

# Inhalt

**12      Vorwort**

**16      Einleitung**

**20      Abkürzungsverzeichnis**

**26      1      Mustermann AG – Managementreview Nr. 11**

- 27      1.1      Einladung
- 28      1.2      Managementreview
- 30      1.3      Protokoll

**32      2      Entwicklung zum integrierten Management – Die IMS-Chronik**

- 33      2.1      1900 bis zu den 1950er-Jahren
- 34      2.1.1      Taylorismus
- 34      2.1.2      Realisierung des Taylorismus
- 35      2.1.3      Mathematiker und Statistiker der 1920er-Jahre
- 36      2.1.4      Paradigmenwechsel
- 38      2.2      Ende der 1950er-Jahre bis Ende der 1960er-Jahre
- 38      2.2.1      Die Qualitätsphilosophie Japans
- 39      2.2.2      Phänomen Toyota
- 40      2.2.3      Der Schweizer Ansatz
- 41      2.3      Frühe 1970er-Jahre bis Mitte 1980
- 42      2.3.1      Das „Six Sigma“ Konzept von Motorola
- 43      2.3.2      European Foundation for Quality Management
- 45      2.3.3      Total Quality Management
- 47      2.4      1987 – Die Zeit der genormten Managementsysteme beginnt
- 47      2.4.1      Qualitätsmanagement
- 49      2.4.2      Qualitätsmanagement in der Automobilindustrie
- 51      2.4.3      Umweltmanagement
- 54      2.5      Sicherheits- und Gesundheitsschutzmanagementsysteme
- 54      2.5.1      Safety Certificate Contractors (SCC) und Sicherheits-Certifikat für Personaldienstleister (SCP)
- 54      2.5.2      International Labor Organisation (ILO)
- 55      2.5.3      Die OHSAS 18000er-Reihe – Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagementsysteme
- 55      2.6      Risikomanagement
- 55      2.6.1      Die ISO 49000er-Reihe
- 56      2.6.2      Die ISO 31000er-Reihe
- 56      2.7      Informationsschutzmanagement – Information Security
- 56      2.7.1      Der BSI-Grundsatz
- 57      2.7.2      Die ISO 27000er-Reihe

58	2.8	Diversifizierung in Branchensysteme
63	2.9	Integrationsbestrebungen
63	2.10	ISO Guide und der Annex SL
64	2.11	Zusammenfassung: Zeittafel und Meilensteine der Entwicklung von Managementsystemen
<b>68</b>	<b>3</b>	<b>Mustermann AG – Managementreview Nr. 12</b>
69	3.1	Einladung
70	3.2	Managementreview
71	3.3	Protokoll
<b>72</b>	<b>4</b>	<b>Systemmodelle und ihr Beitrag zur Integration</b>
73	4.1	Managementsystem Grundmodell
74	4.2	Drei-Saulen-Modell
75	4.3	St. Galler Managementkonzept
78	4.4	Toyota Production System
79	4.4.1	Grundzüge des Toyota Production Systems
81	4.4.2	Elemente des Toyota Production Systems
83	4.5	Six Sigma
84	4.5.1	Commitment des Top Managements
84	4.5.2	Einbeziehung der Stakeholder
85	4.5.3	Ausbildungsprogramm
85	4.5.4	Messsystem
86	4.5.5	DMAIC – Six Sigma Verbesserungsmodell
86	4.6	Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutzmodelle
87	4.7	QSU-Ansatz
90	4.8	Integriertes Management – ÖNORM S 2095
90	4.9	Occupational Health- and Risk-Managementsystem (OHRIS)
92	4.10	Generic Management
95	4.11	Qualitätsmanagementsysteme: Leitfaden zur Leistungsverbesserung – ISO 9004
97	4.12	Risikomanagementsystemmodelle
100	4.13	EFQM-Modell
100	4.13.1	EFQM-Modell für Excellence
101	4.13.2	Grundkonzepte der Excellence
103	4.13.3	Das Kriterienmodell
103	4.13.4	Die RADAR-Logik
104	4.13.5	Vorteile des EFQM-Modells
104	4.14	Zusammenfassung

## INHALT

<b>106</b>	<b>5</b>	<b>Integrationsansätze</b>
107	5.1	Erste Überlegungen
108	5.2	Summation
109	5.3	Prozessorientiertes Modell
111	5.4	Addition – Fusion – Integration
111	5.4.1	Praxisbeispiel für eine Addition
112	5.4.2	Vorteile und Nachteile einer Addition
112	5.4.3	Praxisbeispiel für eine Fusion
113	5.4.4	Vorteile und Nachteile einer Fusion
113	5.4.5	Praxisbeispiel für eine Integration
114	5.4.6	Vorteile und Nachteile einer Integration
114	5.4.7	Kleine und große Integration
116	5.4.8	Intradisziplinäre Integration
117	5.4.9	Interdisziplinäre Integration
118	5.5	Umsetzungsmöglichkeiten zur Integration von Managementsystemen
118	5.6	Die Zehn Integrationsansätze
119	5.6.1	Der Integrationsansatz über die Dokumentation
120	5.6.2	Der Integrationsansatz über das Prozessmanagement
121	5.6.3	Der Integrationsansatz über die Methoden
126	5.6.4	Der Integrationsansatz über die Rechtssicherheit – Legal Compliance
127	5.6.5	Der Integrationsansatz über Systemnormen und sonstige Regelwerke
129	5.6.6	Der Integrationsansatz über die Mitarbeiter
129	5.6.7	Der Integrationsansatz über die Organisation
131	5.6.8	Der Integrationsansatz über die Kennzahlen
132	5.6.9	Der Integrationsansatz über die Strategie
133	5.6.10	Der Integrationsansatz über die Interessenspartner
135	5.7	Annex SL als Basis für ein integriertes Managementsystem
135	5.8	Zusammenfassung
<b>136</b>	<b>6</b>	<b>Mustermann AG – Managementreview Nr. 13</b>
137	6.1	Einladung
138	6.2	Managementreview
140	6.3	Protokoll
<b>142</b>	<b>7</b>	<b>Das ISKA-Integrationsmodell (integratives Vorgehensmodell)</b>
144	7.1	Herleitung des ISKA-Integrationsmodells
144	7.1.1	Problemerkennung
148	7.2	Die 1. Revision: Anpassung an die ISO 9001:2000
150	7.3	Die 2. Revision: Anpassung an die ISO 9001:2008
151	7.4	Die 3. Revision: Anpassung an die ONORM EN ISO 9001:2015
154	7.5	Beschreibung der Elemente des ISKA-Integrationsmodells
154	7.5.1	Modellbasis
156	7.5.2	Bausteine der normativen Modellebene

160	7.5.3	Bausteine der strategischen Modellebene
165	7.5.4	Bausteine der operativen Modellebene
170	7.6	Change Managementprozess
<b>172</b>	<b>8</b>	<b>Mustermann AG – Erfolge mit dem neuen, integrierten Managementsystem</b>
173	8.1	Integration über die Prozesse
173	8.1.1	Ergebnis der Erhebung
174	8.1.2	Praktische Umsetzung
176	8.1.3	Erzielte Erfolge
176	8.2	Integration über die Rechtssicherheit – Legal Compliance
176	8.2.1	Ergebnis der Erhebung
176	8.2.2	Praktische Umsetzung
177	8.2.3	Erzielte Erfolge
177	8.3	Integration über die Tools
177	8.3.1	Ergebnis der Erhebung
177	8.3.2	Praktische Umsetzung
178	8.3.3	Erzielte Ergebnisse
178	8.4	Integration über die Kennzahlen
178	8.4.1	Ergebnis der Erhebung
179	8.4.2	Praktische Umsetzung
180	8.4.3	Erzielte Erfolge
181	8.5	Integration über die Audits
181	8.5.1	Ergebnis der Erhebung
181	8.5.2	Praktische Umsetzung
182	8.5.3	Erzielte Erfolge
182	8.6	Integration über den fortlaufenden Verbesserungsprozess
182	8.6.1	Ergebnis der Erhebung
182	8.6.2	Praktische Umsetzung
184	8.6.3	Erzielte Erfolge
184	8.7	Integration über das Betriebliche Vorschlagswesen
184	8.7.1	Ergebnis der Erhebung
185	8.7.2	Praktische Umsetzung
187	8.7.3	Erzielte Erfolge
<b>188</b>	<b>9</b>	<b>Mustermann AG – Managementreview Nr. 14</b>
189	9.1	Einladung
190	9.2	Managementreview
191	9.3	Protokoll

<b>192</b>	<b>10</b>	<b>Mustermann AG – Managementreview Nr. 15</b>
193	10.1	Einladung
194	10.2	Managementreview
195	10.3	Protokoll
<b>196</b>	<b>11</b>	<b>Die ÖNORM EN ISO 9001:2015 11 15</b>
197	11.1	Einleitung
197	11.2	Schwerpunkte der neuen Norm ÖNORM EN ISO 9001:2015
199	11.3	Herausforderungen für Organisationen Bei der Umstellung auf die neue Norm ÖNORM EN ISO 9001:2015
200	11.4	Neue Begrifflichkeiten in der ÖNORM EN ISO 9001:2015
201	11.5	Entwicklungsschritte der ISO 9001
201	11.6	Gegenüberstellung der Ausgaben ÖNORM EN ISO 9001:2000/2008 und ÖNORM EN ISO 9001:2015
202	11.7	Der Aufbau der neuen Norm ÖNORM EN ISO 9001:2015
204	11.7.1	Kapitel 4 – Kontext der Organisation
205	11.7.2	Kapitel 4.3 – Kontext der Organisation: Festlegen des Anwendungsbereichs des Qualitätsmanagementsystems
206	11.7.3	Kapitel 4.4 – Kontext der Organisation: Qualitätsmanagementsystem und dessen Prozesse
206	11.7.4	Kapitel 5 – Führung
207	11.7.5	Kapitel 5.2 – Politik
208	11.7.6	Kapitel 5.3 – Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation
208	11.7.7	Kapitel 6.1 – Planung: Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen
209	11.7.8	Kapitel 6.2 – Planung: Qualitätsziele und Planung zu deren Erreichung
209	11.7.9	Kapitel 6.3 – Planung: Planung von Änderungen
210	11.7.10	Kapitel 7 – Unterstützung
211	11.7.11	Kapitel 8 – Betrieb
217	11.7.12	Kapitel 9 – Bewertung der Leistung
219	11.7.13	Kapitel 10 – Verbesserung
<b>220</b>	<b>12</b>	<b>Mustermann AG – Managementreview Nr. 16</b>
221	12.1	Einladung
221	12.2	Managementreview
223	12.3	Protokoll
<b>224</b>	<b>13</b>	<b>Die Änderungen des integrierten Managementsystems der Mustermann AG durch die ÖNORM EN ISO 9001:2015</b>
225	13.1	Kontext der Organisation
225	13.1.1	Verstehen der Organisation und ihres Kontextes
225	13.1.2	Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien

227	13.1.3	Festlegen des Anwendungsbereichs des Qualitätsmanagementsystems
227	13.1.4	Qualitätsmanagementsystem und seine Prozesse
228	13.2	Führung
228	13.2.1	Führung und Verpflichtung
229	13.2.2	Politik
229	13.2.3	Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation
229	13.3	Planung
229	13.3.1	Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen
234	13.3.2	Qualitätsziele und Planung zu ihrer Erreichung
234	13.3.3	Planung von Änderungen
235	13.4	Unterstützung
235	13.4.1	Ressourcen
237	13.4.2	Kompetenz
237	13.4.3	Bewusstsein
238	13.4.4	Kommunikation
238	13.4.5	Dokumentierte Information
239	13.5	Betrieb
239	13.5.1	Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen
240	13.6	Steuerung von extern bereitgestellten Prozessen, Produkten und Dienstleistungen
240	13.7	Produktion und Dienstleistungserbringung
241	13.7.1	Steuerung nicht konformer Prozessergebnisse
241	13.8	Bewertung der Leistung
241	13.8.1	Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung
242	13.8.2	Internes Audit
242	13.8.3	Managementbewertung
243	13.8.4	Verbesserung
<b>244</b>	<b>14</b>	<b>Das ISKA-Strategie-Konzept: Machen auch Sie Ihr Unternehmen fit für die ÖNORM EN ISO 9001:2015 11 15</b>
246	14.1	SCHRITT 1 – Lesen und Verstehen Sie die neue Norm!
246	14.2	SCHRITT 2 – Analysieren Sie Ihr Managementsystem und stellen Sie die IST-Situation schriftlich dar!
247	14.3	SCHRITT 3 – Identifizieren Sie wesentliche Themen und nutzen Sie diese, um Ihr Managementsystem weiterzuentwickeln!
247	14.4	SCHRITT 4 – Planen Sie die Zukunft für Ihre Organisation!
248	14.5	SCHRITT 5 – Definieren Sie ein Projekt!
251	14.6	SCHRITT 6 – Aktualisieren Sie Ihre Prozesse!
253	14.7	SCHRITT 7 – Formulieren Sie Ihre Dokumentation aus!
255	14.8	SCHRITT 8 – Verfolgen Sie weiter den Pfad nach dem ISKA-Modell!
255	14.9	SCHRITT 9 – Starten Sie Ihre fortlaufenden Verbesserungen!
255	14.10	Zusammenfassung

## **INHALT**

<b>256</b>	<b>15</b>	<b>Ausblick</b>
<b>260</b>	<b>16</b>	<b>Begriffsdefinitionen</b>
<b>268</b>	<b>17</b>	<b>Normative Dokumente zu Managementsystemen – eine Übersicht</b>
<b>274</b>	<b>18</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>
<b>282</b>	<b>19</b>	<b>Autoren</b>