



Modulbeschreibung
für den Master of Arts Weiterbildungsstudiengang
Organizational Management

Wahlmodul					
„Integriertes Qualitäts- und Personalmanagement“					
Kennnummer	Workload	Credits	Studien-semester	Häufigkeit des Angebots	Dauer
	300 h	10 CP	Sommer-semester	jeweils im Sommersemester	ein Semester
1	Lehrveranstaltungen Orientierungsveranstaltung, 2 Blockveranstaltungen oder 6 Einzelcoaching-Termine sowie 1 Praxiswoche		Kontaktzeit 66 h zzgl. indiv. Betreuung (ca. 4h)	Selbststudium ca. 230 h	geplante Gruppengröße max. 25 Teilnehmer
2	Lernergebnisse (learning outcomes) / Kompetenzen Studierende sollen sich folgende Kompetenzen aneignen: <ul style="list-style-type: none"> • TQM (u.a. EFQM-Modell, Integrierte Managementsysteme) als integratives Managementkonzept erläutern • Beziehung zwischen Qualitäts-, Innovations- und Personalmanagement verstehen und diese kritisch reflektieren • Auswirkungen von Industrie 4.0 bzw. Digitalisierung auf TQM-Ansätze und Organisation des Personalmanagements (Digitalisierungsmaßnahmen, Reifegradmodell, Formen der Transformation) beurteilen • Personaleinsatz und Instrumente des Qualitätsmanagements (z.B. Shopfloor Management, Poka Yoke, FMEA-Methodik, Six Sigma, Advanced Product Quality Planning (APQP), Quality Gate) verstehen • Instrumente des Qualitätsmanagements zur Feststellung von Qualitätsanforderungen (u.a. QFD-Ansatz, House of Quality, Critical Incident Technique), Multisource Feedback und Personalbeurteilung kennen und deren Nutzen kritisch einschätzen • Qualitätslenkung als Herausforderung für die Personalauswahl im Kontext der Ansätze zur Organisationskultur vor dem Hintergrund der Ergebnisse der internationalen Cranfield-Studie zum Strategic Human Resource Management verstehen • Instrumente zur Messung der Dienstleistungsqualität (u.a. Sequentielle Ereignismethode SEM, ServQual, Service-FMEA, Vignetten-Technik, Service-blueprint) vor dem Hintergrund des Megatrends der Digitalisierung und der Anforderungen an die Personalanpassung erläutern und deren Nutzung reflektieren 				
3	Inhalte Nicht zuletzt sind ausgehend von der Digitalisierung die Qualitätsansprüche an Produkte und Dienstleistungen in den letzten Jahren gestiegen. Die Unternehmen versuchen durch konsequente Kundenorientierung, dieser Entwicklung gerecht zu werden. Dies hat steigende Produktvielfalt und kleinere Losgrößen, kürzere Lieferzeiten und immer geringer werdende Amortisationszeiten der eingesetzten Technik zur Folge. Einseitig technik- oder kostenorientierte				

	<p>Konzepte des Qualitäts- und Innovationsmanagements stoßen dabei in der betrieblichen Praxis an ihre Grenzen.</p> <p>Das Modul orientiert sich an umfassende Qualitätsmanagementkonzepte (z.B. Total Quality Management oder Business Excellence Modell der EFQM). Zentrale Kategorien von umfassenden Qualitätsmanagementansätzen sind vor allem Mitarbeiter-, Kunden- und Prozessorientierung. Ausgehend von der Herausforderung der digitalen Transformation werden ausgewählte Instrumente des Qualitätsmanagements untersucht und mit personalwirtschaftlichen Ansätzen verknüpft. Die Implementierung dieser Instrumente wird als Innovation interpretiert. Die Ausgangsfrage für das Modul lautet: Welche Auswirkungen haben Industrie 4.0, Digitalisierung und künstliche Intelligenz auf das Qualitäts- und Personalmanagement in Unternehmen?</p> <p>In der Praxiswoche werden das Anwendungsfeld der Konzepte zur Selbstbewertung aus dem Qualitätsmanagement sowie Instrumente des Ausbaus von Verbesserungspotenzialen und deren Einsatzmöglichkeiten erörtert. Zudem werden weitere ausgewählte Verfahren des TQM mit Experten in der betrieblichen Praxis erprobt.</p>
4	<p>Lehrformen</p> <p>Selbststudium, Coaching, Präsentationen, Gruppenübung und Moderation, praktische Übungen, komplexe Fallbearbeitung, Workshops in Betrieben, projektorientiertes Arbeiten in Kleingruppen, Reflexion durch Expertengespräche</p>
5	<p>Teilnahmevoraussetzungen</p> <p>Praktische Erfahrungen im Bereich des Qualitäts-Managements und der Personalarbeit sind wünschenswert, aber keine zwingende Voraussetzung.</p>
6	<p>Prüfungsformen</p> <p>Klausur am Ende des Moduls (1 ½ Stunden)</p>
7	<p>Voraussetzung für die Vergabe von Kreditpunkten</p> <p>Studienleistungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitgestaltung einer Coachingsitzung z. B. durch eine Präsentation, die Anleitung zu Übungen, durch die Moderation des Erfahrungsaustauschs • Aktive Beteiligung durch Gruppenarbeit und Präsentation im Rahmen der Praxiswoche <p>Prüfungen (benotet):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klausur
8	<p>Verwendung des Moduls (in anderen Studiengängen bzw. inhaltliche Bezüge)</p> <p>Das Modul weist inhaltliche Bezüge zu anderen Modulen auf, wie z.B. Human Ressource Management und Change Management / Organisationaler Wandel.</p>
9	<p>Stellenwert der Note in der Endnote</p> <p>Kann als eine von fünf Modulnoten ausgewählt werden, deren arithmetisches Mittel zu 50 % in die Gesamtnote einfließt.</p> <p>Weitere Hinweise siehe Kapitel 6 des Modulhandbuchs oder in § 17 und §21 der Prüfungsordnung</p>
10	<p>Modulbeauftragter und hauptamtlich Lehrende</p> <p>Prof. Dr. Martin Kröll</p>

Integriertes Qualitäts- und Personalmanagement

Aktuelle Ansätze der Personalentwicklung zur digitalen Transformation

Modul des wissenschaftlichen Weiterbildungsstudiengangs
Master of Arts Organizational Management

Institut für Arbeitswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum

Prof. Dr. Martin Kröll (E-Mail: martin.kroell@rub.de)

Ausgangsfrage

Das Modul behandelt die Integration von Qualitäts-, Innovations- und Personalmanagement aus der Sicht der strategischen Unternehmensplanung. Orientierungspunkte dabei sind umfassende Qualitätsmanagementkonzepte (z.B. Total Quality Management oder Business Excellence Modell der EFQM). Ausgehend von der Herausforderung der digitalen Transformation werden ausgewählte Instrumente des Qualitätsmanagements untersucht und mit personalwirtschaftlichen Ansätzen verknüpft. Zentrale Kategorien von umfassenden Qualitätsmanagementansätzen sind vor allem Mitarbeiter-, Kunden- und Prozessorientierung.

Die **Ausgangsfrage** für das Modul Integriertes Qualitäts-, Innovations- und Personalmanagement lautet: **Welche Auswirkungen haben Industrie 4.0, Digitalisierung und künstliche Intelligenz auf das Qualitäts- und Personalmanagement in Unternehmen?**

Annahmen

Dabei wird von der Annahme ausgegangen, dass die Möglichkeiten und Grenzen der Einführung von IT-Lösungen entscheidend (1) von der vorhandenen Organisationskultur (einschließlich Pfadabhängigkeit), (2) vom Einsatz personalwirtschaftlicher Instrumente und (3) den jeweiligen Kompetenzen der Organisationsmitglieder abhängen.

Die Befürworter der Implementierung bestimmter IT-Lösungen gehen von der Annahme aus, dass IT-Lösungen eine Vielzahl von positiven Effekten für die Unternehmen haben. Beispiele für solche erwünschten Effekte sind: (a) Schnellere und effizientere Prozesse, (b) Wiederverwendung und Transparenz von Wissen, (c) Echtzeit-Informationen und Erhöhung der Termintreue, (d) höhere Kapazitäten sowie kürzere Taktzeiten, (e) höhere Qualität sowie (f) höheres Commitment und verbesserte Zusammenarbeit mit Lieferanten und Kunden.

Vorausgesetzt, die Aktivitäten rund um die Implementierung von IT-Lösungen sollen diese bzw. andere und/oder weitere erwünschte Effekte erzielen, dann erweist es sich als sinnvoll, die jeweilige Organisationskultur, den Einsatz von personalwirtschaftlichen Instrumenten und die jeweiligen Kompetenzen der Organisationsmitglieder aufeinander abzustimmen. Die Frage, wie dies gelingen kann, steht im Zentrum des Moduls.

Verbunden mit der Entwicklung im Sinne von Industrie 4.0 und der vermehrten Digitalisierung sowie der Nutzung der künstlichen Intelligenz wird u.a. von einer Reduktion der Losgrößen in der Produktion ausgegangen. Beispielhaft stellen sich aufgrund der abnehmenden Losgröße und dem damit veränderten Prüfaufwand neue Herausforderungen an das Qualitäts- und Personalmanagement. Empirische Studien haben ergeben, dass aus der Sicht des Innovationsmanagements die folgenden personalwirtschaftlichen Aufgabenfelder von zentraler Bedeutung sind: Personaleinsatz, -beurteilung und -auswahl. Daher stehen diese im Mittelpunkt der Coaching-Sitzungen 3, 4 und 5.

Lösungsansätze

Die durch den Metatrend der Digitalisierung sowie der künstlichen Intelligenz ausgelösten Transformationsprozesse betreffen sowohl die **technische, organisatorische und personelle Ebene** und erfordern ein entsprechendes Änderungsmanagement. Dabei ist die Entwicklung eines Unternehmens vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung als ein kontinuierlicher Prozess anzusehen, der in jedem Unternehmen individuell und pfadabhängig verläuft. Selten bzw. kaum kommt es in diesem Zusammenhang zu einem revolutionären oder gar eruptiven Prozess.

Um ein systematisches Vorgehen der entsprechenden Reorganisationsmaßnahmen zu ermöglichen, wird die Orientierung an entsprechenden **Reifegradmodellen**, die den aktuellen Stand der Digitalisierung eines Unternehmens ermitteln und auf künftige Entwicklung hinweisen, vorgeschlagen. Ziel des Einsatzes dieser Vorgehensmodelle ist es, die komplexen Prozesse in überschaubare und bearbeitbare Teilschritte zu zerlegen.

Es gibt verschiedene Ausgangspunkte, für die Veränderungen innerhalb eines Unternehmens. So kann ein Unternehmen das Ziel verfolgen, sein Leistungsangebot auszuweiten, neue Geschäftsfelder zu erschließen und/oder neue Produktionstechnologien zu implementieren. Bezogen auf den letzten Punkt können sich die Unternehmen an den Schlüsseltechnologien orientieren, die im Kontext von Industrie 4.0 erörtert werden. Die Entwicklung zum Cyber-physischen Produktionssystem kann mit Hilfe von Reifegradmodellen unterstützt werden. Dabei geht es auch darum, die **Dimensionen Technik, Organisation und Personal** aufeinander abzustimmen.

Ziel ist es, mit Hilfe von Reifegradmodellen die für das jeweilige Unternehmen vorteilhafteste Abstimmung des Zusammenspiels zwischen Technik, Organisation und Personal zu erreichen, die auch unterhalb der Stufe der „vollkommenen Reife“ liegen können. Demzufolge geht es nicht darum bezogen auf die Digitalisierung und Industrie 4.0 die maximale Reife zu erreichen, indem alle Stufen abgearbeitet werden. Darüber hinaus soll mit Hilfe der Reifegradmodelle möglichst frühzeitig Widerstände aufgedeckt und mit ihnen konstruktiv umgegangen werden. Auf diese Weise soll verhindert werden, dass Veränderungsprozesse in den Unternehmen nicht unnötig abgebrochen oder am Ende „mehr schlecht als recht“ abgeschlossen werden.

Ausblick

Nicht zuletzt sind ausgehend von der Digitalisierung die Qualitätsansprüche an Produkte und Dienstleistungen in den letzten Jahren gestiegen. Die Unternehmen versuchen durch konsequente Kundenorientierung, dieser Entwicklung gerecht zu werden. Dies hat steigende Produktvielfalt und kleinere Losgrößen, kürzere Lieferzeiten und immer geringer werdende Amortisationszeiten der eingesetzten Technik zur Folge. Einseitig technik- oder kostenorientierte Konzepte des Qualitätsmanagements stoßen dabei in der betrieblichen Praxis an ihre Grenzen. Zudem befindet sich die Etablierung von umfassenden Qualitäts- und Innovationsstrategien im Dienstleistungsbereich vor dem Hintergrund der digitalen Transformation noch in den Anfängen.

Grundlagenliteratur

- Brüggemann, H. & Bremer, P. (2015). Grundlagen Qualitätsmanagement. Wiesbaden: Springer.
- Bruhn, M. (2011): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. 8. Aufl., Springer-Verlag Berlin Heidelberg
- Herrmann, J. & Fritz, H. (2011). Qualitätsmanagement. Lehrbuch für Studium und Praxis. München: Hanser
- Hübner, M.; Liebrecht, Ch.; Norman; M.; Kuhnle, A.; Nyhuis, P. & Lanza, G. (2017): Vorgehensmodell zur Einführung von Industrie 4.0. In: wt Werkstatt-stechnik online, Jg. 107 (4), S. 266-272
- Kamiske, G. (2013). Handbuch QM-Methoden. Die richtige Methode auswählen und erfolgreich umsetzen. München: Hanser Verlag
- Lins, D.; Prinz, C.; Kuhlenkötter, B.: Industrie 4.0-Umsetzungsstand bei Industrieunternehmen in NRW - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zum Umsetzungsstand von Industrie 4.0-Szenarien. In: ZWF - Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, Ausgabe 5, Jahrg. 113 , 2018 , 333-336 , Carl Hanser Verlag, München
- Pfeifer, T. & Schmitt, R. (Hrsg.) (2014/6): Masing Handbuch Qualitätsmanagement, 6. vollständig neu bearb. Aufl., Hanser-Verlag, München
- Plutz, M., an Haack, A., Schmitt, R. & Jeschke, S. (Hrsg.) (2015): Qualitätskultur. Neue Wege für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement. Symposion Verlag. Düsseldorf
- Schmitt, R. & Pfeifer, T. (2015/5): Qualitätsmanagement. Strategien – Methoden – Techniken. 5. überarb. Aufl., Hanser-Verlag, München-Wien
- Zink, K. J. (2004/2) TQM als integratives Managementkonzept. 2. Aufl., München-Wien
- Zollandz, H.-D. (2011/3): Grundlagen Qualitätsmanagement: Einführung in Geschichte, Systeme und Konzepte. 3. Aufl., Oldenburg-Verlag, München