

Sandy Feustel

Qualitätsmanagement und Personalführung

Eine integrative Betrachtung in Theorie und Praxis

Merseburger Schriften zur Unternehmensführung

Herausgegeben von

Prof. Ulrich Schindler, Hochschule Merseburg (FH)

Prof. Dr. Wolfgang Söhnchen, Hochschule Merseburg (FH)

Prof. Dr. Barbara Streit, Hochschule Merseburg (FH)

Die Schriftenreihe wendet sich an Studierende, Praktiker und Hochschullehrer. Sie bietet ein Forum für theoriegeleitete und praxisorientierte Arbeiten in allen Bereichen der Unternehmensführung.

Merseburger Schriften zur Unternehmensführung

Band 13

Sandy Feustel

Qualitätsmanagement und Personalführung

Eine integrative Betrachtung in Theorie und Praxis

Shaker Verlag
Aachen 2012

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Copyright Shaker Verlag 2012

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-0552-3

ISSN 1613-592X

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

Geleitwort

Qualitätsmanagement wird in zahlreichen Unternehmen bürokratisiert. So mein Eindruck, den ich immer wieder in Gesprächen und Workshops mit interessierten und verantwortlichen Fach- und Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung gewinnen konnte. Detailliert, zum einen, um formalen Erwartungen von Zertifizierungsagenturen zu entsprechen, zum anderen, um eigenen Perfektionierungsansprüchen zu genügen, finden Konzepte, Handlungsformen und Verhaltensregeln zur Erreichung und Sicherung von Qualität in Handbücher, Organisationsanweisungen, Evaluationsverfahren etc. ihre Gestalt.

Klaus Türk kristallisierte in seinem Werk „Pathologie der Organisation“ (Stuttgart 1976) Übersteuerung, Überkomplizierung und Überstabilisierung als Phänomene einer krankhaften Steuerung von Institutionen heraus. Eileen C. Shapiro outete in ihrem Buch „Trendsurfen in der Chefetage“ (Frankfurt am Main 1996) Unternehmen und deren Führungskräfte, immer wieder auf dem Kamm der neuesten Trendwellen zu reiten und Managementmethoden, auch das Qualitätsmanagement, hinsichtlich ihrer Wirkung auf den Unternehmenserfolg zu glorifizieren. Reflexionen, wie die von Türk und Shapiro vorgenommenen, finden seit geraumer Zeit kaum noch Eingang in die Fachliteratur zur Unternehmensführung. Vieles, was Unternehmen zur Beantwortung ihrer Aufgaben-, Frage- und Problemstellungen vorgestellt wird, und was Unternehmen aus den damit eingehenden Empfehlungen machen, zielt auf die Reduzierung von Komplexität ab, integrative Betrachtungen finden nicht bzw. nicht hinreichend statt.

Ein Qualitätsmanagement zu praktizieren, ohne über Personalführung nachzudenken, das funktioniert nicht. Unternehmerisches Handeln, das so vonstattengeht, würde einem Trendsurfen gleichkommen und als fehlgeleitete Praxis für eine weitere Pathologie der Organisation sorgen. Mit ihrer Bachelorarbeit leistet Sandy Feustel eine kenntnisreiche integrative Betrachtung, sie zeigt in eigenständiger Weise auf, wie Qualitätsmanagement und Personalführung aufeinander bezogen sind und welche Möglichkeiten sich anbieten, Grundkonzepte und methodische Ansätze dieser Aktionsfelder in Einklang zu bringen, inhaltlich und methodisch sowie in der Umsetzungsverantwortung zu kompatibilisieren. Dabei geht sie auch ein auf Wagnisse des Qualitätsmanagements, auf mikropolitische Problemstellungen sowie die Wirkung von Personalführung auf die Unternehmenskultur. Insgesamt bietet der Text wohlüberlegte und hilfreiche Ideen, wie in der Theorie und vor allem in Unternehmen Managementkonzepte ganzheitlich Beachtung sowie aufeinander abgestimmt Anwendung finden können.

Was ich Frau Feustel wünsche: zum einen, dass ihre Buchveröffentlichung im Markt, bei Theoretikern und bei Praktikern, eine positive Resonanz erfährt, zum anderen, dass sie mit ihrer Reflexionsfähigkeit, ihrem systematischen Denken und ihrem Fleiß von Unternehmen geschätzt und mit guten beruflichen Chancen belohnt wird.

Merseburg, im Januar 2012

Ulrich Schindler

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	V
Abkürzungsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	X
1 Einleitung.....	1
2 Grundlagen des Qualitätsmanagements	3
2.1 Entwicklung des Qualitätsmanagements	3
2.2 Erläuterung grundlegender Begriffe.....	5
2.3 Beschreibung der grundlegenden Denkhaltung	7
2.4 Darstellung von Modellen des Qualitätsmanagements	9
2.4.1 Vorbetrachtungen zur Funktion von Qualitätsmodellen	9
2.4.2 Vorstellung der DIN EN ISO 9000 ff. und deren Modelle.....	10
2.4.3 Charakteristik des Total Quality Managements mit Modellen	13
2.5 Verdeutlichung von Zielstellung und Wagnis	14
2.5.1 Beschreibung positiver und negativer Effekte einer System Einführung	14
2.5.2 Schlussfolgerungen für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement	16
2.6 Betrachtung aktueller Tendenzen	18
2.7 Qualitätsmanagement als Konzept des organisatorischen Wandels	19
3 Überblick über die Personalführung.....	20
3.1 Historische Entwicklung des Personalmanagements im Kontext der Führung	20
3.2 Definition relevanter Begrifflichkeiten.....	22
3.3 Führung als Mode und Mythos	24
3.4 Der Mitarbeiter und seine Motivation	26
3.5 Interaktionelle Personalführung	29
3.5.1 Darstellung verschiedener Führungsstile	29
3.5.2 Vorstellung von Führungstechniken	31
3.5.3 Bedeutung von Information und Kommunikation	33
3.6 Strukturelle Personalführung	35
3.6.1 Bedeutung von Anreiz- und Vergütungssystemen.....	35
3.6.2 Gestaltung der Arbeitsbedingungen und -formen.....	36
3.6.3 Personalentwicklung als Führungsaufgabe.....	38
3.7 Einfluss der Personalführung auf die Unternehmenskultur	39

4	Integrative Betrachtung von Qualitätsmanagement und Personalführung	42
4.1	Notwendigkeit dieser Sichtweise	42
4.2	Verdeutlichung von Problemen in der Unternehmenspraxis	44
4.3	Ableitung von Ursachen	48
4.4	Möglichkeiten der Überwindung	53
4.4.1	Allgemeine Vorbetrachtungen	53
4.4.2	Anpassung von Führungsstil und -technik	55
4.4.3	Team- und Gruppenorientierung bei der Wahl der Arbeitsform	58
4.4.4	Prozessorientierte Organisationsgestaltung	61
4.4.5	Empfehlungen für Zielvereinbarungen	64
4.4.6	Hinweise für die Weiterbildung durch Schulungen	67
4.5	Vorzüge der integrativen Perspektive	70
4.6	Grenzen einer praktischen Integration	71
5	Resümee	74
	Literaturverzeichnis	75

Abkürzungsverzeichnis

CNC	Computer Numeric Control
DIN	Deutsche Industrie-Norm(en)
EFQM	European Foundation for Quality Management
EN	Europäische Norm
EQA	European Quality Award
ExBa	Excellence Barometer
IPT	Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie
ISO	International Organization for Standardization
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
MbD	Management by Delegation
MbE	Management by Exception
MbO	Management by Objectives
QM	Qualitätsmanagement
QMS	Qualitätsmanagementsystem
QS	Qualitätssicherung
TQM	Total Quality Management

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Entwicklungsstufen des Qualitätsmanagements	3
Abb. 2: Vergleich der Ausprägung von TQM und QM-System.....	6
Abb. 3: Grundsäulen der Philosophie von TQM	7
Abb. 4: Gesamtzusammenhang des Qualitätsmanagements.....	10
Abb. 5: Modell eines prozessorientierten QM-Systems	11
Abb. 6: Wesentliche Normen der Normreihe DIN EN ISO 9000 ff.	11
Abb. 7: Verhältnis und Ausmaß des konsistenten Paares der DIN EN ISO 9000 ff.	12
Abb. 8: Inhaltliches Verständnis von TQM.....	13
Abb. 9: Vier-Phasen-Modell der TQM-Umsetzung	14
Abb. 10: Positive Effekte einer QM-Systemeinführung	15
Abb. 11: Zukünftige Bedeutung von Managementsystemen	18
Abb. 12: Entwicklungslinien des Personalmanagements.....	20
Abb. 13: Vergleich des Teufelskreises von Theorie X und der positiven Wirkung von Theorie Y	28
Abb. 14: Führungsstiltypologie nach Wunderer.....	30
Abb. 15: Ausgewählte Maßnahmen zur Personalentwicklung	38
Abb. 16: Reaktionen auf Veränderungsprozesse	43
Abb. 17: Systematik praktischer Probleme bei der TQM-Umsetzung	45
Abb. 18: Veränderungsbereitschaft der einzelnen Hierarchieebenen.....	49
Abb. 19: Hauptgründe für mangelnde Veränderungsbereitschaft von Führungskräften.....	50
Abb. 20: Rahmenkonzept delegativer Führung nach Wunderer	58
Abb. 21: Vier-Phasen-Konzept der Prozessgestaltung	62