



Arbeit, Bildung & Gesellschaft

18

Werner Weltgen

Total Quality
Management als
Strukturierungs-
aufgabe für
nachhaltigen
Unternehmens-
wandel

PETER LANG

Internationaler Verlag der Wissenschaften

mit DVD

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XIX
1 Strukturierung und Organisation	1
1.1 Gesellschaft und Organisation	1
1.2 Giddens' Theorie der Strukturierung.....	2
1.2.1 Die Dimensionen der Dualität von Struktur und Handeln	2
1.2.2 Handlung und Handelnde	7
1.2.3 Struktur und Strukturierung	9
1.2.4 Soziale Systeme	9
1.2.5 Von der Gesellschafts- zur Organisationstheorie	10
2 Entwicklung des Total Quality Management	13
2.1 Das „wissenschaftliche Management“ nach Taylor	13
2.2 Henry Ford und der Fordismus	16
2.3 Die ständige Verbesserung von Deming	21
2.4 Qualitätskonzept von Juran	26
2.5 Total-Quality-Control nach Feigenbaum	29
2.6 Company-Wide-Quality-Control von Ishikawa	30
2.7 Das Null-Fehler-Prinzip nach Crosby	33
2.8 Total Quality Management	36
2.9 Standardisierung von Qualitätsmanagementsystemen	40
2.10 Das EFQM-Modell für Business-Excellence	48
3 Total Quality Management bei Schülke & Mayr	57
3.1 Schülke & Mayr (S & M)	57
3.1.1 Kurze Einführung in die Geschichte von Schülke & Mayr	60
3.1.2 Start des Total Quality Management Prozesses	61
3.1.3 Produkte und Märkte	63
3.1.4 Zukünftige weltweite Chancen	66
3.1.5 Akteure im TQM-Prozess	67
3.2 Umsetzung des Total Quality Management bei Schülke & Mayr	70
3.2.1 Ausgangssituation	70
3.2.2 Warum gerade TQM?	70
3.2.3 Total Quality Management–Philosophie von Schülke & Mayr	71
3.2.4 Bausteine des TQM-Prozesses	72
3.2.5 Umsetzungen	76
3.3 Kunden- und Mitarbeiterbefragungen im Rahmen des TQM- Assessments	82
3.3.1 Erste Mitarbeiterbefragung 2003	82

3.3.2	Zweite Mitarbeiterbefragung 2005.....	84
3.3.3	Erste Kundenbefragung 1996.....	84
3.3.4	Zweite Kundenbefragung 2005	85
3.4	Zusammenfassende Betrachtung.....	87
4	Untersuchungsansatz	89
4.1	TQM als Erfolgsfaktor bei Schülke & Mayr.....	89
4.2	Theoretischer Rahmen.....	90
4.2.1	Soziotechnisches System „Schülke & Mayr“	90
4.2.2	Das Organisationsproblem: Entscheidungen bei der Etablierung des TQM-Prozesses	90
4.3	Forschungskonzeption.....	92
4.4	Der Autor als teilnehmender Beobachter.....	93
4.5	Beschreibung der empirischen Quellen.....	95
5	TQM bei Schülke und Mayr – Historische Rekonstruktion	101
5.1	Einführung in die Historische Rekonstruktion.....	101
5.2	Rekonstruktion des Strukturationsprozesses.....	104
5.2.1	Handeln: Abberufung des alten Hauptgeschäftsführers.....	104
5.2.2	Struktur: Struktur des Übergangs in der Interimsphase	108
5.2.3	Handeln: Berufung des neuen Geschäftsführers	110
5.2.4	Struktur: Struktur bei Antritt des neuen Geschäftsführers.....	113
5.2.5	Handeln: Umbau des Geschäftsleitungsteams (Besetzung neuer Positionen).....	114
5.2.6	Struktur: Neue Aufbauorganisation bringt klare Strukturen und Know-how-Transfer	117
5.2.7	Handeln: TQM-Schulungen	119
5.2.8	Struktur: Neues Unternehmensverständnis	125
5.2.9	Handeln: Erarbeitung der Unternehmensgrund- und Leitsätze.....	127
5.2.10	Struktur: Grundlegende Strukturbildung – Unternehmensgrund- und Leitsätze und neue Unternehmenskultur als Rahmenstruktur.....	131
5.2.11	Struktur: Führungsprinzip "Führen mit Zielen" als Ausdifferenzierung der Rahmenstruktur im Bereich Führung.....	136
5.2.12	Struktur: Verbesserungsteams als Teil des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses	140
5.2.13	Handeln: Die Praxis der Verbesserungsteams	143
5.2.14	Struktur: Lernen aus Fehlern.....	150
5.2.15	Handeln: Analyse der Unternehmensprozesse.....	152
5.2.16	Struktur: Struktur der Prozessdokumentation	159
5.2.17	Handeln: Kontinuierliche Prozessoptimierung	162
5.2.18	Struktur: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP).....	164
5.2.19	Handeln: Umsetzung des KVPs	166

6	Schlussfolgerungen	171
6.1	Wie kann erklärt werden, dass der TQM-Prozess unter den Voraussetzungen dieses speziellen Unternehmens sich erfolgreich verstetigt hat und sich lebendig fortentwickelt?.....	171
6.1.1	Giddens' These von reflexiven Steuerung und Rationalisierung des Handelns	171
6.1.2	Giddens' These von der Kopräsenz	173
6.1.3	Giddens' These von der sozialen Integration von Struktur.....	173
6.2	Wie lassen sich die hierfür maßgebenden Einflussfaktoren spezifizieren und systematisieren?.....	174
6.2.1	Umgang mit der Dialektik von Kontrolle	175
6.2.2	Der Schülke & Mayr-Weg des Normenwandels.....	176
6.2.3	Schulungen mit normativem Charakter.....	177
6.2.4	Partizipativer Zielfindungs- und Ausgestaltungsprozess	177
6.2.5	Verschiebung der Machtverhältnisse	178
6.2.6	Kulturbildung	179
6.3	Welche Bedeutung haben die speziellen betrieblichen Rahmenbedingungen?	180
6.3.1	Märkte, Kunden und Unternehmenserfolg.....	180
6.3.2	Unternehmensübernahme und Verkauf.....	181
6.3.3	TQM ist kein Luxus, sondern Notwendigkeit im Überlebenskampf...	182
7	Der Total Quality Management-Prozess als Change Prozess.....	185
7.1	Change Prozesse und das Phänomen des Wandels	185
7.2	Wandel durch Strukturierung	188
7.3	Wandel durch Mikropolitik	191
7.4	Wandel durch Anpassung an veränderte ext. Rahmenbedingungen....	193
7.5	Change Management.....	196
7.5.1	Wandlungsbedarf.....	198
7.5.2	Wandlungsfähigkeit.....	199
7.5.3	Wandlungsbereitschaft	200
7.6	Der Total Quality Management-Prozess als Beispiel für einen Wandlungsprozess	201
7.6.1	Führung.....	202
7.6.2	Mitarbeiter	203
7.6.3	Unternehmenskultur	203
7.6.4	In Prozessen denken	204
7.6.5	Information	204
7.6.6	Schulung/Training	204
7.6.7	Managementsystem	205
7.6.8	Überprüfungen.....	205
7.7	Chancen und Risiken der Initiierung des TQM-Prozesses	206

7.7.1	Chancen	206
7.7.2	Risiken	207
7.8	Einsichten eines „teilnehmenden Beobachters“	208
8	Literaturverzeichnis	211
8.1	Verwendete Literatur	211
8.2	Normen und Richtlinien	223
8.3	Schülke & Mayr und AIR LIQUIDE Firmenschriften	225
8.4	Schülke & Mayr Aufzeichnungen	226
8.5	Berücksichtigte, bei Schülke & Mayr erarbeitete Diplomarbeiten	228
8.6	Eigene Veröffentlichungen	228

Der Anhang befindet sich auf der beigelegten DVD.

Er setzt sich wie folgt zusammen

9	Anhang	231
9.1	Geschichte von Schülke & Mayr (S & M)	231
9.1.1	Gründungsjahre	231
9.1.2	Internationalisierung	236
9.1.3	Ausbau und Wachstum	240
9.1.4	Neue Standorte	241
9.1.5	Erste Zertifikate	245
9.1.6	Aufbruchstimmung	248
9.1.7	Start des TQM-Prozesses	254
9.1.8	Erste Ergebnisse des TQM-Prozesses	258
9.1.9	Weitere Schritte	266
9.1.10	Neue Zeiten	273
9.2	Auszeichnungen/Preise und Zertifikate	278
9.2.1	Auszeichnungen und Preise	278
9.2.2	Zertifikate	278
9.3	Merkblatt für Verbesserungsteams	279
9.4	Mitarbeiterbefragung 2003	280
9.5	Kundenbefragung 2005	322