.-Ausg., Landsberg/Lech 1994., IV-2, S. 1 - 13.
- Bögel, R. (1995), Zur Durchführung einer Mitarbeiterbefragung, Merkblatt, Universität München, 1995

Böhm, W., Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, in: Rosenstiel, v. L., Regnet, E., Domsch, M., (1993), Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 2. überarb. und erweiterte Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1993, S. 593 - 627.

Bortz, J. (1993) Statistik für Sozialwissenschaftler Berlin und Heidelberg: Springer-Verlag

Bowen, D. E., Lawler, III, E.E. (1992), The Empowerment of Service Workers; What, Why, How, and When, in: Sloan Management Review, Spring, 1992.

Bowen, D. E., Lawler III, E.E (1993), Total Quality-Oriented Human Resources Management, in: Organizational Dynamics, 1993, S. 31-40.

Brandstätter, H. (1989), Problemlösen und Entscheiden in Gruppen in: Roth, E. (Hrsg.), Organisationspsychologie, Bd.3, Göttingen, 1989, S. 505 - 528.

Broganz, R., Landau, K. (1991), Einführung in die Arbeitswissenschaft, Stuttgart, 1991.

Brosius, G, Brosius, F. (1995), SPSS. Base System und Professional Statistics, Thomson Publishing, Bonn, 1995.

Bruggemann, A. (1974), Zur Unterscheidung verschiedener Formen von »Arbeitszufriedenheit«. in: Arbeit und Leistung, 28, 1974, S. 281 - 284.

Büchner, Uwe, Total Quality Management im Daimler-Benz Konzern, in: Daimler-Benz AG (Hrsg), Konzernforum Total Quality Management, Stuttgart, 1994, S. 18 - 27.

Buchner, U , Schlaiss, K.-H., Unternehmenslenkung durch Qualitätsmanagement, in: pa - Produktionsautomatisierung, 3, Heft 1, 1993, S. 21 - 25.

Bühner, Rolf, (1991), Neuausrichtung der Personalorganisation, in: Das Wirtschaftsstudium, 20. Jg., 1991, S. 443 - 448.

Bühner, Rolf, (1993) Der Mitarbeiter im Total Quality Management, VDI-Verl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1993.

Bühner, Rolf, (1994), Personalmanagement, Verlag Moderne Industrie, Landsberg, Lech, 1994.

Bühner, R. (1995), Mitarbeiterführung systematisch verbessern : Qualitätstechniken lassen sich auch für Führungsaufgaben nutzen, in: Qualität und Zuverlässigkeit, 40, 11, 1995, S. 1275 - 1280.

Buchmann, F. (1995), Leitfaden für die Durchführung des Schnittstellen-Workshops, Schulungsunterlage hsp/hso, Leinfelden-Echterdingen, 1995.

Bungard, W. (1986), Zukunftsperspektiven der Qualitätszirkelbewegung in der BR Deutschland., in: Bungard, W, Wiendieck, G. (Hrsg.) Qualitätszirkel als Instrument zeitgemäßer Betriebsführung, Landsberg, Lech, Moderne Industrie, 1986, S. 307 - 325.

Bungard, W, Wiendieck, G. (1986), Zur Effizienz der Qualitätszirkel. in: Bungard, W, Wiendieck, G. (Hrsg.) Qualitätszirkel als Instrument zeitgemäßer Betriebsführung, Landsberg, Lech, Moderne Industrie, 1986, S. 281 - 305.

Bungard, W., Hofman, K., Strategien zur Einführung eines neuen Qualitätskonzeptes, in: DGQ (Hrsg.), DGQ-Qualitätstagung 94, Qualitätsmanagement - Erfolg am Markt, S. 117 - 123.

Büssing, A., Struktur und Dynamik von Arbeitszufriedenheit: Konzeptuelle und methodische Überlegungen zu einer Untersuchung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit, in: Fischer, Lorenz (Hrsg.), Arbeitszufriedenheit, Band 5, Verlag für Angewandte Psychologie, Stuttgart 1991. S. 85 - 113.

Camp, R.C. (1994), Benchmarking, Hanser Verlag, München, 1994.

Clutterbuck, David, Kernaghan, S., Empowerment: So entfesseln Sie die Talente Ihrer Mitarbeiter, Landsberg/Lech: Verlag. Moderne Industrie, 1994.

Coach, L., French, J. R., (1948), Overcoming Resistance to Change, in: Human Relations, 1. Jg., 1948, S. 512 - 532.

Cornaz, Jean-Luc (1992), Qualität als Führungsinstrument, Dissertation, St. Gallen, 1992.

Comelli, G., (1993), Qualifikation für Gruppenarbeit: Teamentwicklung, in: in: Rosenstiel, v. L., Regnet, E., Domsch, M., (1993), Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 2. überarb. und erweiterte Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1993, S. 355 - 378.

Czichos, R. (1990), Change-Management : Konzepte, Prozesse, Werkzeuge für Manager, Verkäufer, Berater und Trainer, Hrsg. vom Münchner Trainer Team (mtt), München, 1990.

Cummings, Thomas G., Worley Christoher G. Worley., (1992) Organization Development and Change. -5th ed., West Publishing Company, St. Paul.

Damm, v. H. W. (1987), Arbeitsorganisation und Berufsqualifikation - personale Voraussetzungen automatisierter Produktionssysteme, in: REFA-Nachrichten, 40, 4, 1987, S. 19 - 22.

Deal, T. E., (1984), Unternehmenskultur, Grundstein für Spitzenleistungen, in: ATAG, Allgemeine Treuhand AG (Hrsg.), Unternehmenskultur, 1984.

Delta Consulting Group (Hrsg.), (1993), Ten Years After: Learning About Total Quality Management, New York, 1993.

Deming, W. E., (1986), Out of Crisis, MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge Mass., 1986.

Dietrich, E., Schulze, A. (1995), Statistische Verfahren der Maschinen- und Prozeßqualifikation, Hanser Verlag, München, 1995.

Dillon, L. S., (1990), Can Japanese Methods be applied in the Western Workplace? in: Quality Progress, Okt. 1990.

Domsch, M. (1985), Qualitätszirkel - Baustein einer mitarbeiterorientierten Führung und Zusammenarbeit, in ZfbF, S 428 - 441, S., 433ff.

Domsch, M., Gerpott, T. J. (1992), Personalbeurteilung in: Gaugler, E., Weber, W. (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, 2., neubearb. und erg. Aufl., (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre; Bd.5), Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 1632 - 1641.

Domsch, M. (1993), Personalplanung- und -entwicklung für Fach- und Führungskräfte, in: Rosenstiel, v. L., Regnet, E., Domsch, M., (1993), Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 2. überarb. und erweiterte Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1993, S. 403 - 416.

Domsch, M., Schneble, A. (1993), Mitarbeiterbefragungen, in: Rosenstiel, v. L., Regnet, E., Domsch, M., (1993), Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 2. überarb. und erweiterte Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1993, S. 515 - 529..

Doppler, K. (1991), Management der Veränderung - Entwicklungen und Veränderungen erfolgreich steuern und gestalten, in: Organisationsentwicklung 1/1991, S. 18 - 30.

Dornach, F., Meyer, A. (1995), Das Deutsche Kundenbarometer; Aktuelle Benchmarks für Qualität und Zufriedenheit - Teil 1: Grundlagen, in: Qualität und Zuverlässigkeit, 40, 12, 1995, S. 1385 - 1390.

Drumm, H.J (1992), Personalwirtschaftslehre, 2. Auflage, Berlin et al., 1992.

Dyllick, Th. (1983), Management als Sinnvermittlung, in: gdi impuls 3, 1983, S. 3 - 12.

Eccles, T. (1993), The Deceptive Allure of Empowerment, in: Long Range Planning, Heft, 6 Vol 26, 1993, S. 13 -21.

Edenhofer, B., Köster, A. (1991), Systemanalyse : Die Lösung, FMEA optimal zu nutzen, in: Qualität und Zuverlässigkeit, 26, 12, 1991, S. 699 - 704.

Erhart, K. J. (1994), Das Qualitätsmanagementsystem, Ein Schritt auf dem Weg zu TQM, in: Kamiske, G., F. (Hrsg.) Die Hohe Schule des Total Quality Management, Berlin, 1994, S. 233 - 254.

Esser, K.-P. (1995), Coaching, in: Holger Schaar + Partner (Hrsg.), Arbeitstechniken, Methoden und Wirkungsweise im TQM-Prozeß, VDA-Veranstaltung am 11. Mai 1994, Stuttgart, S. 33 - 39.

Esser, W.-M. (1989), Die Wertkette als strategisches Instrument der Analyse, in: Riekhof, H.-Ch. (Hrsg.), Konzepte und Erfahrungen, Stuttgart, 1989, S. 174 -202.

European Foundation for Quality Management (Hrsg.) (1994), Selbstbewertung, 1995, Richtlinien, Brüssel, 1994.

Evans, M.G. (1970), The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship, in: *Organizational Behavior and Human performance*, 5, 1970, S. 277 - 298.

Evered, R. D., Seemann, J. C. (1989), Coaching and the art of Management, in: *Organizational Dynamics*, Band 18, Heft 2, 1989.

Farell, D. T., (1985), The quality management, in: IAQC (Ed.) Annual conference transactions, Los Angeles, 1985, S. 362 - 366.

Feigenbaum, A. V., (1983), Total Quality control, 3rd ed., New York et al. 1983.

Fiedler, F. E. (1967), A theory leadership effektiveres, New York, McGrawHill, 1967

Fiedler, M. (1994), Qualität als Bestandteil der Honeywell-Unternehmensstrategie, in: Wildemann, H., (Hrsg.) Kosten- und Leistungsrechnung für präventive Qualitätssicherungssysteme, Tagungsbericht, München 1994.

Fischer, L., (1991), Arbeitszufriedenheit - Forschungsziele und Forschungsperspektiven: Einleitung und Überblick, in: Fischer, Lorenz (Hrsg.), Arbeitszufriedenheit, Band 5, Verlag für Angewandte Psychologie, Stuttgart 1991, S. 1 - 17.

Fischer, L., Eufinger, A. (1991), Zur Differenzierung von Formen der Arbeitszufriedenheit mit unterschiedlichen Meßverfahren, in: Fischer, Lorenz (Hrsg.), Arbeitszufriedenheit, Band 5, Verlag für Angewandte Psychologie, Stuttgart 1991, S. 115 - 131.

Fischer, L., Lück, H. E., (1972), Entwicklung einer Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ). in: *Psychologie und Praxis*, 16, S. 63 - 76.

Fischer, G., Rieker, J., Risch, S. (1994), Auf der Coach, in: *manager magazin* 6, 1994, S. 174 - 188.

Fischer, Th., M., (1993), Sicherung unternehmerischer Wettbewerbsvorteile durch Prozeß- und Schnittstellenmanagement, in: zfo, 5/1993, S. 312 - 318.

Fisher, R. A. (1971), The Design of Experiments., 8. Auflage, Oliver and Boyd, Edinburgh, 1971.

Frese, Erich, (1993), Grundlagen der Organisation: Konzept - Prinzipien - Strukturen, 5. vollst. überarb. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 1993.

Gabele, E. (1992), Reorganisation, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3., völlig neu gestaltete Aufl., (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd.2). Poeschel Verlag, Stuttgart, 1992, S. 2196 - 2212

Gärtner, H.J. (1992), Strategie, Struktur und Menschen. Plädoyer für eine ganzheitliche Betrachtung der Arbeitsbeziehungen im Unternehmen, in: Krebsbach-Gnath, C. (Hrsg.), Den Wandel in Unternehmen steuern : Faktoren für ein erfolgreiches Change Management, Verlag Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt, 1992, S. 187 - 216.

Garvin, D. A., *Managing quality - the strategic and competitive edge*, New York, 1988.

Gebert, D., von Rosenstiel, L., (1992), Organisationspsychologie: Person und Organisation, 3. überarb. Aufl., Kohlhammer, Stuttgart, Berlin, Köln, 1992.

Gomez, P., Naujoks, H., (1992), Autonomie als Leitidee, in: Lattmann, Ch., Probst, G. J. B., Tapernoux, F., (Hrsg.), Die Förderung der Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters als Aufgabe der Unternehmensführung, Physica-Verlag, Heidelberg, 1992, S. 193 - 224.

Gogoll, A., Theden, Ph. H. (1994), Techniken des Quality Engineering, in: Kamiske, G. (Hrsg.), Die hohe Schule des Total Quality Management, Berlin, 1994, S. 329 - 369.

- Graen, G. B. (1969), Instrumentality theory of work motivation: Some experimental results and suggested modifications. in: *Journal of Applied Psychology*, 53, S. 1 - 21.
- Greif, S., (1994), Theorien als Denkwerkzeuge, in: von Rosenstiel, L., Hockel, C., Moit, W., (Hrsg.), *Handbuch der Angewandten Psychologie: Grundlagen - Methoden - Praxis*, ecomed, Landsberg/Lech, 1994, S. 1 - 16.
- Gupta, J, Ch, Haacke, U. v., Hannen, Ch., Lücke, O., Müller, M., Zenz, A. (1995), Qualitätscontrolling Ergebnisse einer Umfrage bei ausgewählten Unternehmen, in: *Qualität und Zuverlässigkeit*, Sonderteil in Carl Hanser Fachzeitschriften, November 1995, ZG 78 - 84.
- Gottmann, G., Zimmerschied, R., (1994), Die Ressource Mensch im Qualitätsmanagement, in: *Qualität und Zuverlässigkeit* 39, Heft 6, 1994, S. 621 - 626.
- Hacker, W. (1986), *Arbeitspsychologie*, Stuttgart, 1986.
- Haist, F., Fromm, H. (1991), *Qualität im Unternehmen, Prinzipien-Methoden-Techniken*, 2., durchgesehene Auflage, Hanser Verlag, München, Wien 1991.
- Hamann, A. (1991), *Coaching : der Vorgesetzte als Trainer*, Hoppenstedt Technik, Tab. Verl., 1991.
- Hammer, M, Champy, J. (1994), *Business Reengineering : die Radikalkur für das Unternehmen*, 3. Aufl., Campus Verlag, Frankfurt/Main, New York, 1994.
- Hauer, R., Schmidt, A., Zink, K., (1993), Qualität ist oft kein Thema, in *Qualität und Zuverlässigkeit* 38, Heft 12, 1993, S. 665 - 670.
- Haug, N., Martens, B., Pudeg, R. (1993), *Prozeßoptimierung durch Mitarbeiterbeteiligung*, in *FB/IE* 42, 4, 1994, S. 148 - 153.

Hauser, Eberhard, (1993), Coaching von Mitarbeitern, in: Rosenstiel, v. L., Regnet, E., Domsch, M., Führung von Mitarbeitern, Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1993, S. 223- 234.

Hayes, Bob, E., (1994), How to Measure Empowerment, in: Quality Progress, February 1994, S. 41 - 46.

Hegelheimer, A., (1970), Bildungs- und Arbeitskräfteplanung, München 1970.

Hemphill, J. K., Coons, A. E. (1957), Development of the leader behavior descriptive questionnaire, in: Stogdill, R.M., Coons A. E. (Hrsg.), Leader behavior; its description and measurement, (Bd.88, S. 6 - 38. Ohio State University, Bureau of Business Research, Res. Monogr., 1957.

Herber, H. F., (1976), Motivationspsychologie, Stuttgart, 1976.

Herder-Dorneich, Ph., Kötz, W., (1972), Zur Dienstleistungsökonomik, Systemanalyse und Systempolitik der Krankenhauspflegehilfsdienste, Berlin, 1972.

Herenz, D., Kochan, A., Rose, H., (1994), Neue Strategien der Weiterbildung, in: Qualität und Zuverlässigkeit 39, Heft 6, 1994, S. 628 - 633.

Hersey, P., Blanchard, K. H. (1977), Management of organizational behavior : utilizing human resources. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Herzberg, F., (1966), Work and the nature of man, Cleveland, World, 1966.

Hinterhuber, H., (1980), Personalentwicklung, organisatorische Aspekte der. in: Grochla, E., (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Poeschel, Stuttgart 1980, S. 1864 - 1872

Hinterhuber, H.H. (1989), Strategische Unternehmensführung, Bd. 1., Strategisches Denken, 4. neu, bearbeitete Aufl., Berlin, New York, 1989.

Hinterhuber, H.H. (1989), Strategische Unternehmensführung, Bd. 2., Strategisches Handeln, 4. neu, bearbeitete Aufl., Berlin, New York, 1989.

Höhler, G. (1993), Das neue Profil des Top-Managers, in: Würtele, G. (Hrsg.) (1993), Lernende Elite : Was gute Manager noch besser macht, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt, 1993, S. 132 - 159.

Höhler, G. (1994), Führen von Führungskräften (die den Wandel vollziehen sollen), in: Kamiske G., F., Die Hohe Schule des Total Quality Management, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, 1994, S. 131 - 145.

Hölterhoff, H., Becker, M., (1989), Personalentwicklung bei der Adam Opel AG, in: Riekhof, H.Ch., (Hrsg.), Strategien der Personalentwicklung, Gabler, Wiesbaden, 1989, S. 117 - 140.

Homburg, Ch. (o. Jg.), Kundenorientiertes Qualitätsmanagement in den USA ; Der Baldrige Award und die Botschaften der Sieger. Sammelreferat, o. Jg., S. 1 - 21.

Homburg, Ch. (1995), Kundennähe als Managementtherausforderung: Neue Erkenntnisse und Empfehlungen, Forschungsbericht der WHU, Vallendar, 1995.

Homo, R., Scharway, M. (1994), Die Ressource Mensch im Qualitätsmanagement, in: QUALITÄT UND ZUVERLÄSSIGKEIT, 39, Heft 4, 1994, S. 380 - 382.

House, R. J. (1971), A path goal theory of leader effectiveness. in: Administrative Science Quarterly, 16, 1971, S. 321 - 338.

Hucklenbroich, U. (1993), Qualitätsmanagementsystem durch Motivation wirksam unterstützen, in: *Qualität und Zuverlässigkeit*, 1993, 3, S. 154 - 158.

Hucklenbroich, U. (1993), Qualität fest im Griff - QS-System: Voraussetzung für die Zertifizierung schaffen, in: *Industrieanzeiger*, o.Jg., Heft 6, o.O., 1993, S. 56 - 58.

Hummeltenberg, W. (1994), TQM -Vision für Europa, in: *DGQ. (Hrsg.), Qualitätsmanagement -Erfolg am Markt-*, Tagungsband 1, Stuttgart, 1994, S. 70 - 77.

Imai, M. (1986), *Kaizen - the key to Japan's competitive success*, New York, 1986.

Institut der Deutschen Wirtschaft (1991), Hierarchieabbau als Ziel und Folge von Umorganisationen ist kaum schmerzfrei möglich, in: *Handelsblatt, Beilage Karriere vom 15.11.1991*.

Ishikawa, K.,(1985), *What is total quality control, The Japanese way*, Tokyo-New York, 1985.

Jedlicka, M., (1992), *Total Quality Management (TQM) : Paradigmenwechsel für Spitzenunternehmen*, in: Zsifkovits, H.E., (Hrsg.) *Total Quality Management (TQM) als Strategie im internationalen Wettbewerb*, TÜV Rheinland, Köln, 1992, S. 21 - 32.

Juran, J. M., (1949), *Hidden Plant, Fabrik in der Fabrik*, Dr. Juran, Bausch & Lomb, Inc. 1949.

Juran, J. M.,(1993), *Made in USA: A Renaissance in Quality*, in: *Harvard Business Review*, July - August, 1993, S. 42 -50.

Juran, J. M. (1988), *Juran on planning for quality*, New York, 1988.

Juran, J. M.(1989), *Handbuch der Qualitätsplanung*, Landsberg/Lech, 1989.

Juran, J. M., (1974), Basic concepts, in: Juran, J. M., Gryna, F. M. (Eds.) Quality control handbook, 3rd ed., New York, 1974, S. 2.1 - 2.24.

Juran, J. M., Gryna, F. M., (1980), Quality planning and analysis - from product development through use, 2nd. ed., New York, 1980.

Kamiske, G. (1990), Qualität = Technik + Geisteshaltung, in: QUALITÄT UND ZUVERLÄSSIGKEIT 35, Heft 5, 1990, S. 251 - 252.

Kamiske, G. F. (1994), Führen mit Qualität - der Weg zur schlanken Fabrik, in: Kamiske G., F., (Hrsg.), Die Hohe Schule des Total Quality Management, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, 1994, S. 177 - 192.

Kamiske, G. F., Brauer, J.P. (1995), Qualitätsmanagement von A bis Z., 2. Aufl., Carl Hanser Verlag, München, Wien, 1995.

Kamiske, G. F., Brauer, J.P. (1993), Modernes Qualitätsmanagement, in: Hansen, W., Jansen, H.H. (Hrsg.), Qualitätsmanagement im Unternehmen, Berlin, Heidelberg, 1993.

Kamiske, G., F., Malorney, Ch. (1992), Total Quality Management, Ein bestechendes Führungsmodell mit hohen Anforderungen und großen Chancen, in: zfo, 5, 1992, S. 274 - 278.

Kamiske, G., F., Malorney, Ch. (1994), Total Quality Management - eine herausfordernde Chance, in: Kamiske G., F., Die Hohe Schule des Total Quality Management, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, 1994, S. 1 - 18.

Kamiske, G., F., Theden, Ph., (1995), Qualitätstechniken steigern die Rentabilität : Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Qualität und Zuverlässigkeit, 40, 11, 1995, S. 1263 - 1268.

Kamiske, G., F., Tomys, A.-K. (1994), Die Rationalisierungspotentiale des TQM, in: *Qualität und Zuverlässigkeit*, 38, 7, 1993.

Katzenbach, J., R., Smith, Douglas, K., (1993), *Teams. Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation*, Wirtschaftsverl. Ueberreuter, 1993.

Kirstein, H. (1994), Von der DIN ISO 900 zum EQA - European Quality Award, in: *gfmt Verlags KG (Hrsg.) 12. Qualitätsleiterforum, Mit Qualität die Herausforderung der Zukunft meistern*, München 1994. S. 389 - 414.

Kirstein, H. (1994), *Qualitätsmanagement im Unternehmen*, in: Kamiske, G., F. (Hrsg.) *Die Hohe Schule des Total Quality Management*, Berlin, 1994, S. 19 - 30.

Kirstein, H. (1995), TQM: Total Quality Marathon; Herausforderungen bei der TQM-Einführung im Vergleich, in: *Qualität und Zuverlässigkeit*, 40, 2, 1995, S. 161 - 166.

Kleinbeck, U. (1980), *Arbeitsmotivation*, in: Hoyos, von Carl Graf, (Hrsg.), *Grundbegriffe der Wirtschaftspsychologie*, Kösel, München, 1980.

Klimecki, Rüdiger, G, Probst, Gilbert, J. B. (1992), *Personal- und Unternehmensentwicklung, Skizzen zu einer integrativen Sicht*, in: Lattmann, Ch., Probst, G.J.B., Tapernoux, F., (Hrsg.), *Die Förderung der Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters als Aufgabe der Unternehmensführung*, Physica-Verlag, Heidelberg, 1992.

Knoblauch, R. (1986), *Die Motivations- und Betriebsklima-Analyse ist Baustein einer zeitgemäßen Unternehmensführung; So analysieren Sie das Betriebsklima*, in: *IO, Management Zeitschrift*, Nr. 10, 55, 1986, S. 412- 415.

Kruger, Ch. (1994), *Ein trauriges Kapitel*, in: *manager magazin* 6/1994, S. 171 - 173.

Langosch, L. (1993), Weiterbildung, Planen, Gestalten , Kontrollieren, Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart, 1993.

Lawler, E. E. (1977), Motivierung in Organisationen: ein Leitfaden für Studenten und Praktiker, Stuttgart 1977.

Lawler, E. E. III, Mohrmann, S. A., Ledford, jr., G. E. (1992), Employee Involvement and Total Quality Management ; Practices and Results in Fortune 1000 Companies, San Francisco, 1992, S. 30.

Lehmann, A. (1993), Qualitätsstrategien für Dienstleistungen - Bausteine zum Management von Dienstleistungsqualität, in: Seghezzi, H. D., Hansen, J., R., (Hrsg.) Qualitätsstrategien, Anforderungen an das Management der Zukunft, Carl Hanser Verlag, München 1993, S. 109 - 128.

Lehmann, A. (1993), Dienstleistungsmanagement, Strategien und Ansatzpunkte zur Schaffung von Servicequalität, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1993.

Lewin, K., Lippitt, R., White, R. K. (1939), Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates, in: Journal of Social Psychology, 10, 1939, S. 271 - 299.

Lienert, G.A., Raatz, U. (1994) Testaufbau und Testanalyse Weinheim: Beltz, Psychologie-Verlags-Union

Lietz, H. (1994), Qualitätsprojekte kommen oft nur schwer voran, in: Blick durch die Wirtschaft, Dienstag, 4. Oktober 1994, S. 9.

Lietz, H. (1994), Von der Zweck-Gemeinschaft zur Sinn-Gemeinschaft, in: Kamiske G., F., Die Hohe Schule des Total Quality Management, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, 1994, S. 111 - 130.

Likert, R., (1961), New Patterns of management, New York, McGraw-Hill, 1961.

Locke, E. A., (1968), Towards a theory of task motivation and incentives, in: *Organizational behavior and human performance*, in: *organizational behavior and human performance*, 1968, 3, S. 157 - 189.

Locke, E. A., Latham, G. P., (1984), *Goal setting: A motivational technique that works*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1984.

Lohoff, P, Lohoff, H.-G. (1993), *Verwaltung im Visier; Optimierung der Büro- und Dienstleistungsprozesse*, in: *zfo*, 4/1993, S. 248 - 254.

Looss, W. (1991), *Coaching für Manager*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1991.

Luhmann, N. (1973), *Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen*, Frankfurt.

Lühker, M., Vaanholt, S. (1994), *Motivation: Mehr als nur ein Mythos?; Zum Stand der Motivationsforschung*, in: *Personal* 5/1994, S. 230-235.

Mahoney, Francis X., Thor, Carl, G. (1994), *The TQM Trilogy, Using ISO 9000, the Deming Prize and the Baldrige Award to Establish a System for Total Quality Management*. amacom, New York, 1994.

Malorny, Ch., Kassebohm, K. (1994), *Brennpunkt TQM: rechtliche Anforderungen, Führung und Organisation, Auditierung und Zertifizierung nach DIN ISO 9000ff*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1994.

March, J. (Hrsg.), (1965), *Handbook of Organizations*. Chicago, 1965.

Marr, R., Kötting, M. (1992), Implementierung, organisatorische, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3., völlig neu gestaltete Aufl., (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd.2). Poeschel Verlag, Stuttgart, 1992, S. 1525 - 1536. S. 827 - 842.

Masing, W. (1994), Handbuch Qualitätsmanagement, 3. Auflage, Verlag Hanser, München, 1994.

Maslow, A. H. (1943), A theory of human motivation. in: Psychological Review, 1943, 50, S. 370 - 396.

Maslow, A. H. (1954), Motivation and personality, New York, Harper, 1954.

McGrawth jr., Roger, (1994), Organizationally Induced Helplessness: the Antithesis of Empowerment, in Quality Press, April 1994, S. 86 - 93.

McGregor, D. (1960); The human side of enterprise, New York, McGraw-Hill, 1960.

Meiser, M., Wagner, D., Zander, E. (1991), Personal und neue Technologien - Organisatorische Auswirkungen und personalwirtschaftliche Konsequenzen, R. Oldenburg Verlag, München, Wien, 1991.

Menzel, W. (1985), Unternehmensicherung durch Personalentwicklung, Haufe, Freiburg, 1985.

Miyaji, T., (o. Jg.) Gutes Betriebsklima bei Toyota: Schwächen stecken im Detail, in: Innenspiegel, S. 3 - 6.

Munro-Faure, L., Munro-Faure, M.(1992). Implementing Total Quality Management, London, 1992.

Nachreiner, B. (1992), Balance braucht eine Weile. Faktoren der Führung in der lernfähigen Organisation, in: Kresbach-Gnath, C. (Hrsg.) (1992), Den Wandel in Unternehmen steuern : Faktoren für ein erfolgreiches Change Management, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt, 1992, S. 47 - 84.

Nakhai, B., Neves, J. S. (1994), The Deming, Baldrige, and European Quality Award, in: Quality Progress, April, 1994, S. 33 - 37.

Neuberger O. (1976), Der Arbeitsbeschreibungs-Bogen. Ein Versuch zur Messung von Arbeitszufriedenheit. in: Problem und Entscheidung, 15, 1976, S. 1 - 169.

Neuberger, O. (1974), Theorien der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart, 1974.

Neuberger, O. (1974), Messung der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart, 1974.

Neuberger, O. (1980), Arbeitszufriedenheit als Einstellung zur Arbeitssituation, in: Graf Hoyos, Carl, et al, Grundbegriffe der Wirtschaftspsychologie, Kösel-Verlag, München 1980, S. 137 - 16.

Neuberger, O.(1980), Organisationsklima als Einstellung zur Organisation, in: Graf Hoyos, Carl, et al, Grundbegriffe der Wirtschaftspsychologie, Kösel-Verlag, München 1980, S. 1128 - 137.

Neuberger, O. (1993), Das Null-Fehler-Ziel im Nullfehler-Spiel. Total Quality Management als mikropolitische Arena, in: Augsburger Beiträge zu Organisations- und Personalwesen, Heft 16 / 1993.

Neuberger, O. (1994), Führen und geführt werden, 4. verb. Aufl.- Enke Verlag, Stuttgart, 1994.

Neuberger, O. (1994), Personalentwicklung, 2., durchges. Aufl., Enke, Stuttgart, 1994.

- Neuberger, O. (1995), Mikropolitik: Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen, Enke, Stuttgart, 1995.
- Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H. (1991), Marketing, 16. durchges. Auflage, Berlin, 1991.
- Norusis, M. J., (1993) SPSS for Windows. Base System User' s Guide Release 6.0 Chicago 1993.
- Oess, A. (1993), Total Quality Management; die ganzheitliche Qualitätsstrategie, 5. Aufl., Gabler, Wiesbaden, 1993.
- o.V. (1994), Management Wissen - Arbeitszufriedenheit : In: WirtschaftsWoche 1994, S. 106.
- o.V. (1995), Auslaufmodell TQM, in: Scheibenwischer, Nr. 10, 1995, S. 18.
- o.V. (1996), Neue Qualitäten, in: Mercedes-Benz intern, Nr.2 ,1996, S. 18.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L., (1988), SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, in: Journal of Retailing, Vol. 64, S. 12 - 40.
- Parasuraman, A., Berry, L., Zeithaml, V. A., (1991), Perceived Service Quality as a Customer-Based Performance Measure: An Empirical Examination of Organizational Barriers Using an Extended Service Quality Model, in: Human Resource Management, Fall 1991, Vol. 30, Number 3, S. 335 - 364.
- Pedell, A., Boydell,C., Burgoyne, F. (1991), Auf dem Weg zum lernenden Unternehmen, in: Sattelberger, Th., (1991),(Hrsg.), Die lernende Organisation. Wiesbaden, 1991.

Peacock, R. D. (1992), Ein Qualitätspreis für Europa, The European Quality Award, in: Qualität und Zuverlässigkeit, 37, 9, 1992, S. 525 - 528.

Peters, T., Waterman, R. H. (1983), Auf der Suche nach Spitzenleistungen, 4. Aufl., Landsberg, 1983.

Picot, A. (1991), Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 4/1991, S.337.

Plowman, B. (1990), Management Behavior, in: The TQM Magazine, Vol. 2, No.4, 1990, S. 217 -219.

Porter, M. E. (1992), Wettbewerbsvorteile, 3. Auflage, Frankfurt, 1992.

Porter, L. W., Lawler, E. E., (1968), Managerial attitudes and performance. Homewood, IL. Dorsey, 1968.

Pritchard, R., D., Kleinbeck, U., Schmidt, K. H., (1993), Das Managementsystem PPM : durch Mitarbeiterbeteiligung zu höherer Produktivität, Beck, München, 1993.

Pümpin, C., Prange, J. (1991), Management der Unternehmensentwicklung : phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen, Campus Verlag, Frankfurt/Main, New York, 1991.

Pümpin, C., Wütherich, H. A., Kobi, J.M. (1985), Unternehmenskultur, in: Die Orientierung, Schriftenreihe der Schweizerischen Volksbank, Bern, 1995.

Raffée, H., Fritz, W. (1991), die Führungskonzeption erfolgreicher und weniger erfolgreicher Industrieunternehmen im Vergleich : Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 61. Jg., H 11, 1991, S. 11211 - 1226.

Reichheld, F.F., Sasser, W. E. (1991), Zero-Migration, Dienstleiter im Sog der Qualitäts-Revolution.in: Harvard-Manager (1991), 4, S. 108 -116.

Reichheld, F.F., Sasser, WE (1990), Zero Defections: Quality Comes to Service, in: Harvard Business Review, September-October 1990, S. 105 - 111.

Reber, G. (1992), Lernen, organisationales, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3., völlig neu gestaltete Aufl., (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd.2). Poeschel Verlag, Stuttgart, 1992, S. 1240 - 1256.

Reddin, W. J. (1970), Managerial effectiveness, New York, McGrawHill.

Remer, A. (1988), Das Managementsystem als Entscheidungsgegenstand: Möglichkeiten, Bedingungen und Tendenzen der Gestaltung, in: WiSt Heft 11, November 1988, S. 559 - 563.

Remer, A. (1989), Organisationslehre, Eine Einführung, Walter de Gruyter, Berlin, New York, 1989.

Richter, A., Schreyer, U., (1994), Diktat der leeren Kassen, in: Stuttgarter Zeitung, Nr. 256, Samstag, 5. November 1994.

Rinne, H., Mittag, H.J., (1995), Statistische Methoden der Qualitätssicherung, 3. Auflage, Hanser Verlag, München, 1995.

Rosenstiel, v. L. (1985), Messung des Betriebsklimas, in: Schuler, H., Stehle, W., Organisationspsychologie und Unternehmenspraxis : Perspektiven der Kooperation, Reihe: Beiträge der Organisationspsychologie, Bd I, Stuttgart, 1985, S. 25 - 44.

Rosenstiel, v. L. (1986), Das Betriebsklima, zur Praxis der Diagnose und Intervention in Organisationen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 2, Februar, 1986, S. 83 - 91.

Rosenstiel, v. L., (1992), Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise, 3., überarb. und erg. Aufl., Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 1992.

Rosenstiel, v. L., (1993), Grundlagen der Führung, in: Rosenstiel, v. L., Regnet, E., Domsch, M., (1993), Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 2. überarb. und erweiterte Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1993, S. 3 - 24.

Rosenstiel, v. L., (1993), Motivation von Mitarbeitern, in: Rosenstiel, v. L., Regnet, E., Domsch, M., (1993), Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 2. überarb. und erweiterte Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1993, S. 153 - 172.

Rosenstiel, v. L. (1993), Lernen an der Spitze, in: Würtele, G. (Hrsg.) (1993), Lernende Elite : Was gute Manager noch besser macht, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt, 1993, S. 273 - 289.

Rosenstiel, v. L., Bögel, R. (1992), Betriebsklima geht jeden an, 4. verbesserte Auflage, Bayerisches Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung, München, 1992.

Rosenstiel, v. L., Molt, W., Rüttiger, B. (1995), Organisationspsychologie, 8., überarb. und erw. Aufl., Kohlhammer, Stuttgart, Berlin, Köln, 1995.

Roth, E. (1993), Sozialwissenschaftliche Methoden - Lehr- und Handbuch für Forschung und Praxis, hrsg. von E. Roth unter Mitarbeit von Klaus Heidenreich, 3. völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München, 1993.

Roth, S. (1993), Japanisierung oder eigener Weg? - Die Anwendung "schlanker Produktionsweisen" in der deutschen Automobilindustrie, in: Bläsing, J.(Hrsg.) 11. Qualitätsleiterforum, Qualität durch Führen - Führen durch Qualität, gfmt, München, 1993. S. 497 - 547.

Rüttinger, B., Rosenstiel, v. L., Molt, W. (1974), Motivation des wirtschaftlichen Verhaltens, Stuttgart, 1974

Schanz, G. (1978), Verhalten in Wirtschaftsorganisationen, München, 1978.

Schanz, G. (1992), Partizipation, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3., völlig neu gestaltete Aufl., (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd.2). Poeschel Verlag, Stuttgart, 1992, S. 1901 - 1914

Schaar, H. (1994), Die ganzheitliche Unternehmensentwicklung unter den Aspekten des Total Quality Management (TQM), in: Kamiske G., F., Die Hohe Schule des Total Quality Management, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, 1994, S. 55 - 91.

Schelten, A. (1980), Grundlagen der Testbeurteilung und -Erstellung, Meyer-Verlag, Heidelberg, 1980

Scherer, Franz, (1993), XEROX aus der Asche; vom Zwang zu und den Erfahrungen mit einem Revitalisierungsprogramm, Handout zum MB-Erfolgsprogramm, Sindelfingen, 1993.

Schildknecht, R. (1992), Total Quality Management, Konzeption und State of the Art, Campus Verlag, Frankfurt/Main, 1992.

Schmid, E. W. (1992), Leistungs- und Potentialbeurteilung als Mittel zur Förderung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter/innen, in: Lattmann, Ch., Probst, G.J.B., Taperoux, F., (Hrsg.), Die Förderung der Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters als Aufgabe der Unternehmensführung, Physica-Verlag, Heidelberg, 1992.

Schnell, R., Hill, P.B., Esser, E. (1989) Methoden der empirischen Sozialforschung, München: Oldenbourg Verlag, 1989

Schnell, R., Hill, P.B., Esser, E. (1992), Methoden der empirischen Sozialforschung, München, Oldenbourg Verlag, 1992.

Schommer, H.-D. (1992), Das Betriebsklima, in: FB/IE 41, Heft 2, 1992, S. 89 - 91.

Schreyögg, G. (1992), Organisationskultur, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3., völlig neu gestaltete Aufl., (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd.2). Poeschel Verlag, Stuttgart, 1992, S. 1525 - 1536.

Seashore, S. E. (1974), Job satisfaction as an indicator of the quality of employment. in: Social Indicators Research 1, 1974, S. 135 - 168.

Seghezzi, H. D. (1993), Konzepte, Strategien und Systeme qualitätsorientierter Unternehmen, in: Seghezzi, H. D., Hansen, J., R., (Hrsg.) Qualitätsstrategien, Anforderungen an das Management der Zukunft, Carl Hanser Verlag, München 1993, S. 1 - 46.

Seghezzi, H. D., Bleicher, K., (1995), Integriertes Qualitätsmanagement, in: Qualität und Zuverlässigkeit, 40, 6, 1995, S. 675 - 680.

Seidel, W., Stauss, B. B. (1995), Beschwerdemanagement - Personalpolitische Konsequenzen für Dienstleistungsunternehmen, in: Qualität und Zuverlässigkeit, 40, 8, 1995, S. 915 - 919.

Senge, Peter, (1990), The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization. Doubleday Currency, New York, 1990.

Six, B., Eckes, A. (1991), Der Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung - Resultate einer metaanalytischen Studie, in: Fischer, Lorenz (Hrsg.), Arbeitszufriedenheit, Band 5, Verlag für Angewandte Psychologie, Stuttgart 1991. S. 85 - 113.

Six, B., Kleinbeck, U. (1989), Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit, in: Roth, E. (Hrsg.), Organisationspsychologie, Bd.3, Göttingen, 1989, S. 348 - 398.

Smith, P. C., Kendall, L. M., Hulin, C. L.(1969), The measurement of satisfaction in work and retirement, Chicago, Rand McNally, 1969.

Soin, S. S. (1992), Total quality control essentials : key elements, methodologies, and managing for success, McGraw-Hill, 1992.

Sörrenson, P.-A. (1994), TQM-Schulungsprogramm, in: Kamiske G., F., Die Hohe Schule des Total Quality Management, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, 1994, S. 92 - 104.

Staehele, W. H., Sydow, J. (1992), Management-Philosophie, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3., völlig neu gestaltete Aufl., (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd.2). Poeschel Verlag, Stuttgart, 1992, S. 1285 - 1300.

Staudt, E. (1993), Schwachstellen der betrieblichen Weiterbildung, in: Staudt, E. (Hrsg.) Personalentwicklung für die neue Fabrik, Leske und Budrich, Opladen, 1994, S. 131 - 146.

Stauss, B., Hentschel, B. (1991), Dienstleistungsqualität, in: WiSt, Heft 5, Mai 1991, S. 238 - 244.

Stowasser, Josef, M., Petsching, M., Skutsch, F. (Hrsg.) (1980), Der kleine Stowasser, Lateinisch-Deutsches Schulwörterbuch, München 1980.

Steeple, M. M (1992), *The Corporate Guide to the Malcolm Baldrige National Quality Award*, Milwaukee, 1992.

Thom, Norbert, (1992), *Personalentwicklung und Personalentwicklungsplanung*, in: Gaugler, E., Weber, W. (Hrsg.), *Handwörterbuch des Personalwesens*, 2., neubearb. und erg. Aufl., (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre; Bd.5), Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 1676 - 1690.

Töpfer, a., Mehdorn, H. (1993), *Total Quality Management*, 2. durchgesehene Auflage, Luchterhand Verlag, 1993.

Tomys, A.-K. (1993), *Wertschöpfung als Wirkungsgrad von Geschäftsprozessen*, in: Kamiske G., F., *Die Hohe Schule des Total Quality Management*, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, 1994, S. 216 - 232.

Trikart, J. (1994), *Vertrauensmanagement*, in: Kamiske G., F., *Die Hohe Schule des Total Quality Management*, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, 1994, S. 105 - 110.

Trist, E. (1990), *Sozio-technische Systeme: Ursprünge und Konzepte*, *Organisationsentwicklung* 9 (1990), S. 10-26.

Uschatz, Philipp (1993), *Wie prüft man Aus- und Weiterbildung auf ihre Effektivität?* in: *io Management Zeitschrift*, 62, Nr.1, 1993, S. 38 - 41.

Vogel, M. (1995), *Total Quality Management und seine Implementierung im Entwicklungsbereich der Mercedes-Benz AG unter besonderer Betrachtung der Umsetzung in die Werkstattbereiche*, Diplomarbeit, 1995

Vroom, V. H., (1964), *Work and Motivation*. John Wiley & Sons, New York, 1964.

Vroom, V. H., Yetton P. (1973), Leadership and decision-making. Pittsburgh : University of Pittsburgh Press

VW, Audi, (Hrsg.) (o.Jg.), Mitarbeiterzufriedenheit, Die Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse - Ein Instrument zur Verbesserung des Betriebsklimas.

Waldner, G. (1995), Beim dritten Anlauf ins Finale, Ein Erfahrungsbericht über die Bewerbung um den Europäischen Qualitätspreis, in: Qualität und Zuverlässigkeit 40, 12, 1995, S. 1392 - 1395.

Warzi, R. (1992), Grundsatzbetrachtungen über TQM und ISO 9000 aus Management-sicht. in: Zsifkovits, H.E., (Hrsg.) Total Quality Management (TQM) als Strategie im internationalen Wettbewerb, TÜV Rheinland, Köln, 1992, S. 33 - 52.

Weinert, A., B. (1992), Lehrbuch der Organisationspsychologie; menschliches Verhalten in Organisationen, 3. Aufl., -Psychologie-Verl.-Union, Weinheim, 1992.

Weis, H. Ch. (1993), Marketing, 8. überarb. Auflage, Ludwigshafen, 1993.

Westkämper, E. (1994), Eigenverantwortung - Grundlage für das Qualitätsmanagement in einer dynamischen lernfähigen Unternehmensorganisation, in: die Arbeitsvorbereitung, 31. Jg., Heft 2, München, 1994, S. ZE 43 - ZE 52.

Wiendieck, G. (1992), Teamarbeit, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3., völlig neu gestaltete Aufl., (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd.2). Poeschel Verlag, Stuttgart, 1992, S. 2375 - 2384.

Wildemann, H. (o.Jg.), Kontinuierliche Verbesserung der Qualität - Einführungsleitfaden - Technische Universität München, o.Jg.

Wildenmann, B. (1994), Professionelles Führen : Empowerment für Manager, die mit weniger Mitarbeitern mehr leisten müssen, - Neuwied, Krifel : Berlin : Luchterhand, 1994.

Winterhalter, L. (1993), Qualitätssicherung heute - eine Dekra-Informationsschrift, Stuttgart, 1993.

Wittig, K.-J. (1994), Qualitätsmanagement in der Praxis - Einführung eines QM-Systems im Unternehmen, 2. überarb. und erw. Auflage, Stuttgart 1994.

Womack, J. R., Jones, D. T., Roos, D. (1992), Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Dt. Übers. von Hof, W., Hrsg. von Eberhard C. Stotko., 4. Aufl., Campus Verlag, Frankfurt/Main, 1992.

Wonigeit, J. (1994), Total Quality Management, Grundzüge und Effizienzanalyse, Wiesbaden, 1994.

Wolf, H. (1993), Deming in Zürich, Vortragsreferat vom 28.Juli 1993, S. 1 - 10.

Wunderer, R. (1992), Führungsgrundsätze, in: Gaugler, E., Weber, W. (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, 2., neubearb. und erg. Aufl., (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre; Bd.5), Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 923 - 936.

Wunderer, R. (1995), TQM fordert Personalmanagement, in: Qualität und Zuverlässigkeit 40, 9, 1995, S. 1040 - 1042.

Zeithaml, V. A. (1981), How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services, in: Donnelly, J. H., Georg, WR, (Hrsg.), Marketing of Services, Chicago, 1981.

Zeithaml, V. A., Berry L., Parasuraman, A. (1988), Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality, in: Journal of Marketing, Vol. 52 (1988), April 1988, S. 35 - 48

Zink, K. J. (o. Jg.), Voraussetzung einer erfolgreichen Umsetzung umfassender Qualitätskonzepte, Manuskript, Kaiserslautern, o.Jg.

Zink, K. J. (1989), Qualität als Herausforderung, in: Zink, K. J. (Hrsg.) Qualität als Managementaufgabe (Total Quality Management), Landsberg, 1989.

Zink, K. J. (1992), Arbeitsanalyse, in: Gaugler, E., Weber, W. (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, 2., neubearb. und erg. Aufl., (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre; Bd.5), Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 39 - 50.

Zink, K. J. Hauer, R., Schmidt, A. (1992), Quality Assessment, Teil 1, in: Qualität und Zuverlässigkeit, 37, 10, 1992, S. 585 - 589.

Zink, K., Schick, G., (1987), Quality Circles, Grundlagen, 2. Aufl., München, Wien 1987.

Zink, Klaus, J., Schildknecht (1992), Total Quality Management: Bausteine einer umfassenden Qualitätsförderung, in: Qualität und Zuverlässigkeit, 37, 12, 1992, S. 720 - 724.

Zöller, W, Ziegler, A. (1992), Qualität auf dem Prüfstand, Studie zur Erfassung des Stellenwertes und der Umsetzung von Total Quality Management in Deutschland, Studie erarbeitet von der PA CONSULTING in Zusammenarbeit mit KARRIERE/HANDELSBLATT, Frankfurt, 1992.

Zsifkovits, Helmut, E., (1992), Qualität - Schlagwort oder Überlebensstrategie für Europa? in: Zsifkovits, Helmut, E., Total Quality Management (TQM) als Strategie im internationalen Wettbewerb, Verlag TÜV Rheinland, 1992, S. 11 - 20.



TQM Mitarbeiterbefragung 1995

ANHANG 1

Mitarbeiterbefragung im GFP/E

1995



TQM Mitarbeiterbefragung 1995

**Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
liebe Kolleginnen und Kollegen,**

wir haben uns über die hohe Beteiligungsquote von 70% bei der letzten Mitarbeiterbefragung sehr gefreut. Aufgrund der Ergebnisse dieser Befragung wurden in den meisten Centern Sofortmaßnahmen angeregt und durchgeführt.

Wir fragen Sie erneut nach Ihren Erfahrungen und Ihrer Meinung: Inwieweit wird ein TQM-orientiertes Verhalten bei uns heute gelebt? Wichtig ist uns, daß Sie Ihr Urteil aus heutiger Sicht abgeben.

Wir bitten Sie, wieder an der Befragung teilzunehmen, da wir - und sicher auch Sie - wissen wollen, was sich seit der letzten Befragung verändert hat. Um den Vergleich zwischen den Mitarbeiterbefragungen 1994 und 1995 zu gewährleisten, verwenden wir den gleichen Fragebogen; ergänzt um drei neue Fragen. 1996 wird der Fragebogen weiterentwickelt.

Die Teilnahme ist freiwillig. Je höher die Beteiligung ist, desto eher können Probleme erkannt und beseitigt werden, desto eher können wir den TQM-Prozeß auf Ihre Bedürfnisse abstimmen.

Die Befragung ist anonym. Die Fragebögen werden auf Direktions- und Centerebene - und dieses Mal auf vielfachen Wunsch auch auf Abteilungsebene - an der Universität München ausgewertet. Über die Ergebnisse auf GFP/E- und Centerebene werden Sie noch vor Weihnachten informiert.

Bitte denken Sie daran: Nur durch Ihre Beteiligung führt diese Befragung zum Erfolg für Sie und damit auch für unser Unternehmen.

Für Ihre Unterstützung bedanken wir uns herzlich.

Mit freundlichen Grüßen



Anleitung zur Beantwortung der Fragen

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen so, wie Sie die Situation persönlich einschätzen. Kreuzen Sie also jeweils das Antwortfeld an, das Ihrer Meinung nach am besten zutrifft. Hier ein Beispiel:

"Wenn einer von uns Schwierigkeiten bei der Arbeit hat, dann wird ihm sicher von den Kolleginnen und Kollegen geholfen."

stimmt überhaupt nicht
stimmt weitgehend nicht
teils/teils
stimmt weitgehend
stimmt voll

Kreuzen Sie bitte Feld 1 an, wenn Sie einer Aussage voll zu- stimmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimmen Sie einer Aussage weitgehend zu, dann kreuzen Sie bitte Feld 2 an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn Sie einer Aussage nicht zustimmen, diese auch nicht vernein- en, sondern mit teils/teils antworten wollen, kreuzen Sie Feld 3 an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimmen Sie einer Aussage weitgehend nicht zu, dann kreuzen Sie Feld 4 an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimmen Sie einer Aussage überhaupt nicht zu, dann kreuzen Sie Feld 5 an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wenn Sie eine Frage nicht beantworten können, dann lassen Sie die Beantwortung aus und gehen zur nächsten Frage über.

Den ausgefüllten Fragebogen geben Sie bitte im vorbereiteten Umschlag und mit dem TQM-Siegel verklebt bis spätestens

Freitag, 6. Oktober 1995

zurück.

Sie können Ihren Fragebogen direkt über die interne Hauspost sowie über die Deutsche Bundespost an den Hauspostcode: TQM senden.

Die Bögen werden in der Poststelle gesammelt und direkt an die mit der Auswertung beauftragte Universität München versandt. Die Umschläge werden im Hause Mercedes-Benz nicht geöffnet.

Sollte eine statistische Einheit weniger als sechs Befragungsteilnehmer umfassen, so wird diese Gruppe automatisch der nächst größeren Auswertungseinheit zugerechnet, um die Anonymität zu gewährleisten.

Falls Sie noch offene Fragen haben oder Anregungen zur Verbesserung unserer Mitarbeiterbefragung bzw. des Fragebogens geben wollen, so wenden Sie sich bitte an Ihr TQM-Team oder die Hotline, Tel.: 52466, Memo-ID: 019.mab01 (Frau Lingg, EP/TQM).



TQM Mitarbeiterbefragung 1995

Mein Arbeitsbereich

Gemeint ist, wie Sie Ihre Arbeit erleben

stimmt überhaupt nicht
stimmt weitgehend nicht
teilweise
stimmt weitgehend
stimmt voll

1	Bei meiner Arbeit kann ich ständig dazulernen.						
2	Ich bekomme genügend Hintergrundinformationen, um meine Arbeit zielgerecht auszuführen.						
3	Eigenverantwortliches Verhalten wird in unserer Abteilung geschätzt.						
4	Ich werde oft vor vollendete Tatsachen gestellt.						
5	Ich darf meinen Aufgabenbereich selbst organisieren.						
6	Eigene Ideen werden bei uns totgeredet.						
7	Ich muß nicht lange fragen, wenn ich etwas Wichtiges umsetzen will.						
8	Ich habe bei meiner Arbeit Erfolgserlebnisse, weil mein Vorgesetzter mich auch an seinem Erfolg beteiligt.						
9	Hier wird die Eigeninitiative des Mitarbeiters nicht gefördert, sondern für alle Aufgaben gibt es detaillierte Anweisungen.						
10	Wenn ich Fehler mache, brauche ich keine Angst zu haben.						
11	Meistere ich meine Aufgaben sehr gut, so trägt dies zu meinem beruflichen Weiterkommen bei.						
12	Selbst für die kleinsten Beschaffungen, die für meine Tagesarbeit notwendig sind, muß ich bürokratische Hürden nehmen.						
13	Ich gehe auf meinen Vorgesetzten zu, um Maßnahmen zu vereinbaren, die mich weiterqualifizieren.						
14	Ich scheue den Weg zum Betriebsrat, weil ich Angst vor Repressalien habe, z.B. Leistungsbeurteilung, Karriereknick.						
15	Ich werde ermutigt, ungewöhnliche Aufgaben anzupacken.						



TQM Mitarbeiterbefragung 1995

Berufliche Entwicklung und Anerkennung

Gemeint ist, wie Sie sich beruflich entwickeln können,
wie Sie belohnt werden.

stimmt voll
stimmt weitgehend
keine
stimmt weitgehend nicht
stimmt überhaupt nicht

16	Ich fühle mich durch die jährliche Leistungsbeurteilung gerecht beurteilt.						
17	Das Leistungsbeurteilungssystem ermöglicht eine gerechte Bewertung der individuellen Leistung.						
18	Die Übernahme von verantwortungsvollen Aufgaben wird belohnt.						
19	Hier kann man nur etwas werden, wenn man gute Beziehungen hat.						
20	Verbesserungsvorschläge werden gerecht honoriert.						
21	Das System, nach dem Lohn und Gehalt verteilt werden, ist gerecht.						
22	Ja-Sager kommen bei uns am besten voran.						
23	Die MBAG bietet mir gute Möglichkeiten, mich durch Weiterbildung zu qualifizieren.						
24	Herausragende fachliche Fähigkeiten werden durch eine Fachkarriere belohnt.						
25	Die Stellenbesetzung wird gerecht gehandhabt.						
26	Mein/e Personalbetreuer/in kümmert sich vertrauensvoll um meine Belange.						
27a	Meine Betriebsrätin bzw. mein Betriebsrat setzen sich für mich ein.						
27b	(*) Mein Sprecherausschuß setzt sich für mich ein.						

(*) Frage 27b gilt nur für leitende Angestellte E0 - E2.



TQM Mitarbeiterbefragung 1995

Die Zusammenarbeit zwischen den Kolleginnen und Kollegen in meiner Gruppe/ Team/ Abteilung.

Gemeint ist, wie Sie mit Ihren direkten Kolleginnen und Kollegen zusammenarbeiten.

*stimmt überhaupt nicht
stimmt weitgehend nicht
ist lächerlich
stimmt weitgehend
stimmt voll*

28	Die Ziele unserer Abteilung sind allen im Team/Gruppe klar.						
29	Unser/e Team/Gruppe steht hinter den Zielen der Abteilung.						
30	Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befähigen sich gegenseitig, ihre Aufgaben besser zu meistern.						
31	Die Aufgaben werden im Team, in der Gruppe entsprechend den Fähigkeiten verteilt.						
32	Durch gegenseitige Unterstützung erreichen wir in unserer Abteilung gute Leistungen.						
33	Wir sprechen oft über die Qualität unserer Zusammenarbeit.						
34	Bei uns braut man lieber in der Gerüchteküche, als sachlich zu informieren.						
35	Ich werde mit meinen Vorschlägen von meinen Kollegen/innen ernst genommen.						
36	Wir hören einander selten zu, die Meinung des anderen interessiert nicht.						
37	Bei uns behält man seine Meinung über innerbetriebliche Vorgänge besser für sich: Man kann nie wissen, wie einem ein offenes Wort ausgelegt wird.						
38	Manche von uns verfolgen ihre persönlichen Ziele auf Kosten der anderen.						
39	Konflikte werden bei uns vertuscht.						
40	Probleme werden gemeinsam angegangen.						
41	Es gibt viele Einzelarbeiten bei uns in der Abteilung: Eine Zusammenarbeit mit Kollegen/innen wird dadurch erschwert.						
42	In unserer Abteilung haben wir genügend Innovationskraft, um wettbewerbsfähig zu sein.						
43	Gruppenprämien würden die Zusammenarbeit fördern.						



TQM Mitarbeiterbefragung 1995

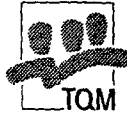
Ich und meine direkte Vorgesetzte bzw. mein direkter Vorgesetzter

Gemeint ist, wie Ihre direkte Vorgesetzte/

Ihr direkter Vorgesetzter Sie führt.

stimmt überhaupt nicht
stimmt weitgehend nicht
teils/teils
stimmt weitgehend
stimmt voll

44	Ich kann ein persönliches Problem mit meinem/er Vorgesetzten besprechen.						
45	Mein/e Vorgesetzte/r gibt Entscheidungsbefugnisse an mich ab.						
46	Mein/e Vorgesetzte/r weiß, was ich arbeite.						
47	Ich werde mit meinen Vorschlägen von meinem/er Vorgesetzten ernst genommen.						
48	Mein/e Vorgesetzte/r und ich machen unsere Zielvereinbarung gemeinsam.						
49	Ich bekomme genügend Rückmeldung vom Vorgesetzten, so daß ich genau weiß, wie es um meine Leistung steht.						
50	Mein/e Vorgesetzte/r fördert mich durch Weiterbildungsmaßnahmen.						
51	Mein/e Vorgesetzte/r ermutigt mich zu selbständigem Arbeiten.						
52	Mein/e Vorgesetzte/r hat Verständnis, wenn ich bei persönlichen Fragen oder Problemen den Betriebsrat einschalte.						
53	Mein/e Vorgesetzte/r spricht lieber mit seinen/ihren Vorgesetzten als mit uns Mitarbeitern.						
54	Mein/e Vorgesetzte/r wälzt von ihm/ihr gemachte Fehler auf uns Mitarbeiter ab.						
55	Mein/e Vorgesetzte/r setzt sich gerne mit neuen Ideen auseinander.						
56	Mein/e Vorgesetzte/r sorgt für eine reibungslose Zusammenarbeit zwischen uns Mitarbeitern.						
57	Mein/e Vorgesetzte/r zeigt uns Mitarbeitern seine/ihre Frustration, die er/sie bei der Arbeit hat.						
58	Unser/e Vorgesetzte/r nimmt Kritik von uns Mitarbeitern an.						
59	Mein/e Vorgesetzte/r hat Angst, daß wir Mitarbeiter mehr wissen könnten, als er/sie selbst.						
60	Bei Entscheidungen, die direkt die Interessen von uns Mitarbeitern/innen betreffen, werden wir nicht nach unserer Meinung gefragt.						



TQM Mitarbeiterbefragung 1995

Die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen

Gemeint ist, wie Sie mit anderen Abteilungen innerhalb und außerhalb Ihres Centers zusammenarbeiten.

stimmt überhaupt nicht
 stimmt weitgehend nicht
 teilweise
 stimmt weitgehend
 stimmt voll

61	Die Centerorganisation fördert die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen im eigenen Center.					
62	Die Aufträge aus anderen Abteilungen werden bei uns termingerecht erledigt.					
63	Die Bereitschaft, Informationen mit anderen Abteilungen auszutauschen, ist bei uns groß.					
64	Zwischen den Abteilungen werden interne Aufträge gewissenhaft bearbeitet.					
65	Informationen, die wir aus anderen Abteilungen erhalten, sind oft recht widersprüchlich.					
66	Wir setzen uns mit spezifischen Wünschen aus anderen Abteilungen detailliert auseinander.					
67	Die Aufträge aus Direktionsebenen werden bei uns immer bevorzugt behandelt.					
68	Die Zusammenarbeit mit anderen wird durch unseren Bereichsegoismus gebremst.					
69	Die Zusammenarbeit meines Centers mit einem anderen Center innerhalb GFP/E funktioniert reibungslos.					
70	Die Zusammenarbeit meines Centers mit einem Center außerhalb GFP/E funktioniert reibungslos.					



TQM Mitarbeiterbefragung 1995

Management und Organisation

Gemeint ist, wie Sie Ihre 'oberste Leitung' erleben.

stimmt voll
stimmt weitgehend
teilw./keine
stimmt überhaupt nicht

71	GFP/E entwickelt die entscheidenden Automobile für die Zukunft.						
72	Das Management beschäftigt sich intensiv mit den Wünschen unserer externen Kunden.						
73	Das Management ist eine unantastbare Elite.						
74	Die Verbesserung der Prozesse wird vom Management aktiv vorangetrieben.						
75	Das Management schafft die Voraussetzungen, daß die Mitarbeiter/innen ihr Bestes geben können.						
76	Das Management ist gewillt, Entscheidungsbefugnisse abzugeben.						
77	Die da "oben" wissen nicht, was wir da "unten" tun.						
78	Das Management legt Wert darauf, daß die Arbeitsbedingungen ständig verbessert werden.						
79	Das Management achtet darauf, daß Blindleistungen vermieden werden.						
80	Das Management legt Wert darauf, daß ich als Mitarbeiter/in vor einem Stellenabbau keine Angst haben muß.						
81	Durch die Centerorganisation hat man viel Bürokratie abgebaut.						
82	Die Zuständigkeiten sind durch deutlich abgegrenzte Verantwortungsbereiche geklärt.						
83	Verbesserungsvorschläge gehen zügig durch die Organisation.						
84	Bei Planungen werden diejenigen nicht beteiligt, die später die Auswirkungen zu tragen haben.						
85	Über Dinge, wie Auftragsentwicklung, Beschäftigungslage und Wettbewerbssituation werden wir rechtzeitig informiert.						
86	Unsere Organisation zeichnet sich durch Kompetenzwirrwarr aus.						
87	Aus unseren offiziellen Quellen erfährt man nur, was längst gelaufen ist.						

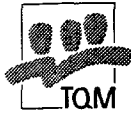


TQM Mitarbeiterbefragung 1995

Was verbinden Sie mit TQM?

Denken Sie bitte an unseren TQM-Prozeß. Kreuzen Sie Ihre Vorstellungen zu diesem Prozeß anhand der folgenden gegensätzlichen Begriffspaare an. Bitte überlegen Sie nicht lange, sondern markieren Sie mit einem Kreuz, ob für Sie mehr die rechte oder die linke Eigenschaft zutrifft:

		3	2	1	0	1	2	3	
88	aktiv								passiv
89	wirtschaftlich								unwirtschaftlich
90	egoistisch								gemeinnützig
91	frei								unfrei
92	ganzheitlich								zersplittert
93	feige								mutig
94	natürlich								künstlich
95	einzel								gemeinsam
96	aufbauend								abbauend
97	verändernd								erhaltend
98	bunt								grau
99	kreativ								einfallslös
100	real								fiktiv
101	anspornend								lähmend
102	statisch								dynamisch
103	rivalisierend								kooperierend
104	fair								gemein
105	innovativ								konservativ
106	transparent								verwirrend
107	flexibel								bürokratisch
108	miteinander								gegeneinander



TQM Mitarbeiterbefragung 1995

Hier folgen drei Fragen zur Mitarbeiterbefragung im letzten Jahr:

stimmt überhaupt nicht
stimmt weitgehend nicht
teilweise
stimmt weitgehend
stimmt voll

109	Über die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung im letzten Jahr wurde ich ausreichend informiert.						
110	Ich war in die Erarbeitung von Maßnahmen aufgrund der Mitarbeiterbefragung eingebunden.						
111	Ich bin zufrieden mit der Umsetzung der bei uns erarbeiteten Maßnahmen aufgrund der letzten Mitarbeiterbefragung.						

Bitte beantworten Sie uns noch die folgenden Fragen zur Statistik:

112. An welchem Standort arbeiten Sie?

Bitte Zutreffendes ankreuzen:

01	Sindelfingen	
02	Untertürkheim	

113. Welcher Ebene gehören Sie an?

Bitte Zutreffendes ankreuzen:

01	Vorstand/Direktionskreis (E0/E1)	
02	Oberer Führungskreis (E2)	
03	Führungskreis (E3)	
04	Erweiterter Führungskreis (Teamleiter/in) (E4)	
05	Betriebliche Führungsebene (Meister/in) (E5)	
06	Sachbearbeiter/innen	
07	Gewerbliche Arbeiter/innen	
08	Auszubildende	
09	Diplomanden/Praktikanten/Doktoranden	



TQM Mitarbeiterbefragung 1995

114. Wo arbeiten Sie?

- Kreuzen Sie bitte auf Basis der GFP/E-Struktur Ihre **Abteilung** an. Abteilungen mit weniger als sechs Mitarbeitern sind in dieser Struktur nicht aufgeführt. In diesem Fall kreuzen Sie bitte **Ihr Center** an.
- Wenn Sie einer **Direktion** oder einem **Center** direkt zugeordnet sind, kreuzen Sie bitte **nur Ihre Direktion/Center** an.
- Falls Sie Fragen zu Ihrer **Bereichszugehörigkeit** haben, so wenden Sie sich bitte an **Ihren Vorgesetzten**.

01	GFP/E	05	EP/V						
02	EPIOC	06	EP/VE	07	EP/VF	08	EP/VM	09	EP/VP
021	EP/OCB	061	EP/VEA	071	EP/VFA	081	EP/VMB	091	EP/VPW
022	EP/OCE	062	EP/VEG	072	EP/VFF	082	EP/VMD	11	EP/VUV A
023	EP/OCF	063	EP/VET	073	EP/VFG	083	EP/VMK	111	EP/VUV
024	EP/OCM			074	EP/VFS	084	EP/VMO	12	EP/VGE
025	EP/OCW			075	EP/VFV	085	EP/VMT		
10	EP/VSNA	13	ZWT	15	EP/IC	17	EP/CC		
101	EP/VSG	131	ZWT/CP	16	EP/CA	171	EP/CCK	18	EP/CD
102	EP/VSJ	132	ZWT/KE	161	EP/CAF	172	EP/CCP	181	EP/CDF
103	EP/VSK	133	ZWT/ME	162	EP/CAK	173	EP/CCV	182	EP/CDN
		134	ZWT/OT	163	EP/CAP			183	EP/CDP
		135	ZWT/PS	164	EP/CAV	20	EP/CM	184	EP/CDS
14	DE					201	EP/CMG	185	EP/CDT
141	DE/D	145	DE/DP1	19	EP/CF	202	EP/CMM	186	EP/CDW
142	DE/DA	146	DE/DP2	191	EP/CFA	203	EP/CMS		
143	DE/DM	147	DE/DP3	192	EP/CFB			22	EP/CZ
144	DE/DN	148	DE/AD	193	EP/CFD	21	EP/CP	221	EP/CZA
		149	DE/SK	194	EP/CFE	211	EP/CPE	222	EP/CZG
04	UBG	03	PBG	195	EP/CFS	212	EP/CPM	223	EP/CZM
041	UBG/K	031	PBG/VL	196	EP/CFU	213	EP/CPS	224	EP/CZS
042	UBG/T			197	EP/CFW	214	EP/CPT	225	EP/CZW

ANHANG 2

Faktorenanalyse des TQM-Klimas

Analysis number 1 Listwise deletion of cases with missing values

Extraction 1 for analysis 1, Principal Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
F_1	1,00000	*	1	20,27406	23,3	23,3
F_2	1,00000	*	2	4,91584	5,7	29,0
F_3	1,00000	*	3	3,12507	3,6	32,5
F_4	1,00000	*	4	2,35560	2,7	35,3
F_5	1,00000	*	5	2,20531	2,5	37,8
F_6	1,00000	*	6	1,90127	2,2	40,0
F_7	1,00000	*	7	1,63180	1,9	41,8
F_8	1,00000	*	8	1,32213	1,5	43,4
F_9	1,00000	*	9	1,25740	1,4	44,8
F_10	1,00000	*	10	1,22243	1,4	46,2
F_11	1,00000	*	11	1,18198	1,4	47,6
F_12	1,00000	*	12	1,14587	1,3	48,9
F_13	1,00000	*	13	1,09596	1,3	50,2
F_14	1,00000	*	14	1,06602	1,2	51,4
F_15	1,00000	*	15	1,04801	1,2	52,6
F_16	1,00000	*	16	1,01717	1,2	53,8
F_17	1,00000	*	17	,97525	1,1	54,9
F_18	1,00000	*	18	,95245	1,1	56,0
F_19	1,00000	*	19	,92620	1,1	57,0
F_20	1,00000	*	20	,91056	1,0	58,1
F_21	1,00000	*	21	,89031	1,0	59,1
F_22	1,00000	*	22	,87270	1,0	60,1
F_23	1,00000	*	23	,86130	1,0	61,1
F_24	1,00000	*	24	,83288	1,0	62,1
F_25	1,00000	*	25	,82227	,9	63,0
F_26	1,00000	*	26	,80127	,9	63,9
F_27	1,00000	*	27	,78869	,9	64,8
F_28	1,00000	*	28	,76863	,9	65,7
F_29	1,00000	*	29	,75253	,9	66,6
F_30	1,00000	*	30	,74352	,9	67,4
F_31	1,00000	*	31	,73634	,8	68,3
F_32	1,00000	*	32	,71993	,8	69,1
F_33	1,00000	*	33	,71410	,8	69,9
F_34	1,00000	*	34	,69848	,8	70,7
F_35	1,00000	*	35	,68980	,8	71,5
F_36	1,00000	*	36	,68466	,8	72,3
F_37	1,00000	*	37	,68284	,8	73,1
F_38	1,00000	*	38	,66608	,8	73,9
F_39	1,00000	*	39	,65933	,8	74,6
F_40	1,00000	*	40	,65610	,8	75,4
F_41	1,00000	*	41	,63752	,7	76,1
F_42	1,00000	*	42	,62019	,7	76,8
F_43	1,00000	*	43	,61083	,7	77,5
F_44	1,00000	*	44	,60666	,7	78,2
F_45	1,00000	*	45	,59397	,7	78,9
F_46	1,00000	*	46	,57944	,7	79,6
F_47	1,00000	*	47	,57756	,7	80,2
F_48	1,00000	*	48	,57328	,7	80,9
F_49	1,00000	*	49	,56218	,6	81,5
F_50	1,00000	*	50	,55803	,6	82,2
F_51	1,00000	*	51	,55304	,6	82,8
F_52	1,00000	*	52	,54088	,6	83,4
F_53	1,00000	*	53	,52765	,6	84,0
F_54	1,00000	*	54	,52463	,6	84,6
F_55	1,00000	*	55	,51933	,6	85,2

- - - - - FACTOR ANALYSIS - - - - -

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
F_56	1,00000	*	56	,51596	,6	85,8
F_57	1,00000	*	57	,50301	,6	86,4
F_58	1,00000	*	58	,49158	,6	87,0
F_59	1,00000	*	59	,48382	,6	87,5
F_60	1,00000	*	60	,48305	,6	88,1
F_61	1,00000	*	61	,47317	,5	88,6
F_62	1,00000	*	62	,47074	,5	89,2
F_63	1,00000	*	63	,46042	,5	89,7
F_64	1,00000	*	64	,45298	,5	90,2
F_65	1,00000	*	65	,45132	,5	90,7
F_66	1,00000	*	66	,44689	,5	91,3
F_67	1,00000	*	67	,44271	,5	91,8
F_68	1,00000	*	68	,43135	,5	92,3
F_69	1,00000	*	69	,42701	,5	92,7
F_70	1,00000	*	70	,40810	,5	93,2
F_71	1,00000	*	71	,40182	,5	93,7
F_72	1,00000	*	72	,39365	,5	94,1
F_73	1,00000	*	73	,39231	,5	94,6
F_74	1,00000	*	74	,38538	,4	95,0
F_75	1,00000	*	75	,38026	,4	95,5
F_76	1,00000	*	76	,37148	,4	95,9
F_77	1,00000	*	77	,36345	,4	96,3
F_78	1,00000	*	78	,36027	,4	96,7
F_79	1,00000	*	79	,35609	,4	97,1
F_80	1,00000	*	80	,35051	,4	97,5
F_81	1,00000	*	81	,34416	,4	97,9
F_82	1,00000	*	82	,33704	,4	98,3
F_83	1,00000	*	83	,32970	,4	98,7
F_84	1,00000	*	84	,32663	,4	99,1
F_85	1,00000	*	85	,29843	,3	99,4
F_86	1,00000	*	86	,28680	,3	99,7
F_87	1,00000	*	87	,22255	,3	100,0

PC extracted 7 factors.

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

VARIMAX converged in 9 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
F_58	,74706				
F_44	,72293				
F_56	,69592		,25534		
F_47	,68746		,21026		
F_59	,68501				,29141
F_54	,68492				,28169
F_53	,66091				,24524
F_52	,64384				
F_51	,63643				
F_55	,62323				
F_48	,62305		,21306	,22756	
F_49	,61190		,20300	,31589	
F_46	,58721				
F_45	,54841				
F_60	,52588				,29618
F_8	,49715			,30047	
F_57	,44479				,24446
F_10	,38017				
F_5		,69333		,20129	

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
F_78		,66095			
F_79		,65943			
F_74		,64245			
F_76		,59967			
F_72		,57338			
F_80		,53424			
F_81		,51382			
F_86		,49682			,34308
F_87		,47281			,36803
F_77		,46390			,27932
F_71		,45670			
F_85		,41484		,24200	
F_83		,40293		,21729	
F_82		,39349			
F_84		,37285			,32810
F_73		,32356			,30412
F_32	,21159		,71112		
F_30			,69522		
F_40	,30197		,65170		
F_36			,63376		,26385
F_33			,60883		
F_35			,54537		
F_39	,29097		,51392		,40237
F_29	,21867		,50141		
F_28	,24720		,48109		
F_31	,27246		,47520		
F_41			,41901		,24287
F_42			,39544		
F_17				,62365	
F_16	,23887			,61284	
F_18	,27830			,61280	
F_24		,22898		,60054	
F_11	,27998			,58185	
F_21		,20448		,56731	
F_25	,20234	,24328		,50057	,23195
F_23				,45396	
F_50	,41315			,44361	
F_20				,37423	
F_26		,25072		,36285	
F_22	,24106			,27270	,49265
F_37	,23494		,45122		,46939
F_38			,45447		,45825
F_34	,26465		,40062		,43269
F_4	,20143				,42657
F_19	,23512			,36169	,41568
F_12		,21417			,41020
F_65		,21521			,39502
F_6	,33364				,37678
F_14	,25776				,29358
F_67					,25847
F_43					,25653
F_69		,27692			
F_70		,25483			
F_64					
F_62					
F_63			,31538		
F_66			,25620		
F_68	,25792		,21869		,30393
F_61		,37074			
F_5	,28562				
F_7	,28941				
F_9	,35334				,36173
F_3	,43404		,22373	,22953	

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
F_1			,22939	,24787	
F_27					
F_15	,34661			,26087	
F_2	,27840	,20449	,22154	,25047	
F_13				,22981	

	Factor 6	Factor 7
F_58		
F_44		
F_56		
F_47		,28143
F_59		
F_54		
F_53		
F_52		
F_51		,25519
F_55		
F_48		,20457
F_49		
F_46		
F_45		,42566
F_60		
F_8		,31876
F_57		
F_10		,20927
F_75		
F_78		
F_79		
F_74		
F_76		
F_72		
F_80		
F_81		
F_86		
F_87		
F_77		
F_71		
F_85		
F_83	,21428	
F_82	,23655	-,20321
F_84		
F_73		
F_32		
F_30		
F_40		
F_36		
F_33		
F_35		,25219
F_39		
F_29	,26489	
F_28	,22615	
F_31		
F_41		
F_42	,20084	

F_17
F_16
F_18
F_24
F_11
F_21
F_25
F_23

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -

	Factor 6	Factor 7
F_50		,23572
F_20		
F_26		-,26798
F_22		
F_37		
F_38		
F_34		
F_4		,27061
F_19		
F_12		
F_65	,30245	
F_6		,34642
F_14		
F_67		
F_43		
F_69	,68044	
F_70	,67138	
F_64	,62845	
F_62	,53538	
F_63	,48526	
F_66	,47936	
F_68	,41548	
F_61	,38537	
F_5		,60876
F_7		,52069
F_9		,45613
F_3		,44487
F_1		,40139
F_27		-,39620
F_15		,37383
F_2		,36818
F_13		,29111

Factor Transformation Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Factor 1	,60126	,36088	,41041	,37652	,30323
Factor 2	-,48079	,76257	-,20975	,20244	,06539
Factor 3	-,28772	-,08962	,71275	-,34928	-,06503
Factor 4	,30848	,15264	-,08127	,05691	-,90271
Factor 5	,47094	,14619	-,31562	-,56744	,24908
Factor 6	,08663	,14415	,37926	,16594	-,10895
Factor 7	,00983	-,46343	-,17175	,58523	,10367

	Factor 6	Factor 7
Factor 1	,21632	,24354
Factor 2	,24194	-,19883
Factor 3	,49400	-,17581
Factor 4	,23699	-,02537
Factor 5	,21883	-,47467
Factor 6	-,60043	-,65418
Factor 7	,43135	-,46512

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -

Faktorenanalyse des TQM-Images

ANHANG 3

Analysis number 1 Listwise deletion of cases with missing values

Extraction 1 for analysis 1, Principal Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable	Communality	* Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
P_1	1,00000	* 1	10,58044	50,4	50,4
P_2	1,00000	* 2	1,09527	5,2	55,6
P_3	1,00000	* 3	,91083	4,3	59,9
P_4	1,00000	* 4	,69766	3,3	63,3
P_5	1,00000	* 5	,65270	3,2	66,4
P_6	1,00000	* 6	,61907	2,9	69,4
P_7	1,00000	* 7	,58661	2,8	72,2
P_8	1,00000	* 8	,56469	2,7	74,8
P_9	1,00000	* 9	,54902	2,6	77,5
P_10	1,00000	* 10	,50490	2,4	79,9
P_11	1,00000	* 11	,47533	2,3	82,1
P_12	1,00000	* 12	,46649	2,2	84,3
P_13	1,00000	* 13	,45372	2,2	86,5
P_14	1,00000	* 14	,43049	2,0	88,6
P_15	1,00000	* 15	,40712	1,9	90,5
P_16	1,00000	* 16	,39700	1,9	92,4
P_17	1,00000	* 17	,37400	1,8	94,2
P_18	1,00000	* 18	,35208	1,7	95,8
P_19	1,00000	* 19	,32749	1,6	97,4
P_20	1,00000	* 20	,28420	1,4	98,8
P_21	1,00000	* 21	,26090	1,2	100,0

PC extracted 3 factors.

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

VARIMAX converged in 7 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
P_16	,73056	,26713	
P_21	,69355	,39450	,28163
P_17	,67455	,36016	,22141
P_3	,67443	,28952	
P_8	,66655		,31536
P_6	,58582	,23390	,34530
P_15	,50128	,32037	,44011
P_7	,24617	,77528	
P_13		,76434	
P_2		,71885	,27212
P_19	,43465	,62043	
P_20	,41855	,57447	,27638
P_14	,46013	,56382	,39731
P_9	,44252	,54077	,34071
P_4	,48614	,49375	
P_5	,44286	,48979	,27671

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
P_10			,80571
P_11	,36720	,34318	,58757
P_18	,43501		,57404
P_12	,45309	,39780	,54305
P_1	,27025	,44039	,49460

Factor Transformation Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Factor 1	,64209	,61286	,46057
Factor 2	,28162	-,74733	,60182
Factor 3	-,71303	,25671	,65245

Korrelationen zwischen TOM-Klima und Einflußgrößen auf die Anzahl an gemessenen Verbesserungsvorschlägen

- - Correlation Coefficients - -

ANHANG 4

	SM_MA	KLIMA	CENTRGR	L_EMPF	FKR	MOD_WK	IMAGE_1
SM_MA	1,0000 (34) P= ,	-,0482 (34) P= ,787	-,1474 (34) P= ,405	-,1186 (34) P= ,504	-,1673 (34) P= ,344	,0969 (34) P= ,586	,3608 (34) P= ,036
KLIMA	-,0482 (34) P= ,787	1,0000 (42) P= ,	-,4851 (34) P= ,004	-,6359 (42) P= ,000	,4565 (42) P= ,002	-,1101 (34) P= ,535	,1986 (42) P= ,207
CENTRGR	-,1474 (34) P= ,405	-,4851 (34) P= ,004	1,0000 (34) P= ,	,7023 (34) P= ,000	-,6397 (34) P= ,000	-,0911 (34) P= ,608	,0047 (34) P= ,979
L_EMPF	-,1186 (34) P= ,504	-,6359 (42) P= ,000	,7023 (34) P= ,000	1,0000 (42) P= ,	-,5858 (42) P= ,000	-,1427 (34) P= ,421	-,2126 (42) P= ,176
FKR	-,1673 (34) P= ,344	,4565 (42) P= ,002	-,6397 (34) P= ,000	-,5858 (42) P= ,000	1,0000 (42) P= ,	,0943 (34) P= ,596	,5125 (42) P= ,001
MOD_WK	,0969 (34) P= ,586	-,1101 (34) P= ,535	-,0911 (34) P= ,608	-,1427 (34) P= ,421	,0943 (34) P= ,596	1,0000 (34) P= ,	-,0278 (34) P= ,876
IMAGE_1	,3608 (34) P= ,036	,1986 (42) P= ,207	,0047 (34) P= ,979	-,2126 (42) P= ,176	,5125 (42) P= ,001	-,0278 (34) P= ,876	1,0000 (42) P= ,

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" , " is printed if a coefficient cannot be computed

Dimensionen des TQM-Klimas

*** MULTIPLE REGRESSION ***

ANHANG 5

Pairwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. SM_MA Sofortmaßnahmen je Mitarbeit

Block Number 1. Method: Enter

FAC4 FAC6 FAC3 FAC2 FAC1 FAC7 FAC5

Variable(s) Entered on Step Number

1.. FAC5 Aggr. Faktorwerte Dim. "interne Kundenor
 2.. FAC7 Aggr. Faktorwerte Dim. "Mikropolitik"
 3.. FAC1 Aggr. Faktorwerte Dim. "Empowerment"
 4.. FAC3 Aggr. Faktorwerte Dim. "Zusammenarbeit"
 5.. FAC6 Aggr. Faktorwerte Dim. "Management & Org
 6.. FAC2 Aggr. Faktorwerte Dim. "Anerkennung"
 7.. FAC4 Aggr. Faktorwerte Dim. "Führung"

Multiple R ,74170
 R Square ,55012
 Adjusted R Square ,23520
 Standard Error ,27567

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	7	,92925	,13275
Residual	10	,75993	,07599

F = 1,74686 Signif F = ,2043

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
FAC4	-,086873	,331077	-,089862	,383586	2,607	-,262	,7983
FAC6	,056125	,391541	,039726	,585752	1,707	,143	,8889
FAC3	-,342681	,272325	-,328710	,659295	1,517	-1,258	,2368
FAC2	-1,033481	,488432	-,709798	,399786	2,501	-2,116	,0604
FAC1	-,171421	,347510	-,169362	,381649	2,620	-,493	,6325
FAC7	,006482	,321144	,005877	,530590	1,885	,020	,9843
FAC5	-,401621	,332691	-,353176	,525613	1,903	-1,207	,2551
(Constant)	1,282176	,148599				8,628	,0000

Collinearity Diagnostics

Number	Eigenval	Cond Index	Variance Proportions						
			Constant	FAC4	FAC6	FAC3	FAC2	FAC1	FAC7
1	3,27536	1,000	,01234	,01592	,00241	,02208	,00677	,01118	,01576
2	1,82232	1,341	,00246	,00516	,10677	,02103	,04427	,00768	,00019
3	1,04185	1,773	,00002	,05321	,04275	,06527	,06586	,00430	,12613
4	,77637	2,054	,06085	,08095	,06221	,06327	,01436	,00079	,00000
5	,47071	2,638	,00004	,00438	,37939	,67101	,00556	,00495	,00255
6	,34850	3,066	,03551	,32963	,28821	,03090	,00133	,00928	,23404
7	,18251	4,236	,13390	,00142	,00209	,05682	,68346	,16104	,30550
8	,08238	6,305	,75489	,50932	,11617	,06962	,17839	,76078	,31583
	FAC5								
1	,00863								
2	,05183								
3	,01087								
4	,20123								
5	,00011								
6	,18756								
7	,32721								
8	,21255								

End Block Number 1 All requested variables entered.

ANHANG 6

* * * * * M U L T I P L E R E G R E S S I O N * * * * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. SM_MA Sofortmaßnahmen je Mitarbeit

Variable(s) Entered on Step Number 3.. FAC4 Aggr. Faktorwerte Dim. "Führung"

Multiple R	,92646	Analysis of Variance			
R Square	,85833		DF	Sum of Squares	Mean Square
Adjusted R Square	,81582	Regression	3	1,08438	,36146
Standard Error	,13379	Residual	10	,17899	,01790
		F =	20,19476	Signif F =	,0001

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
FAC4	,789339	,227152	,420434	3,475	,0060
FAC3	1,394503	,215816	,780464	6,462	,0001
FAC2	1,382984	,305272	,555298	4,530	,0011
(Constant)	1,085525	,039343		27,591	,0000

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
FAC6	-,076621	-,165888	,664078	-,505	,6259
FAC1	,136401	,249637	,474543	,773	,4591
FAC7	,190335	,361921	,512250	1,165	,2741
FAC5	-,056490	-,139153	,859683	-,422	,6832

End Block Number 1 PIN = ,050 Limits reached.

ANHANG 7

Pairwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. SM_MA Sofortmaßnahmen je Mitarbeit

Block Number 1. Method: Enter
 FAC4 FAC6 FAC3 FAC2 FAC1 FAC7 FAC5

Variable(s) Entered on Step Number
 1.. FAC5 Aggr. Faktorwerte Dim. "interne Kundenor
 2.. FAC2 Aggr. Faktorwerte Dim. "Anerkennung"
 3.. FAC3 Aggr. Faktorwerte Dim. "Zusammenarbeit"
 4.. FAC4 Aggr. Faktorwerte Dim. "Führung"
 5.. FAC6 Aggr. Faktorwerte Dim. "Management & Org
 6.. FAC1 Aggr. Faktorwerte Dim. "Empowerment"
 7.. FAC7 Aggr. Faktorwerte Dim. "Mikropolitik"

Multiple R ,93686
 R Square ,87770
 Adjusted R Square ,73502
 Standard Error ,16047

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	7	1,10886	,15841
Residual	6	,15451	,02575

F = 6,15154 Signif F = ,0208

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T
FAC4	,552692	,441175	,294386	,369127	2,709	1,253	,2569
FAC6	,004598	,374676	,003189	,301793	3,314	,012	,9906
FAC3	1,432732	,284284	,801859	,805182	1,242	5,040	,0024
FAC2	1,533401	,424139	,615694	,702800	1,423	3,615	,0112
FAC1	,077613	,490084	,049564	,208100	4,805	,158	,8794
FAC7	,407884	,751611	,171531	,204018	4,902	,543	,6069
FAC5	,016654	,406897	,008087	,522122	1,915	,041	,9687
(Constant)	1,125358	,102419				10,988	,0000

Collinearity Diagnostics

Number	Eigenval	Cond Index	Variance Proportions						
			Constant	FAC4	FAC6	FAC3	FAC2	FAC1	FAC7
1	2,95583	1,000	,00421	,02325	,01883	,00195	,00103	,01100	,01728
2	2,10063	1,186	,02422	,00634	,00802	,04440	,05702	,00155	,00001
3	,91682	1,796	,00649	,00090	,01244	,36950	,15912	,01486	,00328
4	,85099	1,864	,01696	,02370	,00005	,30096	,20997	,00032	,00082
5	,55033	2,318	,01384	,29211	,18439	,00041	,03826	,01120	,00781
6	,40691	2,695	,00156	,17107	,17293	,11056	,18576	,05559	,01596
7	,16024	4,295	,28506	,07438	,07479	,14277	,32092	,00183	,51963
8	,05624	7,124	,64766	,40826	,52856	,02944	,02792	,90365	,43520

FA:1	
1	,000
2	,040
3	,040
4	,03789
5	,05037
6	,16317
7	,16569
8	,42659

Die Mitarbeiterorientierung im Total Quality Management

- Eine Untersuchung in der Automobilindustrie -

Die Einführung eines TQM-Prozesses beginnt mit einer Veränderung der Einstellungen bei den Betroffenen und sollte in einem veränderten -effizienteren- Verhalten resultieren. Damit gehen Zielsetzungen einher, wie z. B. die Steigerung von Motivation, Kreativität und Problemlösungspotential. Zur Bedeutung dieser sogenannten „soft facts“ in einem umfassenden Qualitätsmanagement fehlt bislang eine wissenschaftliche Diskussion bzw. empirisch belegte Aussagen.

Im Rahmen einer empirischen Studie bei einem deutschen Automobilhersteller, die annähernd 9000 Mitarbeiter betrifft, wurde untersucht, ob die von der TQM-Philosophie propagierten Verhaltensweisen und organisationalen Bedingungen zu verbesserten Leistungen bei den Betroffenen führen.

Dazu wurde ein wissenschaftlich fundiertes Meßinstrument entwickelt und im Rahmen einer TQM-Klimaanalyse eingesetzt. Die Ergebnisse dieses Forschungsprojektes zeigen Möglichkeiten und Grenzen zur Steigerung eines effizienteren Verhaltens durch die Einführung von TQM auf.

Dr. publ. oec. Gabriele Bartel-Lingg, geb. 1963, studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bayreuth, absolvierte ein Trainee-Programm bei der Kaufhof Warenhaus AG, Köln und promovierte von 1994 bis 1996 an der Universität München im Rahmen einer Werkspromotion bei der Mercedes-Benz AG, Stuttgart. Seit 1997 ist sie für die BARiT® - Kunstharz- und BELAGSTECHNIK, Esslingen, für Marketing und Vertrieb verantwortlich.

Dr. publ. oec. Gabriele Bartel-Lingg

Persönliche Angaben

Familienstand: verheiratet
Kinder: ein Sohn
Staatsangehörigkeit: deutsch
Geburtsdatum: 05.08.1963
Geburtsort: Radolfzell am Bodensee

Schulbildung

1970 - 1974

Grundschule in Böhringen.

1974-1984

Naturwissenschaftliches Gymnasium in Radolfzell.

Studium

Wintersemester
1984/1985

Studium der Betriebswirtschaftlehre mit den Schwerpunkten Organisation und Industriebetriebslehre an der Universität Bayreuth.

bis

Wintersemester
1989/1990

Beruf

September 1990 -
Dezember 1992

Trainee-Programm bei der Kaufhof Warenhaus AG, Köln.

Januar 1993-
August 1993

Unternehmensberatung bei der UKD, Radolfzell.

seit Januar 1997

Marketing und Vertrieb bei der BART[®]-Kunstharz- und BELAGSTECHNIK GmbH, Esslingen.

Promotion

September 1993 -
Juli 1996

Promotion in Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität München bei Herrn Prof. Dr. dres. h. c. Eberhard Witte und Herrn Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel im Rahmen einer Werkspromotion in der Zentralen Qualitätssicherung der Mercedes-Benz AG, Stuttgart.

Esslingen, den 18.01.1997