

Frank Riemenschneider

Implementierung integrierter Managementsysteme

Erfolgsfaktoren für die Unternehmenspraxis

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Uwe Schneidewind

Deutscher Universitäts-Verlag

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XIX
1 Problemstellung, Zielsetzung und Methodik	1
1.1 Problemsituation	1
1.2 Forschungsleitende Fragestellungen	6
1.3 Forschungsmethodik und Vorgehensweise	6
1.3.1 Aktiv teilnehmende Beobachtung	11
1.3.2 Abfrage des Erfolgsverständnisses in den einzelnen Fallstudien	13
1.3.3 Ziel der Analyse	16
1.4 Aufbau der Arbeit	16
2 Management in Unternehmen	19
2.1 Managementsysteme	20
2.2 Kriterien für die Beurteilung von Managementsystemen	22
2.3 Themenzentrierte Managementsysteme	24
2.3.1 Qualitätsmanagementsysteme	24
2.3.2 Umweltmanagementsysteme	28
2.3.3 Sicherheitsmanagementsysteme	34
2.3.4 Zusammenfassung	37
2.4 Vergleich der Managementsysteme	37
2.4.1 Unterschiede der Systeme	37
2.4.2 Gemeinsamkeiten der Systeme	39
2.4.3 Zusammenfassung der Erkenntnisse	44
3 Integration von Managementsystemen	45
3.1 Probleme separater Managementsysteme	45
3.2 Grundlagen der Integration	47
3.3 Ziele der Integration	49
3.4 Rahmenbedingungen und Integrationskonzepte	54
3.4.1 Partielle Integration	56
3.4.2 Systemübergreifende Integration	59
3.4.3 Prozessorientierte Integration	62
3.5 Kritische Würdigung der Integration	65
4 Implementierung des IMS	70
4.1 Anfänge der Implementierungsforschung	71

4.1.1	Themen	71
4.1.2	Prozessverständnis	73
4.2	Definition und Sichtweisen der Implementierung	73
4.3	IMS - Ziele der Implementierung	77
4.4	Erfolgsfaktoren der Implementierung	80
4.4.1	Direkt aus der Implementierungsforschung herleitbare Erfolgsfaktoren	80
4.4.2	Mögliche Erfolgsfaktoren aus der Implementierungsforschung	81
4.4.3	Erfolgsfaktoren aus der Forschung zu Integrierten Managementsystemen	81
4.4.4	Erfolgsfaktoren des Projektmanagements	83
4.4.5	Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen	86
4.4.6	Partizipation, Handlungsbereitschaft und Führungsstil	92
4.4.7	Kulturelle Faktoren	96
4.4.8	Zusammenfassende Betrachtung der Erfolgsfaktoren	98
5	IMS in Unternehmen am Standort Frankfurt-Höchst	102
5.1	Ausgangssituation und Entwicklung der Hoechst AG	102
5.1.1	Historie	102
5.1.2	Standort Frankfurt-Höchst	103
5.2	Entwicklung und Darstellung des HIMS	104
5.2.2	Vorgehensweise bei der Implementierung	106
5.2.3	Aktionsplan auf der Grundlage des Kreativ-Workshops	107
5.2.4	Die Erarbeitungsphase	110
5.2.5	Umsetzungsphase	110
6	Die Rückstandsentsorgung	118
6.1	Beschreibung der Einheit	118
6.2	Ausgangslage, Problemstellung und Handlungsbedarf	120
6.3	Ziele der Implementierung	122
6.4	Beschreibung des Systems	124
6.5	Ablauf der Implementierung	126
6.5.1	Grobkonzept	126
6.5.2	Kick-Off	127
6.5.3	Bestandsaufnahme	127
6.5.4	Struktur und Dokumentation des Systems	128
6.5.5	Probleme bei der Erstellung des Managementhandbuchs der Abteilung	128
6.5.6	Beispiele	128
6.5.7	Positive Aspekte beim Integrationsprozess	129
6.5.8	Schulung	129

6.5.9	Internes Audit	130
6.6	Analyse der Erfolgsfaktoren	133
6.6.1	Erfolgsverständnis und Bewertung der Zielerreichung	133
6.6.2	Bewertung der Erfolgsfaktoren	135
6.7	Argumentative Absicherung der Erfolgsfaktoren	139
6.7.1	Commitment der obersten Leitung	139
6.7.2	Ressourcenausstattung...,	142
6.7.3	Handlungsbereitschaft	144
6.7.4	Die Integrationsbasis	147
6.8	Abschliessende Bewertung	148
7	Die Verkehrstechnik	151
7.1	Beschreibung der Einheit	151
7.2	Ausgangslage, Problemstellung und Handlungsbedarf	153
7.3	Ziele der Implementierung	155
7.4	Beschreibung des Systems	156
7.5	Ablauf der Implementierung	158
7.5.1	Vorbereitungsphase	158
7.5.2	Kick-off	158
7.5.3	Bestandsaufnahme	159
7.5.4	Ergebnis und Bewertung der Bestandsaufnahme	160
7.5.5	Stufenweise Umsetzung	160
7.5.6	Erstellung des HIMS	161
7.5.7	Information und Einbindung der Mitarbeiter	161
7.5.8	Internes Audit	162
7.5.9	Begutachtung/Zertifizierung	162
7.6	Analyse der Erfolgsfaktoren	163
7.6.1	Erfolgsverständnis in der Verkehrstechnik	163
7.6.2	Bewertung der Erfolgsfaktoren	164
7.7	Argumentative Absicherung der Erfolgsfaktoren	169
7.7.1	Commitment der obersten Leitung	169
7.7.2	Bestandsaufnahme	171
7.7.3	Kommunikation	179
7.7.4	Aspekte einer effektiven Kommunikation und deren Bedeutung für die Implementierung in der Verkehrstechnik	182
7.7.5	Das IMS passt zur Unternehmenskultur	185
7.8	Abschliessende Bewertung	189

8 Die Methanchlorierung	192
8.1 Beschreibung der Einheit	192
8.2 Ausgangslage, Problemstellung und Handlungsbedarf	194
8.3 Ziele der Implementierung	195
8.4 Beschreibung des Systems	196
8.5. Ablauf der Implementierung	198
8.5.1 Vorbereitung	198
8.5.2 Bestandsaufnahme und Projektorganisation	199
8.5.3 Ergebnisse der Bestandsaufnahme	201
8.5.4 IMS-Implementierung	202
8.5.5 Internes Audit	203
8.5.6 Zertifizierung/Validierung	204
8.6 Analyse der Erfolgsfaktoren	204
8.6.1 Erfolgsverständnis in der Methanchlorierung und Bewertung der Zielerreichung	204
8.6.2 Bewertung der Erfolgsfaktoren	206
8.7 Argumentative Absicherung der Erfolgsfaktoren	209
8.7.1 Commitment der obersten Leitung	209
8.7.2 Handlungsbereitschaft	210
8.7.3 Geeignete Integrationsbasis	213
8.7.4 Partizipation	214
8.8 Abschliessende Bewertung	217
9 Auswertung und Vergleich der Fallstudien (Cross-Case-Analyse)	219
9.1 Aufbau der Cross-Case-Analyse	219
9.2 Erfolgskriterien	220
9.3 Erfolgsfaktorenmuster in den einzelnen Fallstudien	223
9.4 Zusammenführung von Zielsystemen und Erfolgsfaktorenmustern	226
9.4.1 Hypothese 1	227
9.4.2 Hypothese 2	228
9.4.3 Hypothesenübergreifende Erkenntnisse	229
9.5 Forschungs- und praxisrelevante Einzelaspekte der Implementierung von IMS	230
9.5.1 Systemorientierte Einzelaspekte	230
9.5.2 Interaktionsorientierte Einzelaspekte	231
9.5.3 Implementierungsorientierte Einzelaspekte	232
9.5.4 Nutzerorientierte Einzelaspekte	233

Inhaltsverzeichnis	XV
10 Ausblick	234
Anhang	237
Literaturverzeichnis	241