

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	XI
1 Ansatz zur Darstellung integrativer Managementsysteme	1
2 Modelle integrativer Managementsysteme	3
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	18
2.2.4 Arbeitsschutzmanagement nach OHSAS 18001.....	22
2.2.5 Informationssicherheitsmanagement nach ISO 27001	26
2.2.6 Risikomanagement nach ISO 31000	30
2.2.7 Energiemanagementsystem nach ISO 50001	33
2.3 St. Galler Management-Modell.....	37
2.4 Business Excellence Modell der EFQM.....	44
2.5 Unternehmensspezifisches, integratives Managementmodell.....	57
2.6 Kontrollfragen	58
3 Aufbau integrativer Managementsysteme	59
3.1 Anforderungen an integrative Managementsysteme.....	59
3.2 Vorgehen beim Aufbau	62
3.3 Unternehmensplanung als Basis integrativer Managementsysteme.....	66
3.3.1 Unternehmenspolitik	66
3.3.2 Strategieentwicklung und Unternehmenszielsetzung	69
3.3.3 Planung strategischer Maßnahmen und deren Umsetzung	72
3.3.4 Überblick über die Unternehmensplanung	73
3.4 Prozessmanagement als Kern integrativer Managementsysteme.....	73
3.4.1 Die Begriffe der klassischen Organisationslehre.....	73
3.4.2 Funktionsorientierung versus Prozessorientierung	76
3.4.3 Der Prozess und seine Darstellungsformen	78

3.4.4	Prozessarten im Unternehmen	82
3.4.5	Prozesslandschaft des Unternehmens	83
3.4.6	Überblick zum Prozessmanagement	89
3.4.7	Prozesssystemplanung und Prozessoptimierung	89
3.4.8	Prozessplanung und Prozesssteuerung	96
3.5	Dokumentation integrativer Managementsysteme in der Praxis	98
3.5.1	Begriffsdefinitionen zur Dokumentation	98
3.5.2	Eigentümerbezogene Dokumentation	99
3.5.3	Gesellschaftsorientierte Dokumentation	99
3.5.4	Kundenorientierte Dokumentation	100
3.5.5	Lieferanten/Partnerbezogene Dokumentation	100
3.5.6	Mitarbeiterorientierte Dokumentation	100
3.5.7	Ressourcenbezogene Dokumentation	103
3.5.8	Prozessorientierte Dokumentation	105
3.5.9	Produktorientierte Dokumentation	108
3.5.10	Strukturierung der Management-Dokumentation	108
3.5.11	Praktische Ausgestaltung der Managementdokumentation	112
3.6	Kontrollfragen	114
4	Umsetzung integrativer Managementsysteme	115
4.1	Strategisches Management	115
4.1.1	Überblick über das strategische Management	115
4.1.2	Die Geschäftsplanung mit den Bereichsplanungen	118
4.2	Operatives Management	122
4.2.1	Überblick über das operative Management	122
4.2.2	7 Management-Werkzeuge	125
4.2.3	7 Qualitäts-Werkzeuge	129
4.3	Zusammenfassung zur Umsetzung	134
4.4	Kontrollfragen	135
5	Bewertung integrativer Managementsysteme	137
5.1	Kontinuierliche Risikoanalyse über die FMEA	137
5.1.1	Einführung in die Bedeutung der Risikoanalyse	137
5.1.2	Risiko-Brainstorming mit Hilfe des Fischgrätendiagramms	138
5.1.3	Die FMEA	141
5.1.4	Durchgängiges Risikomanagement über die FMEA	145
5.2	Auditierung von Managementsystemen	147
5.2.1	Bedeutung der Auditierung für das Managementsystem	147
5.2.2	Planung, Durchführung und Verfolgung von Audits	149
5.2.3	Managementsystem-Zertifizierungen und ihr Nutzen	160
5.3	Controlling über Kennzahlensystem	161

5.4	Benchmarking.....	162
5.5	EFQM-Unternehmensbewertung.....	164
5.5.1	Überblick über EFQM-Bewertungsmethodik.....	164
5.5.2	EFQM-Bewertungsmethodik für Teilkriterien.....	167
5.5.3	Durchführung einer EFQM-Bewertung.....	171
5.6	Kontrollfragen.....	174
6	Verbesserung integrativer Managementsysteme (Change Management).....	177
6.1	Der Wandel als Prozess.....	177
6.1.1	Notwendigkeit eines konstanten Wandels.....	177
6.1.2	Schritte im Prozess des organisatorischen Wandels.....	178
6.1.3	Der Mensch im Prozess des Wandels.....	180
6.1.4	Erfolgsfaktoren für einen positiven Wandel.....	182
6.1.5	Unterschiedliche Bereiche des Wandels.....	183
6.2	Durchführung operativer Verbesserungen.....	184
6.2.1	Verbesserungsmanagement im Tagesgeschäft.....	184
6.2.2	Beschwerde- und Fehlermanagement über 8D-Methodik.....	185
6.2.3	Betriebliches Vorschlagswesen.....	187
6.3	Strategischer Wandel.....	188
6.3.1	Optionen der strategischen Erneuerung.....	188
6.3.2	Focussierung des strategischen Wandels.....	189
6.4	Kontrollfragen.....	190
7	Zusammenfassung.....	191
8	Lösungen zu den Übungsaufgaben und Kontrollfragen.....	193
8.1	Lösungen zu ausgewählten Übungsaufgaben.....	193
8.2	Lösungen zu den Kontrollfragen.....	193
	Abbildungsverzeichnis.....	199
	Literaturverzeichnis.....	203
	Stichwortverzeichnis.....	205