

Alexandra Lippoldt

Einführung von integrierten Qualitäts- und Umweltmanagementsystemen in mittelständischen Dienstleistungsunternehmen

Ein Weg zur ökologischen Kompatibilität

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1996 Diplom.de
ISBN: 9783832401955

Alexandra Lippoldt

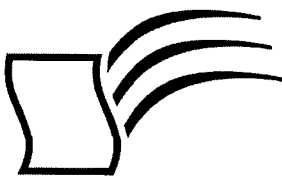
Einführung von integrierten Qualitäts- und Umweltmanagementsystemen in mittelständischen Dienstleistungsunternehmen

Ein Weg zur ökologischen Kompatibilität

Alexandra Lippoldt

Einführung von integrierten Qualitäts- und Umweltmanagementsystemen in mittelständischen Dienstleistungsunternehmen – ein Weg zur ökologischen Kompatibilität

Diplomarbeit
an der Universität Hannover
Oktober 1996 Abgabe



Diplomarbeiten Agentur
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke
und Guido Meyer GbR

Hermannstal 119 k
22119 Hamburg

agentur@diplom.de
www.diplom.de

ID 195

Lippoldt, Alexandra: Einführung von integrierten Qualitäts- und Umweltmanagementsystemen in mittelständischen Dienstleistungsunternehmen – ein Weg zur ökologischen Kompatibilität / Alexandra Lippoldt - Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 1997

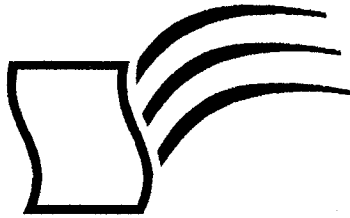
Zugl.: Hannover, Universität, Diplom, 1996

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg
Printed in Germany



Diplomarbeiten Agentur

Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

Ihr Team der *Diplomarbeiten Agentur*

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey –
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —
und Guido Meyer GbR —

Hermannstal 119 k —
22119 Hamburg —

Fon: 040 / 655 99 20 —
Fax: 040 / 655 99 222 —

agentur@diplom.de —
www.diplom.de —

Inhaltsverzeichnis:

Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	V
Vorwort	VII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Vorgehensweise	2
2 Notwendigkeit, Gegenstandsbereiche und Grundlagen von integrierten Qualitäts- und Umweltmanagement-Systemen in mittelständischen Dienstleistungsunternehmen	4
2.1 Zur besonderen Problemlage mittelständischer Dienstleistungsunternehmen im Qualitäts- und Umweltmanagement-Bereich	4
2.1.1 Qualitätsmanagement als Erfolgspotential für Dienstleistungsunternehmen	4
2.1.1.1 Qualität als Erfolgspotential	4
2.1.1.2 Notwendigkeit eines Qualitätsmanagements	5
2.1.1.3 Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich	8
2.1.1.4 Exkurs: Qualitätsmanagement in den USA	13
2.1.2 Umweltmanagement - ein Problemlösungsansatz für Dienstleistungsunternehmen	14
2.1.2.1 Umwelterorientierung als Erfordernis und Chance	14
2.1.2.2 Strategisches Umweltmanagement als Reaktion auf zunehmende Umweltdynamik und Komplexität	16
2.1.2.3 Umweltmanagement im Dienstleistungsbereich	18
2.1.3 Qualitäts- und Umweltmanagement als ganzheitlicher Problemlösungsansatz für mittelständische Dienstleistungsunternehmen	20
2.2 Entstehung und Aufbau von Regelungen zur Einführung von Qualitäts- und Umweltmanagementsystemen	26
2.2.1 Qualitätsmanagement	27
2.2.1.1 Die Entstehung der Verordnung zum Qualitätsmanagement	27
2.2.1.2 Beschreibung der Normen ISO 9000 ff.	29
2.2.2 Umweltmanagement	32
2.2.2.1 Entstehungsgeschichte der verschiedenen Regelwerke	32
2.2.2.2 Exkurs: EG-Öko-Audit-VO und ISO 14001 - ein Vergleich	33
2.2.2.3 Beschreibung der Norm ISO 14001	35

3 Kritische Beurteilung der Einführung eines integrierten Qualitäts- und Umweltmanagementsystems hinsichtlich der Verwirklichung der Grundsätze des Systemmanagements	39
3.1 Beurteilungsgrundlagen aus der Sicht des Systemmanagements	39
3.1.1 Systemtheoretische Betrachtungen sozialer Organisationen	39
3.1.1.1 Systemtheoretische Grundlagen - die Unternehmung als offenes soziales System	39
3.1.1.2 Ökonomik selbstorganisierender sozialer Systeme	44
3.1.2 Lenkung sozialer Systeme - Gestaltungsregeln aus der Sicht des Systemmanagements	47
3.1.2.1 Management komplexer Systeme	47
3.1.2.2 Lebensfähigkeit des Systems als Gestaltungsziel	52
3.1.2.3 Implementierung eines Qualitäts- und Umweltmanagementsystems als Form der Lenkung komplexer Systeme	54
3.2 Bewertung der Einführung eines integrierten Qualitäts- und Umweltmanagementsystems aus der Sicht des Systemmanagements	55
3.2.1 Einführung eines integrierten Qualitäts- und Umweltmanagementsystems - ein Prozeß der Organisationsgestaltung	55
3.2.1.1 Errichtung eines integrierten Qualitäts- und Umweltmanagementsystems durch Organisationsplanung	55
3.2.1.2 Errichtung eines Qualitäts- und Umweltmanagementsystems durch Organisationsentwicklung	59
3.2.1.3 Errichtung eines Qualitäts- und Umweltmanagementsystems als Kombination von Organisationsplanung und -entwicklung	64
3.2.2 Beurteilung der Organisationsgestaltung gemäß der Normen ISO 9000 ff. / 14001 aus der Sicht des Systemmanagements	66
3.2.2.1 Beurteilung der Intervention aus der Sicht des Systemmanagements	66
3.2.2.2 Beurteilung der Organisationsstruktur aus der Sicht des Systemmanagements	74
3.3 Zwischenfazit	78

4 Gestaltungsempfehlungen hinsichtlich der Einführung eines integrierten Qualitäts- und Umweltmanagementsystems aus der Sicht des Systemmanagements	81
4.1 Systemadäquate Implementation eines Qualitäts- und Umweltmanagementsystems	81
4.2 Systemadäquate Ausgestaltung der Organisationsstruktur eines Qualitäts- und Umweltmanagementsystems	84
4.3 Das Konzept der lernenden Organisation	87
4.4 Entwicklung einer adäquaten Führungskonzeption hinsichtlich der Umsetzung des Qualitäts- und Umweltmanagementsystems	93
5 Konzeptionierung und Implementation eines integrierten Qualitäts- und Umweltmanagementsystems in einem mittelständischen Dienstleistungsunternehmen - aufgezeigt an einem Beispielprojekt	96
5.1 Informationsstand und Implementationsbarrieren mittelständischer Unternehmen bezüglich der Einführung von Qualität- und Umweltmanagementsystemen	96
5.2 Konzeptionierungs- und Implementationsprozeß in einem Beispielunternehmen	98
5.2.1 Prozeß der Konzeptionierung	99
5.2.2 Prozeß der Implementierung	107
5.3 Schlußfolgerungen	110
6 Schlußbetrachtung	112
7 Literatur	115

Abkürzungsverzeichnis:

Abb.	Abbildung
Abl	Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften
B.A.U.M.	Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewußtes Management
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BRD	Bundesrepublik Deutschland
BS	British Standard
BSI	British Standard Institut
bzw.	beziehungsweise
bezgl.	bezüglich
ca.	circa
CEN	Comite europeen de Normalisation (Europäisches Normungsinstitut)
d.h.	das heißt
DGQ	Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.
DIN	Deutsches Institut für Normung
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
DQS	Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Qualitätssicherungssystemen
e.V.	eingetragener Verein
EG	Europäische Gemeinschaft
EN	Europäische Norm
EU	Europäische Union
evtl.	eventuell
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
f.	die folgende
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
ff.	die folgenden
Hrsg.	Herausgeber
ISO	International Organisation for Standardisation
NAGUS	Normenausschuß Grundlagen Umweltschutz
NATO	North Atlantic Treaty Organization
PIMS	Profit Impact of Market Strategy
QS	Qualitätssicherung
QUM	integriertes Qualitäts- und Umweltmanagementsystem
SAGE	Strategic Advisory Group on Environment
TQM	Total Quality Management
TÜV	Technischer Überwachungsverein e.V.
u.a.	unter anderem
USA	United States of Amerika
usw.	und so weiter
v.	von
v.a.	vor allem
vgl	Vergleiche

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis:

Abb. 1: Auswirkungen von Qualität auf die Rentabilität der Unternehmung, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Seghezzi (1994) S.1	4
Abb. 2: Beschwerdeverhalten bei Unzufriedenheit des Kunden, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Wittig (1994) S.6	6
Abb. 3: Auswirkungen der Unzufriedenheit eines Kunden, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Wittig (1994) S.6	6
Abb. 4: Wirtschaftliche Bedeutung des Dienstleistungssektors, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Deutsche Bundesbank (1996); DIW (1996)	9
Abb. 5: Beschäftigungsanteile nach Wirtschaftszweigen, Quelle: FAZ (1996) S.15	10
Abb. 6: Elemente eines Umweltmanagementsystems, Quelle: Ankele (1994) S.28	19
Abb. 7: Integriertes Qualitäts- und Umweltmanagementsystem in einem Dienstleistungsunternehmen, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Eggert, Petrik (1995) S.253; ISO 9004, Teil 2 S.18	24
Abb. 8: Qualitätskreis eines Dienstleistungsunternehmens, Quelle: eigene Darstellung	29
Abb. 9 :ISO 9001 bezogen auf den Betriebsprozeß, Quelle: Jackson, Ashton (1994) S.123	30
Abb. 10: Struktur eines Umweltmanagementsystems gemäß ISO 14001, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an ISO 14001	36
Abb. 11: Organisationsgestaltungsmodell für die Einführung eines integrierten Quali- täts- und Umweltmanagementsystems, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Krüger (1983) S.27; Häfele (1993) S.197ff.	65
Abb. 12: Umsetzung einer systemadäquaten Intervention durch die Normen ISO 9000ff und 14001, Quelle: eigene Darstellung	73
Abb. 13: Integriertes Qualitäts- und Umweltmanagement im St.Galler Management-Modell, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Seghezzi (1996) S.50; Dyllik, Hummel (1996) S.17	93
Abb. 14: Bekanntheitsgrad der EG-Öko-Audit-Verordnung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hentschel (1995) S.21	96
Abb. 15: Auswertung der Mitarbeiterbefragung, Quelle: eigene Darstellung	100
Abb. 16: Prozeß der Konzeptionierung eines Qualitätsmanagementsystems, Quelle: eigene Darstellung	101
Abb. 17: Anwendung der relevanten Qualitätsmanagementelemente der ISO 9000ff. auf den Betriebsprozeß der Fa. XY, Quelle: eigene Darstellung	103

Tabelle 1: Wesentliche Unterschiede zwischen ISO 14001 und EG-Öko-Audit-VO, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Ankele (1994) S.26	34
Tabelle 2: Aufbau- und Ablauforganisation eines Qualitäts- und Umweltmanagementsystems gemäß den Normen ISO 9000ff. / ISO 14001 unter dem Aspekt der Lebensfähigkeit eines sozialen Systems	77
Tabelle 3: Anforderungen an die Gestaltung eines Qualitäts- und Umweltmanagementsystems	87
Tabelle 4: Integration eines Umweltmanagementsystems in ein Qualitätsmanagementsystems	106
Tabelle 5: Gestaltung eines Qualitätsmanagementsystems in der Fa. XY	109

Vorwort

Die vorliegende Diplomarbeit ist, wenn auch als Arbeit eines Autors konzipiert, durch eine reichhaltige Mitwirkung anderer geprägt.

So möchte ich mich zunächst bei Herrn Dipl.-Ök. Jörg Jasper bedanken, der geduldig durch wertvolle Gespräche zur Gestaltung dieser Arbeit beitrug. Desweiteren bedanke ich mich bei allen Fachleuten, die mir telefonisch oder brieflich nützliche Informationen geliefert haben. Stellvertretend für alle geht ein herzliches Dankeschön in die Schweiz an das Institut für Ökologie und Wirtschaft der Universität St. Gallen.

Die Möglichkeit, ein praktisches Projekt zum Thema dieser Arbeit durchzuführen, trug wesentlich zur Erkenntnisgewinnung bei. Bedanken möchte ich mich daher bei der Fa. XY, die mir die Chance gewährte, in ihrem Unternehmen reichhaltige Erfahrungen zu sammeln.

Dank sagen möchte ich zudem Herrn Dipl.-Ing. Lars Vollmer für seine tatkräftige Unterstützung hinsichtlich der Konzipierung und Gestaltung der diese Arbeit bereichernden Abbildungen.

Schließlich bedanke ich mich bei denen, die nicht nur diese Diplomarbeit möglich gemacht haben und denen diese Arbeit gewidmet ist:

Meinen Eltern.

Hannover, Oktober 1996

1 Einleitung

„Es gibt zwei Dinge, auf denen das Wohlgelingen in allen Verhältnissen beruht. Das eine ist, daß Zweck und Ziel der Tätigkeit richtig bestimmt sind, das andere aber besteht darin, die zu diesem Endziel führenden Handlungen zu finden.“

- Aristoteles -

1.1 Problemstellung

Vor dem Hintergrund einer steigenden Dynamik des unternehmerischen Umfeldes verlieren starre autoritäre Denkweisen in linearen Wirkungszusammenhängen zunehmend an Bedeutung. Vielmehr sind Managementmodelle erforderlich, die es auf Basis selbstorganisierender Prozesse und dezentraler Strukturen dem Unternehmen ermöglichen, auf Veränderungen seiner relevanten Umwelt angemessen zu reagieren.

Qualität und Umweltschutz entwickeln sich im Rahmen dieser Herausforderungen zunehmend zu vorrangigen Leitmotiven im Rahmen der unternehmerischen Leistungserstellung. In diesem Zusammenhang stellt sich kaum noch die Frage, *ob*, sondern vielmehr *wie* und *von wem* Qualitätssicherung und Umweltschutz im Unternehmen betrieben wird. Auf instrumenteller Ebene sind bereits erfolgreiche Ansätze entwickelt und angewandt worden. Die Umsetzung des unternehmerisch Gewollten bedarf allerdings der gestalterischen Konsequenz in der Unternehmensorganisation. Bisher beschränkt sich die Verankerung von Qualitäts- und Umweltschutzbemühungen auf das Hinzufügen ein paar neuer „Äste“ in den „Baum der Unternehmenshierarchie“. Es ist mehr als zweifelhaft, ob ein solches Vorgehen der modernen Organisationstheorie entspricht.¹

Umwelt- und qualitätsbezogene Strategien sind ohne entsprechende organisationale Rahmenbedingungen kaum denkbar.² Das Management muß daher durch eine entsprechende Aufbau- und Ablauforganisation die Lebensfähigkeit der Unternehmung sicherstellen. Die Antwort auf diese unternehmerischen Anforderungen wird von staatlicher Seite durch Qualitäts- und Umweltmanagement-Konzepte, artikuliert durch die internationale Norm zur Errichtung von Qualitätsmanagementsystemen DIN EN ISO 9000 ff., die noch recht junge ebenfalls internationale Norm zur Errichtung von Umweltmanagementsystemen ISO 14000 ff. sowie die europäische Verordnung zum Aufbau eines Umweltmanagementsystems die EG-Öko-Audit-Verordnung gegeben.

¹ vgl Schwaderlapp (1993) S.9

² vgl Liepmann, Felfe, Costanzo (1995) S.51