

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
<b>1 Ansatz zur Darstellung integrativer Managementsysteme .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Modelle integrativer Managementsysteme .....</b>	<b>3</b>
2.1 Grundlegende Begriffe .....	3
2.2 International genormte Managementsystem-Modelle .....	6
2.2.1 Normung im Bereich der Managementsysteme .....	6
2.2.2 Qualitätsmanagement nach ISO 9001 .....	7
2.2.3 Umweltmanagement nach ISO 14001 .....	22
2.2.4 Arbeitsschutzmanagement nach OHSAS 18001 .....	29
2.2.5 Informationssicherheitsmanagement nach ISO 27001 .....	34
2.2.6 Risikomanagement nach ISO 31000 .....	39
2.2.7 Energiemanagementsystem nach ISO 50001 .....	43
2.3 St. Gallerer Managementmodell .....	46
2.4 Business Excellence Modell der EFQM .....	53
2.5 Unternehmensspezifisches, integratives Managementmodell .....	66
2.6 Kontrollfragen .....	67
<b>3 Aufbau integrativer Managementsysteme .....</b>	<b>69</b>
3.1 Anforderungen an integrative Managementsysteme .....	69
3.2 Vorgehen beim Aufbau .....	72
3.3 Unternehmensplanung als Basis integrativer Managementsysteme .....	76
3.3.1 Unternehmenspolitik .....	76
3.3.2 Strategieentwicklung und Unternehmenszielsetzung .....	79
3.3.3 Planung strategischer Maßnahmen und deren Umsetzung .....	82
3.3.4 Überblick über die Unternehmensplanung .....	83
3.4 Prozessmanagement als Kern integrativer Managementsysteme .....	83
3.4.1 Die Begriffe der klassischen Organisationslehre .....	83
3.4.2 Funktionsorientierung versus Prozessorientierung .....	86
3.4.3 Der Prozess und seine Darstellungsformen .....	88

3.4.4	Prozessarten im Unternehmen .....	92
3.4.5	Prozesslandschaft des Unternehmens .....	94
3.4.6	Überblick zum Prozessmanagement .....	99
3.4.7	Prozesssystemplanung und Prozessoptimierung.....	100
3.4.8	Prozessplanung und Prozesssteuerung .....	107
3.5	Dokumentation integrativer Managementsysteme in der Praxis .....	108
3.5.1	Begriffsdefinitionen zur Dokumentation.....	108
3.5.2	Eigentümerbezogene Dokumentation .....	109
3.5.3	Gesellschaftsorientierte Dokumentation .....	110
3.5.4	Kundenorientierte Dokumentation .....	110
3.5.5	Lieferanten / Partnerbezogene Dokumentation .....	110
3.5.6	Mitarbeiter- und wissensorientierte Dokumentation .....	111
3.5.7	Ressourcenbezogene Dokumentation.....	114
3.5.8	Prozessorientierte Dokumentation .....	115
3.5.9	Produktorientierte Dokumentation .....	119
3.5.10	Strukturierung der Management-Dokumentation.....	119
3.5.11	Praktische Ausgestaltung der Managementdokumentation ..	123
3.6	Kontrollfragen.....	125
<b>4</b>	<b>Umsetzung integrativer Managementsysteme.....</b>	<b>127</b>
4.1	Strategisches Management .....	127
4.1.1	Überblick über das strategische Management.....	127
4.1.2	Die Geschäftsplanung mit den Bereichsplanungen .....	129
4.2	Operatives Management.....	135
4.2.1	Überblick über das operative Management .....	135
4.2.2	7 Management-Werkzeuge .....	137
4.2.3	7 Qualitäts-Werkzeuge .....	141
4.3	Zusammenfassung zur Umsetzung .....	146
4.4	Kontrollfragen.....	147
<b>5</b>	<b>Bewertung integrativer Managementsysteme.....</b>	<b>149</b>
5.1	Kontinuierliche Risikoanalyse über die FMEA.....	149
5.1.1	Einführung in die Bedeutung der Risikoanalyse.....	149
5.1.2	Risiko-Brainstorming mit Hilfe des Fischgrätendiagramms.	151
5.1.3	Die FMEA .....	153
5.1.4	Durchgängiges Risikomanagement über die FMEA.....	158
5.2	Auditierung von Managementsystemen.....	159
5.2.1	Bedeutung der Auditierung für das Managementsystem .....	159
5.2.2	Planung, Durchführung und Verfolgung von Audits .....	161
5.2.3	Managementsystem-Zertifizierungen und ihr Nutzen .....	173

5.3	Controlling über Kennzahlensystem .....	173
5.4	Benchmarking.....	175
5.5	EFQM-Unternehmensbewertung.....	177
5.5.1	Überblick über EFQM-Bewertungsmethodik.....	177
5.5.2	EFQM-Bewertungsmethodik für Teilkriterien .....	180
5.5.3	Durchführung einer EFQM-Bewertung.....	185
5.6	Kontrollfragen.....	188
<b>6</b>	<b>Verbesserung integrativer Managementsysteme (Change Management).....</b>	<b>189</b>
6.1	Der Wandel als Prozess.....	189
6.1.1	Notwendigkeit eines konstanten Wandels.....	189
6.1.2	Schritte im Prozess des organisatorischen Wandels .....	190
6.1.3	Der Mensch im Prozess des Wandels.....	192
6.1.4	Erfolgsfaktoren für einen positiven Wandel.....	194
6.1.5	Unterschiedliche Bereiche des Wandels .....	195
6.2	Durchführung operativer Verbesserungen .....	196
6.2.1	Verbesserungsmanagement im Tagesgeschäft.....	196
6.2.2	Beschwerde- und Fehlermanagement über 8D-Methodik.....	197
6.2.3	Betriebliches Vorschlagswesen.....	199
6.3	Strategischer Wandel.....	200
6.3.1	Optionen der strategischen Erneuerung.....	200
6.3.2	Fokussierung des strategischen Wandels.....	201
6.4	Kontrollfragen.....	202
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>203</b>
<b>8</b>	<b>Lösungen zu den Übungsaufgaben und Kontrollfragen.....</b>	<b>205</b>
8.1	Lösungen zu ausgewählten Übungsaufgaben .....	205
8.2	Lösungen zu den Kontrollfragen .....	205
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>211</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>215</b>
	<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>217</b>