

Dietfried G. Liesegang (Hrsg.)
Alexander Pischon

Integrierte Managementsysteme für Qualität, Umweltschutz und Arbeitssicherheit

Mit 77 Abbildungen und 10 Tabellen



Springer

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
TEILB	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 B ALDRIDGE 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

XVIII	Inhaltsverzeichnis	
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