

Fachhochschule
Pforzheim

**Hochschule
für Gestaltung
Technik und
Wirtschaft**



*Pforzheim University
of Applied Sciences*

Studiengang Personalmanagement
Seminar »Organisationsentwicklung«

Prof. Fritz Gairing

Wintersemester 2004/2005

**EFQM als Konzept für
systematische Unternehmensentwicklung —
Gemeinsamkeiten und Differenzen
zum Organisationsentwicklungsansatz**

[Auszug ohne Praxisbeispiel]

Christine Kunzmann

Ankerstraße 47

75203 Königsbach Stein

Christine.Kunzmann@gmx.de

<http://www.christine-kunzmann.de>

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	3
2	EFQM-Modell.....	5
2.1	Hintergrund und Entwicklung von EFQM	5
2.2	EFQM als Bewertungsmodell für TQM-Systeme	5
2.3	Bewertungskriterien	8
2.4	Operative Umsetzung	9
3	Organisationsentwicklungsansatz.....	10
3.1	Hintergrund und Begriffsbestimmung	10
3.2	Modelle und Methoden für Veränderungsprozesse	11
4	Vergleich von Organisationsentwicklung und EFQM.....	12
4.1	Hintergrund und Zielsystem	12
4.2	Methoden	13
4.3	Evaluierung von Veränderungen	13
4.4	Folgerungen	14
5	Fazit	15
	Anhang	17
	Literaturverzeichnis.....	32

1 Einleitung

Durch den technologischen Wandel hat sich in allen Bereichen der Gesellschaft die Geschwindigkeit von Veränderungen stark erhöht, so dass sich Unternehmen mit dynamischen Umweltbedingungen und kürzeren Innovations- und Produktzyklen konfrontiert sehen. Der Erfolg von Unternehmen wird zunehmend bestimmt von ihrer Fähigkeit, sich weiterzuentwickeln. Dementsprechend gewinnen Methoden immer stärker an Bedeutung, die diese Entwicklung systematisch zu gestalten und zu steuern vermögen. Unter „systematischer Unternehmensentwicklung“ sollen hierbei im Rahmen dieser Arbeit (in Anlehnung an Pümpin & Prange¹) auf strategischer Ebene geplante Veränderungsprozesse in einem Unternehmen verstanden werden.² Für die Unternehmensentwicklung steht dabei eine Vielzahl an Ansätzen und Verfahren zur Verfügung (vgl. Anlage 1), aus denen das einzelne Unternehmen die für sich passenden auswählen muss.

Für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung ist ein klares Zielsystem erforderlich, um weiterhin erfolgreich zu sein. Die zunehmende Einsicht, dass Qualität im umfassenden Sinne der entscheidende Faktor für den Unternehmenserfolg darstellt und sich damit als Ziel für die systematische Unternehmensentwicklung anbietet, schlägt sich im Konzept (oder der Philosophie) des „Total Quality Management“ (TQM)³ nieder, das eine Führungsmethode bezeichnet, die Qualität von Produkten und Dienstleistungen in allen Funktionsbereichen und auf allen Ebenen in den Vordergrund stellt und dabei alle Anspruchsgruppen wie Kunden, Öffentlichkeit und Mitarbeiter berücksichtigt.⁴ Das Ziel des TQM lässt sich am besten im sog. „Magischen“ Dreieck zusammenfassen (vgl. Abb. 1): besser, schneller und kostengünstiger als die Wettbewerber. Dabei ist die Grundannahme, dass durch die Stei-

¹ „Mit dem Begriff ‚Unternehmensentwicklung‘ sind alle die in einem Unternehmen im Zeitablauf erfolgenden Veränderungsprozesse gemeint. Er umfaßt somit quantitatives Wachstum sowie qualitative Veränderungen.“ (Pümpin & Prange (1991), S.15)

² Der Begriff der Unternehmensentwicklung wird zwar in der Literatur fast schon inflationär verwendet, jedoch selten präzise definiert, obwohl sich aus der Verwendung des Begriffes deutliche Unterschiede im Begriffsverständnis ableiten lassen. Für diese Arbeit wurde mit dieser allgemeinen Definition darauf verzichtet, sich für eine bestimmte „Schule“ zu entscheiden. Im abschließenden Fazit wird das Begriffsverständnis allerdings erneut unter einem veränderten Blickwinkel thematisiert.

³ Definition von TQM nach DIN EN ISO 8402: „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.“ (vgl. Kamiske & Hahne (2000), S.45)

⁴ vgl. Reiß et al. (1997), S.59ff; Bruhn (2001), S.48

gerung der Qualität sich auch die Kosten reduzieren lassen und das Unternehmen schneller auf Marktveränderungen reagieren kann.

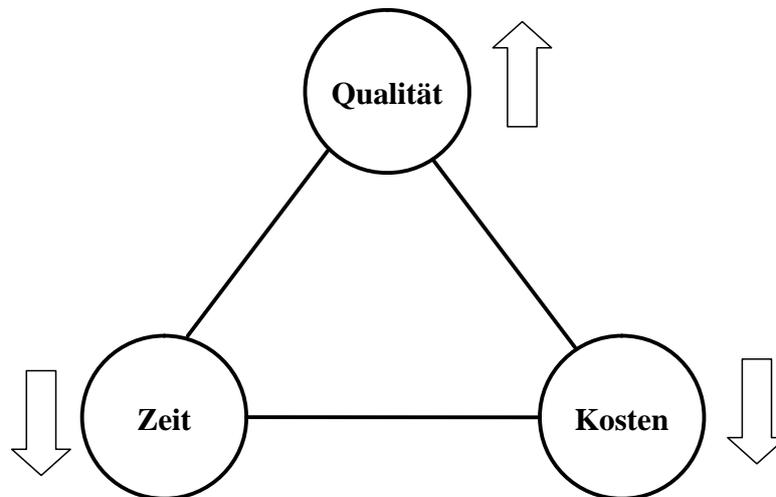


Abbildung 1: Das Magische Dreieck des TQM⁵

Ein solches Qualitätsmanagementkonzept bzw. Qualitätsphilosophie muss im betrieblichen Alltag (in einem konkreten Qualitätsmanagementsystem) operationalisiert werden. Hierzu bedient man sich meist allgemeiner Modelle, die abstrakte Schablonen und ein Erklärungsschema bereitstellen (vgl. Abb. 2).⁶

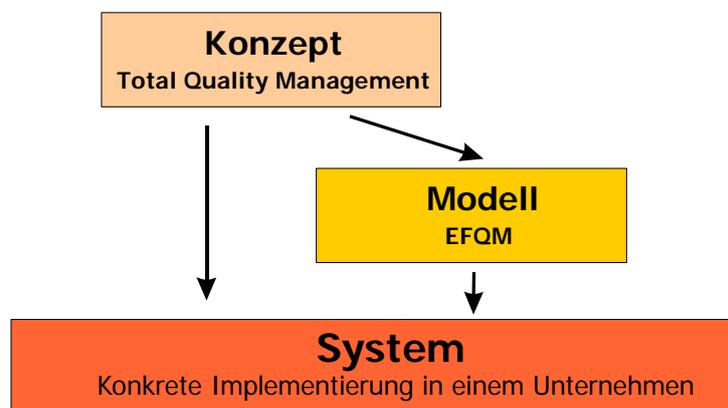


Abbildung 2: QM-Konzept, -Modell und -System⁷

Ein solches Modell ist das EFQM-Modell,⁸ das in dieser Arbeit als ein Konzept zur systematischen Unternehmensentwicklung im obigen Sinne betrachtet wird. Hierzu wird das Modell kurz präsentiert (Kapitel 2) und dem Organisationsentwicklungsan-

⁵ eigene Darstellung nach Brunner (2002), S.13

⁶ vgl. Wunder et al. (1997), S.5f; Kolb (2002), S.285

⁷ in Anlehnung an Wunder (1997), S.5f; Brunner (2002), S.3

⁸ vgl. Kamiske & Hahne (2000), S.55

satz gegenübergestellt (Kapitel 3 und 4), bevor abschließend EFQM als Instrument zur Unternehmensentwicklung bewertet wird.

2 EFQM-Modell

In diesem Abschnitt soll zunächst der Hintergrund und die historische Entwicklung des EFQM-Modells umrissen werden, bevor das Wertesystem in Form des „Excellence“-Begriffs und das darauf aufbauende Bewertungsmodell beschrieben wird. Abschließend wird auf die operative Umsetzung eingegangen.

2.1 Hintergrund und Entwicklung von EFQM

Das EFQM-Modell wurde von der European Foundation for Quality Management erarbeitet, einer von europäischen Unternehmen (primär aus dem produzierenden Gewerbe) getragenen Stiftung, die 1988 als Reaktion auf die verschärfte Konkurrenzsituation insbesondere gegenüber ostasiatischen Unternehmen und mit der Überzeugung gegründet wurde, dass man sich nur durch Qualität im umfassenden Sinne Wettbewerbsvorteile erhalten bzw. erwerben kann.⁹ Seit seiner ersten Auflage wurde das EFQM-Modell als Resultat praktischer Erfahrungen in den Unternehmen kontinuierlich verbessert; so wurde bei den letzten Novellierungen beispielsweise die Bedeutung von Partnerschaften deutlicher im Modell verankert.¹⁰ Außerdem wurde es in den letzten Jahren dahingehend verallgemeinert, dass es besser auf Dienstleistungsunternehmen passt.¹¹

2.2 EFQM als Bewertungsmodell für TQM-Systeme

In seinem Kern ist das EFQM-Modell ein Bewertungsmodell, mit Hilfe dessen sich messen lässt, wie gut das Qualitätsmanagement in einem Unternehmen umgesetzt wird.¹² Es definiert Kriterien, die sich mittels Indikatoren operationalisieren lassen. Das Modell liefert hierbei die Grundlage sowohl für die Preisvergabe (zum Procedere vgl. Anlage 2) als auch für die Selbstbewertung, die periodisch den Erfolg von qualitätssteigernden Maßnahmen zu messen erlaubt und im begrenzten Umfang auch einen internen (mit anderen Bereichen) oder externen Vergleich erlaubt.¹³ Die Kriterien sind dabei so allgemein gehalten, dass diese für alle Unternehmen gleicher-

⁹ vgl. Wunderer et.al. (1997), S. 7

¹⁰ vgl. Jaritz (1999), S.10

¹¹ vgl. z.B. Brunner (2002), S.92f

¹² vgl. Bruhn (2001), S.258f

¹³ vgl. Wunderer et al. (1997), S.18f

maßen anwendbar sind.¹⁴ Die konkreten qualitätsverbessernden Maßnahmen müssen durch das Unternehmen selbst erarbeitet werden; hier macht das EFQM-Modell keine Vorgaben.

Dem EFQM-Modell wird ein „Excellence“-Begriff zugrunde gelegt, der umreißt, was ein starkes und nachhaltig erfolgreiches Unternehmen ausmacht.¹⁵

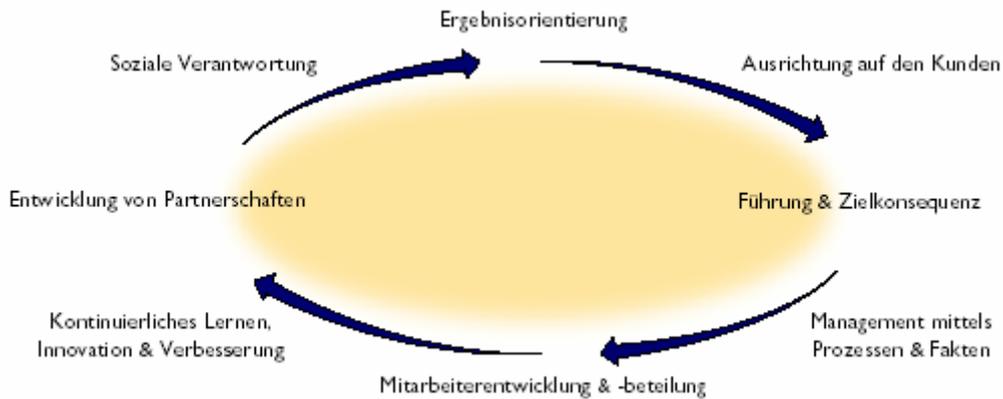


Abbildung 3: Elemente des „Excellence“-Begriffs¹⁶

- **Ergebnisorientierung.** Die Stärke eines Unternehmens zeigt sich, inwieweit hervorragende Ergebnisse für alle Interessengruppen erzielt werden. Hierzu gehören Kunden, aber auch Eigner, Mitarbeiter und die Gesellschaft.
- **Ausrichtung auf den Kunden.** Die primäre Ausrichtung eines Unternehmens muss auf seine Kunden und ihre Bedürfnisse sein, da sie die Abnehmer der Produkte und Dienstleistungen sind. Deshalb geht es um eine nachhaltige Gestaltung der Kundenbeziehungen.
- **Führung und Zielkonsequenz.** Eine gute Führung ist ein zentrales Element für den Unternehmenserfolg und drückt sich vor allem in zukunftsweisenden Visionen und begeisterndem Führungsstil aus, der auch in kritischen Zeiten durch Zielkonsequenz Beständigkeit gewährleistet.
- **Management mittels Prozessen und Fakten.** Führung ist dann effizient, wenn sie auf der Basis zuverlässiger Informationen und eines umfassenden Verständnisses für die Zusammenhänge geschieht.

¹⁴ vgl. Eversheim (1997), S.21

¹⁵ vgl. European Foundation for Quality Management (2003a), S. 4-7

¹⁶ European Foundation for Quality Management (2003a), S.4

- **Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung.** Die Stärke eines Unternehmens besteht im Wesentlichen aus der Stärke seiner Mitarbeiter. Das Mitarbeiterpotential ist durch Beteiligung und nachhaltige Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen auszuschöpfen.
- **Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung.** Erfolgreiche Unternehmen lernen ständig dazu und versuchen, durch Innovation und Verbesserung des Status Quo Wettbewerbsvorteile zu erzielen.
- **Entwicklung von Partnerschaften.** In einer dynamischen Umgebung ist es essentiell, dass man auf wechselseitigem Vertrauen gegründete Partnerschaften mit anderen Unternehmen zurückgreifen kann, in denen sich jeder Partner auf die eigenen Kernkompetenzen konzentrieren kann. Hierdurch lassen sich flexibel Wertschöpfungsmöglichkeiten wahrnehmen.
- **Soziale Verantwortung.** Hervorragende Unternehmensleistungen beschränken sich nicht nur auf die Erfüllung von Gesetzen, sondern versuchen auch, gesellschaftlichen Erwartungen und Wertvorstellungen gerecht zu werden und sichern sich damit die nachhaltige Vertrauensbasis für den Umgang mit den unterschiedlichen Interessengruppen.

2.3 Bewertungskriterien¹⁷

Um den Erfolg eines Unternehmens – im Wertesystem des oben skizzierten „Excellence“-Begriffs – auch messbar zu machen, wurden hierzu quantifizierbare Kriterien erarbeitet. Führt man in periodischen Abständen solche Bewertungen durch, so lassen sich daraus Schlüsse ziehen, inwieweit bestimmte Maßnahmen erfolgreich waren.

Das EFQM-Bewertungsmodell zerfällt in zwei Bereiche: Befähiger (*enabler*) und Ergebnisse (*results*), die gemäß ihrer Gewichtung gleichberechtigt in die Bewertung einfließen. Im Folgenden sollen die Kriterien näher beschrieben werden, wobei jedes Kriterium sich wieder aus Teilkriterien zusammensetzt, die in Anlage 3 aufgeführt sind.

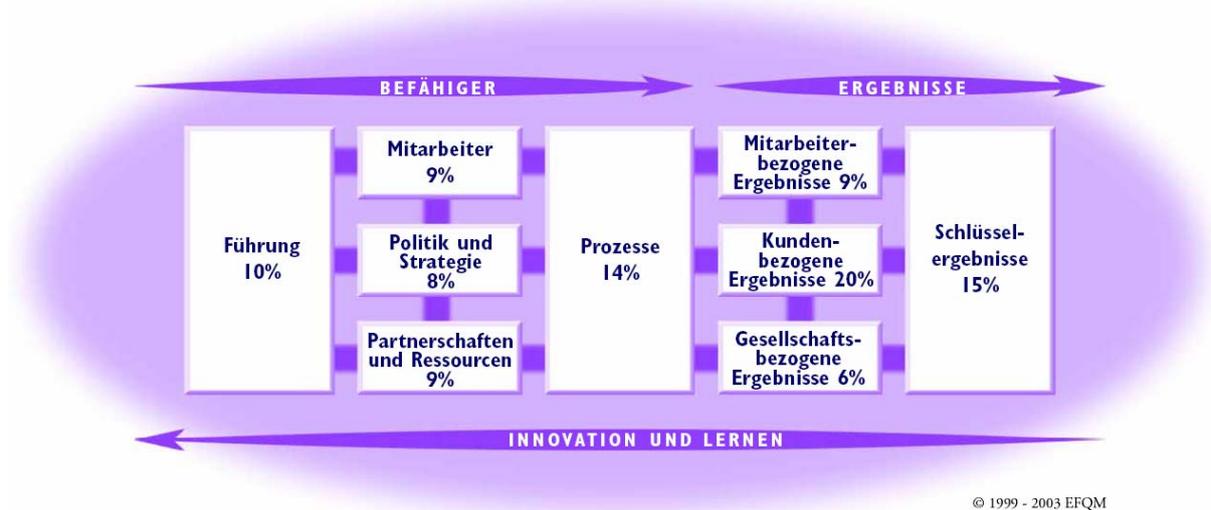


Abbildung 4: Bewertungskriterien des EFQM-Modells¹⁸

2.3.1 Befähiger

Befähiger sind die Voraussetzungen, die den Erfolg eines Unternehmens überhaupt erst ermöglichen. Bei ihnen steht für die Bewertung vor allem das methodische Vorgehen im Vordergrund, das als Voraussetzung gesehen wird.¹⁹ Folgende Komponenten gehen in die Bewertung ein:

- **Führung.** In dieser Komponente wird bewertet, wie die Führungskräfte zur Qualitätsmanagementkultur beitragen und diese fördern.

¹⁷ vgl. Hummeltenberg (1995), S. 175; European Foundation for Quality Management (2003b)

¹⁸ European Foundation for Quality Management (2003b), S. 12

¹⁹ vgl. Hummeltenberg (1995), S. 175

- **Mitarbeiter.** Hier wird überprüft, inwieweit die Organisation das gesamte Mitarbeiterpotential nutzt, wozu auch die Mitarbeiterpartizipation an Entscheidungen, das Führen mit Zielen und die Mitarbeiterentwicklung gehören.
- **Politik und Strategie.** Der Prozess des Formulierens und Operationalisierens von strategischen Zielen wird bewertet.
- **Partnerschaften und Ressourcen.** Neben dem systematischen Pflegen von externen Partnerschaften wird hier auch untersucht, inwieweit interne Ressourcen wie Finanzen, Gebäude und Anlagen sowie Information und Wissen systematisch gemanagt werden.
- **Prozesse.** In Prozessen findet die eigentliche Wertschöpfung statt, weshalb die Qualität der Prozesse aus Kundensicht sowie die systematische Prozessverbesserung bewertet wird.

2.3.2 Ergebnisse

Innerhalb dieser Rubrik werden die Ergebnisse zum einen über die subjektive Wahrnehmung durch die einzelnen Interessengruppen, zum anderen aus objektivierbaren Leistungsindikatoren ermittelt. Zu den betrachteten Interessengruppen gehören:

- **Mitarbeiterbezogene Ergebnisse**
- **Kundenbezogene Ergebnisse**
- **Gesellschaftsbezogene Ergebnisse**

Schlussendlich können **Schlüsselergebnisse** überprüft werden, die als Erfüllungsgrad der strategischen Ziele des Unternehmens verstanden werden.

2.4 Operative Umsetzung

Da es sich beim EFQM-Modell im Wesentlichen um ein Bewertungsmodell handelt, ist die Durchführung der Selbstbewertung der erste zentrale Schritt im Rahmen der Einführung. Hierzu müssen entsprechende Assessoren entweder durch Schulungen im Unternehmen ausgebildet oder extern beauftragt werden; sie führen die eigentliche Bewertung durch.²⁰ Für die Bewertung gibt es durch die EFQM neben der detaillierten Definition der einzelnen Kriterien auch ein Hilfsmittel: die sog. „RADAR-Bewertungsmatrix“, die in Anlage 4 näher beschrieben wird.

²⁰ vgl. Wunderer et al. (1997), S.110f

Das Ergebnis einer Selbstbewertung ist ein Bewertungsbericht, der neben der quantifizierten Bewertung auch eine Darstellung der jeweiligen Stärken und Verbesserungspotentiale enthält, die auch zusätzlich durch Benchmarking erfolgen kann. In der Philosophie von EFQM wird aus diesen Verbesserungspotentialen eine Teilmenge herausgegriffen, die man bis zum nächsten Mal gezielt verbessern möchte (Verbesserungsprojekte). Hierzu werden konkrete Ziele definiert und Vorgehensweisen zum Erreichen dieser Ziele erarbeitet. Nach erfolgter Umsetzung kann durch Bewertung der Erfolg dieser Maßnahmen gemessen werden.²¹ Für das Identifizieren von Verbesserungspotentialen und das Einleiten von Verbesserungsmaßnahmen stellt das EFQM-Modell mit der Wegweiskarte ein generisches Hilfsmittel zur Verfügung (vgl. Anlage 5). Ein detailliertes Modell für die Einbindung in den Managementprozess findet sich in Anlage 6.

3 Organisationsentwicklungsansatz

3.1 Hintergrund und Begriffsbestimmung

Organisationsentwicklung (OE) ist ein interdisziplinärer Ansatz (stark durch die Verhaltenswissenschaften wie die Soziologie und Teildisziplinen der Psychologie geprägt), der das Unternehmen primär als komplexes soziales System sieht,²² für das die Veränderung die zentrale Herausforderung darstellt, die es zu bewältigen gilt. Der Ansatz, den die OE verfolgt, ist dabei pragmatisch und auf die praktische Umsetzung konzentriert und weniger auf den theoretischen Überbau.²³ Dadurch gibt es auch keine eindeutigen und übereinstimmenden Definitionen (vgl. Anlage 7), was denn unter OE zu verstehen ist und auch kein geschlossenes Theoriegebäude.²⁴ Für diese Arbeit wird die folgende Charakterisierung zugrundegelegt:

- **Gegenstand** der Bemühungen der OE sind geplante Wandelprozesse in Unternehmen.
- Der **Ansatz** ist ganzheitlich auf das Gesamtsystem des betrachteten Bereichs und längerfristig ausgelegt.

²¹ vgl. Seyfarth-Metzger (2003), S.23f; Wunderer et al. (1997). S.129f

²² vgl. Baumgartner et al. (1998), S.37

²³ vgl. Sievers (1977), S.11

²⁴ vgl. Gairing (2002), S.11; Becker & Langosch (1995), S.3f – hier werden auch Positionen zitiert, die Organisationsentwicklung eher als Grundhaltung oder Lebensanschauung sehen.

- Die **Methoden** zielen auf die Veränderung von sowohl Verhalten als auch Struktur ab. Die zugrundeliegenden Modelle basieren auf sozialwissenschaftlichen Theorien.
- Die konkrete **Umsetzung** wird durch Spezialisten (mit-)konzipiert und (mit-)gesteuert.²⁵

Die OE hebt sich von der Betriebswirtschaft entstammenden Ansätzen dadurch ab, dass ihr Ziel nicht nur die Verbesserung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens ist, sondern gleichrangig auch die Qualität des Arbeitslebens der im Unternehmen tätigen Menschen.²⁶ Dementsprechend zielt die OE auch nicht auf die Optimierung von Wertschöpfungsprozessen ab, sondern auf die Schaffung der Voraussetzungen, damit die Organisation (oder besser: die in ihr tätigen Menschen) dies selbst tun können.²⁷ Hierzu stimuliert sie Veränderungsprozesse und fördert die für die Veränderung notwendigen Lernprozesse; die von Veränderungen betroffenen Mitarbeiter werden von reinen Objekten zu Beteiligten, die einen wesentlichen Beitrag zu den Veränderungen leisten.²⁸

3.2 Modelle und Methoden für Veränderungsprozesse

Ein wesentliches Element von OE-Ansätzen ist die Sichtweise auf (oder das Modell für) Veränderungsprozesse und die Kräfte, die sie fördern bzw. behindern. Das klassische Grundmodell ist dabei das dreiteilige Episodenschema nach Kurt Lewin, das einem Gleichgewichtsdenken entspringt. Im Ausgangszustand sind veränderungshemmende und veränderungsfördernde Kräfte im Gleichgewicht. Durch „Auftauen“ (*unfreezing*) wird dieses Gleichgewicht gestört, so dass in der „Bewegen“-Phase neue Verhaltensweisen ausprobiert und ausgebildet werden können. In der „Einfrieren“-Phase (*refreezing*) wird wieder ein Gleichgewicht auf höherem Niveau geschaffen, so dass sich das veränderte Verhalten stabilisieren kann, bevor neue Veränderungen in Angriff genommen werden können.²⁹ Dieses Grundmodell wurde auf unterschiedliche Art und Weise präzisiert und modifiziert; ein solches erweitertes Modell ist in Anlage 8 wiedergegeben. In der Praxis der Organisationsentwicklung hat sich ein

²⁵ Charakterisierung in Anlehnung an Schreyögg (1999), S.499

²⁶ vgl. Schreyögg (1999), S.499; Scholz (2000), S.411; Heimbrock (2001), S.269; Becker & Langosch (1995), S.14f; Staehle (1979), S.46

²⁷ vgl. French & Bell (1995), S.

²⁸ vgl. Thommen & Achleitner (2001), S.805

²⁹ vgl. Jäckel (2003), S.648f

reichhaltiges Repertoire an unterschiedlichen Methoden herausgebildet, mit Hilfe derer ein Berater „intervenierte“, z.B. :

- **Survey-Feedback-Methode.** In einem ersten Schritt werden Informationen über den Problembereich oder die Führungssituation gesammelt, die nach einer zielgerichteten Aufbereitung durch den Organisationsentwicklungsberater den Betroffenen vorgestellt werden und durch sie diskutiert werden. Nachdem die vordringlichsten Probleme identifiziert sind, beschließt die Gruppe einen Aktionsplan, der durch fortgesetzte Datenerhebung und erneute Diskussion auf den erzielten Fortschritt hin überprüft wird.³⁰
- **Prozessberatung.** Hierbei werden für die Veränderungsprozesse keine Gestaltungsvorgaben gemacht. Vielmehr soll Prozessberatung helfen, Probleme besser wahrzunehmen und zu verstehen. Typische Ansätze sind hierbei die Konfrontation mit neuen Perspektiven, Abbau von Kommunikationsblockaden, das Aufdecken von Konflikten zwischen Gruppen etc.³¹
- **Verhaltensgitter nach Blake & Mouton.** Das Grundkonzept für diesen Ansatz ist ein Gitter, das Führungsverhalten entlang von zwei Dimensionen Personenorientierung und Sachorientierung klassifiziert. Ziel ist es, in beiden Bereichen möglichst hohe Werte zu erreichen. Zur Erreichung dieses Ziels wird ein strukturiertes Programm vorgeschlagen, das aus mehreren Phasen besteht: Erkundung und Veränderung des Führungsverhaltens, Teamentwicklung, Verbesserung der Kooperation zwischen unterschiedlichen Gruppen usw.³²

4 Vergleich von Organisationsentwicklung und EFQM

4.1 Hintergrund und Zielsystem

Das EFQM-Modell ist als Reaktion auf die verschärfte Wettbewerbssituation und mit dem Ziel der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch umfassendes Qualitätsmanagement entstanden. Das übergeordnete Ziel ist somit die Verbesserung des Markterfolges und damit des Unternehmensergebnisses. Als Präzisierung des Ziel-

³⁰ vgl. Schreyögg (1999), S.505

³¹ vgl. Schreyögg (1999), S.507

³² vgl. Schreyögg (1999), S.509f

systems wird ein Excellence-Begriff definiert, der festlegt, was ein erfolgreiches Unternehmen ausmacht. Hierzu gehören neben internen Aspekten wie Führungsqualität, Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung und kontinuierliche Verbesserung auch nach außen gerichtete Aspekte wie Kundenorientierung, Entwicklung von Partnerschaften und soziale Verantwortung. Hieran wird deutlich, dass das Werte- und Zielsystem des EFQM-Modells das Unternehmen als eingebettet in einen größeren Umweltkontext versteht.

Demgegenüber ist der OE-Ansatz geprägt von seiner sozialwissenschaftlichen Herkunft und seinen Wurzeln in der Human-Relations-Bewegung und den Konsequenzen aus den Hawthorne-Experimenten. Hieraus ergibt sich, dass die sozialen und psychischen Prozesse eine erhebliche Auswirkung auf die Effizienz eines Unternehmens haben. Hier setzt die OE an, indem sie das soziale System in einem Unternehmen bzw. Unternehmensteil dahingehend auf geplante Weise verändern will, so dass sowohl die Leistungsfähigkeit des Unternehmens als auch die Humanität der Arbeit gesteigert werden. Neben den reinen Unternehmenserfolg tritt gleichrangig (und nicht nachgelagert wie beispielsweise beim EFQM-Modell) die Humanisierung der Arbeitsbedingungen. Daraus ergibt sich aber auch gleichzeitig, dass die OE auf die Innenperspektive beschränkt ist; Kunden, Partner oder die Öffentlichkeit bleiben im Wesentlichen unberücksichtigt.

4.2 Methoden

Als Methodik zur Unternehmensentwicklung stellt das EFQM-Modell außer dem generischen Zyklus Bewerten und Verbesserungspotential analysieren, Verbesserungsprojekte definieren und durchführen und anschließend die Ergebnisse evaluieren kein Instrumentarium bereit. Es hilft also, Stärken und Schwächen zu analysieren und Verbesserungsprojekte auf ihre Effektivität hin zu überprüfen; gegenüber den eigentlichen Methoden zur Verbesserung und Veränderung ist es jedoch neutral. Demgegenüber konzentriert sich der OE-Ansatz auf Methoden oder Interventionen für Veränderungsprozesse. Diese Methoden leiten sich aus sozialwissenschaftlich fundierten Modellen ab und lassen insbesondere die menschliche Komponente in den Vordergrund treten.

4.3 Evaluierung von Veränderungen

Das EFQM-Modell ist im Wesentlichen ein Bewertungsmodell, mit dem sich die Stärke des Unternehmens messen lässt. Dies stellt nicht nur die Grundlage für die

Vergabe der Qualitätspreise dar, sondern ist auch das wesentliche Instrument zur Einleitung und Kontrolle von Verbesserungsprozessen. Bei allen Problemen der Messung der relevanten Größen bietet das EFQM-Modell hier ein mächtiges Evaluierungswerkzeug.

Demgegenüber verfügt die OE zwar über ein breites Spektrum an Durchführungsmethoden, aber die Messung der Ergebnisse von OE-Projekten bleibt schwierig.³³ Dies bezieht sich im Wesentlichen auf die beiden Oberziele Humanisierung der Arbeit und Steigerung der Effizienz des Unternehmens, weniger auf die jeweiligen Einzelziele eines OE-Projektes. Dies hat dann zur Folge, dass das Projekt durchaus als erfolgreich nachgewiesen werden kann (weil es seine Ziele erreicht hat); es ist aber nicht klar, ob dadurch wirklich die Situation im Unternehmen verbessert wurde.

4.4 Folgerungen

Pointiert kann man sagen, dass das EFQM-Modell das Ziel von Unternehmensentwicklung als Vision vorgibt und den Erfolg von Veränderungen zu quantifizieren vermag, während das umfangreiche und ganzheitliche Instrumentarium des Organisationsentwicklungsansatzes diesen durch Unterstützung der notwendigen Lernprozesse auch tatsächlich herbeiführen kann. Dies deutet an, dass EFQM und Organisationsentwicklung im Wesentlichen komplementäre Ansätze sind, was auch in der Literatur über Total Quality Management und OE zum Ausdruck kommt.³⁴ Während das EFQM-Modell dem betriebswirtschaftlichen Denken entspringt und dementsprechend stärker die Effizienz der Wertschöpfungsprozesse betont, widmet sich der OE-Ansatz stärker der Frage, wie Individuen und soziale Systeme Veränderungen vollziehen. Jedoch ist bereits in der Konzeption des Total Quality Management die Einsicht enthalten, dass wirtschaftliche Effizienz am besten durch ein ganzheitliches „Besser-Werden“ erreicht werden kann. Dies ist auch daran zu erkennen, dass die Verbesserung der Lern- und Problemlösungsfähigkeiten im OE-Prozess auch im EFQM-Modell durch die Betonung des kontinuierlichen Lernens und der Mitarbeiterpartizipation und -entwicklung eine wichtige Rolle einnehmen, so dass der Konflikt, der aus den oben identifizierten Unterschieden im Zielsystem zu erwarten wäre, nicht so gravierend ausfällt.

³³ vgl. Klein (1990), S.34

³⁴ Für einen Überblick vgl. French & Bell (1995), S.248f

Insgesamt eignen sich auch die Modelle für Veränderungsprozesse des OE-Ansatzes für die Beschreibung des EFQM-Einführungsprozesses. Die Einführung von EFQM stößt als „Auftauen“ organisationale Veränderungsprozesse an,³⁵ die zu Widerständen auf individueller wie sozialer Ebene führen, die sich durch OE zumindest teilweise überwinden lassen.³⁶

5 Fazit

Der wesentliche Beitrag des EFQM-Modells ist in seiner klaren Vorstellung von einem nachhaltig erfolgreichen Unternehmen und in einer operationalisierbaren Methode zur Bewertung zu sehen, inwieweit man den Idealzustand erreicht hat und wo noch Verbesserungsbedarf ist. Als Einschränkung ist hier allerdings zu beachten, dass die Sprache des EFQM-Modells einer bestimmten Denkwelt entspricht, die nicht überall auf Anhieb verstanden wird, weil sie durch ihre Allgemeinheit zu weit von der Unternehmensrealität entfernt ist. Gleichzeitig ist klar festzuhalten, dass die Einführung des EFQM-Modells alleine niemals ausreicht, um sich zu verbessern. Das EFQM-Modell kann allenfalls einen Rahmen und eine Vision vorgeben, jedoch ein weitaus höheres Engagement ist in die Umsetzung von Verbesserungen zu stecken. Selbst wenn das EFQM-Modell es erlaubt, das Verbesserungspotential zu identifizieren, so garantiert eine sachlich gute Lösung noch lange keine erfolgreiche Umsetzung. Hierzu sind auch die menschlichen und sozialen Barrieren zu überwinden. Hier kann der Organisationsentwicklungsansatz helfen, wenn auch diesem Ansatz vorgeworfen wird, dass er Machtstrukturen nicht ernst genug nimmt.³⁷

Insgesamt ist also eine integrative Sicht auf Unternehmensentwicklung angeraten, wie sie beispielsweise von Trebesch vorgeschlagen wird, der die Gestaltung von Entwicklungsprozessen in der Wechselwirkung von Strategieentwicklung, Strukturentwicklung und Kulturentwicklung sieht.³⁸ Nimmt man die beiden betrachteten Ansätze (EFQM und OE), so erkennt man, dass EFQM stärker im Bereich der Strategie- und Strukturentwicklung repräsentiert ist, während der OE-Ansatz die Kulturentwicklung und teilweise auch die Strukturentwicklung abdeckt und so ein hohes Maß an Komplementarität festzustellen ist.

³⁵ vgl. Brunner (2002), S.123

³⁶ vgl. Brunner (2002), S.123

³⁷ vgl. Schreyögg (1999), S.521

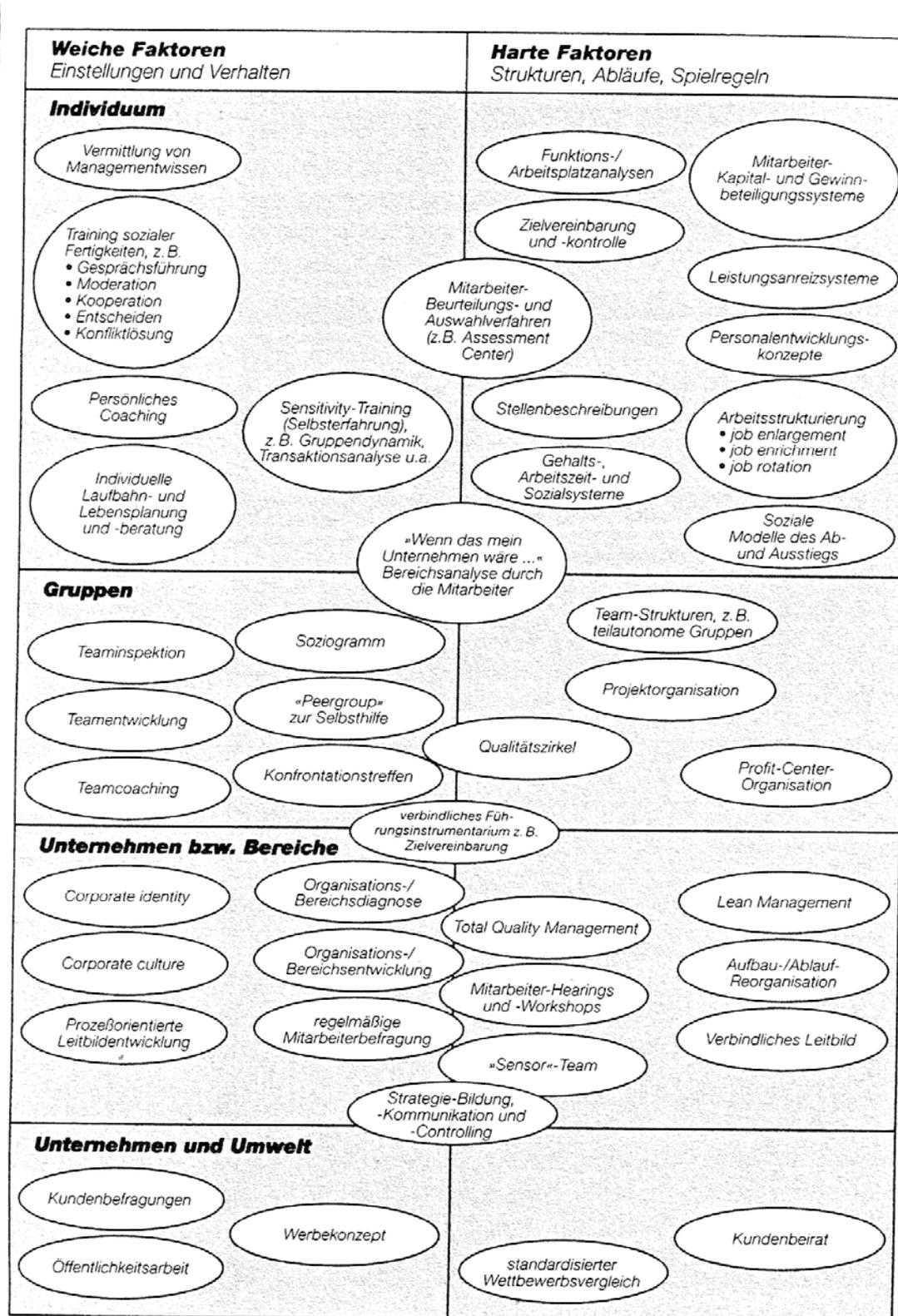
³⁸ vgl. Gairing (2002), S.118

Veränderungen sind niemals einfach, und es gibt kein Patentrezept für die erfolgreiche Weiterentwicklung von Unternehmen. Aber: zur Veränderung gibt es keine Alternativen. So wie der einzelne die Herausforderung des lebenslangen Lernens annehmen muss, so müssen sich auch Organisationen weiterentwickeln. Und eine Kombination von einem (gut auf eine bestimmte Branche angepassten) EFQM-Modell und einem darauf abgestimmten OE-Prozess erscheinen derzeit trotz aller Schwierigkeiten auf lange Sicht vielversprechend.

Anhang

Anlage 1	Instrumente, Methoden und Verfahren der Unternehmensentwicklung	18
Anlage 2	Europäischer Qualitätspreis	20
Anlage 3	Kriterien der Befähiger und Ergebnisse	21
Anlage 4	RADAR-Bewertungsmatrix	24
Anlage 5	EFQM-Wegweiskarte	26
Anlage 6	Integration des EFQM-Modells in den Management-Prozeß.....	27
Anlage 7	Definitionen Organisationsentwicklung	28
Anlage 8	Modelle für Veränderungsprozesse in der OE.....	30

Anlage 1 Instrumente, Methoden und Verfahren der Unternehmensentwicklung³⁹



Anlage 2 Europäischer Qualitätspreis⁴⁰

Als Anreiz für die Einführung von Qualitätsmanagement in Unternehmen wird ein **Qualitätspreis (European Quality Award)** vergeben, der gleichzeitig die höchste Ebene der „Exzellenz“ darstellt. Hierzu müssen die Unternehmen ausführliche Bewerbungsunterlagen einreichen die auf mehrjähriger Selbstbewertung und einem umfassenden Qualitätsmanagementprogramm basieren. Die Ergebnisse werden durch ein externes Assessoren-Team vor Ort überprüft.

Darunter gibt es auch noch die Stufe der „**Anerkennung für Excellence**“, die nur zwei bis drei Selbstbewertungszyklen durchlaufen und ein Verbesserungsprogramm begonnen haben. Die Basisstufe „**Verpflichtung zur Excellence**“ erfordert die Einführung des EFQM-Bewertungsmodells und die erfolgreiche Durchführung ausgewählter Verbesserungsmaßnahmen.

⁴⁰ vgl. European Foundation for Quality Manager (2003b), S.11

Anlage 3 Kriterien der Befähiger und Ergebnisse⁴¹

Führung	
1.1	Führungskräfte erarbeiten die Mission, die Vision und die Werte. Sie agieren als Vorbilder für eine Kultur der Excellence
1.2	Führungskräfte sorgen durch ihr persönliches Mitwirken für die Entwicklung, Überwachung und kontinuierliche Verbesserung des Managementsystems der Organisation.
1.3	Führungskräfte bemühen sich um Kunden, Partner und Vertreter der Gesellschaft.
1.4	Führungskräfte motivieren und unterstützen die Mitarbeiter der Organisation und erkennen ihre Leistungen an.
Politik und Strategie	
2.2	Politik und Strategie beruhen auf Informationen aus Leistungsmessung, Marktforschung sowie den lernorientierten und kreativen Aktivitäten.
2.3	Politik und Strategie werden entwickelt, überprüft und aktualisiert.
2.4	Politik und Strategie werden durch ein Netzwerk von Schlüsselprozessen umgesetzt.
2.5	Politik und Strategie werden kommuniziert und eingeführt.
Mitarbeiter	
3.1	Mitarbeiterressourcen werden geplant, gemanagt und verbessert.
3.2	Das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeiter werden ermittelt, ausgebaut und aufrechterhalten.
3.3	Mitarbeiter werden beteiligt und zu selbstständigem Handeln ermächtigt.
3.4	Die Mitarbeiter und die Organisation führen einen Dialog.
3.5	Mitarbeiter werden belohnt, anerkannt und betreut.

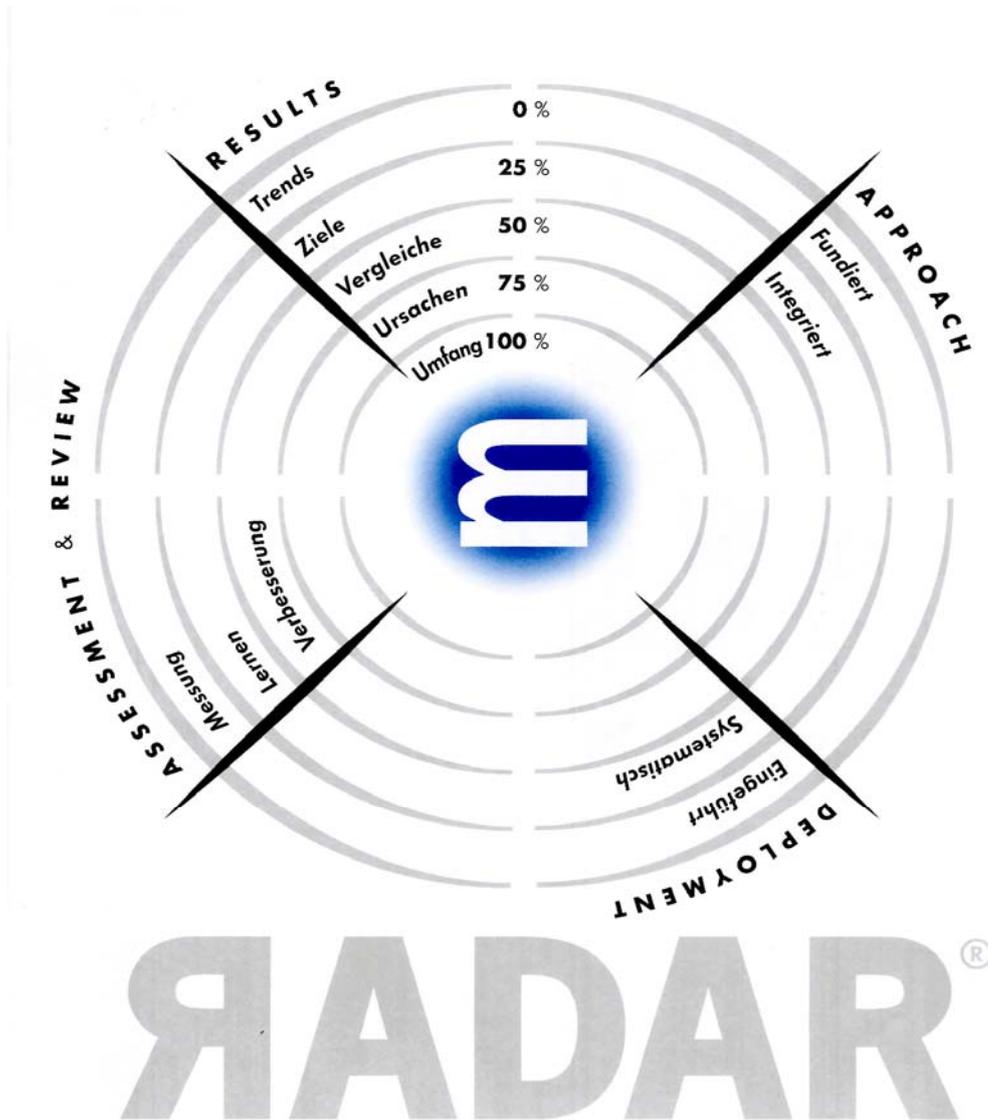
⁴¹ vgl. Kamiske & Hahne (2000), S.57f

Partnerschaften und Ressourcen	
4.1	Externe Partnerschaften werden gemanagt.
4.2	Finanzen werden gemanagt.
4.3	Gebäude, Einrichtungen und Material werden gemanagt.
4.4	Technologie wird gemanagt.
4.5	Informationen und Wissen werden gemanagt.
Prozesse	
5.1	Prozesse werden systematisch gestaltet und gemanagt.
5.2	Prozesse werden bei Bedarf verbessert, wobei Innovation genutzt wird, um Kunden und andere Interessengruppen voll zufriedenzustellen und die Wertschöpfung für diese zu steigern.
5.3	Produkte und Dienstleistungen werden aufgrund der Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden entworfen und entwickelt.
5.4	Produkte und Dienstleistungen werden hergestellt, geliefert und betreut.
5.5	Kundenbeziehungen werden gepflegt und vertieft.
Kunden	
6.1	Messergebnisse aus Kundensicht
6.2	Leistungsindikatoren
Mitarbeiter	
7.1	Messergebnisse aus Mitarbeitersicht
7.2	Leistungsindikatoren
Gesellschaft	
8.1	Messergebnisse aus Sicht der Gesellschaft

8.2	Leistungsindikatoren
-----	----------------------

Schlüsselergebnisse	
9.1	Ergebnisse der Schlüsselleistungen
9.2	Schlüsselleistungsindikatoren

Anlage 4 RADAR-Bewertungsmatrix⁴²



Radar setzt sich aus den vier Elementen **R**esults (Ergebnisse), **A**pproach (Vorgehen), **D**eployment (Umsetzung) und **A**ssessment and **R**eview (Bewertung und Überprüfung) zusammen, wobei das Ergebnis-Element zur Bewertung der Ergebnis-Kriterien dient. Der Organisation wird empfohlen:

- ihre Ergebnisse zu bestimmen
- eine umfassende Anzahl fundierter Vorgehensweisen aufzustellen
- diese Vorgehensweisen systematisch umzusetzen

⁴² aus European Foundation for Quality Management (2000), S. 37 f; vgl. European Foundation for Quality Management: (2003b), S. 5

- diese Umsetzung zu bewerten und zu überprüfen.

5 Zusammenfassung der Bewertung

1. Befähiger-Kriterien

Kriterium Nr.	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Teilkriterium	1a	<input type="text"/>	2a	<input type="text"/>	3a	<input type="text"/>	4a	<input type="text"/>	5a	<input type="text"/>
Teilkriterium	1b	<input type="text"/>	2b	<input type="text"/>	3b	<input type="text"/>	4b	<input type="text"/>	5b	<input type="text"/>
Teilkriterium	1c	<input type="text"/>	2c	<input type="text"/>	3c	<input type="text"/>	4c	<input type="text"/>	5c	<input type="text"/>
Teilkriterium	1d	<input type="text"/>	2d	<input type="text"/>	3d	<input type="text"/>	4d	<input type="text"/>	5d	<input type="text"/>
Teilkriterium			2e	<input type="text"/>	3e	<input type="text"/>	4e	<input type="text"/>	5e	<input type="text"/>
Summe der Teilkriterien		<input type="text"/>								
		÷ 4		÷ 5		÷ 5		÷ 5		÷ 5
Bewertungsergebnis		<input type="text"/>								

Anmerkung: Das Bewertungsergebnis ist das arithmetische Mittel der prozentualen Bewertungen für die Teilkriterien. Führen die Bewerber überzeugende Gründe an, weshalb ein oder mehrere Teilkriterien für ihre Organisation nicht relevant ist oder sind, ergibt sich der Durchschnitt lediglich aus der Zahl der behandelten Teilkriterien. Um Verwechslung (mit einer Nullbewertung) zu vermeiden, sollten die als nicht relevant akzeptierten Teilkriterien in obiger Tabelle mit "NR" gekennzeichnet werden.

2. Ergebnis-Kriterien

Kriterium Nr.	6	%	7	%	8	%	9	%
Teilkriterium	6a	<input type="text"/> x 0.75=	7a	<input type="text"/> x 0.75=	8a	<input type="text"/> x 0.25=	9a	<input type="text"/> x 0.50=
Teilkriterium	6b	<input type="text"/> x 0.25=	7b	<input type="text"/> x 0.25=	8b	<input type="text"/> x 0.75=	9b	<input type="text"/> x 0.50=
Bewertungsergebnis		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>

3. Berechnung der Gesamtpunktzahl

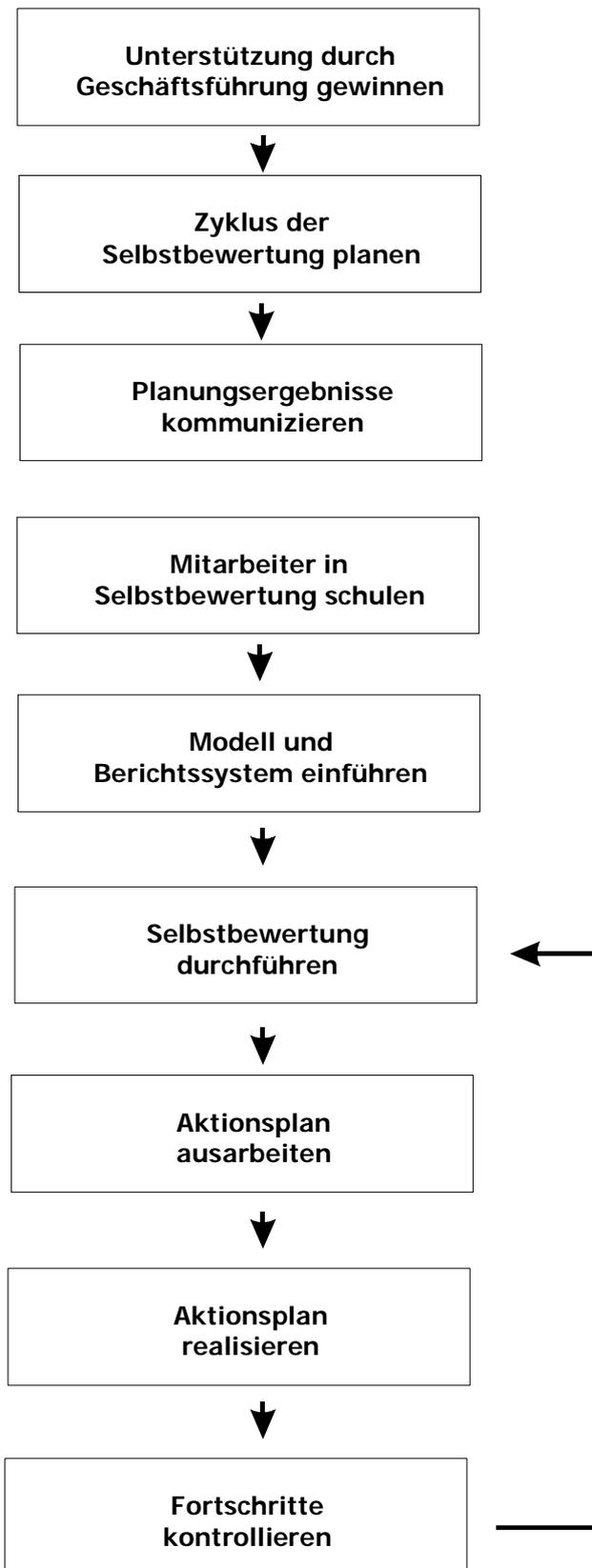
Kriterium	Bewertungsergebnis	Faktor	Vergebene Punkte
1 Führung	<input type="text"/>	x 1.0	<input type="text"/>
2 Politik und Strategie	<input type="text"/>	x 0.8	<input type="text"/>
3 Mitarbeiter	<input type="text"/>	x 0.9	<input type="text"/>
4 Partnerschaften und Ressourcen	<input type="text"/>	x 0.9	<input type="text"/>
5 Prozesse	<input type="text"/>	x 1.4	<input type="text"/>
6 Kundenbezogene Ergebnisse	<input type="text"/>	x 2.0	<input type="text"/>
7 Mitarbeiterbezogene Ergebnisse	<input type="text"/>	x 0.9	<input type="text"/>
8 Gesellschaftsbezogene Ergebnisse	<input type="text"/>	x 0.6	<input type="text"/>
9 Schlüsselergebnisse	<input type="text"/>	x 1.5	<input type="text"/>
Gesamtpunktzahl	<input type="text"/>		

- Tragen Sie das für jedes der Kriterien (obige Tabellen 1 und 2) vergebene Bewertungsergebnis ein.
- Multiplizieren Sie jedes Ergebnis mit dem entsprechenden Faktor, um die Punktzahl zu ermitteln.
- Addieren Sie die für jedes der Kriterien vergebenen Punkte, um die Gesamtpunktzahl der Bewertung zu erhalten.

Anlage 5 EFQM-Wegweiserkarte⁴³

Mit der Wegweiser-Karte werden Verbesserungsmöglichkeiten bestimmt und Verbesserungspläne erstellt. Sie baut zwar auf der RADAR-Logik auf, ist aber kein Hilfsmittel für die Punktvergabe. Die Wegweiser-Karte ist so aufgebaut, dass die Fragen im Rahmen der Selbstbewertung beantwortet werden können und sowohl auf ein Hauptkriterium als auch auf ein Teilkriterium anwendbar.

Ergebnisse	
<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigen die Ergebnisse alle vorhandenen Interessengruppen? • Werden alle relevanten Vorgehensweisen gemessen? • Wird die Umsetzung der Vorgehensweisen gemessen? • Wird die Umsetzung der Vorgehensweisen wahrgenommen? • Berücksichtigen die Messungen die Leistungsindikatoren? • Werden positive Trends sichtbar? • Sind gute Ergebnisse über einen längeren Zeitraum nachzuweisen? • Wenn ja, über welchen Zeitraum? • Gibt es Ziele? • Wenn ja, werden die Ziele erreicht? • Werden die Ergebnisse mit anderen verglichen, z. B. mit Wettbewerbern, dem Industriedurchschnitt oder Klassenbesten? • Schneiden die Ergebnisse im Vergleich gut ab? • Weisen sie eine Ursache-Wirkungs-Verknüpfung mit den Vorgehensweisen auf? • Wird bei den Messungen eine ausgewogene Reihe von Faktoren berücksichtigt, nicht nur gegenwärtig sondern auch zukünftig? • Zeigen die Ergebnisse ein ganzheitliches Bild? 	
Befähiger	
<p>Vorgehen Ist das Vorgehen:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • fundiert? • auf die Bedürfnisse der Interessengruppen ausgerichtet? • unterstützend für die Politik und Strategie? • mit anderen Vorgehensweisen verknüpft? • nachhaltig? • innovativ? • flexibel? • messbar?
<p>Umsetzung Ist die Umsetzung des Vorgehens:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • in allen relevanten Bereichen der gesamten Organisation eingeführt? • so eingeführt, dass sein Potenzial/seine Fähigkeiten voll zum Tragen kommen? • so eingeführt, dass es den geplanten Nutzen erzielt? • systematisch? • von allen Interessengruppen verstanden und akzeptiert? • messbar?
<p>Bewertung und Überprüfung Wird das Vorgehen und seine Umsetzung:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • regelmässig auf Effektivität überprüft? • genutzt, um daraus zu lernen? • mit anderen verglichen, z. B. mit Wettbewerbern, dem Industriedurchschnitt oder Klassenbesten? • anhand des Outputs von lernorientierten Aktivitäten und Leistungsmessungen verbessert?

Anlage 6 Integration des EFQM-Modells in den Management-Prozess⁴⁴

⁴⁴ eigene Darstellung nach Wunderer (1997), S.130

Anlage 7 Definitionen Organisationsentwicklung

Becker: „Organisationsentwicklung (OE) steht als Sammelbegriff für eine geplante, systematische, zielorientierte Veränderung der organisatorischen Strukturen und Prozesse sowie des Verhaltens der Mitarbeiter eines Betriebes mit Hilfe des koordinierten Einsatzes sozialwissenschaftlicher Methoden auf Basis eines gemeinsamen Lernprozesses aller Beteiligten. Insofern ist OE als langfristiger Lern- und Entwicklungsprozess zu verstehen, der einer mehr evolutionäre Veränderung von betrieblichen Ziel-, Entscheidungs- und Machstrukturen nach sich zieht. Ziel ist eine Steigerung der Leistungsfähigkeit des Betriebes sowie eine Humanisierung der Arbeit bei einer sich wandelnden Umwelt.“⁴⁵

Sievers: Organisationsentwicklung „ist darauf ausgerichtet, Theorien, Modelle und Methoden zu entwickeln und anzuwenden, die eine erfolgreiche Veränderung von Organisationen durch geplanten sozialen Wandel ermöglicht.“⁴⁶ Der Organisationsentwicklung liegt „die doppelte Überzeugung zugrunde, dass einerseits Organisationen als soziale Systeme nicht durch eine bloße Veränderung der personalen Systeme ihrer Mitglieder veränderbar sind, und dass andererseits gelernte Verhaltensweisen, die sich für Individuen und Kleingruppen als funktional und adäquat erwiesen mögen, zur Realisierung von Organisationszielen häufig dysfunktional sein können.“⁴⁷ „Organisationsentwicklung kann somit als eine Strategie bzw. als ein Programm zur Initiierung, Steuerung und Garantierung der mit einer Systemveränderung und -entwicklung verbundenen komplexen Lernprozesse verstanden werden. Sie ist eine Strategie, durch die über die Organisation des Lernens ein Lernen der Organisation intendiert wird. Eine solche Strategie erstreckt sich im Idealfall sowohl auf die Veränderung und Entwicklung der organisationsinternen Problemlösungskapazitäten im sozialen, administrativen, technischen und operativen Bereich als auch auf eine Optimierung der Problemlösungskapazitäten in den verschiedenen System-/Umweltbeziehungen.“⁴⁸

French & Bell: „Organization development is a long-term effort, led and supported by top management, to improve an organization’s visioning, empowerment, learning, and problem-solving processes, through an ongoing, collaborative management of organizational culture – with special emphasis on the culture of intact work teams

⁴⁵ Becker (2002), S.388f

⁴⁶ Sievers (1977), S.11

⁴⁷ Sievers (1977), S.11

⁴⁸ Sievers (1977), S.22

and other team configurations – utilizing the consultant-facilitator role and the theory and technology of applied behavioural science, including action research.”⁴⁹

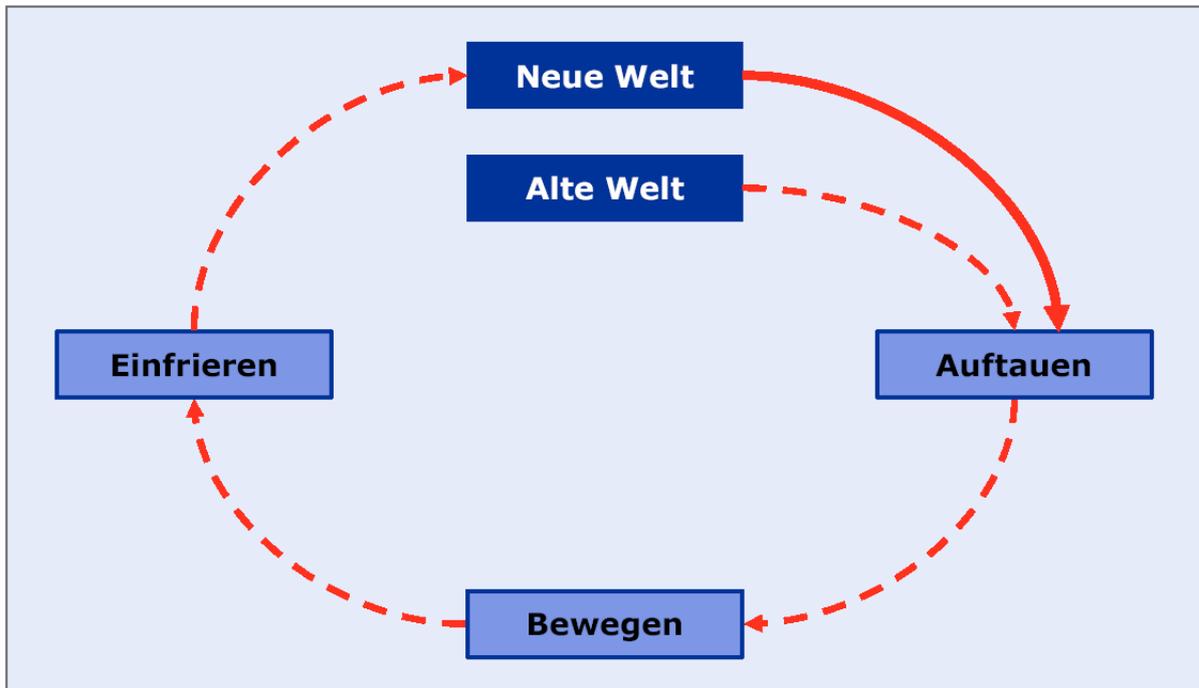
Reiß et al.: „Vorgehensweise für die Planung, Initiierung und Durchführung organisatorischer Änderungs- und Anpassungsprozesse, deren primärer Ansatzpunkt das Verhalten der Organisationsmitglieder ist. Organisationsentwicklung beruht auf einem hohen Beteiligungsgrad der Betroffenen und wird als langjähriger Lern- und Entwicklungsprozeß verstanden, dessen Veränderungswirkung auf die Subsysteme einer Organisation gerichtet ist. Mittelbar zieht dieser aber auch durch zunehmende demokratische Meinungs- und Willensbildung eine evolutionäre Veränderung der Ziel-, Entscheidungs- und Machstrukturen nach sich.“⁵⁰

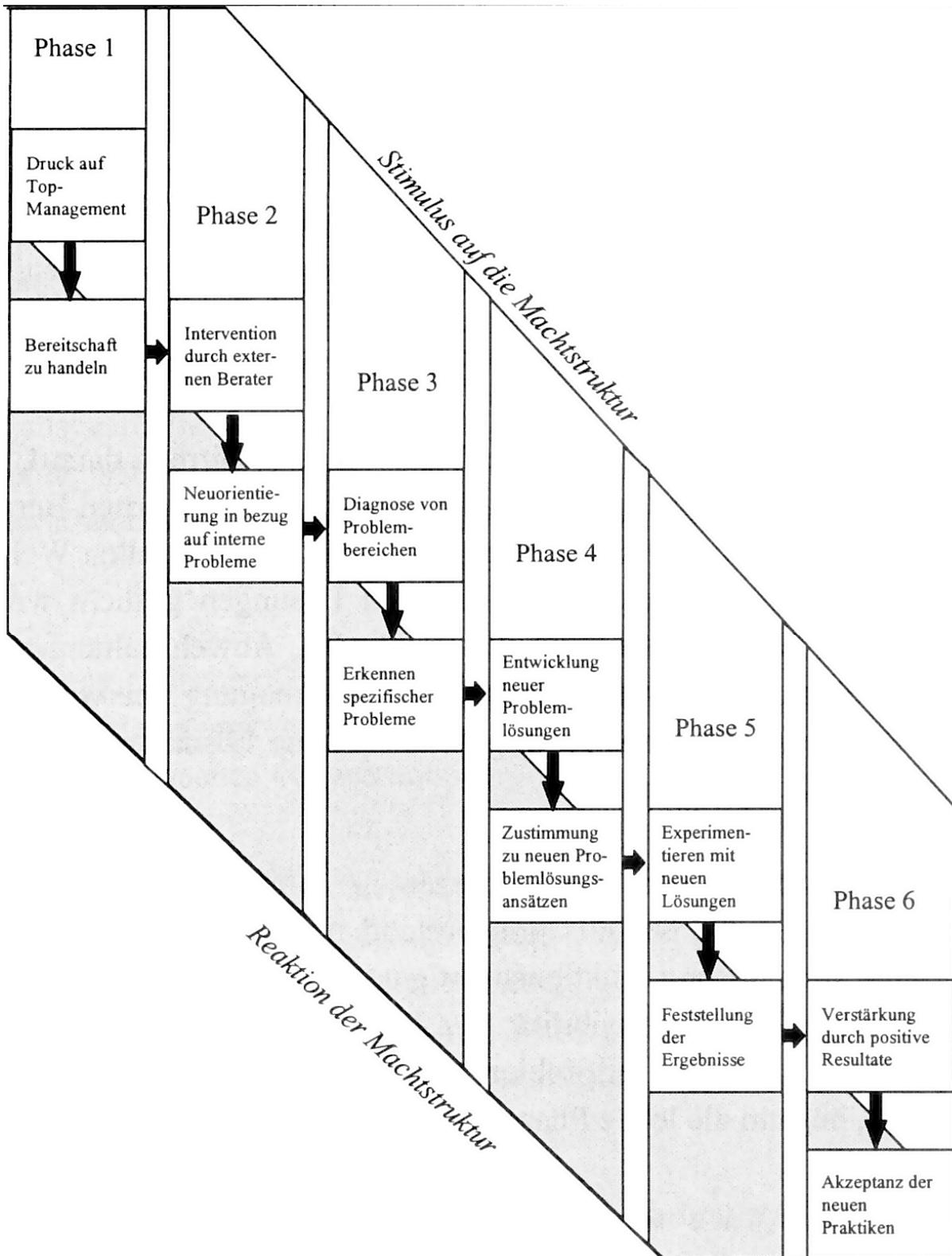
⁴⁹ French & Bell (1995), S.28

⁵⁰ Reiß et al. (1997), S.432

Anlage 8 Modelle für Veränderungsprozesse in der OE

Lewins Modell⁵¹



Erfolgsmuster für Wandelprozesse nach Greiner⁵²

Literaturverzeichnis

- Baumgartner, Irene; Häfele, Walter; Schwarz, Manfred; Sohm, Kuno: Organisationsentwicklungsprozesse, 5. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt, 1998
- Becker, Fred G.: Lexikon des Personalmanagements, 2. Auflage, München: DTV, 2002
- Becker, Horst; Langosch, Ingo: Produktivität und Menschlichkeit – Organisationsentwicklung und Anwendung in der Praxis, 4. Auflage, Stuttgart: Ferdinande Enke, 1995
- Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Grundlagen, Konzepte, Methoden, 3. Auflage, Heidelberg/Berlin: Springer, 2001
- Brunner, Corinna Bianca: TQM und organisationales Lernen im Krankenhaus, Konstanz: Hartung-Gorre, 2002
- Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten, 9. Auflage, New York: Campus, 2000
- European Foundation for Quality Management: Das EFQM-Modell für Excellence, Brüssel, 2000
- European Foundation for Quality Management: Die Grundkonzepte der Excellence, Brüssel, 2003a
- European Foundation for Quality Management: Excellence einführen, Brüssel, 2003b
- Eversheim, Walter (Hrsg.): Qualitätsmanagement für Dienstleister – Grundlagen, Selbstanalyse, Umsetzungshilfen, Heidelberg/Berlin: Springer, 1997
- French, Wendell L.; Bell, Cecil H.: Organization Development – Behavioral Science Intervention for Organization Improvement, 5. Auflage, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1995
- Gairing, Fritz: Organisationsentwicklung als Lernprozeß von Menschen und Systemen, 3. Auflage, Weinheim und Basel: Beltz, 2002
- Heimbrock, Klaus Jürgen: Die Rolle des Personalmanagements bei der Unternehmensentwicklung, Dissertation am Internationalen Institut für Management, Universität Flensburg, 2001
- Held, Barbara; Russ-Mohl, Stephan (Hrsg.): Qualität durch Kommunikation sichern: Frankfurt am Main: F.A.Z. Institut, 2000
- Hummeltenberg, Wilhelm: Bewertungsmodelle für TQM. In: Preßmar (1995), Band 1, S.137-184
- ILTIS GmbH, Stichwort „Organisationsentwicklung“
<http://www.4managers.de/10-Inhalte/asp/Organisationsentwicklung.asp>,
21.11.2004
- Jäckel, Harald: Organisationsentwicklung für Führungskräfte. In: Rosenstiel et al. (2003), S.639-650
- Jaritz, André: TQM und Mitunternehmertum im Humanressourcenmanagement, München & Mering: Rainer Hampp Verlag, 1999

- Kamiske, Gerd F.; Hahne, Bettina: Auf dem Weg zur Qualitätskultur. In: Held & Russ-Mohl (2000), S. 41-62
- Klein, Helmut: Grenzen der Organisationsentwicklung – Systemisches und strategisches Überdenken auf der Basis von Fallstudien, Dissertation, Kassel 1990
- Kolb, Meinulf: Personalmanagement, 3. Auflage, Berlin: Berliner Wissenschaftsverlag, 2002
- Preßmar, Dieter (Hrsg.): Total Quality Management I (SzU Bd. 54), Wiesbaden: Gabler, 1995
- Pümpin, C.; Prange, J.: Management der Unternehmensentwicklung: phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen. Frankfurt 1991
- Rosenstiel, Lutz von; Regnet, Erika; Domsch, Michael E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2003
- Reiß, Michael; Rosenstiel, Lutz von; Lanz, Anette (Hrsg.): Change Management – Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, 1997
- Schreyögg, Georg: Organisation, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 1999
- Selbmann, Hans-Konrad: Medizinische Versorgung. In: Held & Russ-Mohl (2000), S.82-100
- Seyfarth-Metzger, Ingrid (Hrsg.): Qualität im DRG-Zeitalter – Ein Praxisbericht des Krankenhauses München-Schwabing, Stuttgart: Kohlhammer, 2003
- Sievers, Burkard (Hrsg.): Organisationsentwicklung als Problem, Stuttgart: Klett-Cotta, 1977
- Staehe, Wolfgang H.: Interessenkonflikte in Organisationsentwicklungsprozessen. In: Wunderer (1979), S.25-40
- Thommen, Jean-Paul; Achleitner, Ann-Kristin: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, Gabler: Wiesbaden, 2001
- Wunderer, Rolf (Hrsg.): Humane Personal- und Organisationsentwicklung – Festschrift für Guido Fischer zu seinem 80. Geburtstag, Berlin: Duncker & Humblot, 1979
- Wunderer, Rolf: Vom EFQM-Modell zum allgemeinen Managementmodell. In: Qualität und Zuverlässigkeit: QZ ; Qualitätsmanagement in Industrie und Dienstleistung Bd. 42 (1997), Nr. 12, S. 1371-1375
- Wunderer, Rolf; Gerig, Valentin; Hauser, Rainer: Qualitätsorientiertes Personalmanagement – Das Europäische Qualitätsmodell als unternehmerische Herausforderung, München/Wien: Hanser, 1997