

# Inhalt

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	13
<b>Tabellenverzeichnis</b>	17
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	21
<b>1 Einleitung</b>	25
1.1 Problemstellung	28
1.2 Aufgaben und Ziele	28
1.3 Methodisches Vorgehen	29
1.4 Aufbau des Buches	30
<b>2 Der Erfolg von Management-Konzepten</b>	33
2.1 Definitionen wichtiger Managementbegriffe	33
2.2 Kurzbeschreibungen ausgewählter Managementkonzepte	35
2.2.1 Balanced Scorecard (BSC)	35
2.2.2 Business Process Reengineering (BPR)	37
Vorteile	39
Nachteile	39
2.2.3 Lernende Organisation (LO)	40
2.2.4 Virtuelle Unternehmen (VU)	42
Charakteristika virtueller Unternehmen	43
Ziele der Bildung virtueller Unternehmen	44
2.2.5 Lean Management (LM)	44
2.2.6 Total Quality Management (TQM)	48
2.3 Erfolg bei der Umsetzung ausgewählter Managementkonzepte	50
2.4 Zusammenfassung von Befragungsergebnissen	54
<b>3 Total Quality Management (TQM)</b>	57
3.1 Denkansätze für die Umsetzung	58

3.2 Die Elemente eines TQM	65
3.2.1 Operationalisierbare Inhalte des TQM	68
3.2.1.1 Produkt- und Prozessqualität	69
3.2.1.2 Qualität der Arbeitsbedingungen und Umfeldbeziehungen	75
3.3 Methoden und Instrumente des TQM-Konzeptes	78
3.3.1 Quality Function Deployment (QFD)	81
3.3.1.1 Beschreibung und Definition	81
3.3.1.2 Umsetzung des QFD-Prozesses	82
3.3.1.3 Fazit	91
3.3.2 Benchmarking	93
3.3.2.1 Beschreibung und Definition	94
3.3.2.2 Durchführung eines Benchmarking-Prozesses	95
3.3.2.3 Fazit	96
3.3.3 Failure Modes and Effects Analysis (FMEA)	98
3.3.3.1 Definition und Beschreibung	98
3.3.3.2 Durchführung	101
3.3.3.3 Anwendung der H-FMEA	106
3.3.3.4 Fazit	109
3.3.4 Statistische Versuchsplanung	110
3.3.4.1 Definitionen und Erläuterungen	111
3.3.4.2 Durchführung	115
3.3.4.3 Fazit	118
3.3.5 Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) und die Kaizen-Philosophie	121
3.3.5.1 Definition und Beschreibung	121
3.3.5.2 Durchführung	126
3.3.5.3 Phasen der Einführung unternehmensweiter Kaizen-Projekte	129
3.3.5.4 Fazit	131
3.4 Notwendige Veränderungen	132
3.4.1 Einflussfaktoren auf die Umsetzung von TQM-Strategien	136
<b>4 Veränderungsmanagement</b>	139
4.1 Die organisationspsychologische Bedeutung von Veränderungen	139

4.2 Praxis des Managements von Veränderungen	141
4.2.1 Konzeptionsphase	143
4.2.2 Analysephase und Auswertung	144
4.2.3 Informationsphase	150
4.2.4 Umsetzungsphase	151
4.2.5 Widerstand gegen Veränderungen	153
4.2.5.1 Widerstände Einzelner und Gruppen	155
4.2.5.2 Widerstände des Systems	158
4.2.5.3 Fazit	159
4.2.6 Evaluationsphase	160
4.3 Methoden und Instrumente einer Evaluation von Veränderung	164
4.3.1 Beispiel einer Evaluation der Veränderungsaktivitäten bei der Umsetzung von TQM durch eine Mitarbeiterbefragung	165
4.3.2 Gütekriterien zur Bewertung des Evaluationsinstruments	166
4.3.3 Untersuchungsansatz	168
4.3.4 Datenmanagement	170
4.3.4.1 Datenanalyse und Ergebnisdarstellung	171
4.3.4.2 Entwicklung der Folgeprozesse	175
4.4 Innovations-Controlling und Innovations-Monitoring	178
<b>5 Handlungskompetenz</b>	183
5.1 Differenzierung der wichtigsten Begriffe	183
5.2 Kompetenz zur Handlung	185
5.2.1 Der Aufbau von Kompetenz	188
5.2.2 Das Handlungskompetenzmodell	191
5.3 Anforderungsprofil und Kompetenzprofil	193
<b>6 Das Konstrukt „Ungewissheitstoleranz“</b>	199
6.1 Wissenschaftliche Auseinandersetzungen mit dem Konstrukt „Ungewissheitstoleranz“	200
6.1.1 Definitionen der Ungewissheitstoleranz	200
6.1.2 Entwicklung der Ungewissheitstoleranz	204

6.2	Die Messung der Ungewissheitstoleranz	205
6.2.1	Ungewissheitstoleranzskala	206
6.3	Differenzierung des Konstrukts „Ungewissheitstoleranz“ im betrieblichen Kontext	207
6.4	Die Einflussnahme der Ungewissheitstoleranz auf Anforderungs- und Kompetenzprofile	208
6.4.1	Falldarstellung	210
6.4.1.1	Zusammenfassung der Ergebnisse aus der Fallstudie	216
6.5	Mögliche Verhaltensweisen der Beteiligten bei der Umsetzung des TQM durch den Einfluss der Ungewissheitstoleranz	218
6.6	Auswirkungen des unterschiedlichen Umgangs mit Ungewissheit bei der Umsetzung von TQM-Konzepten	220
6.6.1	Auswirkungen der Ungewissheitstoleranz auf das Lernverhalten im Rahmen der Umsetzung von TQM-Konzepten	221
6.6.2	Auswirkungen der Ungewissheitstoleranz auf den Umgang mit subjektiv empfundenen Belastungen am Arbeitsplatz	223
6.6.2.1	Arbeitszufriedenheit und subjektive Belastung am Arbeitsplatz	224
6.6.3	Auswirkungen der Ungewissheitstoleranz auf die subjektive Wahrnehmung des Unternehmensklimas	233
6.7	Ergebnisse der Befragungen von Mitarbeitenden	236
6.7.1	Ungewissheitstoleranz bei verschiedenen Unternehmen	238
6.7.2	Ungewissheitstoleranz bei verschiedenen Berufsgruppen	240
6.7.3	Ausprägung der Ungewissheitstoleranz in Abhängigkeit vom Alter	242
6.7.4	Korrelationen zwischen Ungewissheitstoleranz und wichtigen unternehmensspezifischen Variablen	244
7	<b>Vertrauen und seine Handhabung in der Unternehmenspraxis</b>	249
7.1	Das theoretische Konstrukt „Vertrauen“	250

<i>Inhalt</i>	9
7.2 Vertrauensbeziehungen	254
7.3 Vertrauensbeziehungen zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften	258
7.4 Organisationale Vertrauensfaktoren	266
7.4.1 Organisationsbiografie	266
7.4.2 Organisationserfolg	267
7.4.3 Arbeitsorganisation	268
7.4.4 Führungsstil	268
7.4.5 Leistungspolitik	269
7.5 Vertrauensorganisationen	270
7.6 Vertrauensmanagement	274
7.6.1 Konzept der Lateralen Führung	276
7.6.2 Einflussfaktoren auf laterales Führen	277
7.6.3 Das Unternehmen als soziotechnologisches System	282
7.6.4 People Empowerment	285
7.6.5 Gruppenkonzepte	290
7.6.5.1 Gruppe oder Team? – Arbeitsdefinition –	290
7.6.5.2 Verschiedene Formen kooperativer Arbeitsstrukturen	294
7.6.5.3 Workshop als didaktisches Modell zur Vermittlung der vier Kompetenzbereiche	295
7.6.5.4 Qualitätszirkel als Instrument partizipativer Arbeitsgestaltung	298
7.6.5.5 Seminare zur Vermittlung von Wissen und anschließenden Erprobung in praxisrelevanten Situationen	300
7.6.5.6 Task Forces als Spezialistenteam zur Bewältigung besonderer Aufgaben	301
7.6.5.7 Teilautonome Arbeitsgruppen als Methode zur Gestaltung soziotechnologischer Systeme	302
7.6.5.8 Führung in kooperativen Arbeitsstrukturen	311
7.6.5.9 Prozessorientierte Organisationsgestaltung	316
<b>8 Wissen – Organisationales Lernen – Wissensmanagement</b>	<b>319</b>
8.1 Gegenwärtige Sichtweisen zur Natur von Wissen	320
8.2 Die Abgrenzung von Wissen und Information	323

8.3	Wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Begriff „Wissen“	326
8.4	Aufbewahrung von Wissen	329
8.5	Abgrenzungsversuch von Wissensmanagement und organisationalem Lernen	331
8.6	Wissensmanagement	334
8.6.1	Die verschiedenen Ansätze zum „Wissensmanagement“	335
8.7	TQM-Wissensmanagement	343
8.7.1	Ergebnisse aus der Analyse des Ist-Zustandes	344
8.8	Fallstudie: Aktionen zur Erweiterung des TQM-Wissens in einem Unternehmen der kunststoffverarbeitenden Automobilzuliefererindustrie	348
8.8.1	Projektziele	350
8.8.2	Ermittlung des Wissensbedarfs und Ableitung der Lerninhalte	351
8.8.3	Durchführung	357
8.8.4	Transferevaluation des „Flächenmodells“	358
8.9	Wissensdokumentation durch Visualisierung	360
8.9.1	Ergebnisse einer Befragung zum Nutzen und zur Akzeptanz des eingesetzten Visualisierungssystems	363
8.9.2	Versuch der Darstellung eines betriebswirtschaftlichen Nutzens des eingesetzten Visualisierungssystems	365
<b>9</b>	<b>Das Modell einer integrativen Unternehmensdidaktik (MIUD) zur Verwirklichung von Vertrauensmanagement</b>	373
9.1	Umgang mit Widerständen	378
9.1.1	Systemischer Ansatz	383
9.1.2	Die konstruktivistische Perspektive	386
9.1.3	Ein „andragogisches Modell“ im soziotechnologischen System „Unternehmen“	388
9.2	Maßnahmen zur Umsetzung des Modells	394
9.2.1	Maßnahmen zur Vermeidung und Reduzierung von Ungewissheitstoleranz-Widerständen	394

<i>Inhalt</i>	11
9.2.2 Maßnahmen zur Entwicklung von Vertrauen auf der Gruppenebene	395
9.2.3 Maßnahmen zur Reduzierung und Vermeidung von Wissensbarrieren	399
9.3 Umsetzung des Modells IUD	401
9.3.1 Strukturierung der Umsetzung	401
9.3.2 Beschreibung der Umsetzung	403
<b>10 Zusammenfassung, Mechanismen und Rahmenbedingungen</b>	411
<b>Literaturverzeichnis</b>	419