
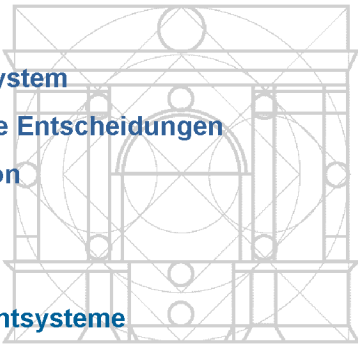


233



Dispositive Funktionsbereiche
Management und Organisation

- Management
- Zielbildung
- Planungssystem
- Betriebliche Entscheidungen
- Organisation
- Führung
- **Kontrolle**
- Managementsysteme



1. Grundlagen

2. Dispositive Funktionsbereiche


3. Monetäre Funktionsbereiche

4. Unternehmensgründung

Unternehmensführung

Volker Castor

234

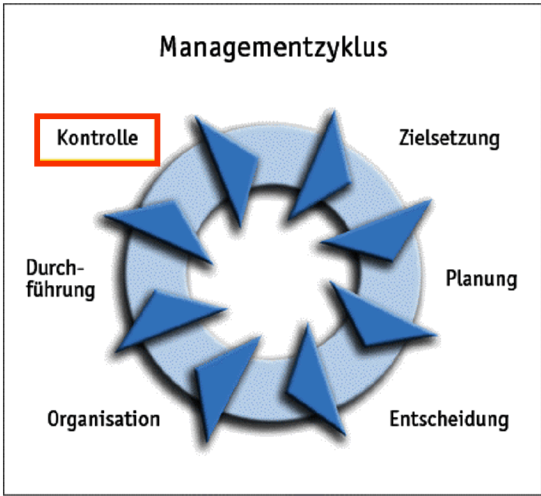


Kontrolle

2. Dispositive Funktionsbereiche

Kontrolle

- Abweichungsanalyse
- Anpassungen



Managementzyklus

Zielsetzung

Planung

Entscheidung

Organisation


Durchführung

Kontrolle

Unternehmensführung

Volker Castor

235



2. Dispositive Funktionsbereiche

Kontrolle

- Abweichungsanalyse
- Anpassungen

Kontrolle

Mit der **Kontrolle** schließt sich der Managementkreislauf und soll sicherstellen, dass die Durchführung mit dem Geplanten übereinstimmt. Diese Phase im Managementprozess ist jedoch eher im Sinne eines Controllings (Steuerung) zu verstehen.


Vollkommen falsch ist es, den Schritt der Kontrolle ausschließlich im Sinne einer **Überwachung** zu verstehen, die dann im nächsten Schritt nur zu einer **Bestrafung** führen und (im betrieblichen Umfeld) bloß die Befähigung zur **Vertuschung** fördern würde.

Als Ergebnis der Kontrolle erfolgt auch eine Überwachung und ggf. Revision der Planannahmen. Daraus entsteht das Dilemma der Kontrolle, dass man einerseits zum Zweck der Durchsetzung am ursprünglichen Plan festhalten möchte und andererseits eine Planveränderung aufgrund von Lernprozessen ermöglichen will.

Unternehmensführung

Volker Castor

236



2. Dispositive Funktionsbereiche

Kontrolle

- Abweichungsanalyse
- Anpassungen

Falsche Kontrolle: Mikro-Management


Mikro-Management bezeichnet einen Führungsstil, der sich durch übertriebenes Einmischen in Details und zu viel Kontrolle über die Mitarbeiter auszeichnet. Mikro-Manager geben ihren Mitarbeitern nur wenig Handlungsautonomie. Sie zeigen durch ihr Verhalten, dass sie ihren Mitarbeitern nur wenig zutrauen oder kaum vertrauen.

Mikro-Manager sind Führungskräfte, die sich mit Einzelheiten eines Problems beschäftigen, das eigentlich von Mitarbeitern oder Kollegen gelöst werden sollte. Typisch ist dabei das **Überspringen von Hierarchiestufen**, indem Mikro-Manager Anweisungen an Mitarbeiter der dritten Ebene geben und die zweite übergehen.

Unternehmensführung

Volker Castor

237



2. Dispositive Funktionsbereiche

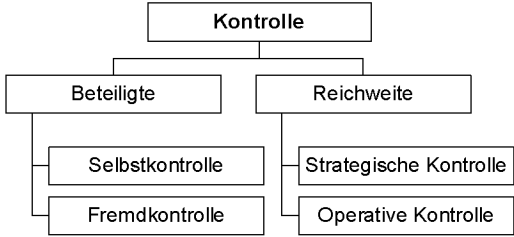
Kontrolle

- Abweichungsanalyse
- Anpassungen

Unternehmensführung


Volker Castor

Kontrolle



```
graph TD; K[Kontrolle] --> B[Beteiligte]; K --> R[Reichweite]; B --> SK[Selbstkontrolle]; B --> FK[Fremdkontrolle]; R --> SK2[Strategische Kontrolle]; R --> OK[Operative Kontrolle];
```

238



2. Dispositive Funktionsbereiche

Kontrolle

- Abweichungsanalyse
- Anpassungen


Unternehmensführung

Volker Castor

Kontrolle

Die **Kontrolle** innerhalb eines betrieblichen Planungs- und Kontrollsystems dient der Durchführung eines Vergleichs zwischen den geplanten Zielwerten und den realisierten Größen sowie der Analyse der Abweichungsursachen.

Nicht eingeschlossen ist die Beseitigung der festgestellten Mängel. Die gewonnenen Kontrollinformationen liefern jedoch die notwendigen Daten für alle nachfolgenden Planungen.



2. Dispositive Funktionsbereiche

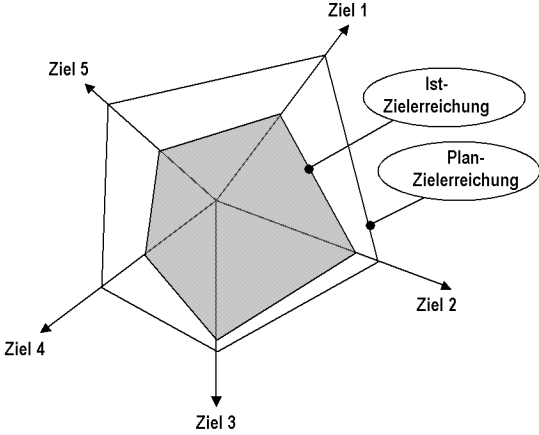
Kontrolle

- Abweichungsanalyse
- Anpassungen


Unternehmensführung

Überprüfung der Zielerreichung

239



Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Kontrolle

- Abweichungsanalyse
- Anpassungen

Unternehmensführung

Abweichungsanalyse


240

Die wichtigsten Arten der **Abweichungsanalyse** sind:

- **Soll-Ist-Vergleich** (Abweichungsanalyse)
 - ⇒ Störfaktoren, Fehlerquellen
 - ⇒ Interne Ursache (Stärken / Schwächen)
 - ⇒ Externe Ursache (Chancen / Risiken)
- **Wird-Kann-Vergleich** (Potentialanalyse)
 - ⇒ Die gesetzten Ziele sind erreichbar
 - ⇒ Vorhandene Ressourcen lassen eine Zielerreichung (u.U. zu einem späteren Zeitpunkt) weiterhin erwarten
 - ⇒ Eine Zielerreichung ist nur noch bei einem Einsatz weiterer Ressourcen zu erwarten
 - ⇒ Die gesetzten Ziele sind nicht mehr erreichbar
 - ⇒ Die gesetzten Ziele waren niemals erreichbar

Volker Castor

241



2. Dispositive Funktionsbereiche

Kontrolle

- Abweichungsanalyse
- Anpassungen

Unternehmensführung

Anpassungen

Aus den gewonnenen Erkenntnissen der Abweichungsanalyse ergibt sich u.U. ein direkter Anpassungsbedarf.

Planungsebene, Maßnahmen (z.B.):

- Mitarbeiterschulungen
- Verkaufsförderungen
- Sortimentsanpassungen
- Standortentscheidungen


Zielebene (z.B.):

- Zielkorrektur / Zielanpassung
- Zielverschiebung
- Zieleeliminierung

Hierbei stellt eine Veränderung auf der Zielebene immer erst den zweiten Schritt der Überlegungen dar, um den einmal gesetzten betrieblichen Zielen nicht den Eindruck der Beliebigkeit zu geben.

Volker Castor

242



2. Dispositive Funktionsbereiche

Kontrolle

- Abweichungsanalyse
- Anpassungen

Unternehmensführung

Anpassungen


Das Planungs- und Kontrollsystem setzt ein funktionsfähiges **Be-richtssystem** voraus, um Abweichungen aktuell erkennen und geeignete Maßnahmen vorschlagen zu können.

Bei den identifizierten Abweichungen steht grundsätzlich die Frage im Vordergrund, ob es sich um systemische oder zufällige Abweichungen handelt – wie groß also die Wahrscheinlichkeit der Wiederholung ist.

Im Rahmen von Korrekturmaßnahmen besteht immer die **Gefahr der Über- bzw. Untersteuerung** – insbesondere, wenn auf nur sehr kurz wirkende Störungen mit grundlegenden Korrekturen reagiert wird.

Volker Castor

243



1. Grundlagen

2. Dispositive Funktionsbereiche

3. Monetäre Funktionsbereiche

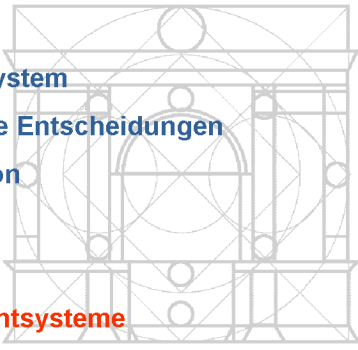
4. Unternehmensgründung

Unternehmensführung

Dispositive Funktionsbereiche


Management und Organisation

- Management
- Zielbildung
- Planungssystem
- Betriebliche Entscheidungen
- Organisation
- Führung
- Kontrolle
- **Managementsysteme**



Volker Castor

244



2. Dispositive Funktionsbereiche

Systeme

- Qualitätsmanagement
- Umweltmanagement
- Integriertes Management

Unternehmensführung

Managementsysteme


Ein **Managementsystem** ist ein System zum Festlegen von Politik und Zielen, sowie zum Erreichen dieser Ziele. Managementsysteme sind Werkzeuge der Unternehmensführung.

Die Festlegung von Strukturen sowie die Beschreibung von Abläufen fördern die effiziente Abwicklung von Prozessen und Tätigkeiten.

Managementsysteme, die den Kunden, die Umwelt, die Sicherheit, die Wirtschaftlichkeit und die Prozesse in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung stellen, liefern einen nachhaltigen Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswerts.

Volker Castor

245



2. Dispositive Funktionsbereiche

Systeme

- Qualitätsmanagement
- Umweltmanagement
- Integriertes Management

Unternehmensführung

Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement umfasst die Planung, Überwachung und Steuerung aller betrieblichen Aktivitäten, die qualitätsrelevant sind und eine qualitätsmanagementorientierte Betriebs- und Mitarbeiterführung.


Qualität wird auf diese Weise als betriebliches Systemziel eingeführt und soll dauerhaft garantiert werden.

Hauptelemente des Qualitätsmanagements sind

- Kundenorientierung
- Prozessorientierung
- Mitarbeiterorientierung

Volker Castor

246



2. Dispositive Funktionsbereiche

Systeme

- Qualitätsmanagement
- Umweltmanagement
- Integriertes Management

Unternehmensführung

Qualitätsbegriff


Qualität wird allgemein im Rahmen des Qualitätsmanagements verstanden als:

- Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit bzw. Dienstleistung
- bezüglich ihrer Eignung,
- festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.


... Also, die schlichte Abwesenheit von Fehlern.

Volker Castor

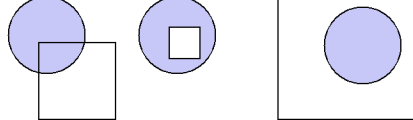
247





Qualitätsbegriff



Qualität



Fehlentwicklungen

 = Anforderungen  = Fähigkeiten

Volker Castor


2. Dispositive Funktionsbereiche

Systeme

- Qualitätsmanagement
- Umweltmanagement
- Integriertes Management

Unternehmensführung

248



Kundenorientierung

Qualitätsmanagement soll sich nicht alleine auf die technischen Funktionen zur Sicherstellung der Produktqualität beschränken, sondern wird durch die Beziehung zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden definiert.

Oberstes Ziel ist die **Kundenzufriedenheit**, die nur durch eine langfristige Entwicklung des Unternehmens dauerhaft gewährleistet werden kann.

Volker Castor

2. Dispositive Funktionsbereiche

Systeme

- Qualitätsmanagement
- Umweltmanagement
- Integriertes Management

Unternehmensführung

249

Kundenorientierung Interne Kunden-Lieferanten-Beziehung

The diagram illustrates the flow of goods and services between different customer and supplier roles. It consists of four vertical bars representing different stages or types of relationships:

- Externer Kunde / Lieferant** (Grey bar): The starting point on the left.
- Interner Kunde / Abnehmer** (Yellow bar): The first internal stage, with **UND** (and) written below it.
- Interner Kunde / Abnehmer** (Yellow bar): The second internal stage, also with **UND** written below it.
- Externer Kunde / Abnehmer** (Purple bar): The final stage on the right.

Below the second and third bars, the text **Interner Kunde // Lieferant** is written, indicating the internal supplier-customer relationship within each stage.

2. Dispositive Funktionsbereiche

Systeme

- Qualitätsmanagement
- Umweltmanagement
- Integriertes Management

Unternehmensführung

Volker Castor

250

Prozessorientierung

The diagram shows an organizational chart with a hierarchy of grey boxes. Red arrows trace a path through the chart, starting from a red dot on the left and ending with an arrowhead on the right, illustrating a process flow across different departments and levels.

Below the chart is a large, light grey double-headed arrow with the word **Prozessorientierung** written across it in a stylized font.


2. Dispositive Funktionsbereiche

Systeme

- Qualitätsmanagement
- Umweltmanagement
- Integriertes Management

Unternehmensführung

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Systeme

- Qualitätsmanagement
- Umweltmanagement
- Integriertes Management

Unternehmensführung

251

Prozessorientierung


Prozesse in Handelsunternehmen

Zusammengehörende Tätigkeiten werden (über Abteilungsgrenzen hinweg) zu Prozessketten verbunden und als Gesamtleistung untersucht. Für einen Kunden spielt die Güte einer isolierten Einzeltätigkeit keinerlei Rolle, wenn der Gesamtprozess der Leistungserbringung fehlerhaft ist (z. B. perfekte Warenpräsentation verdorbener Ware).

Beispiele:

- Personalprozesse
- Einkaufsprozesse
- Logistikprozesse
- Marketingprozesse
- Finanzierungsprozesse
- Informationsprozesse

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

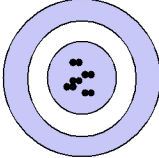
Systeme

- Qualitätsmanagement
- Umweltmanagement
- Integriertes Management

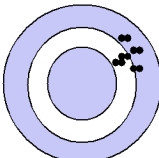
Unternehmensführung

252

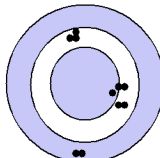
Prozessfähigkeit



fehlerfreier Prozess
(innerhalb der Toleranzgrenze)




fehlerhafter aber stabiler Prozess



fehlerhafter und instabiler Prozess

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

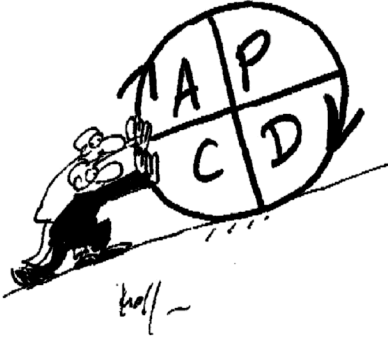
Systeme

- Qualitätsmanagement
- Umweltmanagement
- Integriertes Management

Unternehmensführung

253


Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)



Der PDCA-Zyklus (Deming Wheel) beschreibt die Phasen im kontinuierlichen Verbesserungsprozess: Plan – Do – Check – Act

Der PDCA-Zyklus verfolgt das Ziel, durch eine stetige Verbesserung der Prozesse und Abläufe, die Effizienz im Unternehmen sowie die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit zu verbessern.

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Systeme

- Qualitätsmanagement
- Umweltmanagement
- Integriertes Management

Unternehmensführung

254


Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

Plan: Der jeweilige Prozess muss vor seiner eigentlichen Umsetzung geplant werden. Plan umfasst das Erkennen von Verbesserungspotentialen (in der Regel durch den Mitarbeiter bzw. Teamleiter vor Ort), die Analyse des aktuellen Zustands sowie das Entwickeln eines neuen Konzeptes (unter intensiver Einbindung des Mitarbeiters).

Do bedeutet zunächst das Ausprobieren bzw. Testen und praktische Optimieren des Konzeptes mit schnell realisierbaren, einfachen Mitteln (z.B. provisorische Vorrichtungen) an einem einzelnen Arbeitsplatz (unter Einbindung des Mitarbeiters).

Check: Der im Kleinen realisierte Prozessablauf und seine Resultate werden sorgfältig überprüft und bei Erfolg für die Umsetzung auf breiter Front als Standard freigegeben.

Volker Castor



Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

255

Act: In dieser Phase wird der neue Standard auf breiter Front eingeführt, festgeschrieben und regelmäßig auf Einhaltung überprüft (Audits).
 Hier handelt es sich tatsächlich um eine „große Aktion“, die im Einzelfall umfangreiche organisatorische Aktivitäten (z.B. Änderung von Arbeitsplänen, die Durchführung von Schulungen, Anpassung von Aufbau- und Ablauforganisation) sowie erhebliche Investitionen (an allen vergleichbaren Arbeitsplätzen, in allen Werken) umfassen kann.

KVP: Die Verbesserung des neuen Standards beginnt wiederum mit der Phase Plan.


Volker Castor

2. Dispositive Funktionsbereiche

Systeme

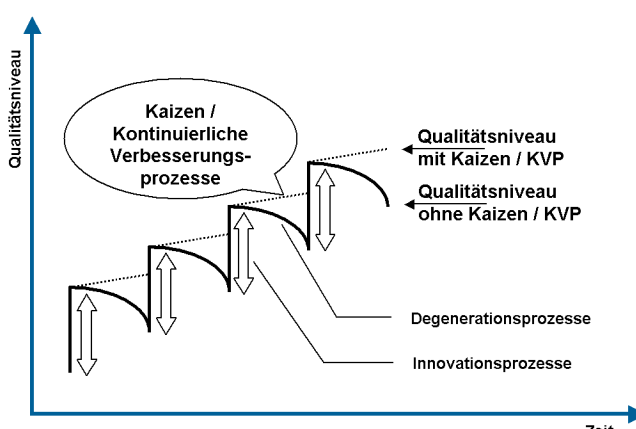
- Qualitätsmanagement
- Umweltmanagement
- Integriertes Management

Unternehmensführung



Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

256



The graph plots 'Qualitätsniveau' (Quality Level) on the vertical axis against 'Zeit' (Time) on the horizontal axis. A solid line shows a series of upward steps, each labeled 'Kaizen / Kontinuierliche Verbesserungsprozesse'. A dotted line shows a series of downward steps, labeled 'Degenerationsprozesse'. A solid line shows a series of upward steps, each labeled 'Innovationsprozesse'. A horizontal line represents the 'Qualitätsniveau ohne Kaizen / KVP'. A horizontal line above it represents the 'Qualitätsniveau mit Kaizen / KVP'. A callout box points to the upward steps with the text 'Kaizen / Kontinuierliche Verbesserungsprozesse'.

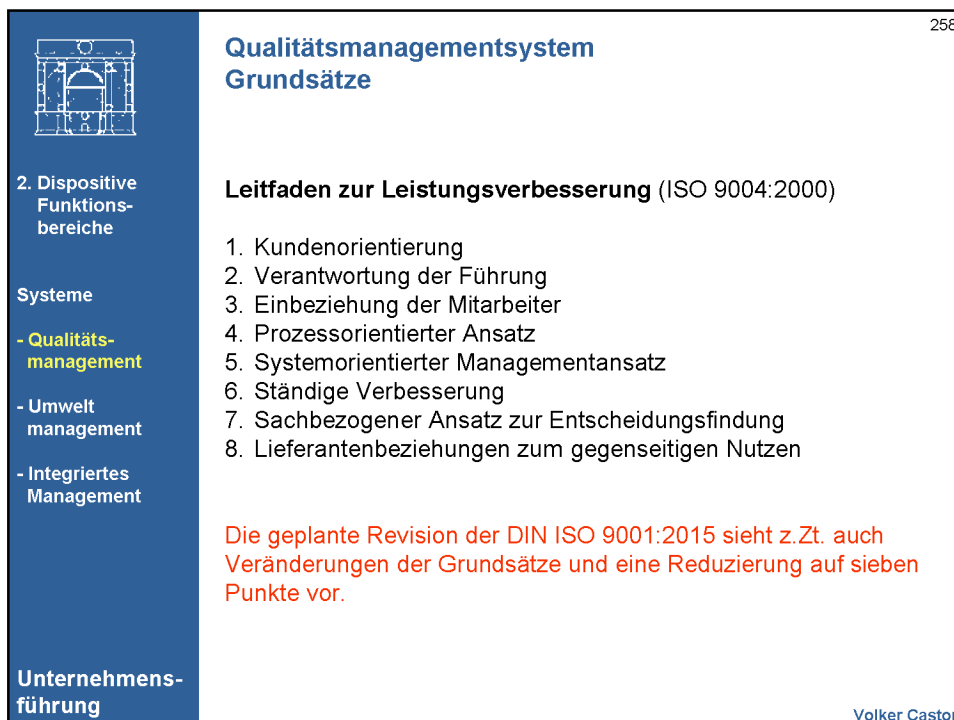
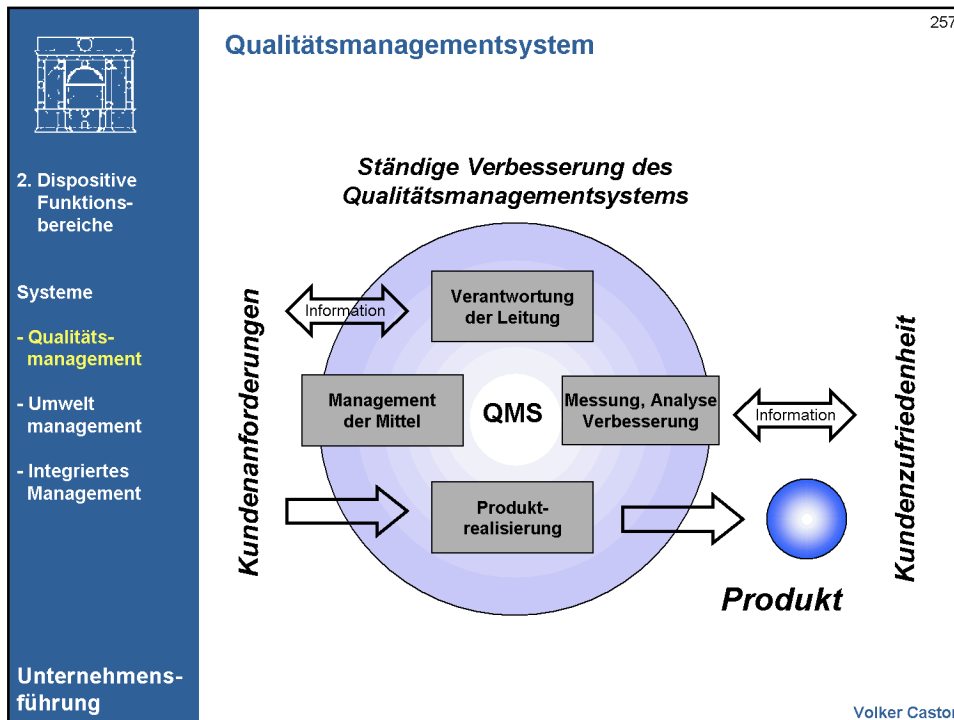
Volker Castor


2. Dispositive Funktionsbereiche

Systeme

- Qualitätsmanagement
- Umweltmanagement
- Integriertes Management

Unternehmensführung





2. Dispositive Funktionsbereiche

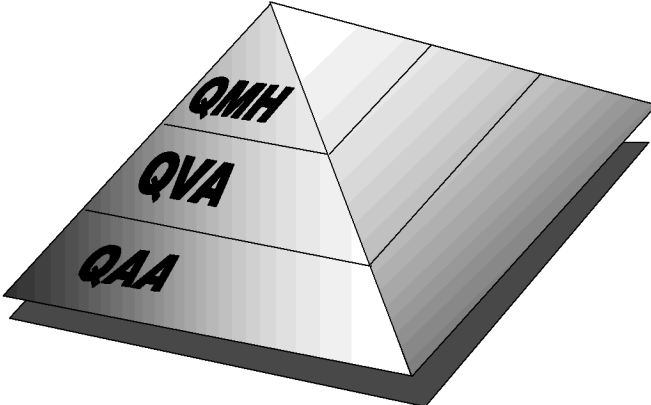
Systeme

- Qualitätsmanagement
- Umweltmanagement
- Integriertes Management


Unternehmensführung

259

Qualitätsmanagementsystem Dokumentstruktur



Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Systeme

- Qualitätsmanagement
- Umweltmanagement
- Integriertes Management


Unternehmensführung

260

Qualitätsmanagementsystem Dokumentstruktur

	Nutzung	Geltungsbereich	Änderungshäufigkeit
Qualitätsmanagement-Handbuch	alle Mitarbeiter, ggf. Behörden und Kunden	unternehmensübergreifend	sehr gering
Qualitätsmanagement-Prozessbeschreibungen Verfahrensweisungen	Führungskräfte und Mitarbeiter betroffener Abteilungen	prozessspezifisch, bereichsspezifisch, funktionspezifisch	gering
Qualitätsmanagement-Arbeitsanweisungen	einzelne Mitarbeiter	arbeitsplatzspezifisch, produktspezifisch	häufig

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

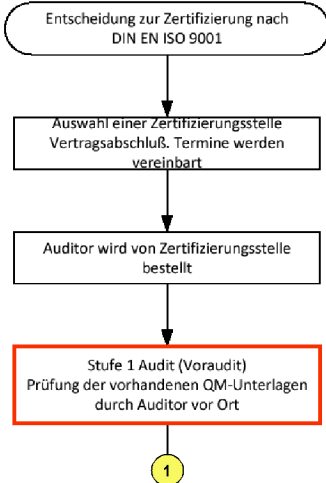
Systeme

- Qualitätsmanagement
- Umweltmanagement
- Integriertes Management

Unternehmensführung

Zertifizierung

261



```

graph TD
    A([Entscheidung zur Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001]) --> B[Auswahl einer Zertifizierungsstelle  
Vertragsabschluß, Termine werden vereinbart]
    B --> C[Auditor wird von Zertifizierungsstelle bestellt]
    C --> D[Stufe 1 Audit (Vorausit)  
Prüfung der vorhandenen QM-Unterlagen durch Auditor vor Ort]
    D --> E((1))
            
```

Ein zertifizierungsfähiges QM-System für DIN ISO 9001 ist im Unternehmen implementiert. Die Ziele sind erfüllt und alle Nachweise erbracht.


Eine Selbstbewertung in Form eines internen Audits ist erfolgreich verlaufen.

QM-Unterlagen gemäß DIN ISO 9001:

- Prozessbeschreibungen
- QM Handbuch

1. Audit: Vorausit
Dokumentensichtung
Auditor prüft Unterlagen vor Ort

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

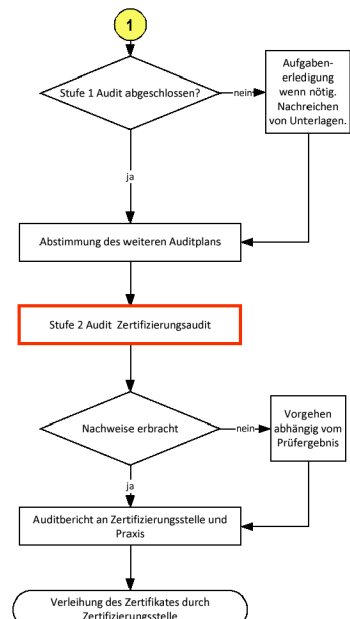
Systeme

- Qualitätsmanagement
- Umweltmanagement
- Integriertes Management

Unternehmensführung

Zertifizierung

262



```

graph TD
    A((1)) --> B{Stufe 1 Audit abgeschlossen?}
    B -- ja --> C[Abstimmung des weiteren Auditplans]
    B -- nein --> D[Aufgabenerledigung wenn nötig.  
Nachreichen von Unterlagen.]
    D --> C
    C --> E[Stufe 2 Audit Zertifizierungsaudit]
    E --> F{Nachweise erbracht}
    F -- ja --> G[Auditbericht an Zertifizierungsstelle und Praxis]
    F -- nein --> H[Vorgehen abhängig vom Prüfergebnis]
    H --> G
    G --> I([Verleihung des Zertifikates durch Zertifizierungsstelle])
            
```

Weiteres Vorgehen in Absprache mit Auditor: ggf sind Korrekturen notwendig. Oder Aussetzen des Audits.

2. Audit: Zertifizierungsaudit
Datum, Zeit und Dauer des Audits wird mit Zertifizierungsstelle, Auditor und Unternehmen abgestimmt.

Nach erfolgreichem Audit mit Prüfung der Unterlagen, befürwortet der Auditor bei der Zertifizierungsstelle die Erteilung des Zertifikats.

Ein Auditbericht wird erstellt. ISO Zertifikat mit dreijähriger Gültigkeit wird erstellt

Volker Castor

263



2. Dispositive Funktionsbereiche

Systeme

- Qualitätsmanagement
- Umweltmanagement
- Integriertes Management

Unternehmensführung


Total Quality Management (TQM)

Total-Quality-Management (TQM), bisweilen auch umfassendes Qualitätsmanagement, bezeichnet die durchgängige, fortwährende und alle Bereiche einer Organisation (Unternehmen, Institution, etc.) erfassende, aufzeichnende, sichtende, organisierende und kontrollierende Tätigkeit, die dazu dient, Qualität als Systemziel einzuführen und dauerhaft zu garantieren.

TQM wurde in der japanischen Autoindustrie weiterentwickelt und schließlich zum Erfolgsmodell gemacht. TQM benötigt die volle Unterstützung aller Mitarbeiter, um zum Erfolg zu führen.

Volker Castor

264



2. Dispositive Funktionsbereiche

Systeme

- Qualitätsmanagement
- Umweltmanagement
- Integriertes Management

Unternehmensführung


TQM Prinzipien

Zu den wesentlichen **Prinzipien der TQM-Philosophie** zählen:

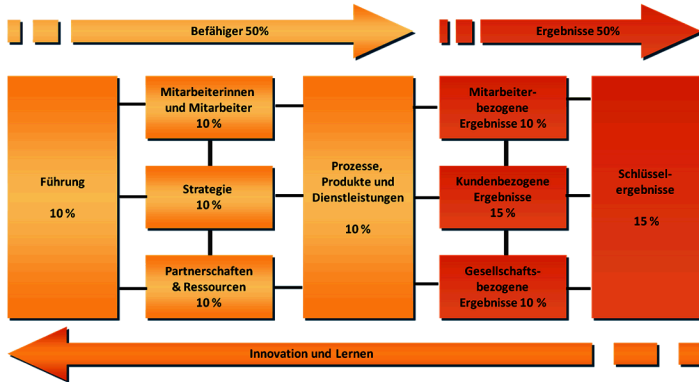
- Qualität orientiert sich am Kunden,
- Qualität wird durch Mitarbeiter aller Bereiche und Ebenen erzielt,
- Qualität umfasst viele Dimensionen, die durch Kriterien operationalisiert werden müssen,
- Qualität ist kein Ziel, sondern ein Prozess, der nie zu Ende geht,
- Qualität bezieht sich auf Produkte und Dienstleistungen,
- vor allem aber auf die Prozesse zur Erzeugung derselben.
- Qualität setzt aktives Handeln voraus und muss erarbeitet werden.

Das meist verbreitete TQM-Konzept in Deutschland ist das **EFQM-Modell** für Excellence der European Foundation for Quality Management.

Volker Castor



TQM im EFQM-Modell



Bei einem Unternehmen mit einem gelebten Qualitätsmanagementsystem nach DIN ISO 9001 ist von einem Zielerreichungsgrad von ca. 30 % im EFQM-Modell auszugehen.

265


2. Dispositive Funktionsbereiche

Systeme

- Qualitätsmanagement
- Umweltmanagement
- Integriertes Management

Unternehmensführung

Volker Castor



Umweltmanagement

Umweltmanagementsysteme können in Deutschland grundsätzlich nach **EMAS** oder **DIN ISO 14001** errichtet werden.

Die Wahrnehmung des Umweltschutzes als Managementaufgabe führt zu einer konsequenten Einbeziehung aller Abläufe im Unternehmen in die betrieblichen Umweltschutzbemühungen. In diesem Zusammenhang ist das Umweltmanagement als Bestandteil eines umfassenden Managementsystems und darüber hinaus des Total Quality Managements zu verstehen.

266

2. Dispositive Funktionsbereiche


Systeme

- Qualitätsmanagement
- **Umweltmanagement**
- Integriertes Management

Unternehmensführung

Volker Castor

267



2. Dispositive Funktionsbereiche

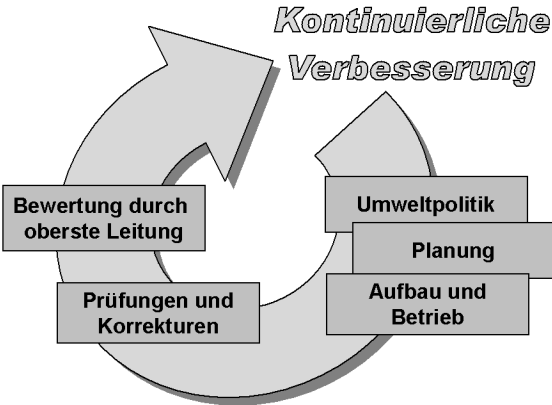
Systeme

- Qualitätsmanagement
- **Umweltmanagement**
- Integriertes Management

Unternehmensführung


Umweltmanagement nach DIN EN ISO 14001

Kontinuierliche Verbesserung



Volker Castor

268



2. Dispositive Funktionsbereiche

Systeme

- Qualitätsmanagement
- **Umweltmanagement**
- Integriertes Management

Unternehmensführung

Umweltinformationssysteme


Die **DIN EN ISO 14001** fordert Verfahren zur Auswahl von Umweltaspekten, die bedeutende Auswirkungen auf die Umwelt haben oder haben könnten. Das erfordert:

- Ermittlung und Bewertung der Umweltaspekte von Tätigkeiten, Produkten und Dienstleistungen
- Regelmäßige Aktualisierung der Informationen über Umweltaspekte und Umweltauswirkungen

Alle hierfür eingesetzten Instrumente werden oft unter dem Begriff „**Umweltinformationssystem**“ zusammengefasst. Die gewonnenen Daten erfüllen dabei unterschiedliche Funktionen (interne und externe) und richten sich an verschiedene Adressaten (interne und externe) .

Volker Castor

269



Ermittlung der betrieblichen Umweltaspekte

- Umgang mit umweltrelevanten Stoffen
- Emissionen in die Luft
- Einleitungen in Gewässer und Abwässer
- Abfallwirtschaft
- Boden- und Gewässerschutz
- Nutzung von Rohstoffen, Energien und natürlichen Ressourcen
- Freisetzung von Wärme, Lärm, Erschütterungen, Gerüchen oder optischen Einwirkungen
- andere örtliche Umweltbelastungen (z.B. Lage zur Nachbarschaft, zu Schutzgebieten etc.)

2. Dispositive Funktionsbereiche


Systeme

- Qualitätsmanagement
- **Umweltmanagement**
- Integriertes Management

Unternehmensführung

Volker Castor

270



Grenzwerte

Bei der Ausgestaltung des Fertigungsprozesses ist die Einhaltung zahlreicher gesetzlicher **Grenzwerte** zu beachten. Diese beziehen sich sowohl auf Emissionen als auch auf Immissionen.

Emissionen
Die an die Umwelt abgegebenen Schadstoffe verteilen sich weiträumig auf die verschiedenen Umweltmedien und werden im Rahmen natürlicher Abbauprozesse teilweise eliminiert.

Immissionen
Die nicht eliminierten Schadstoffe lagern sich in der Umwelt ab und akkumulieren sich im Zeitverlauf zu Schadstoffbeständen, die zu entsprechenden Umweltschäden führen.


2. Dispositive Funktionsbereiche

Systeme

- Qualitätsmanagement
- **Umweltmanagement**
- Integriertes Management

Unternehmensführung

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Systeme

- Qualitätsmanagement
- **Umweltmanagement**
- Integriertes Management

Unternehmensführung


Rechtliche Grundlagen

271

Struktur und Kernbereiche des Umweltrechts

Öffentliches Umweltrecht	Besonderes Umweltrecht	Abfall	Immissionschutz	Gewässerschutz	Naturschutz
		Energie	Strahlenschutz	Gefahrstoffe	
	Allgem. Umweltrecht	Umweltverträglichkeit	Umweltinformation	Umweltaudit	Umweltstatistik
	Umweltprivatrecht	BGB		Umwelthaftung	
	Umweltstrafrecht	StGB		OrdnungswidrigkeitenG	

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Systeme

- Qualitätsmanagement
- **Umweltmanagement**
- Integriertes Management

Unternehmensführung

Rechtliche Grundlagen

272

Im Umweltbereich können Normen durch die EU erlassen werden (**EU-Richtlinien** müssen noch national umgesetzt werden, während **EU-Verordnungen** bereits nationale Gültigkeit haben). Gleichzeitig beteiligen sich der Bund (z.B. Bundesbodenschutzgesetz), die Länder (z.B. Landes-Immissionsschutzgesetze) und die Kommunen (z.B. Abfallsatzung) durch **Gesetze**, **Verordnungen** (z.B. Batterie VO) und **Technische Anleitungen** (z.B. TA Luft) an der Umweltgesetzgebung.

Beispiele auf Bundesebene:

- Bundes-Immissionsschutzgesetz
- Wasserhaushaltsgesetz
- Bundesbodenschutzgesetz
- Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz
- Bundesnaturschutzgesetz
- Umweltinformationsgesetz
- Umweltschadensgesetz
- Umwelthaftungsgesetz

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Systeme

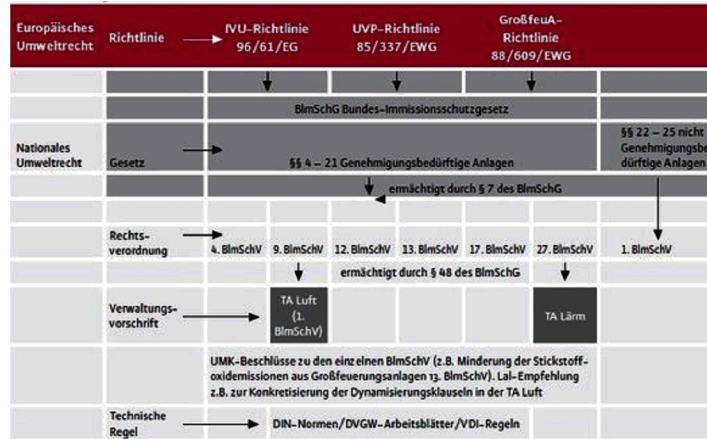
- Qualitätsmanagement

- **Umweltmanagement**

- Integriertes Management

Unternehmensführung

Zusammenspiel unterschiedlicher Normen Beispiel: Immissionsschutz



Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Systeme

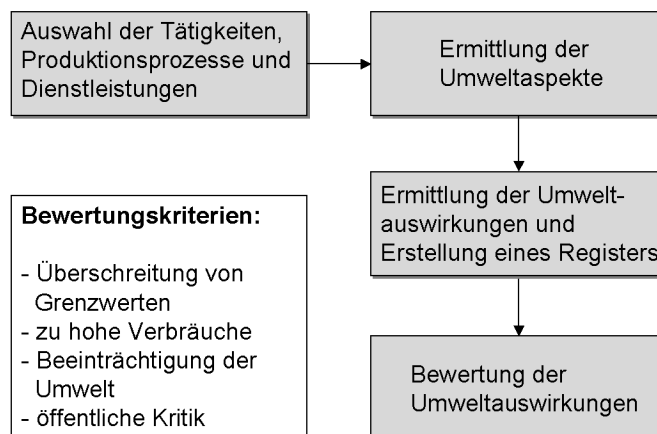
- Qualitätsmanagement

- **Umweltmanagement**

- Integriertes Management


Unternehmensführung

Ermittlung der betrieblichen Umweltaspekte



Volker Castor

275



2. Dispositive Funktionsbereiche

Systeme

- Qualitätsmanagement
- **Umweltmanagement**
- Integriertes Management

Unternehmensführung

Ermittlung der betrieblichen Umweltaspekte

Für die Bewertung der Umweltauswirkungen wird oft folgendes Bewertungsschema vorgeschlagen:


A-Einstufung
Besonders relevantes ökologisches Problem, akuter Handlungsbedarf (z.B. Verstoß gegen umweltrechtliche Rahmenbedingungen und Beeinträchtigung der Umwelt unter Normalbedingungen)

B-Einstufung
Umweltrelevantes Problem mit mittelfristigem Handlungsbedarf (Anpassung an den Stand der Technik, Beseitigung von Schwachstellen, Erfüllung öffentlicher / gesellschaftlicher Anforderungen).

C-Einstufung
Nach vorliegendem Kenntnisstand liegen geringe oder gar keine Umweltbeeinträchtigungen vor, kein Handlungsbedarf.

Volker Castor

276



2. Dispositive Funktionsbereiche

Systeme

- Qualitätsmanagement
- **Umweltmanagement**
- Integriertes Management


Unternehmensführung

Umweltpolitik

Umweltpolitik (ISO 14001): Erklärung der Organisation über ihre Absichten und Grundsätze in Bezug auf ihre umweltorientierte Leistung insgesamt, welche einen Rahmen für Handlungen und für die Festlegung der umweltbezogenen Zielsetzungen bildet.

- Berücksichtigung der aktuellen und der erwarteten gesetzlichen Regelungen
- Präventiver Umweltschutz
 - Umweltverträglichkeit der Stoffe, Einsatzprodukte und Technologien
 - Minimierung von Abfällen, Abwässern und Emissionen
 - Verringerung von Material- und Wasserverbrauch
 - Optimierung des Energieverbrauchs
- Gefahrenvermeidung bei Störfällen
- Offene Kommunikation
- Sicherstellung der kontinuierlichen Verbesserung

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Systeme

- Qualitätsmanagement
- **Umweltmanagement**
- Integriertes Management

Unternehmensführung


277

Umweltmanagement nach DIN EN ISO 14001 Geregelte Prozesse

```

graph TD
    A[Ressourcenmanagement] --> B[Risikobetrieb]
    A --> C[Normalbetrieb]
    C --> D[Stoffauswahl-Verfahren]
    C --> E[Lieferantenauswahl-Verfahren]
    C --> F[Umgang, Lagerung, Transport]
    C --> G[Entsorgungs-Verfahren]
            
```

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Systeme

- Qualitätsmanagement
- **Umweltmanagement**
- Integriertes Management

Unternehmensführung

278

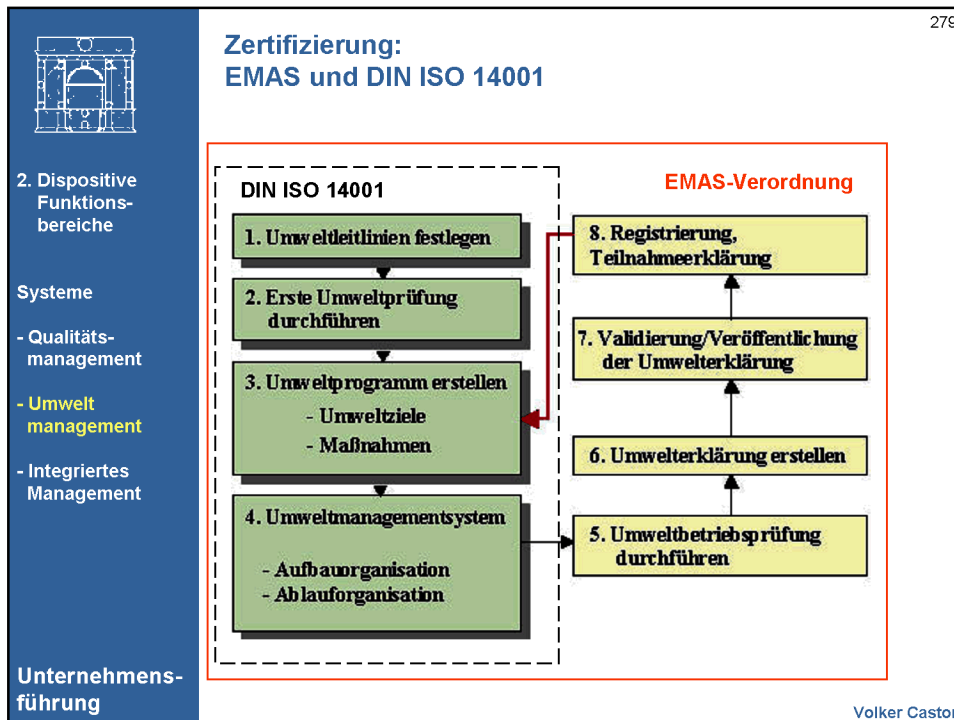
EMAS und DIN ISO 14001

Weitere Anforderungen von EMAS:

- Einhaltung aller Rechtsvorschriften
- Betrieblicher Umweltschutz als kontinuierlicher Verbesserungsprozess
- Externe Kommunikation
- Erfassung von direkten und indirekten Umweltwirkungen
- Verstärkter Einsatz aller Beschäftigten

DIN EN ISO 14001
Anforderungen an ein Umweltmanagementsystem nach DIN 14001 sind Teil der EMAS-Verordnung

Volker Castor



280

Integriertes Management


Das **Integrierte Managementsystem (IMS)** fasst Methoden und Instrumente zur Einhaltung von Anforderungen aus verschiedenen Bereichen in einer einheitlichen Struktur zusammen.

Die Integration verschiedener Managementsysteme zu einem Integrierten Managementsystem ist eine kontinuierliche Entwicklung. Da sich i. d. R. Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme in ihrer Struktur ähnlich sind (z.B. Handbuch, Arbeitsanweisungen) ist die Integration eines der beiden Managementsysteme in das vorhandene Managementsystem mit wenig Mehraufwand möglich.

Left Sidebar (Blue):

- 2. Dispositive Funktionsbereiche
- Systeme
- Qualitätsmanagement
- Umweltmanagement
- Integriertes Management
- Unternehmensführung

Volker Castor



2. Dispositive Funktionsbereiche

Systeme

- Qualitätsmanagement
- Umweltmanagement
- **Integriertes Management**

Unternehmensführung

281

Beispiel: Integriertes Management

Integriertes Managementsystem


Allgemeine Module

Fachmodule

- Managementhandbuch
- Verfahrensanweisungen
- Arbeitsanweisungen
- Dokumente
- Schulungen
- Audits

- Qualitätsmanagement
- Umweltmanagement
- Gesundheitsmanagement
- Sicherheitsmanagement
- Risikomanagement
- Wissensmanagement
- Datenschutz

Volker Castor



1. Grundlagen

2. **Dispositive Funktionsbereiche**

3. Monetäre Funktionsbereiche

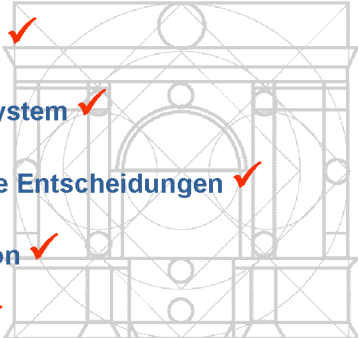
4. Unternehmensgründung

Unternehmensführung

282

Dispositive Funktionsbereiche Management und Organisation

- **Management** ✓
- **Zielbildung** ✓
- **Planungssystem** ✓
- **Betriebliche Entscheidungen** ✓
- **Organisation** ✓
- **Führung** ✓
- **Kontrolle** ✓
- **Managementsysteme** ✓



Volker Castor