



POSTGRADUALE FERNSTUDIENGÄNGE
MANAGEMENT & LAW



STUDIENBRIEF MGS ▣ MANAGEMENT VON GESUNDHEITS- UND SOZIALEINRICHTUNGEN

INTEGRIERTE MANAGEMENT- KONZEPTE

AUTOREN ▣

PROF. DR. KLAUS J. ZINK

DR. WALTER STEINMETZ

 TECHNISCHE UNIVERSITÄT
KAISERSLAUTERN

DISTANCE AND INDEPENDENT
STUDIES CENTER



Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf außerhalb der im Urheberrecht geregelten Erlaubnisse in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der Technischen Universität Kaiserslautern, Distance & Independent Studies Center, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Kaiserslautern 2010 (3., aktualisierte und überarbeitete Auflage).

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	IV
Glossar	VI
Kurzinfo zu den Autoren	XV
Literaturverzeichnis	XVII
1 Relevanz des Themas, Zielsetzung und Aufbau des Studienbriefes	1
2 Management unter veränderten Rahmenbedingungen	5
2.1 Veränderung struktureller Rahmenbedingungen	5
2.2 Veränderung wirtschaftlicher Rahmenbedingungen	6
2.3 Veränderung technologischer Rahmenbedingungen	7
2.4 Veränderung personeller Rahmenbedingungen	7
2.5 Veränderung gesetzlicher Rahmenbedingungen	8
2.6 Zusammenfassende Bewertung potenzieller Veränderungen	9
3 Bedeutung von Menschenbildern als Grundlage von Managementkonzepten	11
4 Ausgewählte Managementkonzepte - Einführende Bemerkungen und Abgrenzungen	19
4.1 Wurzeln und Gemeinsamkeiten	20
4.2 Betrachtungsebenen neuerer Managementkonzepte	21
4.3 Problematik der Abgrenzung verschiedener Konzepte	23
4.4 Ansatz zur strukturierten Darstellung der Konzepte	25
5 Managementkonzepte mit Fokussierung auf praktische Fragestellungen	29
5.1 Lean Production (oder Lean Management)	30
5.1.1 Herkunft	31

5.1.2 Grundphilosophie	32
5.1.3 Kernelemente der Lean Production	32
5.1.4 Anwendungsbereiche	35
5.1.5 Bewertung	41
5.2 KAIZEN/Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	43
5.2.1 Herkunft	43
5.2.2 Grundphilosophie	44
5.2.3 Kernelemente	44
5.2.4 Anwendungsbereiche	47
5.2.5 Bewertung	48
5.3 Business Reengineering	50
5.3.1 Herkunft	50
5.3.2 Grundphilosophie	51
5.3.3 Kernelemente	51
5.3.4 Anwendungsbereiche	55
5.3.5 Bewertung	62
5.4 Six Sigma	64
5.4.1 Herkunft	64
5.4.2 Grundphilosophie	64
5.4.3 Kernelemente	65
5.4.4 Anwendungsbereiche	67
5.4.5 Bewertung	71
5.5 Customer Relationship Management	73
5.5.1 Herkunft	73
5.5.2 Grundphilosophie	73
5.5.3 Kernelemente	74
5.5.3.1 Strategische Komponente des CRM: Gestaltung der Kundenbeziehungen	75
5.5.3.2 Operative Ebene: Unterstützung des CRM durch integrierte Informationstechnologie	77
5.5.4 Anwendungsbereiche	78
5.5.5 Bewertung	81
5.6 Total Quality Management (TQM)	83
5.6.1 Herkunft	84
5.6.2 Grundphilosophie	85

5.6.3 Kernelemente	89
5.6.3.1 Ergebnisorientierung	90
5.6.3.2 Kundenorientierung	93
5.6.3.3 Prozessorientierung	95
5.6.3.4 Mitarbeiterorientierung	98
5.6.4 Anwendungsbereiche	100
5.6.5 Bewertung	108
5.7 Lernende Organisation (bzw. Organisationale Intelligenz)	110
5.7.1 Herkunft	110
5.7.2 Grundphilosophie	111
5.7.3 Kernelemente	112
5.7.4 Anwendungsbereiche	113
5.7.5 Bewertung	113
6 Integratives Management als Konzept ganzheitlicher Führung	117
6.1 Organisationen als sozio-technologische Systeme	118
6.2 Harmonisierung der einzelnen Systemelemente und Managementdimensionen	120
6.2.1 Ausgewählte Aspekte der Umsetzung des Konzeptes	124
6.2.2 Der Zusammenhang von Bleichers Konzept mit anderen Ansätzen	130
6.3 Integration aller relevanten Anspruchsgruppen („Stakeholder-Orientierung“)	131
6.4 Nachhaltigkeit und Zukunftsorientierung als Handlungs-Maximen	136
6.5 Das EFQM Excellence Modell als praktischer Umsetzungsansatz eines integrativen Managements	137
7 Zusammenfassende Betrachtung der Managementkonzepte und abschließende Bemerkungen	147
Musterlösungen zu den Übungsaufgaben	151
Stichwortverzeichnis	173

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Aufbau des Studienbriefes	3
Abb. 2:	Grundannahmen über den Menschen nach McGregor	13
Abb. 3:	Menschenbilder nach SCHEIN	14
Abb. 4:	Symptome oder Bestandteile der <i>Organisationskultur</i>	16
Abb. 5:	Ansätze zur Abgrenzung von TQM, LM und KAIZEN	24
Abb. 6:	Der <i>KAIZEN</i> -Schirm	43
Abb. 7:	Innovation und <i>KAIZEN</i>	45
Abb. 8:	Die drei Segmente von <i>KAIZEN</i>	46
Abb. 9:	Dimensionen von Six Sigma	65
Abb. 10:	Beispiele für Einsatzbereiche für Six Sigma-Projekte	68
Abb. 11:	Veränderung des Geschäftsmodells durch CRM	74
Abb. 12:	Umsetzung von CRM	75
Abb. 13:	Kernkompetenzen im CRM-Prozess	76
Abb. 14:	Kundenbeziehungs-Lebenszyklus nach STAUSS	77
Abb. 15:	Relevante Informationen für das CRM der Forel Klinik	80
Abb. 16:	TQM als Ansatz zur Organisationsentwicklung	88
Abb. 17:	Konzeptioneller Rahmen für Total Quality Management	90
Abb. 18:	Prinzip der Kunden-Lieferanten-Beziehung	95
Abb. 19:	Funktionale und prozessorientierte Arbeitsteilung	96
Abb. 20:	Prinzip des DEMING-Zyklus	97
Abb. 21:	Prozessorientierter Ansatz der DIN EN ISO 9001:2008	101
Abb. 22:	Elemente eines Qualitätsmanagements nach DIN EN ISO 9001:2008	102
Abb. 23:	Bestandteile eines Wissensmanagements	112
Abb. 24:	Normatives, strategisches und operatives Management	122
Abb. 25:	Harmonisierung einzelner Managementdimensionen	123
Abb. 26:	Beispiel zur Umsetzung des Normativen Managements aus einer Einrichtung der Behindertenhilfe	126
Abb. 27:	Beispielhafte Inhalte des Strategischen Managements	128
Abb. 28:	Beispielhafte Inhalte des Operativen Managements aus einem Krankenhaus	129
Abb. 29:	Das neue St. Galler Management-Modell im Überblick	135
Abb. 30:	Teilkriterien des EFQM Excellence Modells (Teil 1: Befähiger)	138

Abb. 31:	Teilkriterien des EFQM Excellence Modell (Teil 2: Ergebnisse)	139
Abb. 32:	Das EFQM Excellence Modell 2010	139
Abb. 33:	Die Radar-Logik	141
Abb. 34:	Meta-Modell von PaGIMo	142
Abb. 35:	Das PaGIMo-Integrationsmodell	143
Abb. 36:	Ausgewählte Aspekte zur Gegenüberstellung der Managementkonzepte (I)	148
Abb. 37:	Ausgewählte Aspekte zur Gegenüberstellung der Management- konzepte (II)	149

Glossar

Glossar

Hinweis: Die im Glossar erläuterten Begriffe sind im Text *kursiv* gedruckt und können dadurch ggf. beim Auftreten nachgeschlagen werden. Daher empfiehlt sich an dieser Stelle nur ein kurzes Überfliegen.

Benchmarking

Benchmarking ist die Suche nach den besten Prozessen, Vorgehensweisen oder Ergebnissen, die für die jeweilige Aufgabe in der eigenen Organisation relevant sind. Ziel ist es dabei, von diesen Prozessen, Vorgehensweisen und Ergebnissen zu lernen und sie zur Verbesserung der eigenen Leistung einzusetzen.

Auf Basis dieser Definition können verschiedene Arten von *Benchmarking* differenziert werden:

- *Internes Benchmarking*:
Tätigkeiten oder Ergebnisse in der eigenen Organisation werden als Vergleichsgrundlage genutzt.
- *Competitive Benchmarking*:
Vergleichen mit direkten Wettbewerbern am Markt.
- *Functional Benchmarking*:
Vergleichen mit Organisationen im eigenen (oder ähnlichen) Sektor.
- *Best Practice Benchmarking*:
Vergleichsdaten und -prozesse beziehen sich auf die bestmögliche Realisierung vergleichbarer Tätigkeiten/Geschäftsprozesse, unabhängig von der Branche.
- *Award Model Benchmarking*:
Messen an den Kriterien internationaler Qualitätspreise.

Bottom-Up

Mit Bottom-up wird im organisatorischen Kontext eine Vorgehensweise bei der Umsetzung von Veränderungen bezeichnet, die bei den Mitarbeitern auf der ausführenden (untersten) Ebene ansetzt und erst dann die höheren Ebenen einbezieht. Bottom-up wird dabei als Gegensatz zu Top-down betrachtet. In der praktischen Umsetzung ist eine Verknüpfung beider Vorgehensweisen am sinnvollsten (z. B. Initiierung der Förderung eines Veränderungsprozesses durch das Management, Umsetzung durch die Mitarbeiter vor Ort).

Business Reengineering

Hammer und Champy (1994) verstehen unter Business Reengineering ein „... fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Organisationen oder wesentlichen Organisationsprozessen. Das Resultat sind Verbesserungen um Grö-

Benordnungen in entscheidenden, heute wichtigen und messbaren Leistungsgrößen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit.“

Im Einzelnen handelt es sich um bekannte Prinzipien der Arbeits- und Organisationsgestaltung, wie beispielsweise horizontale Integration (mehrere Tätigkeiten/Arbeitsgänge werden zusammengefasst), vertikale Integration (Vergrößerung der Entscheidungsspielräume für Mitarbeiter) oder kein „one-best-way“ (Spielräume für individuelle Ausgestaltung). Eine tragende Rolle dieser innovativen Mischung „alter“ Ideen übernimmt die Informationstechnologie. Nach Hammer und Champy ist die moderne Informationstechnologie ein wesentlicher Träger des Reengineering-Prozesses und wesentliche Voraussetzung für eine „Radikalkur“ der Organisation.

Customer Relationship Management (CRM)

Customer Relationship Management (CRM) strebt langfristige Beziehungen zu erfolgreichen Kunden an, die auch für das eigene Unternehmen sehr ertragreich sind (Life-Time-Value als Messgröße). Um hier den bestmöglichen Zugang zu den Kunden zu finden, ist die Erfassung und Nutzung umfassender Kundendaten erforderlich. Daher umfasst CRM als Gestaltungsebenen eine strategische Ebene, die sich mit der Gestaltung der Kundenbeziehungen und dafür erforderlichen Prozessen auseinandersetzt und eine operative Ebene, in der die IT-mäßige Umsetzung des CRM im Vordergrund steht.

Diagnosis Related Groups (DRG)

DRG-Systeme ("Diagnosis Related Groups") sind Systeme zur Klassifikation von stationären Behandlungsfällen in Akutkrankenhäusern. Die DRGs beziehen sich primär auf die erste angegebene Diagnose als Hauptdiagnose und auf die wichtigste Operation. Weitere Klassifikationsmerkmale sind Alter, Geschlecht und Austrittsart. Ihr Hauptziel ist es, alle stationären Behandlungen auf der Basis von routinemäßig erhobenen Falldaten nach klinischen Kriterien in Gruppen mit ähnlichen Kosten zusammenzufassen. Sie berücksichtigen damit nicht nur ärztliche, sondern auch ökonomische Aspekte. Hauptsächliche Einsatzgebiete sind: Kostenträgerrechnung (Fallkalkulation), Betriebsführung und Betriebsvergleiche, fallpauschalisierte Vergütung. Ende der 1970er Jahre ursprünglich in den USA entwickelt, begannen sie sich zunehmend in Europa, Australien und vereinzelt auch in Ländern anderer Kontinente zu verbreiten. Das in Deutschland eingeführte System orientiert sich an dem australischen. Im November 2000 wurde zwischen Deutschland und Australien ein Vertrag über die Nutzung des australischen DRG-Systems geschlossen. Mit der Anpassung und der Weiterentwicklung auf deutsche Verhältnisse werden aus den AR-DRG die German Diagnosis Related Groups (G-DRG). Aktuelle Informationen sind u. a. unter <http://www.drgonline.de> oder <http://www.g-drg.de> zu finden.

Excellence (Award)-Modelle

Ursprünglich mehrheitlich als Bewertungsraster für die Vergabe von Auszeichnungen (engl. awards) entwickelt, kommt den Excellence Modellen in der Praxis mittlerweile vielfältigere Bedeutung zu. Sie stellen Kriterien für interne Selbstbewertungen zur Verfügung und bieten dadurch mittelbar Orientierungshilfe für die Ausrichtung des Qualitätsengagements einer Organisation. Als international bedeutendste Preise sind der Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) in den USA, der Deming Prize in Japan sowie der European Excellence Award (EEA) zu nennen. In Deutschland findet der EEA seine Entsprechung im Ludwig-Erhard-Preis (LEP).

Humanzentrierung

Alle aktuellen Managementansätze (Total Quality Management, Lean Management, Business Reengineering, ...) betrachten den Menschen als zentralen Erfolgsfaktor für das Unternehmen. Dabei wird häufig das Schlagwort „Humanzentrierung“ gebraucht. Humanzentrierung ist allerdings nicht automatisch gleichbedeutend mit Humanisierung (im Sinne einer Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeiter), sondern kann sich auch in einer Ausnutzung der Rationalisierungspotenziale bei den Mitarbeitern durch Leistungsverdichtung erschöpfen.

Integratives bzw. Integriertes Management

Die letzten Jahre haben gezeigt, dass gewachsene Umweltdynamik und –komplexität nicht mehr länger durch Partialkonzepte und punktuelle Maßnahmen zu beherrschen sind. Es bedarf vielmehr ganzheitlicher und integrativer Managementkonzepte. Bleicher bzw. die St. Galler Schule formuliert als Antwort auf geänderte Rahmenbedingungen das Konzept eines integrierten Managements. Dieses geht u. a. von der Prämisse aus, dass nur ganzheitliches Denken zur Bewältigung komplexer Probleme beitragen kann. Um differenzierte Lösungen zu erarbeiten, können in einer akzentuierenden Abgrenzung normative, strategische und operative Problemfelder unterschieden werden. Sie werden durch die drei Dimensionen Aktivitäten, Strukturen und Verhalten durchzogen. Diese zunächst nur logisch getrennten Bereiche sind voneinander abhängig und durchdringen sich gegenseitig. Ganzheitlichen Charakter erhält dieses Konzept zum einen durch die Managementphilosophie, die allen Beteiligten Klarheit über die paradigmatischen Grundlagen ihres Handelns verschafft, zum anderen durch eine horizontale und vertikale Integration. Horizontale Integration heißt, dass alle „Instrumente“ und die daraus resultierenden Aktivitäten eine strukturelle und personale bzw. verhaltensbezogene Verankerung haben. Vertikale Integration beinhaltet die konsequente Transformation normativer in strategische und strategischer in operative Inhalte.

Kontinuierliche Verbesserung/KAIZEN

KAIZEN ist ein Ansatz der kontinuierlichen Verbesserung in kleinen Schritten unter Einbezug der Mitarbeiter. Ihm liegt eine Organisationskultur zugrunde, in der jeder Mitarbeiter, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen, das Vorhandensein von Fehlern eingestehen kann. Gleichzeitig wird erwartet, dass sich jeder Mitarbeiter auch ständig mit Fragen der Optimierung und Verbesserung auseinandersetzt. Es handelt sich um einen dauerhaften Organisationsveränderungsprozess, dem sich alle Mitarbeiter verpflichtet fühlen und an dem sich alle Mitarbeiter beteiligen.

Kundenorientierung

ist eine Philosophie, die gekennzeichnet wird durch eine konsequente Ausrichtung der gesamten Organisation, seiner Führung und all seiner Bereiche, Führungskräfte und Mitarbeiter auf den Kunden und seine Bedürfnisse mit dem Ziel der nachhaltigen und vorausschauenden Gewährleistung von Kundenzufriedenheit und -bindung.

Lean Production

Lean Production (bzw. Lean Management, beide Begriffe werden häufig synonym verwendet) bezeichnet eine Strategie der Vermeidung von Verschwendung und damit einer Konzentration auf das „Wertsteigernde“. Ziel der Lean Production ist es, eine Organisation derart zu gestalten, dass es durch minimalen Einsatz an Personal, Zeit und Investitionen dem Kunden als Gegenleistung für dessen Geld einen maximalen Wert anbieten kann. Die drei Schlüsselkriterien für eine schlanke Struktur und deren „Funktionieren“ in der Praxis sind qualitätsfähige Produkte und Dienstleistungen, sichere Prozesse und engagierte Mitarbeiter. Um jegliche Verschwendung an Materialien, Ausstattung und vor allem Personaleinsatz zu minimieren, ist eine umfassende Nutzung des Potenzials der Mitarbeiter erforderlich. Diese wird u. a. durch das Bereitstellen geeigneter Methoden, beispielsweise zur Fehlerursachenanalyse und -beseitigung, bewirkt.

Ansatzpunkt waren zunächst Prozesse in der eigenen Organisation. Später dehnten sich diese vielfältigen Optimierungsbemühungen über die direkte Verknüpfung der Hersteller mit Zulieferern und (Vertriebs-)Partnern auch auf das Umfeld der Organisation aus.

Leitbild

siehe Vision

Management

Der Begriff des Management wird (wie auch derjenige der Organisation) in verschiedenem Kontext benutzt. Einerseits ist damit die Lenkung und Steuerung von Unternehmen bzw. Organisationen gemeint, d. h. Management im funktionalen

Sinn. Andererseits werden als Management die oberen Führungsebenen bezeichnet, die die Steuerung von Organisationen maßgeblich bestimmen. In Anlehnung an die einschlägigen Publikationen lässt sich Management als Kreislauf darstellen, der Organisationsziele in ein Planungskonzept überführt, das dann umzusetzen ist. Dies setzt u. a. eine entsprechende Organisation, aber auch ein Steuern und Regeln (Controlling) voraus. Aus der Überprüfung der Zielerfüllung folgen gegebenenfalls Zielkorrektur oder Neuformulierungen von Zielen - und damit ein neuer "Kreislauf".

Missions

Im Rahmen der Organisationspolitik ist die Management-Philosophie bzw. Vision in Missions und Ziele zu übersetzen. Missions sind als ‚Botschaften‘ zu verstehen, die ein fokussiertes Handeln ermöglichen und als Grundlage für die Formulierung individueller Ziele dienen. Im Falle integrativer Managementkonzepte kann dies bedeuten, dass die Organisationspolitik eine Orientierung auf den Kunden explizit in den Vordergrund stellt und diese mit weiteren Aspekten, wie Prozess- und Mitarbeiterorientierung, aber auch Umwelt, verknüpft.

Mitarbeiterorientierung

Mit dem Begriff Mitarbeiterorientierung werden alle Aktivitäten einer Organisation umschrieben, die sich auf die Förderung und Einbeziehung der Mitarbeiter konzentrieren. Dabei sind Ansätze für Einzelpersonen und Gruppenkonzepte zu differenzieren. Wesentliche Voraussetzungen der Mitarbeiterorientierung sind eine vertrauensbasierte Organisationskultur sowie regelmäßige Review- und Verbesserungsprozesse.

MIT-Studie

Mit der Bezeichnung MIT-Studie wird in den meisten Fällen (so auch in diesem Studienbaustein) eine weltweite Untersuchung des Massachusetts Institute of Technology in der Automobilbranche Ende der 1980er Jahre bezeichnet. Deren Ergebnisse, die einen deutlichen Produktivitätsvorsprung der japanischen Wirtschaft vor der amerikanischen und der europäischen aufzeigten, waren in Verbindung mit einer konjunkturellen Abschwächung der Auslöser für die Diskussion um neue organisatorische Konzepte.

Die MIT-Studie - und hier vor allem die Publikation „Die zweite Revolution in der Autoindustrie“ von Womack, Jones und Roos - wurde vor allem wegen der populärwissenschaftlichen Aufbereitung der Ergebnisse mit plakativen Aussagen und ohne hinreichende Betrachtung der Hintergründe kritisiert. Ihrer Wirkung tat dies allerdings keinen Abbruch.

Organisationsentwicklung

Unter Organisationsentwicklung sollen alle Ansätze zusammengefasst werden, die durch eine Änderung der Einstellung und des Verhaltens von einzelnen und Gruppen sowie eine Veränderung von Organisationsstrukturen und Technologien eine Organisation leistungsfähiger, die Zusammenarbeit zwischen Arbeitsgruppen effizienter und die Arbeitsbedingungen für den einzelnen befriedigender gestalten wollen. Ein weiteres Ziel ist darin zu sehen, die Anpassungsfähigkeit der Organisation und ihrer Mitglieder an dynamische Veränderungen zu erhöhen. Die Organisationsentwicklung bezieht sich dabei nicht isoliert auf Technik, Mensch oder Organisationsstruktur, sondern versteht die Organisation als komplexes System mit den daraus abzuleitenden gegenseitigen Abhängigkeiten.

Organisationskultur

Unter Organisationskultur wird nach Schein „das Muster grundlegender Annahmen und Überzeugungen verstanden, die ausmachen, wie die Organisation sich selbst und ihre Umwelt sieht. Diese Annahmen und Überzeugungen sind gelernt, werden von den Organisationsmitgliedern geteilt und werden im Laufe der Zeit zur Selbstverständlichkeit“ (Schein 1985).

Organisationskultur bezieht sich auf die ungeschriebenen Normen, Regeln und Werte einer Organisation sowie die Spielregeln, um miteinander auszukommen und Aufgaben zu erledigen.

Die Organisationskultur zeigt sich u. a. auch durch die Corporate Identity eines Unternehmens. Darunter werden die visuelle Gestaltung der Artefakte (Corporate Design), die Unternehmens-Kommunikation (Corporate Communications), das Handeln und Verhalten der Unternehmensmitglieder (Corporate Behaviour) und deren Verhältnis zueinander zusammengefasst.

Neben dem Begriff der Organisationskultur findet sich häufig auch die Bezeichnung Unternehmenskultur. Auf mögliche Differenzierungen beider Begriffe, die teilweise propagiert werden, wird im Rahmen dieses Studienbriefes nicht näher eingegangen. Vielmehr können beide Begriffe - wie in der überwiegenden Literatur und im praktischen Gebrauch - synonym verstanden werden.

Partizipation

Der Begriff Partizipation ist ein Oberbegriff für freiwillige, d. h. nicht gesetzlich vorgeschriebene Aktivitäten des Unternehmens zur Beteiligung seiner Mitarbeiter am Unternehmensgeschehen. Partizipation ist vor allem bei der direkten Interaktion von Vorgesetzten und Untergebenen und im Rahmen institutionalisierter Formen der Gruppenarbeit möglich. Dabei kann in Vorschlags-, Beteiligungs- und Entscheidungsrechte differenziert werden.

Policy Deployment

Mit diesem Instrument werden umfassende Unternehmensziele in einem mehrstufigen Prozess über Abteilungsziele bis hin zu Zielsetzungen für Mitarbeiter o-

der Arbeitsgruppen konkretisiert. Dabei ist sowohl eine vertikale (hierarchieübergreifende) als auch horizontale (abteilungsübergreifende) Abstimmung der Ziele erforderlich.

People Empowerment

„People Empowerment“ beinhaltet Ansätze zur „Bevollmächtigung“ der Mitarbeiter, um ihre Aufgaben möglichst eigenständig und eigenverantwortlich bewältigen zu können. Das Empowerment der Mitarbeiter setzt eine Vertrauenskultur der Organisation („Freedom to Fail“), die aktive Unterstützung und die Bereitschaft zur Delegation von Verantwortung auf allen Hierarchieebenen, eine entsprechende Qualifizierung und ein angemessenes Informations- und Kommunikationssystem voraus. Die Entwicklung des People Empowerment ist ein langwieriger Prozess, der stufenweise erfolgen muss.

Self-Assessment (Selbstbewertung)

Die European Foundation for Quality Management (EFQM) bezeichnet Selbstbewertung als „...eine umfassende, regelmäßige und systematische Überprüfung von Tätigkeiten und Ergebnissen einer Organisation anhand eines Modells für Business Excellence.“

In diesem Sinne ist Selbstbewertung ein Managementwerkzeug, das auf einem mehrdimensionalen Zielsystem basiert (z. B. Kriterienmodelle des Deming-Prize, European Quality Award, Malcolm Baldrige National Quality Award).

Selbstbewertung wird von der Organisation selbst bzw. dem unmittelbar zugehörigen Verantwortungsbereich eingesetzt bzw. als „interne“ Fremdbewertung praktiziert und dient als Grundlage des strategischen und des operativen Managements sowie als Voraussetzung für ein Benchmarking.

Six Sigma

Six Sigma ist ein Managementkonzept, das zunächst auf der konsequenten Anwendung statistischer Methoden und einem systematischen Projektmanagement beruht und als Zielsetzung „Null-Fehler“ formuliert. Dabei werden zunächst Erfolg versprechende Verbesserungsbereiche ausgewählt. Die Problemlösung erfolgt immer anhand von fünf Schritten: Define, Measure, Analyse, Improve, Control (DMAIC). Für jeden Schritt stehen vielfältige Methoden zur Verfügung (Six Sigma Tool-Set).

Sozio-technische Systeme

Kern eines sozio-technischen Systems (teilweise auch als sozio-technologisches System bezeichnet) ist das abgestimmte Zusammenwirken der in ihm arbeitenden Menschen (Sozialsystem) und der strukturierenden Rahmenbedingungen (technisches System, das neben der Technik im engeren Sinne auch die organisatorischen Regelungen, die zur Verfügung stehenden Ressourcen, ... einschließt). Sozio-

technische Systeme besitzen im Idealfall eine in sich geschlossene Aufgabenstellung („Primäraufgabe“) und treten in Interaktion mit ihrer Umwelt („offenes System“). Ein Beispiel ist die Teilautonome Arbeitsgruppe.

Taylorismus

Das von Taylor Anfang des Jahrhunderts entwickelte Scientific Management („wissenschaftliche Betriebsführung“) erlangte große Bedeutung und wird meistens unter dem Schlagwort „Taylorismus“ subsumiert. In diesem ersten und die Industrie des 20. Jahrhunderts dominierenden Managementkonzept wird der Mensch (in der Arbeitswelt) als Produktionsfaktor gesehen, Individualität wird ihm abgesprochen. Durch eine extreme Arbeitsteilung sollen einzelne Arbeitsschritte „optimal“ rationalisiert werden, Motivation wird extrinsisch durch hohe Entlohnung vermittelt. Seine Umsetzung fand der Taylorismus vor allem in der Fließbandarbeit.

Top-down

Als Top-down wird in der Organisationslehre eine Vorgehensweise bezeichnet, bei der die oberste Leitungsebene eine (Veränderungs-)Maßnahme beschließt und diese sukzessive von den untergeordneten Ebenen umgesetzt werden müssen. Die unteren Ebenen werden in die Planung und Entscheidungsfindung nicht einbezogen. Top-down ist das gegenteilige Vorgehen zum Bottom-up.

Total Quality Management (TQM)

Nach der inzwischen durch die neue DIN EN ISO 9000:2000 abgelösten DIN EN ISO 8402 wird unter Total Quality Management eine „auf die Mitwirkung aller ihrer Mitglieder gestützte Managementmethode 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“, verstanden.

(Hinweis: DIN: Deutsche Industrienorm; EN: Europäische Norm; ISO: International Standardization Organisation ⇒ weltweite Gültigkeit)

Train-the-Trainer-Konzept

Um ein umfassendes Qualitätskonzept erfolgreich einzuführen, sind die Vermittlung des zugrundeliegenden Gedankenguts und das Einbeziehen aller Mitarbeiter erforderlich. Ziel eines Train-the-Trainer-Konzeptes ist, die Vorgesetzten aktiv in den Prozess der Wissensvermittlung und -umsetzung einzubeziehen, um eine höhere Akzeptanz bei den Mitarbeitern und den Vorgesetzten selbst zu erreichen. Die Identifikation der Führungskräfte mit qualitätsrelevanten Fragestellungen erhöht sich dabei durch die Teilnahme an einem Seminar „als Schüler“ und die zur Durchführung der Schulung „als Lehrer“ unbedingt erforderliche intensive Beschäftigung mit dem Thema. Relevante Inhalte müssen, ausgehend vom Top-

Management, kaskadenförmig bis zur ausführenden Ebene einschließlich aller Organisationsbereiche vermittelt werden.

Vision

Eine Vision ist eine ganzheitliche, vorausschauende Vorstellung von Zwecken und Wegen zu deren Erreichung. Im Kontext von integrativen Managementkonzepten wird durch die Vision die Management-Philosophie einer Organisation in Form einer prägnanten Formulierung zusammengefasst. Sie beinhaltet eine Zukunftsperspektive („das Ziel der Reise“) und eröffnet den Mitgliedern der Organisation entsprechende Identifikationsmöglichkeiten.

Im Sozialbereich wird hierfür in der Regel der Begriff des Leitbildes verwendet.

Wertewandel

Die sozio-kulturellen Gegebenheiten und damit in besonderem Maße die Entwicklung der Wertvorstellungen stellen eine der Rahmenbedingungen der Führung dar. Dabei dokumentiert die soziologische Wertediskussion eine globale Verschiebung der Wertstrukturen, man spricht hier vom Wandel der Werte. Der traditionelle Bereich des „materiellen Wohlstands“ scheint mehr und mehr von sozialen Fragen und darüber hinaus von Fragen der „Umwelt und Gesundheit“ abgelöst zu werden. Weiter ist eine zunehmende Segmentierungstendenz zu verzeichnen, wobei das Spektrum der Wertmuster vom traditionellen Materialisten bis zum perspektivlos Resignierten reicht.

Zertifizierung

Als Zertifizierung wird eine externe Überprüfung durch einen neutralen Dritten bezeichnet, wobei das Verfahren Konformität sowohl des Prozesses bzw. Ablaufes als auch der Güte der Bewertungsergebnisse sicherstellen muss. Im Kontext eines Qualitätsmanagements wird die Zertifizierung nach der Norm DIN EN ISO 9001 durchgeführt. Dabei wird zunächst überprüft, inwieweit das Qualitätsmanagementsystem den Anforderungen der Norm genügt (System- oder Dokumentenprüfung). Im zweiten Schritt wird dann die praktische Umsetzung im Alltag der Organisation beurteilt (als Audit bezeichnet).

Zertifizierungen von Qualitätsmanagementsystemen werden durch sog. Zertifizierungsgesellschaften durchgeführt, die akkreditiert sein müssen (d. h., sie müssen ihre Befähigung zur Zertifizierung nachweisen). Die größten branchenübergreifenden Zertifizierungsgesellschaften sind der TÜV (mit der Dachgesellschaft TÜV Cert sowie den Zertifizierungsstellen der einzelnen TÜV's) und die Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen (DQS). Im Gesundheits- und Sozialbereich sind einerseits Lösungen einer von der DIN EN ISO 9001 losgelösten Zertifizierung zu beobachten (z. B. KTQ im Krankenhausbereich), andererseits bestehen verbandliche Aktivitäten hinsichtlich eigener Zertifizierungsgesellschaften (z. B. proCum Cert für Caritas und Diakonie, SQ Cert für den Paritätischen Wohlfahrtsverband).

Kurzinformat zu den Autoren

Klaus J. Zink,

Prof. Dr. Klaus J. Zink studierte Technische Betriebswirtschaft an der Universität Karlsruhe (TH) und war dann wissenschaftlicher Assistent am Institut für Fertigungswirtschaft und Arbeitswissenschaft der Universität Karlsruhe. 1975 promovierte er zum Dr. rer. pol.; für seine Dissertation erhielt er den "Fritz-Giese-Preis" der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. 1978 folgte seine Habilitation an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Universität Karlsruhe (TH). Nach einer Lehrstuhlvertretung für Betriebswirtschaftslehre/Arbeitswissenschaft an der Universität Kaiserslautern (1979) und einer Professur an der Bergischen Universität Wuppertal (1979/80) ist Prof. Zink seit 1980 ordentlicher Professor an der Technischen Universität Kaiserslautern (Lehrstuhl für Industriebetriebslehre und Arbeitswissenschaft). Neben seiner Tätigkeit in der Lehre leitet er das „Institut für Technologie und Arbeit e.V.“ an der TU Kaiserslautern.

Zusammen mit dem Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung der TU Kaiserslautern realisiert er europäische und nationale Studiengänge zum Thema „Total Quality Management“ und „Personalentwicklung“. Darüber hinaus ist er wissenschaftlicher Leiter des Masterstudiengangs „Ökonomie und Management“

In einer großen Zahl von Büchern, Buchbeiträgen und Artikeln hat er Konzepte für die Weiterentwicklung von Organisationen und Auswirkungen auf die Qualität der Arbeit diskutiert. Neuere Themengebiete befassen sich u.a. mit

- Stakeholderorientierte Bewertung und Gestaltung von Arbeit und Organisationen
- Integrative Managementsysteme
- Change Management und Partizipation
- Inclusive Design Konzepte unter Einbeziehung von Life-Cycle Aspekten

Neben seiner Mitgliedschaft in nationalen und internationalen Gremien vertrat er von 1992-1999 Deutschland in der Jury für den European Quality Award. Als Vorsitzender der Jury für den Ludwig-Erhard-Preis für Spitzenleistungen im Wettbewerb hat er sich von 1997 bis 2005 maßgeblich an dessen Entwicklung und Einführung in Deutschland beteiligt.

Von 1994-2001 war er Mitglied des Präsidiums der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (GfA), von 1997-1999 Präsident, von 1999-2001 turnusgemäß „Past-President“.

Von 1995-2000 gehörte er dem Council der International Ergonomics Association (IEA) an, von 2000-2003 dem Executive Committee und von 2004-2009 wieder dem Council. 2009 wurde zum Vice President/Treasurer der IEA gewählt. Für seine internationalen Verdienste in der Arbeitswissenschaft erhielt er im Jahr 2000 den Status eines IEA Fellow. Die Human Factors and Ergonomics Society (HFES) ehrte ihn 2006 mit dem Distinguished International Colleague Award. 2009 wurde er in die International Academy for Quality (IAQ) berufen, im gleichen Jahr verlieh ihm die IEA den "Ergonomics Development Award".

Prof. Zink ist Mitglied des Editorial Board der Zeitschriften „Zeitschrift für Arbeitswissenschaft“, „Journal of Innovative Management“, „Total Quality Management & Business Excellence“, „The TQM Magazine“ und „Human Factors and Ergonomics in Manufacturing“. Außerdem ist er Mitglied im Best Paper Prize Award Committee der Zeitschriften „Total Quality Management and Business Excellence“ und „The TQM Magazine“. Darüberhinaus ist er Mitherausgeber der Buchreihe „Nachhaltige Entwicklung“.

Seit 2007 gehört er dem Vorstand der Science Alliance e.V., einem Zusammenschluss der wissenschaftlichen Institute an der TU Kaiserslautern, an.

Walter Steinmetz,

geb. 1966, studierte von 1987 bis 1992 Wirtschaftsingenieurwesen an der Universität Kaiserslautern. Von 1992 bis 1994 war er dort Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Industriebetriebslehre und Arbeitswissenschaft. Von 1995 bis 2000 war er Mitarbeiter am Institut für Technologie und Arbeit an der Universität Kaiserslautern, dort nach seiner Promotion zum Dr. rer. pol. 1998 als Bereichsleiter mit den Hauptarbeitsgebieten Total Quality Management sowie Fragen der Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation in sozialen Organisationen (vor allem der Behindertenhilfe) tätig.

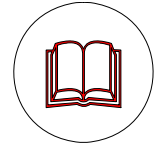
Von 2002 bis 2007 war er Geschäftsführer der SQ Cert GmbH, deren Kernaufgabe in der Qualitätsentwicklung und -prüfungen im Gesundheits- und Sozialbereich liegt. Seit Mitte 2002 war er zudem Geschäftsführer der PQ GmbH - Paritätische Gesellschaft für Qualität und Management in Saarbrücken, deren Kerntätigkeit die Weiterentwicklung und Beratung von Organisationen im Gesundheits- und Sozialbereich war.

Seit 2007 ist er Geschäftsführer der WFB Fertigung & Service – Werkstätten für behinderte Menschen Mainz gGmbH.

Literaturverzeichnis

Hinweis:

An dieser Stelle werden Literaturempfehlungen zu den in diesem Studienbrief betrachteten neueren Managementkonzepten aufgeführt. Eine vollständige Auflistung der zitierten Quellen befindet sich im weiterführenden Literaturverzeichnis.



Literaturhinweis

A. Einführende Literatur

Management (allgemein)

Steinmann, H.; Schreyögg, G. (2005): Management. Grundlagen der Unternehmensführung, 6. vollst. überarb. Aufl. Gabler: Wiesbaden.

Staehle, W.H. (1999): Management - eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., überarb. von P. Conrad u. J. Sydow. Vahlen: München.

Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, z. B. Gablers Wirtschaftslexikon, Vahlers Großes Wirtschaftslexikon.

Managementkonzepte (allgemein)

Füser, Karsten (2001): Modernes Management, 3. durchges. Aufl. Dt. Taschenbuch-Verl.: München (Kurzüberblick zu 28 Managementmethoden).

Kappeller, W.; Mittenhuber, R. (2003): Management-Konzepte von A - Z: bewährte Strategien für den Erfolg Ihres Unternehmens. Gabler: Wiesbaden.

Puch, H.-J. (1999): Managementkonzepte – Eine Einführung für Soziale Berufe. Lambertus: Freiburg im Breisgau.

Simon, W. (2009): Managementkonzepte von A bis Z: Managementtheorien, Führungsstrategien, Führungstools, überarb. und erw. Neuauflage. GABAL; Offenbach

Lean Management

Drew, J.; Mc Callum, B.; Roggenhofer, S. (2005): Unternehmen Lean – Schritte zu einer neuen Organisation. Campus: Frankfurt/Main.

Thomsen, E.-H. (2006): Lean Management, 2. unveränd. Aufl. Wissenschaft & Praxis: Sternenfels.

Womack, J.P.; Jones, D.T.; Roos, D. (1992): Die zweite Revolution in der Autoindustrie: Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology, 6. Aufl. Campus: Frankfurt/Main.

Womack, J.P.; Jones, D.T. (1998): Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen: Lean Thinking, Ungek. Taschenbuchausg. Heyne: München (2004 mit

leicht veränderten Inhalten unter dem Titel Lean Thinking. Ballast abwerfen, Unternehmensgewinn steigern neu erschienen).

KAIZEN

Imai, M. (1992): KAIZEN - Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb, 4. durchges. Aufl. Langen-Müller: München (als Taschenbuch zuletzt bei ECON 2005 erschienen).

Schwager, M. (1997): KaiZen – der sanfte Weg des Reengineering. Haufe: Freiburg.

Witt, J. (2001): Der kontinuierliche Verbesserungsprozess. Sauer: Heidelberg.

Business Reengineering

Champy, J. (1995): Reengineering Management - The Mandate for New Leadership. HarperBusiness: New York.

Hammer, M.; Champy, J. (1994): Business Reengineering - Die Radikalkur für das Unternehmen, 4.. Aufl. Campus: Frankfurt/Main (1. Aufl. 1992).

Osterloh, M.; Frost, J. (2006): Prozessmanagement als Kernkompetenz – Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, 5. überarb. Aufl. Gabler Verlag: Wiesbaden.

Six Sigma

Birkmayer, S. et al. (2008): Six Sigma Toolkit - Der DMAIC Zyklus in 15 Schritten, 3. Verb. Aufl. IFSS Institute for Six Sigma: München.

Töpfer, A. (Hrsg.) (2007): Six Sigma: Konzeption und Erfolgsbeispiele für praktizierte Null-Fehler-Qualität, 4. aktual. und erw. Aufl. Springer: Berlin, Heidelberg.

Customer Relationship Management

Helmke, S.; Uebel, M.F.; Dangelmaier, W. (Hrsg.) (2008): Effektives Customer Relationship Management: Instrumente - Einführungskonzepte – Organisation, 4. vollst. überarb. Aufl. Gabler: Wiesbaden.

Hippner, H.; Wilde, K.D. (Hrsg.) (2006): Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung, 2. überarb. u. erw. Aufl. Gabler: Wiesbaden.

Schumacher, J.; Meyer, M. (2004): Customer Relationship Management strukturiert dargestellt - Prozesse, Systeme, Technologien. Springer: Berlin, Heidelberg.

Total Quality Management

Brandt, E. (Hrsg.) (2001): Qualitätsmanagement und Gesundheitsförderung im Krankenhaus – Handbuch zur EFQM-Einführung. Luchterhand: Neuwied, Kriftel.

Bruhn, M. (2010): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, 8. überarb. u. erw. Aufl. Springer: Berlin.

- Egger, M.; Schübel, U.F.; Zink, K.J. (2003): Total Quality Management (TQM) in Werkstätten für behinderte Menschen. Kovač: Hamburg.
- Rotlauf, J. (2004): Total Quality Management in Theorie und Praxis: Zum ganzheitlichen Unternehmensverständnis, 2. neubearb. u. erw. Aufl. Oldenbourg: München, Wien.
- Schubert, H.-J.; Zink, K.J. (Hrsg.) (2001): Qualitätsmanagement im Gesundheits- und Sozialwesen, 2. überarb. u. erw. Aufl. Luchterhand: Neuwied, Kriftel.
- Wagner, K.W. (Hrsg.) (2010): PQM – Prozessorientiertes Qualitätsmanagement, 5. überarb. Aufl. Hanser, München.
- Zink, K.J. (2004): TQM als integratives Managementkonzept: Das EFQM Excellence Modell und seine Umsetzung. Mit Selbstbewertungsprozess. Berücksichtigt Reviews des EFQM-Modells von 2000 und 2002, 2. vollst. überarb. u. erw. Aufl. Hanser: München, Wien.
- Zink, K.J. (1998): Bewertung ganzheitlicher Unternehmensführung. Am Beispiel des Ludwig-Erhard-Preises für Spitzenleistungen im Wettbewerb. Hanser: München, Wien.
- Zink, K.J. (Hrsg.) (1994): Qualität als Managementaufgabe, 3. Aufl. Verl. Moderne Industrie: Landsberg (Lech).
- Zollondz, H.-D. (Hrsg.) (2001): Lexikon des Qualitätsmanagements. Oldenbourg: München (2. Aufl. für Ende 2010 geplant).

Lernende Organisation (Organisationale Intelligenz)

kaum Literatur zum Managementkonzept vorhanden, Teilaspekte werden vor allem unter den Schlagworten Lernende Organisation und Wissensmanagement deutlich, z. B.

- Argyris, C.; Schön, D.A.; Rhiel, W. (2006): Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. 3. Aufl. Klett-Cotta: Stuttgart.
- Bostelmann, A.; Metze, T. (2000): Der sichere Weg zur Qualität. Kindertagesstätten als lernende Unternehmen. Beltz: Weinheim.
- Borsi, G. M. (2000): Das Krankenhaus als lernende Organisation. Zum Management von individuellen, teambezogenen und organisatorischen Lernprozessen. 3. Aufl. Asanger: Heidelberg.
- Brentel, H.; Klemisch H.; Rohn, H. (Hrsg.) (2003): Lernendes Unternehmen – Konzepte und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung, 1. Aufl. Westdt Verl.: Wiesbaden.
- Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K. (2006): Wissen managen – wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 5. überarb. Aufl. Gabler: Wiesbaden.

Senge, P. (1990): *The Fifth Discipline – The art and practise of learning organisations*. Doubleday Currency: New York (deutsch: *Die fünfte Disziplin*, 10. Aufl. Schäffer-Poeschel: Stuttgart 2008).

Integriertes Management

Bleicher, K. (2004): *Das Konzept Integriertes Management. Visionen, Missionen, Programme*. Sankt Galler Management-Konzept Bd.1, 7. überarb. u. erw. Aufl. Campus: Frankfurt/Main.

Rüegg-Stürm, J. (2003): *Das neue St. Galler Management-Modell – Grundkategorien einer integrierten Managementlehre*, 2. durchges. Aufl. Haupt: Bern, Stuttgart, Wien.

B. Weiterführende Literatur

Hinweis:

Im Folgenden werden alle zur Erstellung des Studienbriefes verwendeten Literaturquellen aufgeführt. Die Literatur ist zum Großteil sehr speziell und daher nur zum gezielten Nachschlagen von Teilaspekten geeignet. Viele Ideen und Ansätze werden immer wieder in häufig allenfalls modifizierter Form aufgegriffen (siehe hierzu Abschnitt 4.2 des Studienbriefes). Daher wird – sofern möglich – immer auf die ursprüngliche Quelle zurückgegriffen.

Zur Vertiefung des Lernstoffes sei daher zunächst die „Einführende Literatur“ zu Beginn des Verzeichnisses empfohlen.

Achleitner, P. (1985): *Sozio-politische Strategien multinationaler Unternehmen*. Haupt: Bern, Stuttgart.

Adler, P.S.; Cole, R.E. (1993): *Designed for Learning – A tale of two auto plants*. In: *Sloan Management Review*, Vol. 34, No. 3, pp. 85-94.

Antoni, C.H. (1996): *Teilautonome Arbeitsgruppen - ein Königsweg zu mehr Produktivität und einer menschengerechten Arbeit?* Beltz PVU: Weinheim 1996

Antoni, C.H. (1994): *Gruppenarbeit - mehr als ein Konzept: Darstellung und Vergleich unterschiedlicher Formen der Gruppenarbeit*. In: Antoni, C.H. (Hrsg.): *Gruppenarbeit in Unternehmen - Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven*, 2. Aufl. Beltz PVU: Weinheim, S. 19-48.

Argyris, C.; Schön, D.A. (1978): *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Addison Wesley Longman Publishing: Massachusetts.

Argyris, C.; Schön, D.A.; Rhiel, W. (2008): *Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*. 3. Aufl. Schäffer-Poeschel: Stuttgart.

- Bachleitner, H.W. et al. (2001): KTQ-Pilotphase: Stellungnahme des Krankenhauses München-Schwabing. In: Das Krankenhaus, 93. Jg., Heft 6, S. 507-511.
- Binkelmann, P.; Braczyk, H.J.; Seltz, R. (1993): Organisationswandel und Gruppenarbeit. In: Binkelmann, P.; Braczyk, H.J.; Seltz, R. (Hrsg.): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland, Stand und Perspektiven. Campus: Frankfurt/Main, New York, S. 17-29.
- Binner, F.H. (1993): Lean Production – zurück zur Meisterfertigung, in: VDI-Z, 135, Heft 4, S. 78–80.
- Birkmayer, S. et al. (2008): Six Sigma Toolkit - Der DMAIC Zyklus in 15 Schritten. IFSS Institute for Six Sigma: München
- Bleicher, K. (2004): Das Konzept Integriertes Management, 7. Aufl. Campus: Frankfurt.
- Bösenberg, D.; Metzen, H. (1995): Lean Management - Vorsprung durch schlanke Konzepte, 5. Aufl. Moderne Industrie: Landsberg/Lech.
- Bullinger, H.J. (1994): Business Reengineering: Was ist dran am neuen Leitbild zu Organisation und Führung von Unternehmen? In: Business Reengineering – Tagungsband zum IAO-Forum im November 1994, Stuttgart, S. 13-35.
- Bullinger, H.-J.; Wasserloos, G. (1992): Innovative Unternehmensstrukturen – Paradigmen des schlanken Unternehmens. In: Office Management, 40. Jg., Heft 1/2, S. 6-14.
- Bungard, W. (1990): Führung im Lichte veränderter Mitarbeiterqualifikationen, in Wiedieck, G., Wiswede, G. (Hrsg.): Führung im Wandel. Lucius & Lucius: Stuttgart, S. 197-230.
- Bungard, W. et al. (1996): Unterstützungssysteme für selbstregulierte Gruppenarbeit - eine Bestandsaufnahme in der deutschen Industrie. In: Mannheimer Hefte zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, o. Jg., Nr. 1, S. 21-45.
- Byham, W.C.; Wellins, R.S.; Wilson, J.M. (1992): Power-Teams - Spitzenleistungen mit autonomen Arbeitsgruppen (Originaltitel: Empowered Teams). Verlag Moderne Industrie: Landsberg/Lech.
- Conti, T. (1993): Building Total Quality. A Guide for Managers. Chapman & Hall: London.
- Cullen, J.; Hollingum, J. (1987): Implementing Total Quality. IFS Publications: Bedford (UK).
- Dallheimer, M.K. (1998): Motivation ohne „Kick-off“ Gelabere - Warum Open-Source-Software normalerweise besser ist. In: Computerwoche, Heft 8, S. 23-26.

- Daum, M.; Piepel, U. (1992): Lean Production - Philosophie und Realität. In: *io Management Zeitschrift*, 61. Jg., Heft 1, S. 40-42.
- Davis, L.E.; Chermis, A.B. (Hrsg.) (1975): *The Quality of Working Life: Cases and Commentary: 002*. Free Press: New York.
- Deming, W.E. (1986): *Out of the Crisis*. Inst. Technology: Cambridge/Mass.
- Deutsche Gesellschaft für Qualität; Verein Deutscher Ingenieure (Hrsg.) (2000): *Ludwig-Erhard-Preis - Auszeichnung für Spitzenleistungen im Wettbewerb, Bewerbungsbroschüre*. Frankfurt.
- Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.) (2008): *DIN EN ISO 9001:2008 – Qualitätsmanagementsysteme: Forderungen*. Beuth: Berlin.
- Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.) (2005): *DIN EN ISO 9000:2005 – Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe*. Beuth: Berlin.
- Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.) (1995a): *DIN 55350: Begriffe zu Qualitätsmanagement und Statistik, Teil 11*. Beuth: Berlin.
- Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.) (1995b): *DIN ISO 8402: Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung - Begriffe*. Beuth: Berlin (2000 abgelöst durch DIN EN ISO 9000:2000).
- Dobelman, A. (2006): *Diagnosis Related Groups: Umbruch in der stationären Krankenhausfinanzierung*. VDM: Saarbrücken.
- Dohse, K.; Jürgens, U.; Malsch, T. (1984): Vom 'Fordismus' zum 'Toyotismus'? In: *Leviathan*, 12. Jg., Heft 4, S. 448-477.
- Donabedian, A. (1980): *Explorations in Quality Assessment and Monitoring, Vol. 1. Health Administration: Ann Arbor*.
- Dostal, W. (1984): *Datenverarbeitung und Beschäftigung, Teil 3: Der Informationsbereich*. In: *Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB): Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 17. Jg., Heft 4, S. 499ff.
- Drew, J.; Mc Callum, B.; Roggenhofer, S. (2005): *Unternehmen Lean – Schritte zu einer neuen Organisation*, Frankfurt.
- Dyllik, K.; Hockerts, T (2002): *Beyond the business case for corporate sustainability*. In: *Business Strategy and the Environment*, 11. Jg., Nr. 2, S. 130-141.
- Eggs, I.; Rosemann, K. (1987): *Informationstechnik als Instrument der Qualitätssicherung*. In: *CIM Management*, 3. Jg., Heft 2, S. 27ff.
- Emery, F.E. (1959): *Characteristics of Socio-Technical Systems*. Tavistock Institute: London

- Ernst, F. (1994): Einführung von Gruppenarbeit in der Automobilindustrie aus systemischer Sicht. In: Organisationsentwicklung, 13. Jg., Heft 2, S. 58-71.
- European Foundation for Quality Management (Hrsg.) (2009): Das EFQM Excellence Modell 2010. Konradin: Brüssel.
- European Foundation for Quality Management (Hrsg.) (1993): EFQM Viewpoint - Power up the people. In: The TQM Magazine, 5. Jg., Heft 3, S. 9.
- Feigenbaum, A.V. (1961): Total Quality Control, 1. Aufl. McGraw-Hill: New York, Toronto, London.
- Ford, H. (1924): Mein Leben und Werk. Paul List Verlag: Leipzig
- Freeman, R.E. (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach. Pitman: Boston.
- Frey, J.P. (1920): Die wissenschaftliche Betriebsführung und die Arbeiterschaft. Eine öffentliche Untersuchung der Betriebe mit Taylor-System in den Vereinigten Staaten von Nordamerika. Lindner: Leipzig.
- Friedmann, A. (1987): Managementstrategien und Technologie - Auf dem Weg zu einer komplexen Theorie des Arbeitsprozesses. In: Hildebrandt, E.; Seltz, R. (Hrsg.): Managementstrategien und Kontrolle, Berlin, S. 99-131.
- Gebert, D. (1996); Rosenstiel von, L.: Organisationspsychologie, 4. Aufl. Kohlhammer: Stuttgart (aktuell 5. Aufl. 2002).
- Gebert, D. (1974): Organisationsentwicklung. Kohlhammer: Stuttgart.
- Gerberich, C.W. (2006): Integrierte Lean Balanced Scorecard. Methoden, Instrumente, Fallbeispiele. Gabler: Wiesbaden.
- Granite Rock Company (Hrsg.) (1993): Quality by Design Application Summary. Firmenbroschüre: Watsonville (Cal.).
- Grant, R.M. (2005): Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications, 5. Aufl. Blackwell: Malden.
- Grobe, J. (1998): Reengineering von computergestützten Geschäftsprozessen am Beispiel von Großkrankenhäusern. VDI: Düsseldorf.
- Groth, U.; Kammel, A. (1994): Lean Management: Konzept – Kritische Analyse – Praktische Lösungsansätze. Gabler: Wiesbaden.
- Groth, U.; Kammel, A. (1993): 13 Stolpersteine vor dem schlanken Unternehmen. In: Harvard Business Manager, 15. Jg., Heft 1, S. 115-122.
- Hahn, O.K. (2006): Patient Relationship Management: Ein CRM-Ansatz für die pharmazeutische Industrie. DUV: Wiesbaden.
- Hamel, G. (2007): The Future of Management. Perseus Distribution: Harvard.
- Häcki, R.L. (1997): Organisationale Intelligenz. Haupt: Bern, Stuttgart, Wien.

- Hildebrandt, R. (1999): Das bessere Krankenhaus – Total Quality planen, umsetzen, managen. Luchterhand: Neuwied, Kriftel.
- Hill, W.; Fehlbaum, R.; Ulrich, P. (1992): Organisationslehre 2, 4., ergänzte Aufl. Haupt: Bern, Stuttgart.
- Hillmann, K.-H. (2003): Wertwandel: Ursachen, Tendenzen, Folgen. Carolus-Verlag: Würzburg.
- Hindle, T. (2001): Die 100 wichtigsten Management-Konzepte. Econ: Berlin.
- Hippner, H. (2006): CRM – Grundlagen, Ziele und Konzepte. In: Hippner, H.; Wilde, K.D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung, 2. überarb. und erw. Aufl. Gabler: Wiesbaden, S. 15-44.
- Hippner, H.; Wilde, K.D. (Hrsg.) (2006): Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung. 2. überarb. und erw. Aufl. Gabler: Wiesbaden.
- Hippner, H.; Wilde, K.D. (2002): CRM - Ein Überblick. In: Helmke, S.; Dangelmaier, W. (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management. 2. überarb. und erw. Aufl. Gabler: Wiesbaden, S. 3-38.
- Hofmann, K. (1995): Führungsspanne und organisationale Effizienz - Eine Fallstudie bei Industriemeistern, Diss. Beltz, Psychologie-Verl.-Union: Weinheim.
- Höhn, R. (1970): Führungsbrevier der Wirtschaft, 7. verb. Aufl. Verl. für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik: Bad Harzburg.
- Howaldt, J.; Kopp, R. (1992): Lean Production = Mean Production? - Lean Production und Arbeitsbedingungen in der Automobilindustrie. In: Arbeit, 1. Jg., Heft 3, S. 233-245.
- Institut der Deutschen Wirtschaft (1994): Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland. Eigenverlag: Köln.
- Ishikawa, K. (1985): What is Total Quality Control: The Japanese Way. Prentice-Hall: Englewood Cliffs.
- Janisch, M. (1993): Das Strategische Anspruchsgruppenmanagement. Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value. Diss. Univ. St. Gallen: Bern u. a.
- John, A. et al. (2007): Six Sigma+Lean Toolset: Verbesserungsprojekte erfolgreich durchführen, 2. überarb. Aufl. Springer: Berlin.
- Jung, H.F. (1993): Kaizen - ein Konzept des mitarbeiterorientierten Managements. In: Personal, 45. Jg., Heft 8, S. 359-363.
- Juran, J.M. (1993): Der neue Juran. Qualität von Anfang an. Moderne Industrie: Landsberg/Lech
- Kaplan, R.S.; Norton, D. (1997): Balanced Scorecard. Schäffer-Poeschel: Stuttgart.

- Kieser, A. (1995): Die MIT-Studie zur Automobilindustrie, oder: Wie man eine Revolution anzettelt. In: Bungard, W. (Hrsg.): Lean Management auf dem Prüfstand. Psychologie-Verlags-Union: Weinheim, S. 37-51.
- Kinlaw, D.C. (1993): Spitzenteams - Spitzenleistungen durch effizientes Teamwork. Gabler: Wiesbaden.
- Klipstein, M. von; Strümpel, B. (1985): Gewandelte Werte - erstarrte Strukturen: Wie die Bürger Wirtschaft und Arbeit erleben. Verlag Neue Gesellschaft: Bonn.
- Kolkmann, F.-W. et al. (2001): KTQ auf dem Prüfstand – zur Weiterentwicklung des Zertifizierungsverfahrens. In: Das Krankenhaus, 93. Jg., Heft 6, S. 511-515.
- Kopfmüller, J. et al. (2001): Nachhaltige Entwicklung integrativ betrachtet - Konstitutive Elemente, Regeln, Indikatoren. Edition Sigma: Berlin.
- Krafcik, J.F. (1988): Triumph of the Lean Production System. In: Sloan Management Review, 30. Jg., S. 41-52.
- Krakowitzer, G.; Missethon, J. (Hrsg.) (1993): Lean Quality Management, Verlag: Dortmund.
- Lederer, K.G. (1984): Produktionsstrategien in Japan, USA und Deutschland – Versuch eines Vergleichs. In: FB/IE, 33. Jg., Heft 6, S. 327-333
- Legat, D. (1994): Total Quality im Managementprozess. In: Zink, K.J. (Hrsg.): Business Excellence durch TQM - Erfahrungen europäischer Unternehmen. Hanser: München. Hanser: München, Wien, S. 79-89.
- Leyde, J. (1992): Prozessorientierte Gruppenorganisation durch JIT. In: Wildemann, H. (Hrsg.): Lean Management - Der Weg zur schlanken Fabrik. Gesellschaft für Management und Technologie Verl.-KG: München, S. 341-382.
- Malsch, T. (1986): Neuartige Verschränkungen von System- und Sozialintegration - Zur Innovationsdynamik in der Automobilindustrie. In: Schröder, K.T. (Hrsg.): Arbeit und Informationstechnik. Springer: Berlin, Heidelberg.
- March, J.G.; Simon, H.A. (1958): Organizations. Wiley: New York.
- Marr, R. (1986): Lean Management - Über die Gefährlichkeit von Illusionen. In: Sattelberger, T. (Hrsg.): Human Resource Management im Umbruch. Gabler: Wiesbaden, 1996, S. 114-126.
- Matsuda, T. (1993): „Organizational Intelligence“ als Prozess und als Produkt. In: Technologie & Management, 42. Jg., Heft 1, S. 12-17.
- McGregor, D. (1966): Leadership and Motivation. MIT Press: Cambridge (Mass.), London.

- Miller, E.J.; Rice, A.K. (1967): Systems of Organization. Tavistock Publications: London.
- Mohn, R. (1994): Wir haben Manager und brauchen Unternehmer. In: Orientierungen zur Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, Heft 59, Ludwig-Erhard-Stiftung: Bonn
- Mollenhauer, J.P. et al. (2007): Design für Six Sigma+Lean Toolset: Innovationen erfolgreich umsetzen. Springer: Berlin.
- Müller, H.; Zeyer, U. (1994): Dauerbrenner Gruppenarbeit. In: io Management Zeitschrift, 63. Jg., Heft 6, S. 32-36.
- Müller, U.R. (1995): Schlanke Führungsorganisationen - organisatorische und führungstechnische Aspekte zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit. In: FB/IE, 44. Jg., Heft 2, S. 78-85.
- Murphy, J.A. (1993): Inverting the Pyramid. In: European Quality Zeitschrift, Heft Juni/1993, S. 78-79.
- Musold, E. (2010): Experimentelle Vorphase einer strategischen Neupositionierung. Kovac: Hamburg.
- Neuberger, O.; Kempa, A. (1987): Wir die Firma - der Kult um die Unternehmenskultur. Beltz: Weinheim.
- Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H. (1994): Marketing, 17., neu bearb. Aufl. Duncker und Humblot: Berlin.
- Oberender, P.O. (Hrsg.) (2005): Clinical Pathways: Facetten eines neuen Versorgungsmodells. 1. Aufl. Kohlhammer: Stuttgart.
- Ohno, T. (2005): Das Toyota-Produktionssystem. Campus: Frankfurt, New York
- Ortmann, G. (1990): Mikropolitik und systemische Kontrolle. In: Bergstermann, H.; Brandherm-Böhmker, R. (Hrsg.): Systemische Rationalisierung als sozialer Prozess - zu Rahmenbedingungen und Verlauf eines neuen, betriebsübergreifenden Rationalisierungstyps. Dietz Nachf.: Bonn, S. 99-120.
- Osterloh, M.; Frost, J. (2006): Prozessmanagement als Kernkompetenz – Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, 5. überarbeitete Aufl. Gabler: Wiesbaden.
- Pall, G.A. (1987): Quality Process Management. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, New Jersey.
- Pasmore, W.A. (1988): Designing effective Organizations: The Sociotechnical Systems Perspective. Wiley: New York.
- Penrose, E.T. (1959): The Theory of the Growth of the Firm. Blackwell: Oxford.

- Pfaff, H. (1994): Lean Production - ein Modell für das Krankenhaus? Gefahren, Chancen, Denkanstöße. In: *Journal of Public Health*; Vol. 2, No. 1, S. 61-80
- Pfeffer, J.; Salancik, G.R. (1978): *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row: New York.
- Pichierri, A. (1995): Schlanke Produktion und lokales Umfeld. In: Cattero, B.; Hurrle, G.; Lutz, S. (Hrsg.): *Zwischen Schweden und Japan - Lean Production aus europäischer Sicht*. Westfälisches Dampfboot: Münster, S. 72-88.
- Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy*. 59. print. Free Press: New York.
- Porter, M.E. (1985): *Competitive Advantage*. Free Press: New York.
- Probst, G. (2006): *Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*, 5. überarb. Aufl. Gabler: Wiesbaden.
- Probst, G.; Raub, S.; Romhard, K. (2006): *Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*, 5. überarb. Aufl. Gabler: Frankfurt.
- Rapp, R. (2005): *Customer Relationship Management*, 3. aktual. Aufl., Campus: Frankfurt/Main.
- Reiß, M. (1993): Die Rolle der Personalführung im Lean Management. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 7. Jg., Heft 2, S. 171-194.
- Richter, H. (Hrsg.) (2005): *Die Lebensstilgesellschaft*. VS Verl. für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.
- Rio-Deklaration von 1992 (entnommen aus <http://www.un.org/documents/ga/conf151/aconf15126-1annex1.htm>; abgerufen am 25.07.2010)
- Röder, R.; Küttner, T. (Hrsg.) (2007): *Klinische Behandlungspfade: Mit Standards erfolgreicher arbeiten*. Dt. Ärzte-Verlag: Köln.
- Rohmert, W.; Weg, F.J. (1976): *Organisation teilautonomer Gruppenarbeit*. Hanser: München.
- Rosenstiel, L. von (1975): *Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen - Leistung und Zufriedenheit*. Duncker & Humblot: Berlin.
- Rühl, G. (1973a): Untersuchungen zur Arbeitsstrukturierung. In: *Industrial Engineering*, 3. Jg., Heft 3, S. 147-197.
- Rühl, G. (1973b): Sozio-technologische Systemgestaltung als unternehmerische Aufgabe. In: *Verband der Metallindustrie Baden-Württemberg (Hrsg.): Plädoyer für eine humanere Arbeitswelt*. Eigenverlag: Stuttgart, S. 21-31.

- Rüegg-Stürm, J. (2003): Das neue St. Galler Management-Modell – Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. 2. durchges. Aufl. Haupt: Bern, Stuttgart, Wien.
- Runge, J.H. (1993): Was verbirgt sich hinter ‘Lean Production’? In: Qualität und Zuverlässigkeit, 38. Jg., Heft 7, S. 401-402.
- Schaaf, M. (2005): HealthCare Relationship Management - Kundenbeziehungsmanagement und Leistungssteuerung in der Krankenversicherung. Asgard-Verl: Sankt Augustin.
- Scheer, A.-W. (1987): EDV-orientierte Betriebswirtschaftslehre. 3. Aufl. Springer: Berlin, Heidelberg.
- Schein, E.H. (1985): Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass: San Francisco.
- Schein, E.H. (1965): Organizational Psychology. Prentice Hall: Englewood Cliffs, New Jersey.
- Schildknecht, R. (1992): Total Quality Management - Konzeption und State of the Art. Campus: Frankfurt.
- Schmieder, M. (2005): Vergleich von Six-Sigma-Projekten bei Financial-Service-Unternehmen und Produktionsunternehmen. In: Achenbach, W. et al. (Hrsg.): Six Sigma ein Werkzeug zur Industrialisierung der Finanzbranche. Bankakademie-Verlag: Frankfurt, S. 93-112.
- Schmieder, M.; Aksel, M. (2006): Passt Six Sigma zu uns? In: QZ - Qualität und Zuverlässigkeit, 51. Jg., Nr. 5, S. 34-37.
- Schmutte, A.M. (2007): Six Sigma im Business Excellence Prozess – Wertorientierte Unternehmensführung mit Balanced Scorecard, EFQM und Six Sigma bei Siemens. In: Töpfer, A. (Hrsg.) (2007): Six Sigma: Konzeption und Erfolgsbeispiele für praktizierte Null-Fehler-Qualität. 4. aktual. und erw. Aufl. Springer: Berlin, S. 384-395.
- Schnabel, U.G.; Roos, A.W. (1996): Business Reengineering in Mittelständischen Unternehmen. Lang: Frankfurt.
- Scholz, C. (1994): Lean Management. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 23. Jg., Heft 4, S. 180-186.
- Scott Morton, M.S. (1989): Introduction. In: Massachusetts Institute of Technology (Hrsg.): Management in the 1990s, Research-Program, Final Report. Oxford University Press: Cambridge
- Schumacher, J.; Meyer, M. (2004): Customer Relationship Management strukturiert dargestellt - Prozesse, Systeme, Technologien. Springer: Berlin, Heidelberg.
- Seghezzi, H.D. (1996): Integriertes Qualitätsmanagement - Das St. Galler Konzept. 2., vollst. überarb. und erw. Aufl. Hanser: München.

- Seghezzi, H.D. (1992): Konzepte, Strategien und Systeme qualitätsorientierter Unternehmen. In: Seghezzi, H.D.; Hansen, J.R. (Hrsg.): Qualitätsstrategien - Anforderungen an das Management der Zukunft, Hanser: München, S. 1-46.
- Seitz, D. (1993): Gruppenarbeit in der Produktion. In: Binkelmann, P.; Braczyk, H.J.; Seltz, R. (Hrsg.): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland. Campus: Frankfurt/Main, S. 32-73.
- Senge, P. (1990): The Fifth Discipline – The art and practise of learning organisations. New York (deutsch: Die fünfte Disziplin. 10. Aufl. Klett-Cotta: Stuttgart 2006).
- Sens, B.; Eckardt, J.; Kirchner, H. (Hrsg.). (2009): Praxismanual Integrierte Behandlungspfade - Das Erfolgsrezept! Economica: Heidelberg.
- Shingo, S. (1992): Das Erfolgsgeheimnis der Toyota Produktion. Verl. Moderne Industrie: Landsberg/Lech.
- Simon, A. (1992): Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.): Lean Production: Idee – Konzept – Erfahrungen in Deutschland. Wirtschaftsverl. Bachem: Köln, S. 170–195.
- Spur, G. (1995): Wandel der industriellen Produktion - Herausforderungen an Führung und Führungsstrukturen. In: Krystek, U.; Link, J. (Hrsg.): Führungskräfte und Führungserfolg: Neue Herausforderungen für das strategische Management. Gabler: Wiesbaden, S. 133-148.
- Stahle, W.H. (1994): Management - eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 7. Aufl. Vahlen: München (aktuell: 8. Aufl., 1999).
- Stahle, W.H. (1989): Funktionen des Managements: Eine Einführung in einzelwirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Probleme der Unternehmensführung. 3., neubearb. und erw. Aufl. Haupt: Bern.
- Stahle, W.H. (1973): Organisation und Führung sozio-technischer Systeme. Enke: Stuttgart.
- Stauss, B. (2000): Perspektivenwandel: Vom Produkt-Lebenszyklus zum Kundenbeziehungs-Lebenszyklus. In: THEXIS – Fachzeitschrift für Marketing, 17. Jg., Nr. 2, S. 15-18.
- Steinmetz, W. (2001): Mitarbeiterorientierung. In: Zollondz, H.-D. (Hrsg.): Lexikon des Qualitätsmanagements. Oldenbourg: München, S. 578-584.
- Steinmetz, W. (2001): Mitarbeiterzufriedenheit. In: Zollondz, H.-D. (Hrsg.): Lexikon des Qualitätsmanagements. Oldenbourg: München, S. 584-587.
- Steinmetz, W. (1998): Betriebliche Führungskräfte im Kontext sich wandelnder Arbeitsstrukturen – eine Studie im Produktionsbereich, Diss. Hampp: München, Mering.

- Steimle, U. (2007): Stakeholderorientierung und nachhaltige Entwicklung - Beitrag des EFQM-Modells zu mehr unternehmerischer Nachhaltigkeit. In: Haas, B.; Oetinger, R.; Ritter, A.; Thul, M. J. (Hrsg.): Nachhaltige Unternehmensführung. Excellence durch Verknüpfung wirtschaftlicher, sozialer und gesellschaftlicher Forderungen. Hanser: München, Wien, S. 141-158.
- Steimle, U.; Lange, K.; Zink, K.J. (2009): Das PaGIMo-Integrationsmodell. In: Zink, K.J. et al. (Hrsg.) (2009): Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten. Springer: Berlin, Heidelberg, S. 163-169.
- Striening, H.D. (1988): Prozess-Management - Versuch eines integrierten Konzeptes situationsadäquater Gestaltung von Verwaltungsprozessen. Lang: Frankfurt.
- Taylor, F.W. (1995): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. Beltz, PsychologieVerlagsUnion: Weinheim (Nachdruck von 1913).
- Thienel, A. (1994): Total Quality Management und Lean Management: Zentrale Herausforderungen des Personalmanagements in den 90er Jahren. In: Kienbaum, J. (Hrsg.): Visionäres Personalmanagement. 2. erw. Aufl. Schäffer-Poeschel: Stuttgart.
- Thienel, A. (1993): Mit Total Quality Management zu Lean Management. In: Qualität und Zuverlässigkeit, 38. Jg., Heft 9.
- Thienel, A.; Jochmann, W. (1993): Personal Management als Total Change Management. In: Personalführung, 26. Jg., Heft 6, S. 508-513.
- Thul, M.; Longmuß, J.; Zink, K.J.: Das PaGIMo-Metamodell. In: Zink, K.J. et al. (Hrsg.) (2009): Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten. Springer: Berlin, Heidelberg, S. 161 (160-163).
- Thul, M.J. (2009): Der sozio-technische Systemansatz. In: Zink, K.J.; Kötter, W.; Longmuß, J.; Thul, M.J. (Hrsg.): Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten. Springer: Berlin, Heidelberg, S. 233-237.
- Tolksdorf, G. (1994): Das schlanke Management der Gruppenarbeit. In: Weber, H. (Hrsg.): Lean Management - Wege aus der Krise. Gabler: Wiesbaden, S. 83-100.
- Töpfer, A. (Hrsg.) (2007a): Six Sigma: Konzeption und Erfolgsbeispiele für praktizierte Null-Fehler-Qualität, 4. aktualisierte und erweiterte Aufl. Springer: Berlin.
- Töpfer, A. (2007b): Six Sigma in Service und Dienstleistung. In: Töpfer, A. (Hrsg.): Six Sigma – Konzeption und Erfolgsbeispiele für praktizierte Null-Fehler-Qualität, 4. Aufl. Springer: Heidelberg 2007, S. 172-195.
- Töpfer, A., Großekathöfer, J. (2006): Praktizierte Null-Fehler-Qualität im Krankenhaus durch Six Sigma. In: Albrecht, M.; Töpfer, A. (Hrsg.):

- Erfolgreiches Change Management im Krankenhaus. Springer: Berlin, S. 449-474.
- Töpfer, A., Günther, S. (2007a): Six Sigma im Entwicklungsprozess – Design for Six Sigma. In: Töpfer, A. (Hrsg.): Six Sigma: Konzeption und Erfolgsbeispiele für praktizierte Null-Fehler-Qualität, 4. aktualisierte und erweiterte Aufl. Springer: Berlin, S. 100-171.
- Töpfer, A., Günther, S. (2007b): Steigerung des Unternehmenswertes durch Null-Fehler-Qualität als strategisches Ziel. In: Töpfer, A. (Hrsg.): Six Sigma: Konzeption und Erfolgsbeispiele für praktizierte Null-Fehler-Qualität, 4. aktualisierte und erweiterte Aufl. Springer: Berlin, S. 3-40.
- Töpfer, A.; Mehdorn, H. (1994): TQM - Lean - Kaizen: Der Weg zum Unternehmenserfolg. In: Mehdorn, H.; Töpfer, A. (Hrsg.): Besser - schneller – schlanker: TQM-Konzepte in der Unternehmenspraxis. Luchterhand: Neuwied, Kriftel, Berlin, S. 3-29.
- Traeger, D.H. (1994): Grundgedanken der Lean Production. Teubner: Stuttgart.
- Trist, E.L. (1981): The evolution of socio-technical systems: A conceptual framework and an action research program. Issues in the quality of working life, no. 2. Ontario Ministry of Labour. Ontario Quality of Working Life Centre: Toronto.
- Ulich, E. (1996): Neue Produktionskonzepte - ein kritischer Diskussionsbeitrag. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 50. Jg., Heft 4, S. 193-198.
- Ulrich, P.; Fluri, E. (1992): Management - Eine konzentrierte Einführung, 6. neubearb. und erg. Aufl. Haupt: Bern, Stuttgart.
- Ulrich, H.; Krieg, W. (1972): Das St. Galler Management-Modell. Haupt: Bern u. a.
- United Nations (Hrsg.) (1990): World Population Prospects. UN, Population Division: New York.
- United States Department of Commerce (Hrsg.) (1998): The Malcolm Baldrige National Quality Award: 1999 Criteria for Performance Excellence. National Institute of Standards and Technology: Gaithersburg (US).
- Van den Heuvel, J.; Does, R.; Verver, J. (2005): Six Sigma in Healthcare: lessons learned from a hospital. In: International Journal Six Sigma and Competitive Advantage, Vol. 1, No. 4, pp. 380-388.
- Van den Heuvel, J.; Does, R.; Bisgaard, S. (2005): Dutch Hospital Implements Six Sigma. In: ASQ Six Sigma Forum Magazine, Vol. 4, No. 2, pp. 11-14
- Verband katholischer Einrichtungen für lern- u. geistigbehinderte Menschen e.V. (Hrsg.) (1996): System der Leistungsbeschreibung, Qualitätsbeschrei-

- bung, Qualitätsprüfung und Entgeltberechnung (SYLQUE) - Grundlagen für ein Qualitätsmanagement. Ohne Verlag: Freiburg.
- Volpert, W. (1995): Einführung: Von der Aktualität des Taylorismus. In: Taylor, F.W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. Nachdruck von 1913. Beltz, PsychologieVerlagsUnion: Weinheim, S. XIX-LVII.
- Warnecke, H.J. (1992): Die Fraktale Fabrik - Revolution der Unternehmenskultur. Springer: Berlin.
- Warnecke, H.J.; Hüser, M. (1992): Lean Production - eine kritische Würdigung. In: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 131, S. 1-26.
- Weber, W.G. (1994): Autonome und restriktive Gruppenarbeit in der Produktion – Anmerkungen zu einer arbeitspsychologischen Unterscheidung. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 48. Jg., Heft 3, S. 147-156.
- Weinert, A.B. (1987): Lehrbuch der Organisationspsychologie. 2., erw. Aufl. Psychologie-Verlags.-Union: München, Weinheim.
- Wildemann, H. (2001): Das Just-In-Time-Konzept, Produktion und Zulieferung auf Abruf, 5. Aufl. TCW: München
- Womack, J.P., Jones, D.T; Roos, D. (1992): Die zweite Revolution in der Autoindustrie: Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology, 6. Aufl. Campus: Frankfurt.
- Zink, K.J. (2009a): Personal- und Organisationsentwicklung als interdependente Konzepte. In: Zink, K.J. (Hrsg.): Personal- und Organisationsentwicklung bei der Internationalisierung von industriellen Dienstleistungen. Heidelberg, S. 27-37.
- Zink, K.J. (2009b): Voraussetzungen einer erfolgreichen Einführung eines Vorgangs-Bearbeitungs-Systems in der Kommunalverwaltung. In: von Hauff, M.; Tarkan, B. (Hrsg.): Nachhaltige kommunale Finanzpolitik für eine intergenerationelle Gerechtigkeit. Nomos: Baden-Baden, S. 212-229.
- Zink, K.J. et al. (Hrsg.) (2009): Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten. Springer: Berlin, Heidelberg.
- Zink, K.J. (2008): Human Factors and Comprehensive Management Concepts: A Need for Integration Based on Corporate Sustainability. In: Zink, K. J. (Ed.): Corporate Sustainability as a Challenge for Comprehensive Management. Contributions to Management Science. Physica: Heidelberg, pp. 231-253.
- Zink, K.J. (2007): Mitarbeiterbeteiligung bei Verbesserungs- und Veränderungsprozessen. Basiswissen - Instrumente – Fallstudien, 1. Aufl. Hanser: München, Wien.

- Zink, K.J. (2006): Ganzheitliche Konzepte als Voraussetzung für nachhaltige Veränderungen. In: Schnauber, H. (Hrsg.): Kreativ und konsequent: Walter Masing - ein Leben für die Qualität. Hanser: München, Wien, S. 85-106.
- Zink, K.J. (2004): TQM als integratives Managementkonzept: Das EFQM Excellence Modell und seine Umsetzung. Mit Selbstbewertungsprozess. Berücksichtigt Reviews des EFQM-Modells von 2000 und 2002, 2. vollst. überarb. u. erw. Aufl. Hanser: München, Wien.
- Zink, K.J. (2006): Ganzheitliche Konzepte als Voraussetzung für nachhaltige Veränderungen. In: Schnauber, H. (Hrsg.): Kreativ und konsequent: Walter Masing ein Leben für die Qualität. Hanser: München, Wien, S. 85-106.
- Zink, K.J.; Steinmetz, W. (2003): Mitarbeiterorientierung und -zufriedenheit, Studienbrief TQM0800 des Fernstudienganges „Total Quality Management“. Technische Universität: Kaiserslautern.
- Zink, K.J. (1999): Safety and quality issues a part of a holistic (i.e. socio-technological) approach. In: International Journal of Occupational Health and Safety and Ergonomics, 5, S. 279-290.
- Zink, K.J.; Brandstät, T.; Hoch, G. (1999): Prozessmanagement in der Stadt Pirmasens. In: Institut für Technologie und Arbeit; Stadtverwaltung Pirmasens (Hrsg.): Prozessmanagement in der Stadtverwaltung Pirmasens – Konzept, Realisierung und Erfahrungen. Technische Universität: Kaiserslautern., S. 29-49
- Zink, K.J.; Brandstät, T. (1996): Gestaltung von Geschäftsprozessen im Rahmen umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte. In: wisu das Wirtschaftsstudium, Zeitschrift für Ausbildung, Examen und Weiterbildung, 25. Jg., Heft 8/9, S. 743-749.
- Zink, K.J. (1995a): TQM als integratives Managementkonzept, 1. Aufl. Hanser Wirtschaft: München (2. Aufl. 2004 mit in Teilen anderen Schwerpunktsetzungen).
- Zink, K.J. (1995b): Arbeitswissenschaftliche Inhalte internationaler Quality Assessment Konzepte - eine Chance für die Umsetzung. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 49. Jg. (21NF), Heft 3, S. 131-137.
- Zink, K.J. (1994a): Total Quality Management. In: Zink, K.J. (Hrsg.): Qualität als Managementaufgabe, 3. Aufl. Moderne Industrie: Landsberg (Lech), S. 9-52.
- Zink, K.J. (1994b): Total Quality Management als Organisationsentwicklung. In: Zink, K.J. (Hrsg.): Wettbewerbsfähig durch innovative Strukturen und Konzepte. Hanser: München, Wien, S. 337-361.

- Zink, K.J. (1990): Quality Circles - noch ein Thema? Schwerpunktthema mit fünf Stellungnahmen. In: Personalführung, 23. Jg., Heft 3, S. 147-153.
- Zink, K.J. (1991): Selbststeuerung im Rahmen differentieller und dynamischer Ausbildungskonzepte. In: Arnold, R. (Hrsg.): Taschenbuch der betrieblichen Bildungsarbeit. Schneider: Hohengehren, S. 190-199.
- Zink, K.J.; Blickle, G.; Ritter, A. (1991): Lernen als kooperative Problembewältigung vor Ort - Arbeitstrukturierung, qualifizierende Arbeitsgestaltung, Problemlösungsgruppen. In: Arnold, R. (Hrsg.): Taschenbuch der betrieblichen Bildungsarbeit. Schneider: Hohengehren, S. 179-190.
- Zink, K.J. (1988a): Personalwirtschaftliche Perspektiven des technisch-kulturellen Wandels. In: Cisek, G., Schäkel, U., Scholz, U. (Hrsg.): Personalstrategien der Zukunft: Wie Unternehmen den technisch-kulturellen Wandel bewältigen. Windmühle Verlag: Hamburg, S. 16-38.
- Zink, K.J. (1988b): Veränderte Rahmenbedingungen als Herausforderung für die Arbeitswissenschaft. In: Zink, K.J. (Hrsg.): Arbeitswissenschaft und neue Technologien. RKW: Eschborn, S. 25-40.
- Zink, K.J. (1986): Arbeitsbereicherung durch Werkstattprogrammierung? Zum Stand der Werkstattprogrammierung bei CNC-Steuerungen. In: Hackstein, R., Heeg, F.-J., Below, F. von (Hrsg.): Arbeitsorganisation und Neue Technologien. Springer: Berlin, S. 481-494.
- Zink, K.J. (1984): Zur Notwendigkeit eines sozio-technologischen Ansatzes. In: Zink, K.J. (Hrsg.): Sozio-technologische Systemgestaltung als Zukunftsaufgabe. Hanser: München, S. 25-49.
- Zink, K.J. (1979): Traditionelle und neuere Ansätze der Organisationsentwicklung. In: Krüger, K.; Rühl, G.; Zink, K.J. (Hrsg.): Industrial Engineering und Organisationsentwicklung im kommenden Dezennium. Hanser: München, Wien, S. 61-75.
- Zollondz, H.-D. (Hrsg.) (2001): Lexikon des Qualitätsmanagements. Oldenbourg: München.

1 Relevanz des Themas, Zielsetzung und Aufbau des Studienbriefes

Seit vielen Jahren sind in allen Branchen tiefgreifende Veränderungen zu beobachten, die immer wieder auch zur Entwicklung von neuen Konzepten zur Unternehmenssteuerung führten. Im industriellen Sektor sind es immer wieder Qualitäts- und Produktivitätsdefizite im internationalen Wettbewerb, im Gesundheits- und Sozialbereich steht nach wie vor die Notwendigkeit von Kosteneinsparungen im Vordergrund. Aber der zunehmende Wettbewerb rückt auch Fragen der Qualität der erbrachten Leistungen und der Kundenorientierung in den Vordergrund. Daher verwundert es nicht, dass an vielen Stellen darüber nachgedacht wird, ob die im industriellen Sektor zur Anwendung kommenden Konzepte nicht auch auf andere Bereiche übertragbar sind.

Anhaltspunkte für Organisationen, auch zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden, finden sich in neueren¹ Managementkonzepten der letzten Jahre und deren jeweiligen Weiterentwicklungen. Dabei existieren einerseits nicht selten Unklarheiten darüber, was sich hinter den jeweiligen Konzepten verbirgt, andererseits geht es um die Übertragbarkeit auf nicht-industrielle Bereiche. Daher soll in diesem Studienbaustein eine grobe Übersicht zur Entwicklung und dem derzeitigen Stand der Diskussion um aktuelle Managementkonzepte gegeben werden. Im Vordergrund steht damit der Überblick und das Grundwissen zur kritischen Reflexion verschiedener Konzepte, nicht unbedingt deren praktische Umsetzung.

Eine direkte Übertragbarkeit derartiger Konzepte auf spezifische Organisationen (mit ihrer Tradition und Kultur, ihren Mitarbeitern, ihrem Leistungsspektrum, räumlichen und finanziellen Rahmenbedingungen, ...) ist zudem nicht möglich – auch nicht innerhalb der industriellen Branchen. Wichtig ist daher vor allem, die hinter den Konzepten stehenden Philosophien und Prinzipien zu verstehen und damit den Blick für mögliche Vorgehensweisen in der eigenen Organisation zu schärfen.

Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden zunächst die Rahmenbedingungen, die zur Frage nach neuen Managementkonzepten führten, skizziert. Eine wichtige Grundlage für die Einordnung der Konzepte sind auch die ihnen zugrunde liegenden Menschenbilder, die in Kapitel 3 betrachtet werden. Eine Einführung in neuere Managementkonzepte, deren Wurzeln und Gemeinsamkeiten runden den ersten Teil des Studienbriefes ab.

Veränderte
Rahmenbedingungen



Überblick

Neue Management-
konzepte bieten
Lösungsansätze, sind
aber nur schwer
greifbar

Studienbaustein liefert
Überblick

Zentral: Verständnis
der zugrunde
liegenden Ratio-
nalisierungsprinzipien

Aufbau des
Studienbausteins:
-Rahmenbedingungen
- Menschenbilder

¹ Die Bezeichnung „neuere“ Managementkonzepte bezieht sich einerseits auf Entwicklungen der letzten Jahre bzw. Jahrzehnte, andererseits fallweise auch auf den Sachverhalt, dass hier teilweise die Ansätze nicht prinzipiell neu sind, sondern als Modifikationen und Weiterentwicklungen bestehender Konzepte zu betrachten sind.

Strukturierte
Betrachtung von
Management-
konzepten

Im zweiten Teil werden einige der derzeit diskutierten neueren Managementkonzepte strukturiert betrachtet. Dabei findet auch eine erste Diskussion von Umsetzungs- und Übertragungsmöglichkeiten statt. Der Umfang eines Studienbriefes erfordert dabei zwangsläufig eine Begrenzung auf die wichtigsten Ansätze. Im Folgenden werden als praxisbezogene Managementkonzepte dargestellt:

- **Rationalisierung und Standardisierung** mit dem Ziel der Vereinfachung und Kosteneinsparung, in der Praxis nicht selten mit der Vorsilbe „lean“ versehen, wie z. B. Lean Management aber auch die damit verknüpften Ansätze über sog. Produktionssysteme zu einer stärkeren Standardisierung zu kommen. Für den Bereich z. B. eines Krankenhauses könnte man hier an die Definition von Diagnosis Related Groups (DRG) denken,
- **Restrukturierung oder Reengineering** als Ansatz zur prinzipiellen Neuausrichtung entweder in der „traditionellen“ Form des Business Reengineering oder als weitergehendes partizipativ angelegtes Konzept einer Gestaltung von integrierten Modernisierungskonzepten (PaGIMo).
- **Qualitätsmanagement** in einem breiten Verständnis im Sinne von Total Quality Management (TQM) oder in der in jüngerer Zeit auch im Dienstleistungsbereich oder in Krankenhäusern auftretenden Form des Six Sigma.
- **Customer Relationship Management (CRM)**, mit einer gezielten Ausrichtung auf den Kunden und einer zunehmenden Relevanz sowohl in Industrie und Handel als auch im Dienstleistungsbereich, z. B. im Gesundheitswesen.
- **Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)** und Lernende Organisation, weil diese Konzepte integraler Bestandteil der meisten obigen Ansätze sind und zwingend zur Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen benötigt werden.

Weitere Ansätze
werden an anderer
Stelle im Studium
vertieft

Ausgeblendet werden hier weitgehend Techniken wie *Benchmarking* oder die *Balanced Scorecard* sowie bereichsspezifische Ansätze. Diese werden in anderen Studienbriefen vertieft und daher hier nur durch Querverweise oder im Rahmen von Exkursen betrachtet.

In einem weiteren Kapitel wird das St. Galler Konzept eines *Integrativen Managements* als theoretische Fundierung skizziert, um die Unterschiede zu den zuvor dargestellten, weitgehenden Partialkonzepten zu verdeutlichen. Den Abschluss bildet eine zusammenfassende Bewertung der hier erörterten Ansätze. Die folgende Abbildung verdeutlicht den Aufbau des Studienbriefes.

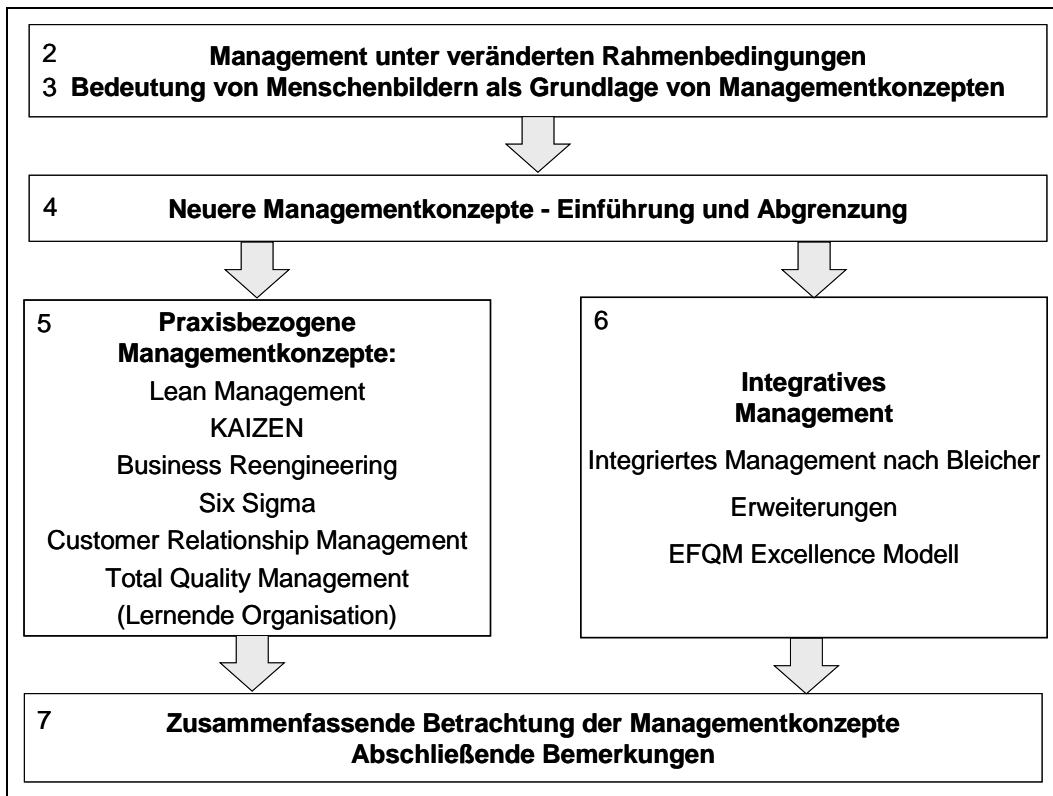


Abb. 1: Aufbau des Studienbriefes