

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
<b>1 Problemstellung, Zielsetzung und Methodik.....</b>	<b>1</b>
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
<b>2 Management in Unternehmen.....</b>	<b>19</b>
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
	<i>t</i>
<b>3 Integration von Managementsystemen.....</b>	<b>45</b>
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
<b>4 Implementierung des IMS.....</b>	<b>70</b>
4.1 Anfänge der Implementierungsforschung.....	71

4.1.1	Themen.....	71
4.1.2	Prozessverständnis.....	73
<b>4.2</b>	<b>Definition und Sichtweisen der Implementierung.....</b>	<b>73</b>
<b>4.3</b>	<b>IMS - Ziele der Implementierung.....</b>	<b>77</b>
<b>4.4</b>	<b>Erfolgsfaktoren der Implementierung.....</b>	<b>80</b>
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
<b>5</b>	<b>IMS in Unternehmen am Standort Frankfurt-Höchst.....</b>	<b>102</b>
<b>5.1</b>	<b>Ausgangssituation und Entwicklung der Hoechst AG.....</b>	<b>102</b>
5.1.1	Historie.....	102
5.1.2	Standort Frankfurt-Höchst.....	103
<b>5.2</b>	<b>Entwicklung und Darstellung des HIMS.....</b>	<b>104</b>
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
<b>6</b>	<b>Die Rückstandsentsorgung.....</b>	<b>118</b>
<b>6.1</b>	<b>Beschreibung der Einheit.....</b>	<b>118</b>
<b>6.2</b>	<b>Ausgangslage, Problemstellung und Handlungsbedarf.....</b>	<b>120</b>
<b>6.3</b>	<b>Ziele der Implementierung.....</b>	<b>122</b>
<b>6.4</b>	<b>Beschreibung des Systems.....</b>	<b>124</b>
<b>6.5</b>	<b>Ablauf der Implementierung.....</b>	<b>126</b>
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
<b>6.6</b>	<b>Analyse der Erfolgsfaktoren.....</b>	<b>133</b>
6.6.1	Erfolgsverständnis und Bewertung der Zielerreichung.....	133
6.6.2	Bewertung der Erfolgsfaktoren.....	135
<b>6.7</b>	<b>Argumentative Absicherung der Erfolgsfaktoren.....</b>	<b>139</b>
6.7.1	Commitment der obersten Leitung.....	139
6.7.2	Ressourcenausstattung.....	142
6.7.3	Handlungsbereitschaft.....	144
6.7.4	Die Integrationsbasis.....	147
<b>6.8</b>	<b>Abschliessende Bewertung.....</b>	<b>148</b>
<b>7</b>	<b>Die Verkehrstechnik.....</b>	<b>151</b>
<b>7.1</b>	<b>Beschreibung der Einheit.....</b>	<b>151</b>
<b>7.2</b>	<b>Ausgangslage, Problemstellung und Handlungsbedarf.....</b>	<b>153</b>
<b>7.3</b>	<b>Ziele der Implementierung.....</b>	<b>155</b>
<b>7.4</b>	<b>Beschreibung des Systems.....</b>	<b>156</b>
<b>7.5</b>	<b>Ablauf der Implementierung.....</b>	<b>158</b>
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
<b>7.6</b>	<b>Analyse der Erfolgsfaktoren.....</b>	<b>163</b>
7.6.1	Erfolgsverständnis in der Verkehrstechnik.....	163
7.6.2	Bewertung der Erfolgsfaktoren.....	164
<b>7.7</b>	<b>Argumentative Absicherung der Erfolgsfaktoren.....</b>	<b>169</b>
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
<b>7.8</b>	<b>Abschliessende Bewertung.....</b>	<b>189</b>

<b>8 Die Methanchlorierung.....</b>	<b>192</b>
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
<b>9 Auswertung und Vergleich der Fallstudien (Cross-Case-Analyse).....</b>	<b>219</b>
9.1 Aufbau der Cross-Case-Analyse.....	219
9.2 Erfolgskriterien.....	220
9.3 Erfolgsfaktorenmuster in den einzelnen Fallstudien.....	1... 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

<b>10 Ausblick.....</b>	<b>234</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>237</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>241</b>