

Anni Koubek/Wolfgang Pölz

INTEGRIERTE MANAGEMENTSYSTEME

Von komplexen Anforderungen
zu zielgerichteten Lösungen

HANSER



Inhalt

1	Wohin geht diese Reise?	1
1.1	Zunehmende Komplexität	4
1.2	Die ISO-Explosion	10
1.3	Im Wettlauf mit der Zeit	13
1.4	Expeditionsetappen	17
2	Was sind Integrierte Managementsysteme?	23
2.1	Managementsysteme	24
2.1.1	Begriffsklärung	24
2.1.2	Komplexe soziale Systeme	25
2.1.3	Unterschiedliche Ebenen	33
2.2	Sechs Blickwinkel - sechs Welten	40
2.2.1	Aufbauorganisation	43
2.2.2	Prozessmanagement	47
2.2.3	Managementsysteme	52
2.2.4	Führung und Kommunikation	57
2.2.5	Ständige Verbesserung	60
2.2.6	Betriebswirtschaft	63
2.3	Netzwerke	65
2.4	Rubiks Herausforderung	68
2.5	Integration	74
2.5.1	Richtungsklarheit	80
2.5.2	Kraft	82
2.5.3	Agilität	84
2.5.4	Ausdauer	85
2.5.5	Beziehungsfähigkeit	86
2.6	Integration in ISO-Standards	88

2.6.1	Die kontextabhängige Gestaltung von Managementsystemen	92
2.6.2	Stakeholder-Ansatz	95
2.6.3	Der risikobasierte Ansatz	96
2.6.4	Was betrachtet der Annex SL nicht?	97
3	Warum werden Integrierte Managementsysteme in Zukunft noch wichtiger?	101
3.1	Was ein gutes Unternehmen ausmacht	102
3.2	Die Welt wird älter	104
3.3	Das geht mich was an	108
3.4	Qualität ist Aufgabe des Topmanagements	112
3.5	Risiken und Sicherheitsbedürfnisse	115
3.6	Begeisterte Kunden	118
3.7	Globale Individuen als Kunden, Lieferanten und Netzwerkpartner	121
4	Wie gestaltet man ein gut integriertes Managementsystem?	125
4.1	Der Glaube an den Erfolg	129
4.2	Vertrauensvolle Arbeitsumgebung	132
4.3	Der individuelle Weg zählt	136
4.4	Zeitreisende haben es leichter	138
4.5	Projekte zur Integration von Managementsystemen	144
4.5.1	Schritt 1: Vorbereiten	145
4.5.2	Schritt 2: Planen	147
4.5.3	Schritt 3: Maßnahmen festlegen	151
4.5.4	Schritt 4: Maßnahmen umsetzen	154
4.5.5	Intermezzo: Die Achterbahnfahrt zwischen Lust und Frust	157
4.5.6	Schritt 5: Externe Anerkennung sichern	160
4.5.7	Schritt 6: Weiterentwickeln	162
4.6	Hochsprungrekorde und PDCA	167
4.7	Gesundheitsvorsorge für die Unternehmenskultur: EFQM	170
4.8	Alles dreht sich, alles bewegt sich, nichts tut sich	173

4.9	Führung oder das Prinzip „Pain or Pleasure“	175
4.10	Leadership	178
4.11	Problemlösung für knifflige Situationen	182
4.12	Risikomanagement – Eine neue Toolbox für Systemmanager	187
4.13	Das beste Managementsystem	196
4.14	Mehrere Anforderungsstandards integrieren	198
4.14.1	Für Vorsichtige und Liebhaber: Parallele Systeme	199
4.14.2	Für Realisten und Pragmatiker: Adaption	199
4.14.3	Für Leistungssportler: Systemorientiertes Vorgehen	200
5	Kompetenz – Wen brauchen wir im Boot?	205
5.1	Was ist Kompetenz?	210
5.2	Vom Können zum Tun – Die Vielfalt der Kompetenzen ...	214
5.3	Von der Kompetenz zum Handeln oder der Mensch im Kontext der Organisation	223
5.4	Organisationskultur	228
5.5	Kompetenz – Anforderungen aus ISO und Co.	230
5.6	Die Rolle von Auszeichnungen und Zertifikaten	233
5.7	Bewertung der Integration eines Managementsystems? ..	236
6	Managementsysteme: Einfach oder kompliziert?	241
6.1	Simplicity – Eine neue Perspektive	242
6.2	Es kann auch zu einfach sein	246
6.3	Optimaler Komplexitätsgrad	248
6.4	Komplexität – Ausdruck von Kreativität	251
6.5	Komplizierte Managementsysteme	252
6.6	Die Herausforderung der Einfachheit	257
6.7	Simplicity-Methoden	259
6.8	Alter Wein in neuen Schläuchen	271
6.9	Vereinfachungspotenziale bei Managementsystemen	273
6.10	Schlankheitsmethode Wertstromanalyse	277

7	Wirken Integrierte Managementsysteme?	281
7.1	Qualitativer Nutzen	283
7.2	Quantitativer Nutzen	286
7.3	Gelungenes IMS	291
Index		305
Die Autoren		309