

# Geleitwort

Die Gewährleistung einer störungsfreien Produktion mit verlässlicher, auf höchstem Niveau angesiedelter Produktqualität ist eine zentrale Herausforderung, nicht nur für die Fertigung, sondern für die Unternehmensleitung schlechthin. Um die beiden Ziele, Verfügbarkeit der Produktionsanlagen und Qualitätsniveau der Erzeugnisse, zu gewährleisten, führten isolierte Ansätze in der betrieblichen Praxis nicht zu den gewünschten Ergebnissen. Die Bevorzugung eines Ziels auf Kosten des jeweils anderen steht nicht im Einklang mit den Anforderungen des Marktes, der neben hohen Qualitätsansprüchen auch nach stabilen Produktionsprozessen verlangt, um schnell, zuverlässig und flexibel liefern zu können. Bei all den damit einhergehenden Produktionssystemen spielen die Mitarbeiter eine entscheidende Rolle; Qualitätsmanagementsysteme sind nicht ausschließlich oder primär technisch orientierte Verfahren, Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter entscheiden maßgeblich über ihren Erfolg. Diese Mitarbeiterorientierung in ganzheitlichen Qualitätsmanagementansätzen stellt der Verfasser in den Mittelpunkt seiner Untersuchung, um zu ermitteln, wie solche Systeme zu gestalten und zu führen sind.

Nach einer knappen Diskussion, welche Konsequenzen sich aus den Wettbewerbsbedingungen für die betriebliche Produktion ergeben und welche Rolle die Mitarbeiter (der Faktor „Mensch“) sowohl in den ausführenden als auch in den leitenden Tätigkeiten einnehmen, werden als Ausgangspunkt der Betrachtung die Konzepte des Total Quality Management (TQM) und des Total Productive Maintenance (TPM) angesprochen. Beide Ansätze stellen die Qualität der Prozesse und deren Ergebnisse in den Mittelpunkt. Sie nähern sich dieser Zielerreichung auf zum Teil unterschiedlichen Wegen und aus unterschiedlicher Perspektive, haben aber im direkten Vergleich eine Vielzahl ähnlicher Zielsetzungen und Merkmale, vor allem den Aspekt der Mitarbeiterorientierung. Insbesondere die Übertragung von Entscheidungsverantwortung, das Kommunikations- und Informationsverhalten sowie die Ausbildung und Qualifikation der Mitarbeiter spielen eine zentrale Rolle. Sorgfältige Rekrutierung und Selektion, Aus- und Weiterbildung sowie anreizbasierte Entlohnungssysteme, sowohl monetärer als auch nicht-monetärer Art, sind von Bedeutung.

Die integrative Umsetzung von Total Quality Management und Total Productive Maintenance bildet den Inhalt einer umfangreichen empirischen Untersuchung, deren Ausgangspunkt das internationale Forschungsprojekt High Performance Manufacturing (HPM) ist. Die dabei formulierten Hypothesen werden durch ein Strukturgleichungsmodell überprüft, dessen Leitidee auf einer These von Russell Ackoff basiert: „*We may destroy the whole by improving the performance of the parts taken separately.*“ Die Identifikation der Mitarbeiter mit den Werten und Zielen eines integrativen Qualitätsmanagements

bewirkt eine verstärkte Umsetzung von TQM- und TPM-spezifischen Maßnahmen und übt einen deutlich positiven Einfluss auf die fertigungsstrategische Leistungsfähigkeit eines Unternehmens aus. Weitere Analysen befassen sich mit den Beziehungen zwischen Unternehmensführung und Mitarbeiterorientierung einerseits und Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie anreizbasierter Entlohnung als Instrumente indirekter Einflussnahme andererseits.

Die von Philipp Konecny hier veröffentlichte Dissertation stellt eine bemerkenswerte Untersuchung zu einem zentralen Problembereich der Industriebetriebslehre dar. Gründe für die in der Praxis immer wieder beobachteten gänzlichen Fehlschläge bei der Implementierung komplexer Verbesserungsprogramme im Fertigungsbereich oder für das nur temporäre Erzielen von Leistungssteigerungen werden durch die Arbeit abgeleitet, analysiert und damit vermeidbar gemacht. Das umfangreiche Datenmaterial aus der Untersuchung des High-Performance-Manufacturing-Projekts bildet hierfür eine ergiebige Quelle, die in der vorgelegten Untersuchung kompetent genutzt wird. Auf dieser Basis können detaillierte Handlungsempfehlungen für die Umsetzung von TQM- bzw. TPM-Konzepten abgeleitet werden.

Professor em. Dr. Dr. h. c. Peter Milling

# Vorwort

Diese Arbeit stellt das Ergebnis eines Vorhabens dar, welches ich mit großer Freude während meiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Industrieseminar der Universität Mannheim unter Leitung von Professor Dr. Dr. h. c. Peter Milling verfolgen durfte. Damit dieses Vorhaben gelingen konnte, haben viele Menschen in meinem Umfeld auf unterschiedlichste Weise dazu beigetragen. Ihnen zu danken, ist mir ein großes Anliegen.

An erster Stelle möchte ich mich bei meinem akademischen Lehrer und Doktorvater Professor Dr. Dr. h. c. Peter Milling für die Betreuung und Unterstützung meiner Arbeit bedanken. Unter seiner Anleitung durfte ich eine Vielzahl an wertvollen Erfahrungen in Forschung und Lehre sammeln, die wesentlich zu meinem akademischen Werdegang beigetragen haben. Besonderen Dank schulde ich ihm für die Ermöglichung der Forschungsaufenthalte an der London Business School, University of London, England sowie an der IESE Business School, University of Navarra, Spanien. Die Teilnahme an den dortigen Forschungsprojekten stellte eine Chance und Herausforderung dar, wie sie sich einem nur selten bietet, und trug in einem nicht unerheblichen Maße zum Gelingen meiner Promotion bei. Für die gewährten Freiheiten und das entgegengebrachte Vertrauen bin ich ihm zu großem Dank verpflichtet.

Weiterhin möchte ich Herrn Professor Dr. Chris Voss von der London Business School sowie Herrn Professor Dr. Yih-teen Lee von der IESE Business School danken. Sie haben auf sehr freundliche Weise für eine interessante und lehrreiche Zeit während der jeweiligen Forschungsaufenthalte gesorgt und einen sehr guten Kontakt zu den dortigen Mitarbeitern ermöglicht. Herrn Professor Dr. Moritz Fleischmann danke ich darüber hinaus für die freundliche Übernahme des Zweitgutachtens.

Allen Mitarbeitern des Industrieseminars gebührt ebenfalls großer Dank. Während der gemeinsamen Zeit erlebte ich nicht nur viele fruchtbare, fachliche Diskussionen, sondern auch zahlreiche aufheiternde Momente, die eine einzigartige Atmosphäre am Lehrstuhl entstehen ließen. Zuvorderst möchte ich Herrn Professor Dr. Jörn-Henrik Thun danken. Er gab mir stets Zuspruch und Unterstützung für die erfolgreiche Bewältigung dieses Vorhabens. Bei den Mitarbeitern Dr. Jan Jürging, Dr. Christian Lehr, Switbert Miczka, Dr. Lena Oswald, Dr. Markus Salge, Oliver Schmitzer, Christian Weitert und Dr. Nicole Zimmermann bedanke ich mich für die gute Zusammenarbeit, die wertvollen Anregungen sowie die gemeinsam erlebte Zeit. Herrn Dr. Christian Lehr gebührt ferner ein besonderer Dank, nicht nur für die kritische Durchsicht meiner Arbeit, sondern auch für seine unerschütterliche Gelassenheit und Geduld, mit der er mir stets in allen verwaltungs- und organisationstechnischen Fragen geholfen hat. In Oliver Schmitzer fand ich während

dieser Zeit neben einem erstklassigen Kollegen auch einen sehr guten Freund, der mir in vielen Dingen in einem Maße zur Seite stand, das weit über fachliche Aspekte und universitäre Grenzen hinaus ging. Dafür schulde ich ihm meinen uneingeschränkten Dank. Nicht vergessen möchte ich schließlich unsere Sekretärin Frau Iris Scheuermann sowie die wissenschaftlichen Hilfskräfte. Sie haben stets für den nötigen Freiraum zur Fertigstellung dieser Promotionsschrift gesorgt.

Ein großer Dank geht auch an all jene Menschen aus meinem näheren privaten Umfeld. Besondere Unterstützung wurde mir hier durch meine besten Freunde Georg Bestelmeyer, Henrik Frauen und Klaus Rogge zuteil. Sie begleiteten mich während meines Vorhabens auf weiten Strecken und halfen mir auch in hektischen Zeiten, die nötige Ruhe und Orientierung zu bewahren und die wesentlichen Dinge des Lebens nicht aus den Augen zu verlieren.

Nicht zuletzt möchte ich mich bei meiner Familie bedanken, insbesondere bei meinem Bruder, meiner Schwester, meiner Tante und meinem Onkel. Sie gaben mir stets bedingungslosen Rückhalt, haben mich ermutigt und mit all ihren verfügbaren Kräften unterstützt. Der Dank, der indessen meinen Eltern zukommt, lässt sich nur schwer in Worte fassen. Und dennoch: Durch eure Geduld und eure Liebe habt ihr mir das alles erst ermöglicht und ohne Zweifel mehr als alle anderen die Lasten, die diese Arbeit hervorgerufen hat, mitgetragen. Hierfür mein unendlicher Dank! Euch ist diese Arbeit gewidmet.

Philipp Konecny