

Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Herausgebers	V
Geleitwort	IX
Danksagung	XI
1 Einführung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	3
1.3 Aufbau und Methodik	5
TEIL A Grundlagen der Untersuchung	9
2 Rahmenbedingungen	11
2.1 Qualitätsbezogene Rahmenbedingungen	11
2.1.1 Definitionen und Grundlagen	11
2.1.2 Volkswirtschaftliche Bedeutung des Qualitätsmanagements	13
2.1.3 Rechtliche Rahmenbedingungen	17
2.1.3.1 Zivilrecht	18
2.1.3.2 Strafrecht	20
2.1.3.3 Möglichkeiten der Exkulpation durch Qualitätsansätze	21
2.2 Umweltbezogene Rahmenbedingungen	22
2.2.1 Definitionen und Grundlagen	22
2.2.2 Volkswirtschaftliche Bedeutung des Umweltmanagements	24
2.2.3 Rechtliche Rahmenbedingungen	28
2.2.3.1 Grundlagen des Umweltrechts	28
2.2.3.2 Prinzipien des Umweltrechts	34
2.2.3.3 Überblick über die wichtigsten Umweltgesetze	35
2.2.3.4 Organisationale Anforderungen	38
2.3 Arbeitssicherheits- und gesundheitsschutzbezogene Rahmenbedingungen	40
2.3.1 Definitionen und Grundlagen	40
2.3.2 Volkswirtschaftliche Bedeutung der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes	41
2.3.3 Rechtliche Rahmenbedingungen	43

2.3.3.1	Überblick über die Inhalte der zentralen Bestimmungen	43
2.3.3.2	Organisatorische Anforderungen	49
2.3.3.3	Überwachung der Arbeitssicherheit	52
2.4	Zusammenfassung und Zwischenergebnisse	53
3	Organisationskonzepte	55
3.1	Definitionen und Sichtweisen	55
3.2	Historische Entwicklung der Organisationskonzepte	57
3.3	Systemtheoretische Organisationsansätze	60
3.3.1	Grundlagen der Systemtheorie	61
3.3.2	Regelkreissystematik	64
3.3.3	Modell lebensfähiger Systeme	66
3.3.4	Bewertung der vorgestellten Modelle	70
3.4	Organisationsentwicklung	71
3.4.1	Begriffliche Abgrenzung	71
3.4.2	Anlässe organisationaler Veränderungen	72
3.4.3	Zielsetzungen des Wandels	75
3.4.4	Lernende Organisationen	76
3.4.5	Phasen der Organisationsentwicklung	79
3.4.6	Phasen des Veränderungsprozesses	82
3.4.7	Implementierung	84
3.4.7.1	Phasen der Implementierung	84
3.4.7.2	Problemfelder	85
3.4.7.3	Lernnetz als Instrument der Implementierung	88
3.4.7.4	Externe versus interne Berater	90
3.4.8	Motivation und Kommunikation bei Reorganisationsprozessen	91
3.5	Zusammenfassung und Zwischenergebnisse	92
4	Managementkonzepte	95
4.1	Begriffsbestimmung und Einordnung	95
4.2	St. Galler Management-Konzept	99
4.2.1	St. Galler Management Modell als Vorläufer	99
4.2.2	Zielsetzungen	100
4.2.3	Konzeptaufbau	102
4.2.3.1	Management-Philosophie und Vision	102
4.2.3.2	Inhalte der ersten Dimension	103
4.2.3.3	Inhalte der zweiten Dimension	105
4.2.3.4	Unternehmungsentwicklung als dritte Dimension	106
4.2.4	Harmonisierung der Module	106
4.2.5	Kritische Würdigung	108
4.3	Managementsysteme	109
4.3.1	Kategorisierung verschiedener Managementsystem-Arten	109
4.3.2	Managementsysteme als Modul des St. Galler Management-Konzepts	112
4.3.3	Strukturanforderungen und Aufgaben von Managementsystemen	112

4.3.3.1	Verantwortung d. Leitung/Unternehmenspolitik/Aufbauorg.....	115
4.3.3.2	Dokumentation von Managementsystemen.....	115
4.3.3.3	Institutionalisierung von Abläufen.....	117
4.3.3.4	Information/Kommunikation/Schulung.....	118
4.3.3.5	Auditierung/Review.....	118
4.3.4	Ziele zertifizierbarer Managementsysteme.....	119
4.3.5	Allgemeine Bewertungskriterien eines Managementsystems.....	119
4.4	Zusammenfassung und Zwischenergebnisse.....	121
TEIL B	Analyse ausgewählter Managementsysteme.....	123
5	Qualitätsmanagement.....	125
5.1	Entwicklung des Qualitätsmanagements.....	125
5.2	Motive für die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems.....	128
5.3	Qualitätsmanagementsysteme gemäß der ISO-Normenreihe 9000.....	129
5.3.1	Anwendungsbereiche, Basiskonzepte und Terminologie.....	129
5.3.2	Überblick über die einzelnen Normenbausteine.....	130
5.3.3	ISO 9001.....	132
5.3.4	Auditierung und Zertifizierung.....	137
5.3.5	Kritische Würdigung.....	138
5.3.6	Alternative Darstellung der ISO 9001.....	140
5.4	Weiterentwicklung zu einem ganzheitlichen Qualitätsmanagement.....	142
5.4.1	Total Quality Management (TQM).....	143
5.4.1.1	Grundsätze, wesentliche Bestandteile und Vorteile des TQM-Ansatzes.....	143
5.4.1.2	Instrumente, Organisationsprinzipien u. Methoden im Rahmen des TQM-Ansatzes.....	146
5.4.2	KAIZEN.....	152
5.4.3	Weiterführende Qualitätsstandards und Bewertungssysteme.....	155
5.4.3.1	MALCOLM BALDRIDGE NATIONAL QUALITY AWARD (MBNQA).....	156
5.4.3.2	EUROPEAN QUALITY AWARD (EQA).....	160
5.5	Integration in das St. Galler Management-Konzept.....	163
5.5.1	Unternehmerische Vision.....	164
5.5.2	Aktivitäten im Rahmen des TQM.....	165
5.5.3	Strukturen im Rahmen von TQM.....	168
5.5.4	Verhalten im Rahmen von TQM.....	170
5.5.5	Qualitätsorientierte Unternehmensentwicklung.....	173
5.6	Zusammenfassung und Ergebnisse.....	173
6	Umweltmanagement.....	177
6.1	Entwicklung des Umweltmanagements.....	178
6.2	Motive für die Einführung eines Umweltmanagementsystems.....	181
6.3	Standardisierte Umweltmanagementsysteme.....	184
6.3.1	British Standard (BS 7750).....	184

6.3.2	EG-Öko-Audit-Verordnung	189
6.3.3	ISO-Norm 14001	197
6.3.4	Überblick über die Normenreihe ISO 14000	203
6.4	Kritische Würdigung und Vergleich der betrachteten Systeme.....	205
6.4.1	BS 7750 als Vorläufer des EMAS	205
6.4.2	EMAS im Vergleich zu ISO 14001	205
6.4.3	Möglichkeiten der Kombination von EMAS und ISO 14001	208
6.5	Entwicklung zu einem ganzheitlichen Umweltmanagement	213
6.5.1	Risiken der Stagnation und Chancen der Weiterentwicklung	213
6.5.2	Integration in das St. Galler Management-Konzept	214
6.5.2.1	Unternehmerische Vision für ein nachhaltiges Wirtschaften	214
6.5.2.2	Aktivitäten im Rahmen des Umweltmanagements	215
6.5.2.3	Strukturen im Rahmen des Umweltmanagements	218
6.5.2.4	Verhalten im Rahmen des Umweltmanagements	219
6.5.2.5	Ökologische Unternehmensentwicklung	220
6.5.3	Die Mängel der vorgestellten Systeme unter ganzheitlichen Aspekten	221
6.6	Zusammenfassung und Zwischenergebnisse	222
7	Arbeitssicherheitsmanagement	227
7.1	Entwicklung des Arbeitssicherheitsmanagements	227
7.2	Motive für die Einführung eines Arbeitssicherheitsmanagementsystems	229
7.2.1	Basismotive	229
7.2.2	Arbeitssicherheitsbezogene Anspruchsgruppen	232
7.3	Arbeitssicherheitsmanagementsysteme	233
7.3.1	Ansätze zur Neuorientierung	233
7.3.2	Standardisierte Arbeitssicherheitsmanagementsysteme	234
7.3.2.1	Sicherheits Zertifikat Contractoren (SCC)	235
7.3.2.2	Normen und Normentwürfe für Gesundheitsschutz- und Arbeitssicherheitsmanagementsysteme	243
7.3.3	Arbeitsschutz und sicherheitstechnischer Check in Anlagen (ASCA)	251
7.4	Kritische Würdigung der betrachteten Systeme	253
7.5	Aufbau eines Integrierten Arbeitssicherheitsmanagementsystems auf der Basis des St. Galler Management-Konzepts	254
7.5.1	Unternehmerische Vision für einen unfallfreien Arbeitsablauf und einen umfassenden Schutz der Gesundheit der Mitarbeiter	255
7.5.2	Aktivitäten im Rahmen des Arbeitssicherheitsmanagements	256
7.5.2.1	Arbeitssicherheitspolitik und -grundsätze	256
7.5.2.2	Arbeitssicherheitsstrategien	259
7.5.2.3	Arbeitssicherheitsprogramme	261
7.5.3	Strukturen im Rahmen des Arbeitssicherheitsmanagements	263
7.5.3.1	Um Arbeitssicherheitsaspekte erweiterte Unternehmensverfassung	263

7.5.3.2	Arbeitssicherheitsorganisation und Arbeitssicherheitsmanagementsysteme	264
7.5.3.3	Operative Arbeitssicherheitsregelungen.....	266
7.5.4	Verhalten im Rahmen des Arbeitssicherheitsmanagements	266
7.5.4.1	Arbeitssicherheitsorientierte Unternehmungskultur	267
7.5.4.2	Arbeitssicherheitsorientiertes Problemverhalten	268
7.5.4.3	Arbeitssicherheitsorientiertes Leistungsverhalten	269
7.5.5	Entwicklung zu einem sicheren Unternehmen mit gesunden Mitarbeitern	270
7.6	Zusammenfassung und Zwischenergebnisse	270
TEIL C	Aufbau und Implementierung eines Integrierten Managementsystems	273
8	Integration	275
8.1	Problematik separater Managementsysteme	275
8.2	Begriff und Grundgedanken der Integration	277
8.3	Systemvergleich als Basis der Integration.....	279
8.3.1	Vergleich des Qualitäts-, Umwelt- und Arbeitssicherheitsmanagements	279
8.3.2	Vergleich der Standardisierungen zum Qualitäts-, Umwelt- und Arbeitssicherheitsmanagement.....	282
8.3.2.1	Allgemeine Unterschiede der untersuchten Standards	284
8.3.2.2	Gemeinsamkeiten der untersuchten Standards	286
8.3.2.3	Formaler Vergleich von ISO 14001, EMAS, ISO 9001, BS 8800 und SCC	288
8.4	Ziele der Integration und potentielle Zielkonflikte.....	293
8.5	Rahmenbedingungen und Grobkonzepte der Integration	299
8.6	Konzepte der Integration.....	302
8.6.1	Integrationstiefe	302
8.6.2	Vorläufer der Integrationskonzepte.....	304
8.6.2.1	Addition	305
8.6.2.2	Integration der Umweltaspekte in die 20 Elemente der ISO 9001	306
8.6.2.3	Produktlebenszyklus-Modell der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ).....	309
8.6.3	Elementorientierte Partielle Integration	311
8.6.3.1	Partielle Integration auf Ebene der Handbücher	311
8.6.3.2	Partielle Integration auf Ebene der Verfahrensanweisungen.....	313
8.6.3.3	Der SPIral-Ansatz	315
8.6.4	Systemübergreifende Integration	320
8.6.5	Prozeßorientierte Integration.....	323
8.7	Konstruktive Auseinandersetzung mit der Kritik an IMS	327
8.8	Möglichkeiten der Weiterentwicklung von IMS	330
8.8.1	Generische Managementsysteme	330

8.8.2	Einordnung einer potentiellen IMS-Struktur in das St. Galler Management-Konzept.....	334
8.8.2.1	Inhaltliche, „philosophische“ Ausgestaltung im Sinne eines „Care Management“-Ansatzes	337
8.8.2.2	Institutionalisierung der Kommunikations- und Informationswege.....	339
8.9	Entwicklungsrichtung internationaler Normungsaktivitäten	343
8.10	Zusammenfassung und Zwischenergebnisse	346
9	Praxisanwendung: Aufbau und Implementierung eines Integrierten Managementsystems bei der Deutschen Asea Brown Boveri AG.....	349
9.1	Die Asea Brown Boveri AG	349
9.2	Qualitätsmanagement bei ABB	351
9.3	Umweltmanagement bei ABB.....	354
9.4	Arbeitssicherheit bei ABB	357
9.5	Projektbeschreibung: Aufbau und Implementierung eines IMS bei ABB	359
9.5.1	Maßnahmenkatalog zum Aufbau eines IMS	361
9.5.2	ABB-Integriertes Managementsystem (ABB-IMS)	375
9.5.2.1	Struktur des ABB-IMS	376
9.5.2.2	Verantwortung im Rahmen des ABB-IMS	380
9.5.2.3	Berichterstattung im Rahmen des ABB-IMS	384
9.6	Zusammenfassung.....	385
10	Zusammenfassung und Ausblick	389
10.1	Zusammenfassung und Ergebnisse der Untersuchung	389
10.2	Ausblick: Normungsstellen, Unternehmen und Staat als Partner.....	393
	Anhang zu Kapitel 8 (Tabelle 8.3).....	396
	Abkürzungsverzeichnis	415
	Literaturverzeichnis	421