

Jürgen P. Bläsing

Die vollständige Checkliste
ist als kostengünstiges
QUALITY APP im
TQU VERLAG erhältlich.

[>>>>](#)

Modernes Prozessmanagement

Die Management Checkliste

Unternehmensprozesse analysieren,
bewerten und verbessern

unter Berücksichtigung:

EFQM Excellence Model 2010
Qualitätsmanagement nach ISO 9001:2008
Qualitätsmanagement nach QS-9000/VDA6
Umweltmanagement EU 1836/93 und ISO 14000
Arbeitsschutz SCC
Wissensmanagement

12. Ausgabe

TQU VERLAG Ulm

Modernes Prozessmanagement
Die Management Checkliste
Unternehmensprozesse analysieren, bewerten und verbessern

von Prof. Dr. Jürgen P. Bläsing
12. überarbeitete Ausgabe

Im Eigenverlag und Selbstvertrieb:
TQU-VERLAG
Magirus-Deutz-Straße 18
D-89077 Ulm
Tel.: 0731/14660200
www.tqu-group.de
verlag@tqu-group.de

Stand 15.2.2011

Keine Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit

Vorwort

Regelmäßig sollte man sein Unternehmen und seine Organisation „unter die Lupe“ nehmen. Assessments, Reviews und Audits sind geeignete Formen, dies systematisch und im ausreichenden Umfang zu tun. Eine umfassende Checkliste ist hierfür die beste Unterstützung.

Seit Jahren führen die Projektleiter der TQU GROUP Analysen und Bewertungen von Unternehmen durch. Hierfür haben wir geeignete Analyse- und Bewertungsverfahren entwickelt und im Laufe der Zeit immer weiter verbessert. Mit geringfügigen Anpassungen haben wir mit den vorliegenden Checklisten große und mittlere, aber auch sehr kleine Unternehmen untersucht. Wir haben in rund 400 Projekten produzierende Unternehmen und Dienstleister aller Art analysiert und zusammen mit den Führungskräften und Mitarbeitern wirkungsvolle Ansätze zur Verbesserung der Gesamtsituation der Organisation entwickeln können. Diese in der Praxis erprobte TQU Management Checkliste kann Führungskräften und Managementbeauftragten die Arbeit erleichtern und sie bei der wichtigen Aufgabe unterstützen. Sie kann Basis der Selbstbewertung und der Selbsterklärung sein.

In dieser Ausgabe wurde die bisher funktional angelegte Checkliste auf die Analyse, Bewertung und Verbesserung von Unternehmensprozessen konsequent umgestellt. Basis hierfür ist das in der Praxis vielfach bewährte TQU Standardprozessmodell.

Die Checkliste wird im TQU VERLAG als kostengünstiges und voll funktionsfähiges QUALITY APP in Excel angeboten. Bitte beachten Sie unsere Urheberrechte. Für den internen Gebrauch im eigenen Unternehmen dürfen Sie natürlich so viele Kopien anfertigen, wie Sie für Ihre Arbeit brauchen. Sollten Sie unsere Checklisten oder beliebige Teile davon für die Bewertung fremder Unternehmen oder anderweitig verwenden wollen, müssen Sie uns davon informieren. Beim Anfertigen von Kopien oder bei Veränderungen ist das Verändern oder Löschen der Fußzeile nicht zulässig.

Sollten Sie bei der Anwendung Schwierigkeiten oder Verbesserungsvorschläge haben, bitte rufen Sie mich an oder schreiben Sie mir juergen.blaesing@tqu-group.com

Viel Erfolg!

Prof. Dr. Jürgen P. Bläsing

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 3

Die operative Analyse und Bewertung von Unternehmensprozessen mit der TQU Management Checkliste		6
1	Anwenden der TQU Management Checkliste	6
2	Das Modell der Unternehmensprozesse	7
3	Beziehungen zwischen strategischer und operativer Sicht	8
3.1	Übersicht	8
3.2	Führung	9
3.3	Strategie	9
3.4	Mitarbeiter	10
3.5	Partnerschaften und Ressourcen	10
3.6	Prozesse, Produkte und Dienstleistungen	11
3.7	Kunden Ergebnisse	11
3.8	Mitarbeiter Ergebnisse	12
3.9	Gesellschaft Ergebnisse	12
3.10	Schlüsselergebnisse	13
3.11	Prozessmodell komplett	13
	<i>Beispiel: Operative Analyse des Strategiekriteriums Prozesse</i>	14
4	Die Analyse- und Bewertungsmethode	15
4.1	Das operative Analyse- und Bewertungsverfahren	15
	<i>Arbeitsblatt: Auswahl der Prozesse des Managementsystems</i>	16
	<i>Beispiel: Auswahl der zu analysierenden Prozesse</i>	17
	<i>Arbeitsblatt: Zuordnen der "Prozesseigner"</i>	18
	<i>Arbeitsblatt: Erstellen des Analyseplans</i>	19
4.2	Der TQU - Bewertungsschlüssel	20
4.2.1	Gewichtung	21
4.2.3	Machbarkeit	23
4.3	Auswerte- und Berechnungsregeln	24
4.3.1	Auswertung je Frage	24
	<i>Beispiel: Auswertung je Frage innerhalb des Prozesses</i>	24
4.3.2	Auswertung im Prozess	25
	<i>Beispiel: Wirkungsgrad eines Prozesses</i>	25
4.3.3	Auswertung im System	26
	<i>Beispiel: Auswertung der Prozesse im Managementsystem</i>	26
4.3.4	Das Prozessprofil des Managementsystems	27
	<i>Beispiel: Das Prozessprofil</i>	27
	<i>Arbeitsblatt: Prozessprofil des Managementsystems</i>	28
4.5	Festlegen geeigneter Maßnahmen zur Prozessentwicklung	29
	<i>Arbeitsblatt: Maßnahmen zur Prozessentwicklung</i>	30
	<i>Beispiel: Maßnahmen zur Prozessentwicklung</i>	31

4.6	Projekte der Prozessentwicklung	32
	<i>Arbeitsblatt: Projektplan Prozessentwicklung</i>	<i>32</i>
	<i>Beispiel: Projektplan Prozessentwicklung</i>	<i>33</i>
5	Die Management Checkliste	34
5.1	Übersicht	34
A	Führung, Politik und Strategie	35
B	System- und Prozessmanagement	42
C	Assessment und Audit	52
D	Personal	57
E	Kosten und Ergebnisse	64
F	Marketing und Vertrieb	73
G	Auslegung und Design	79
H	Beschaffung	93
I	Produktionsvorbereitung	101
J	Produktion	107
K	Lagerung und Transport	115
L	Kundendienst und Wartung	125
M	Rückverfolgbarkeit	131
N	Dokumente und Daten	137
O	Messen und Prüfen	146
P	Instandhaltung, Betriebsmittel	156
Q	Fehlermanagement	163
R	Ständige Verbesserung	169
S	Umweltschutz	178
T	Arbeitsschutz	188
U	Produktsicherheit	196
V	Wissen und Kommunikation	201

Die operative Analyse und Bewertung von Unternehmensprozessen mit der TQU Management Checkliste

1 Anwenden der TQU Management Checkliste

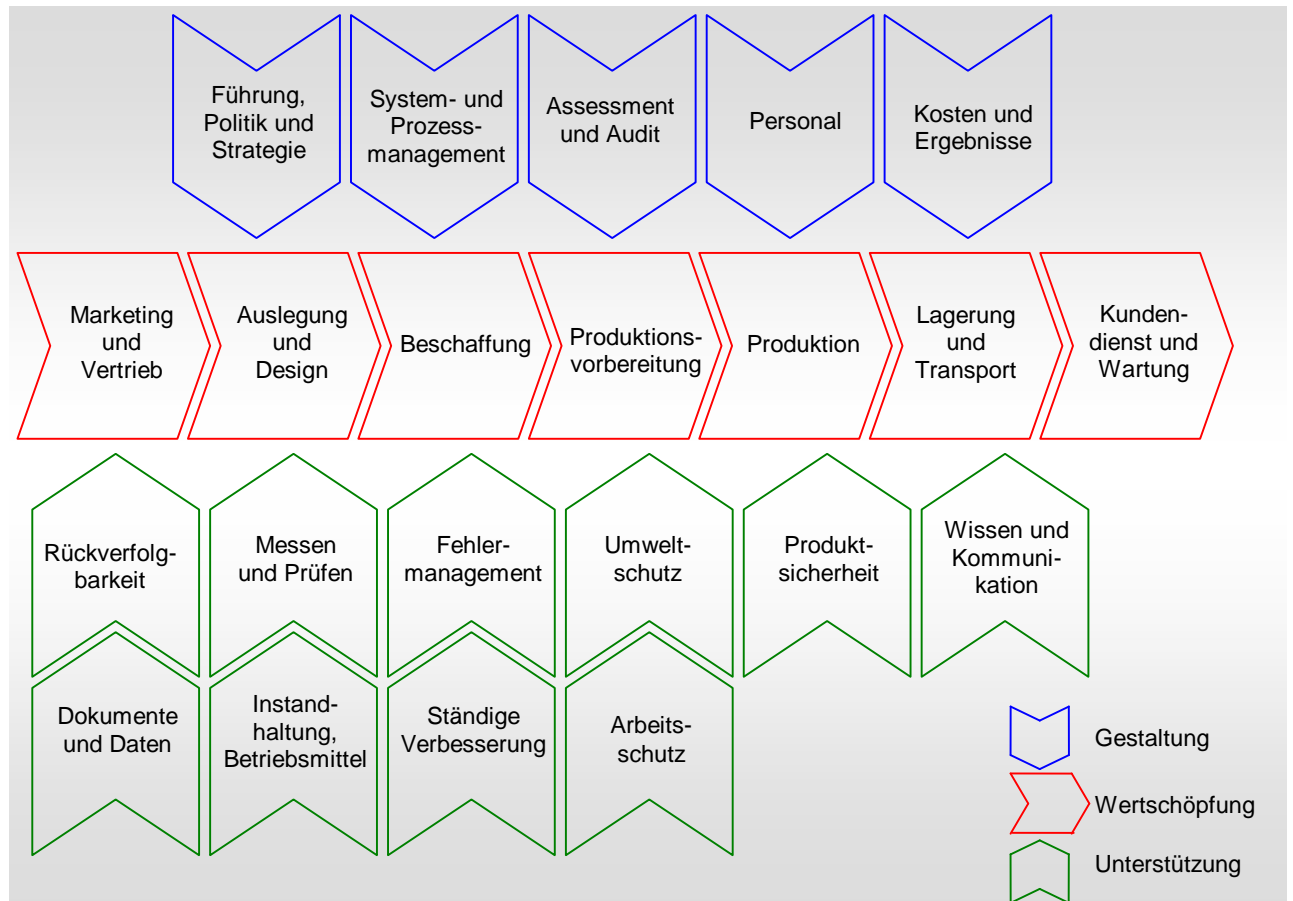
Die TQU Management Checkliste ist über Jahre in der täglichen Arbeit der Projektengineure entstanden und mehrfach modernisiert worden. Mit über 1000 Fragen ist sie sehr umfangreich und berührt nahezu alle Bereiche und Themenstellungen einer vollständigen Unternehmensanalyse. Sie hilft in der Selbstbewertung zur Standortbestimmung und führt systematisch zu den geeigneten Aktionen und Projekten zur Weiterentwicklung des Unternehmens im Sinne der eigenen Zielsetzung. Sie berücksichtigt alle bekannten Managementmodelle, wie EFQM Model for Excellence, ISO 9000:2000, QS 9000, ISO 14000, SCC oder OHRIS, ersetzt diese aber nicht.

Die Checkliste kann zur vollständigen internen oder externen Unternehmensanalyse ebenso eingesetzt werden, wie zum regelmäßigen Management Review und zu System- oder Prozessaudits. Sie ergänzt und vertieft die strategische Sicht, wie sie durch das EFQM Model for Excellence gewonnen werden kann, durch konkrete operative Veränderungsansätze.

Je nach strategischer Zielsetzung können bestimmte Teile der Checkliste besonders wichtig werden. Sie werden vom Anwender gezielt ausgewählt und verwendet. Ergänzt wird die Checkliste durch Excel-Files, die dem Nutzer die Berechnung der Kennzahlen erleichtern und durch selbst zu wählende Sortieralgorithmen verschiedenste Auswertungen ermöglichen.

2 Das Modell der Unternehmensprozesse

Die TQU Management Checkliste ist entsprechend dem TQU Standardprozessmodell SPM in die drei Gruppen: Gestaltung, Wertschöpfung und Unterstützung gegliedert.



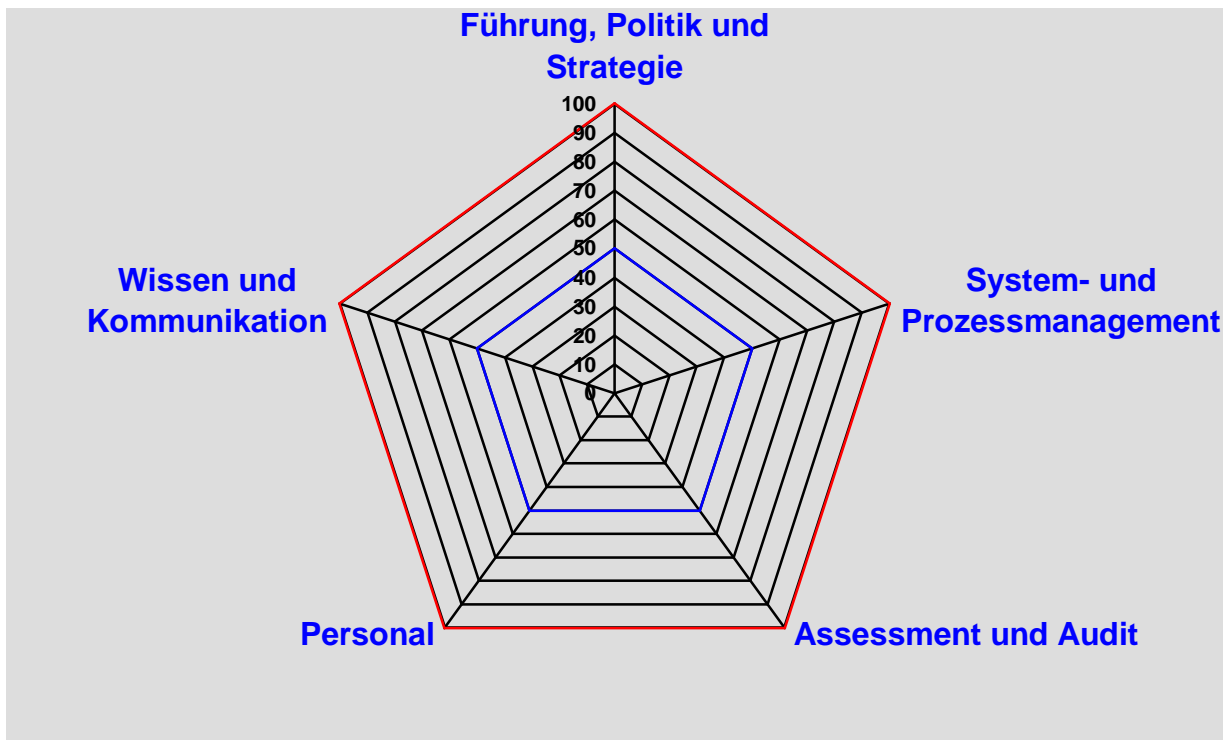
Das TQU Standardprozessmodell

3 Beziehungen zwischen strategischer und operativer Sicht

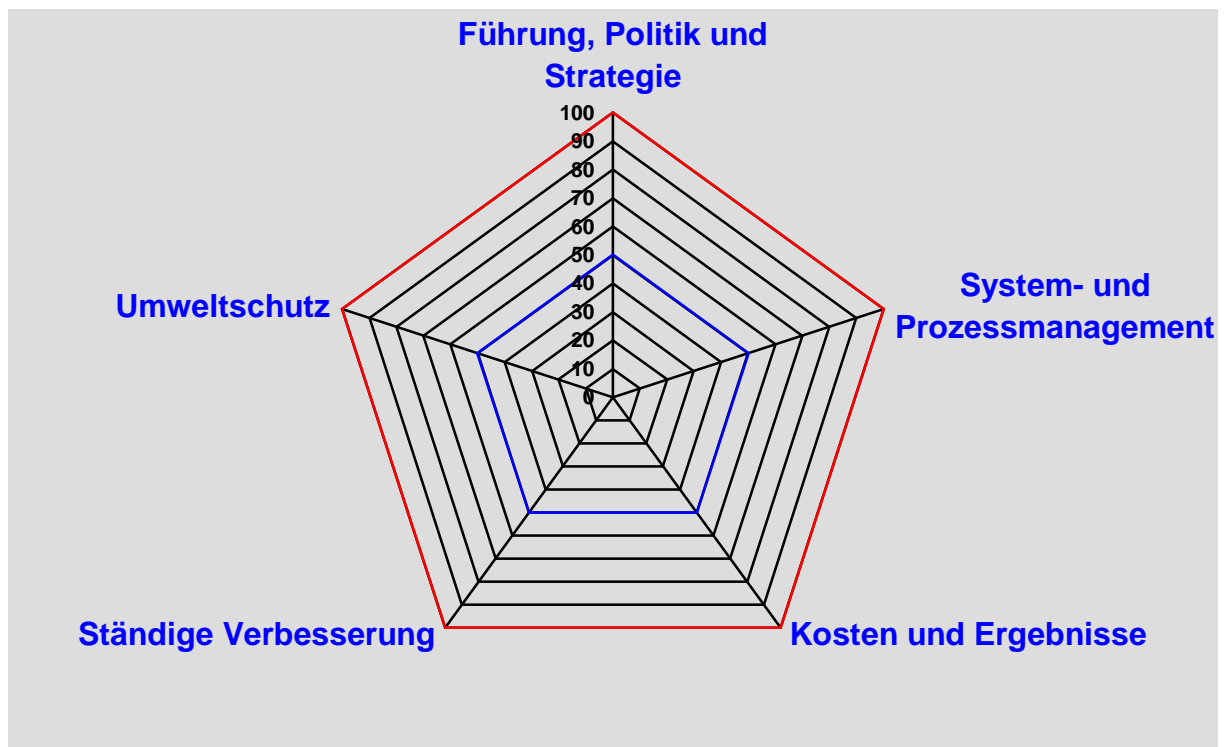
3.1 Übersicht

Das EFQM Excellence Model Excellence Model Excellence Model ↳ Beziehungen zwischen der strategischen und der operativen Analyse und Bewertung von Unternehmensprozessen ↳ Die TQU Management Checkliste ↳	Führung	Strategie	Mitarbeiter	Partner und Ressourcen	Prozesse, Produkte	Kunden Ergebnisse	Mitarbeiter Ergebnisse	Gesellschaft Ergebnisse	Schlüsselergebnisse
A Führung, Politik und Strategie	●	●					●	●	
B System- und Prozessmanagement	●	●			●				
C Assessment und Audit	●				●	●			●
D Personal	●		●				●		
E Kosten und Ergebnisse		●		●		●			●
F Marketing und Vertrieb					●			●	
G Auslegung und Design					●				
H Beschaffung					●				
I Produktionsvorbereitung					●				
J Produktion					●				
K Lagerung, Transport					●				
L Kundendienst und Wartung					●	●			
M Rückverfolgbarkeit				●				●	
N Dokumente und Daten				●					
O Messen und Prüfen					●				
P Instandhaltung, Betriebsmittel					●				
Q Fehlermanagement					●				●
R Ständige Verbesserung		●	●	●			●		●
S Umweltschutz		●	●				●	●	
T Arbeitsschutz			●				●		
U Produktsicherheit						●		●	
V Wissen und Kommunikation	●		●	●		●			●

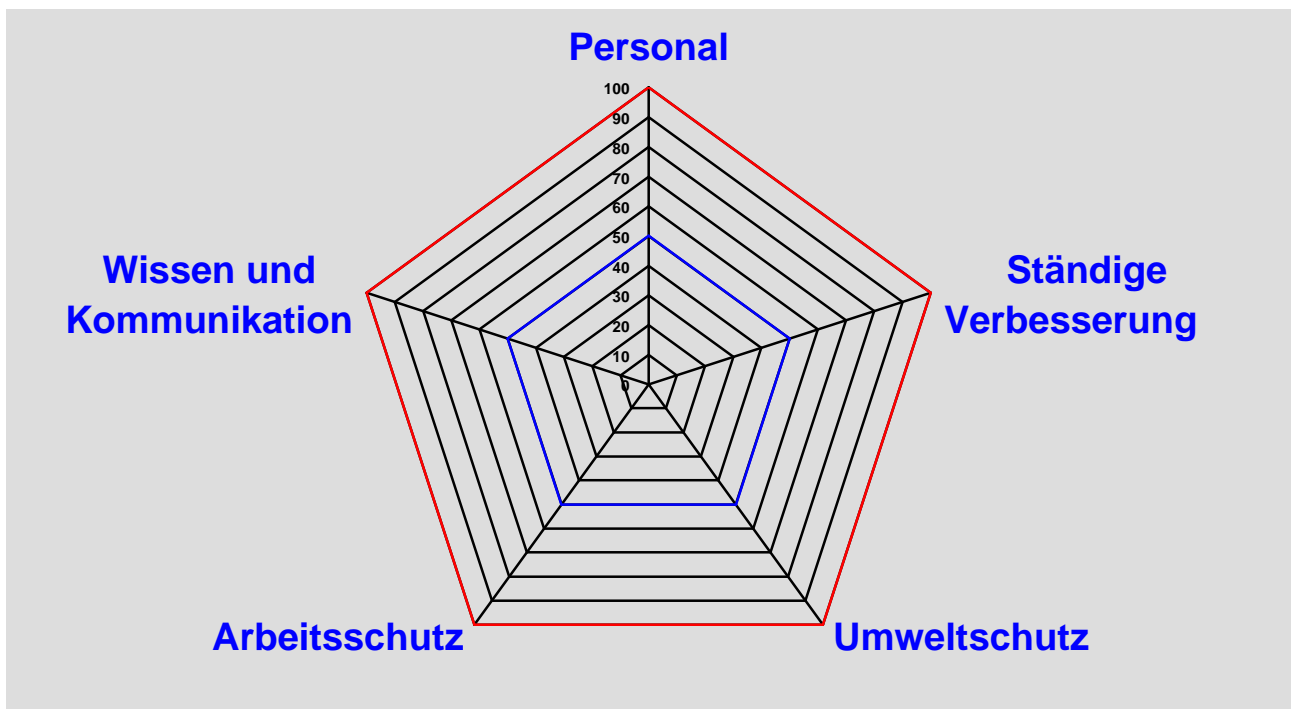
3.2 Führung



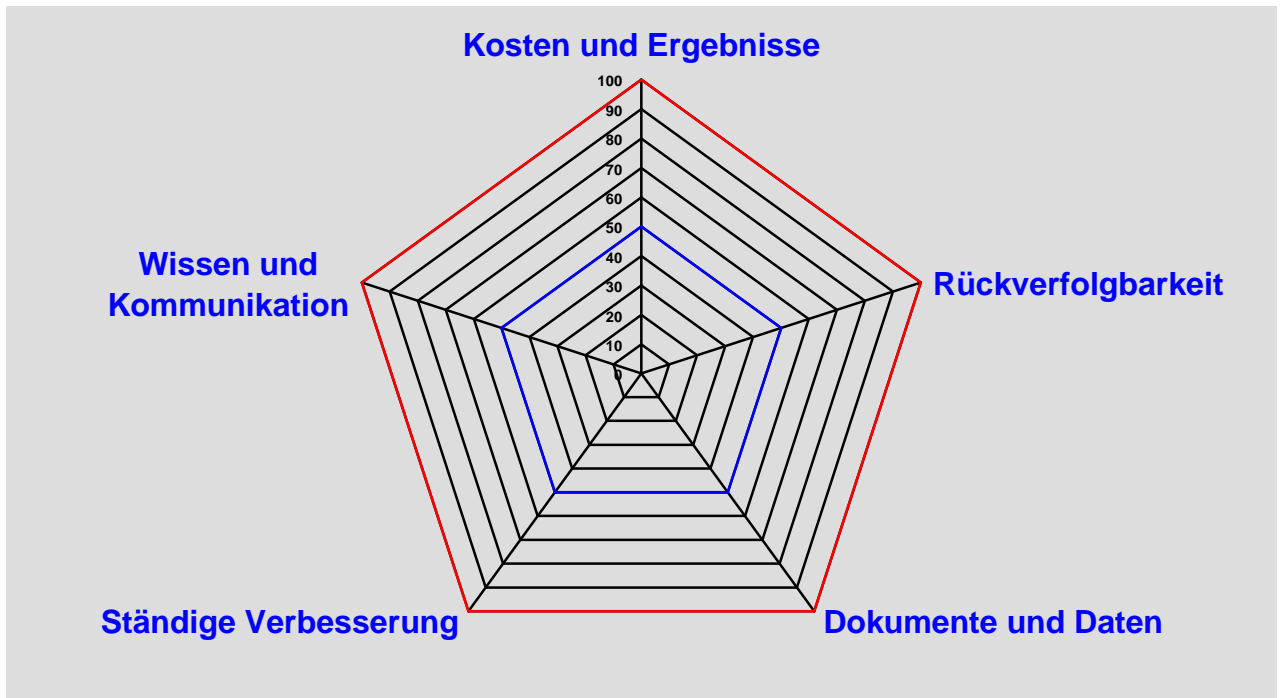
3.3 Strategie



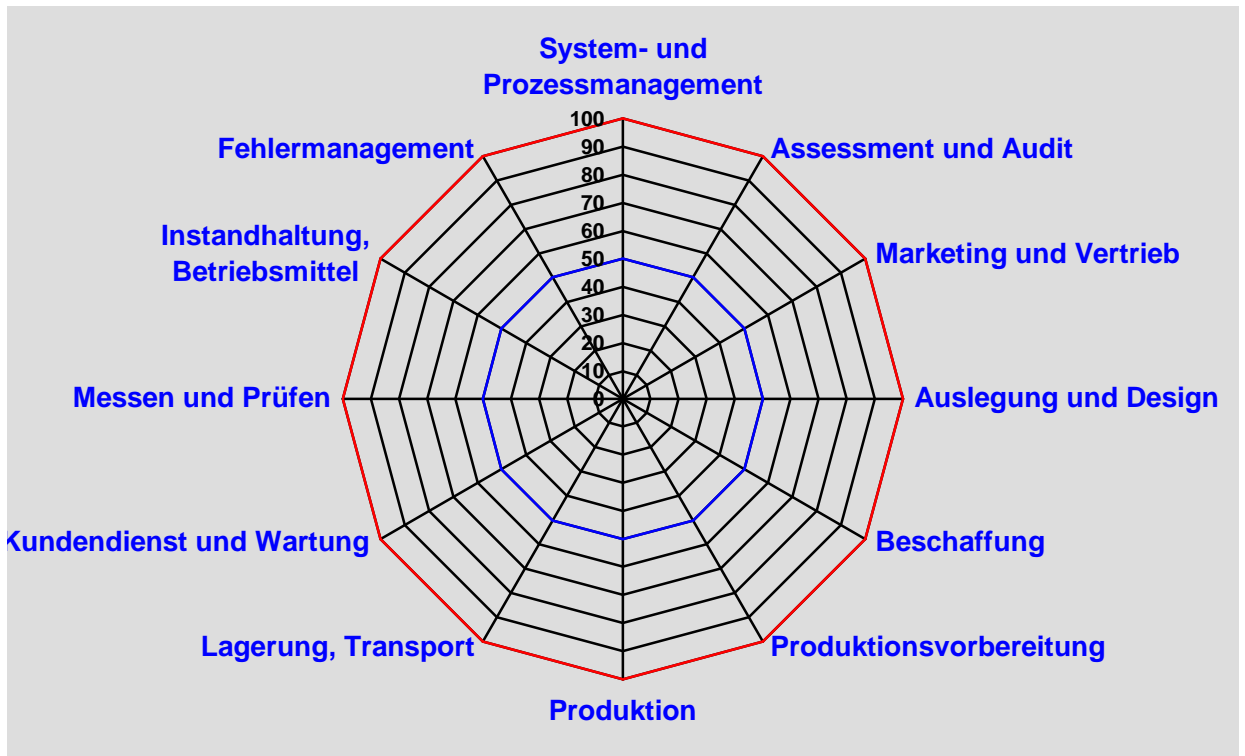
3.4 Mitarbeiter



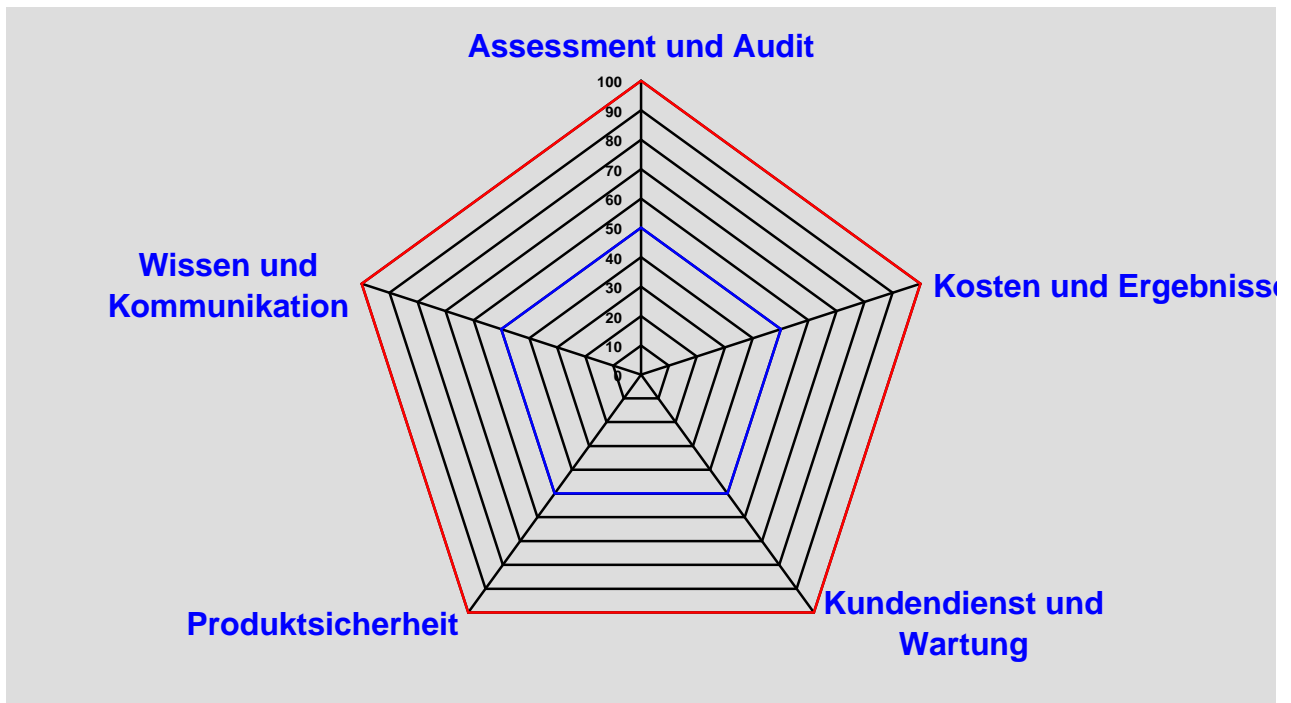
3.5 Partnerschaften und Ressourcen



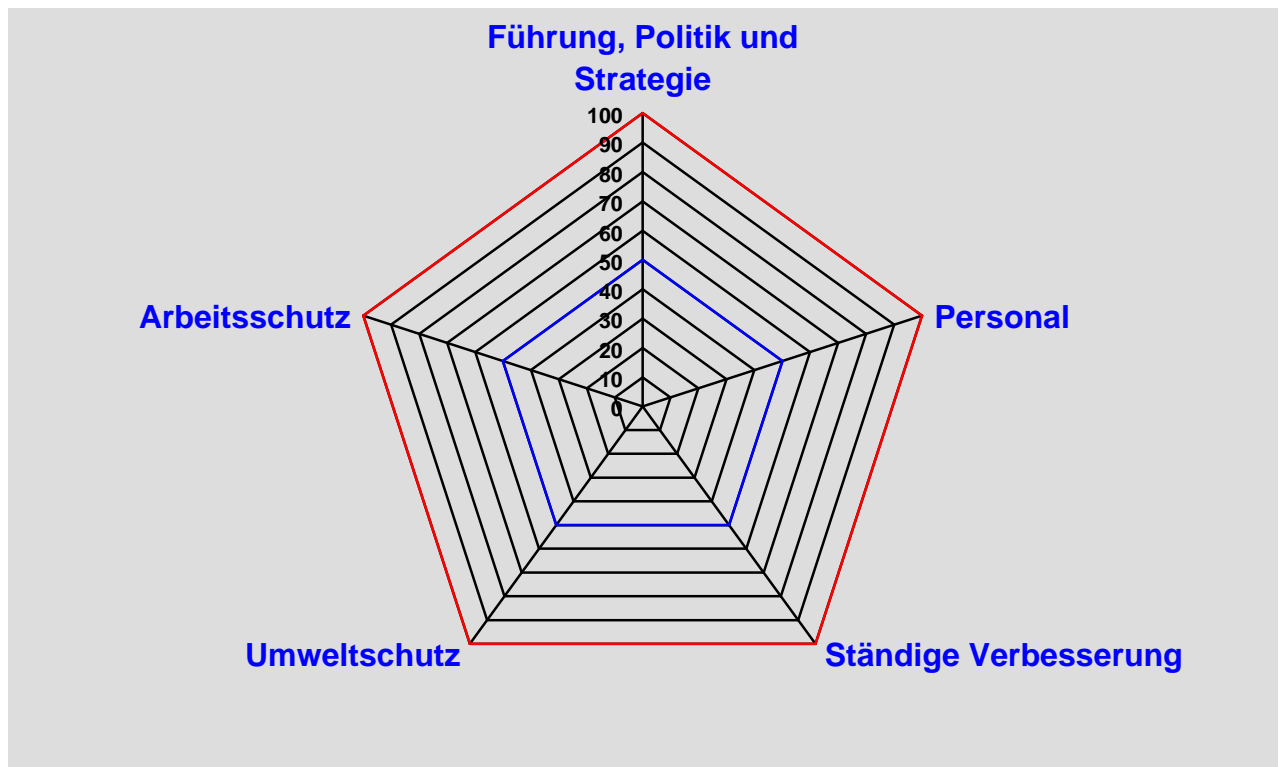
3.6 Prozesse, Produkte und Dienstleistungen



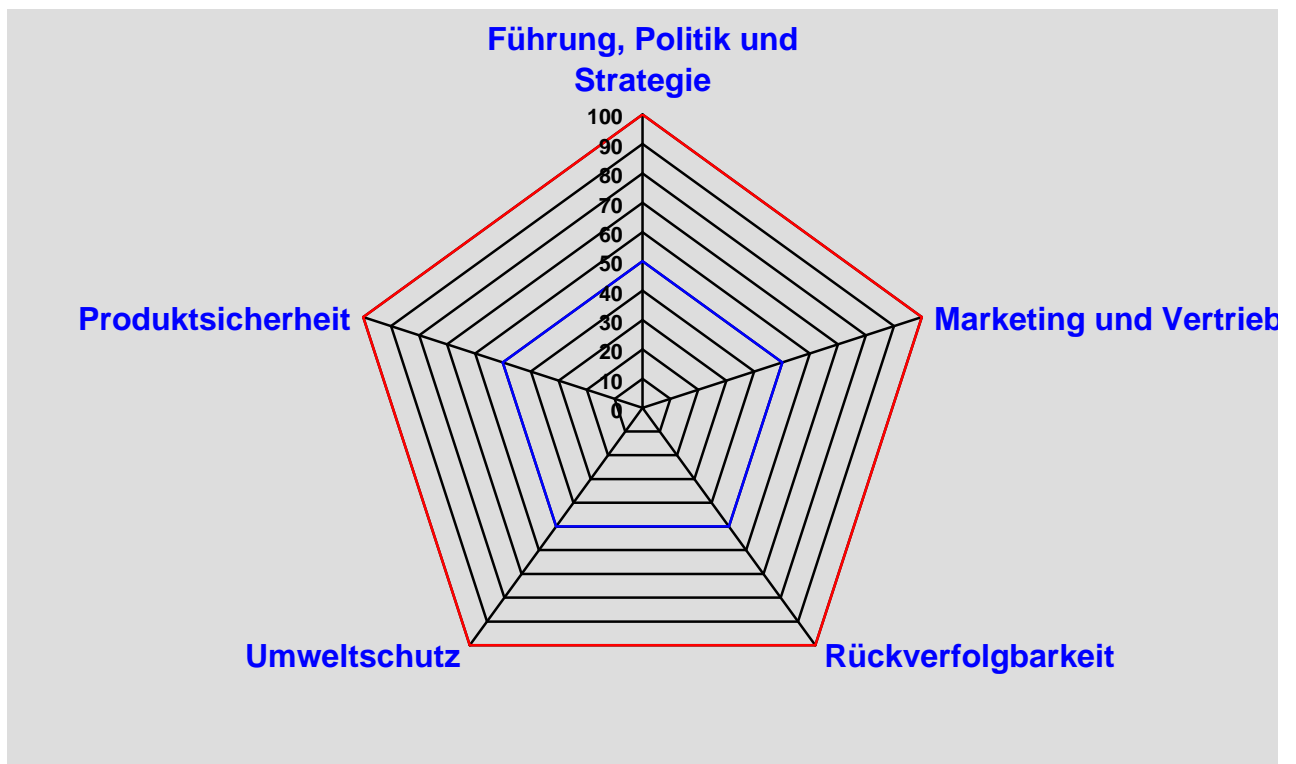
3.7 Kunden Ergebnisse



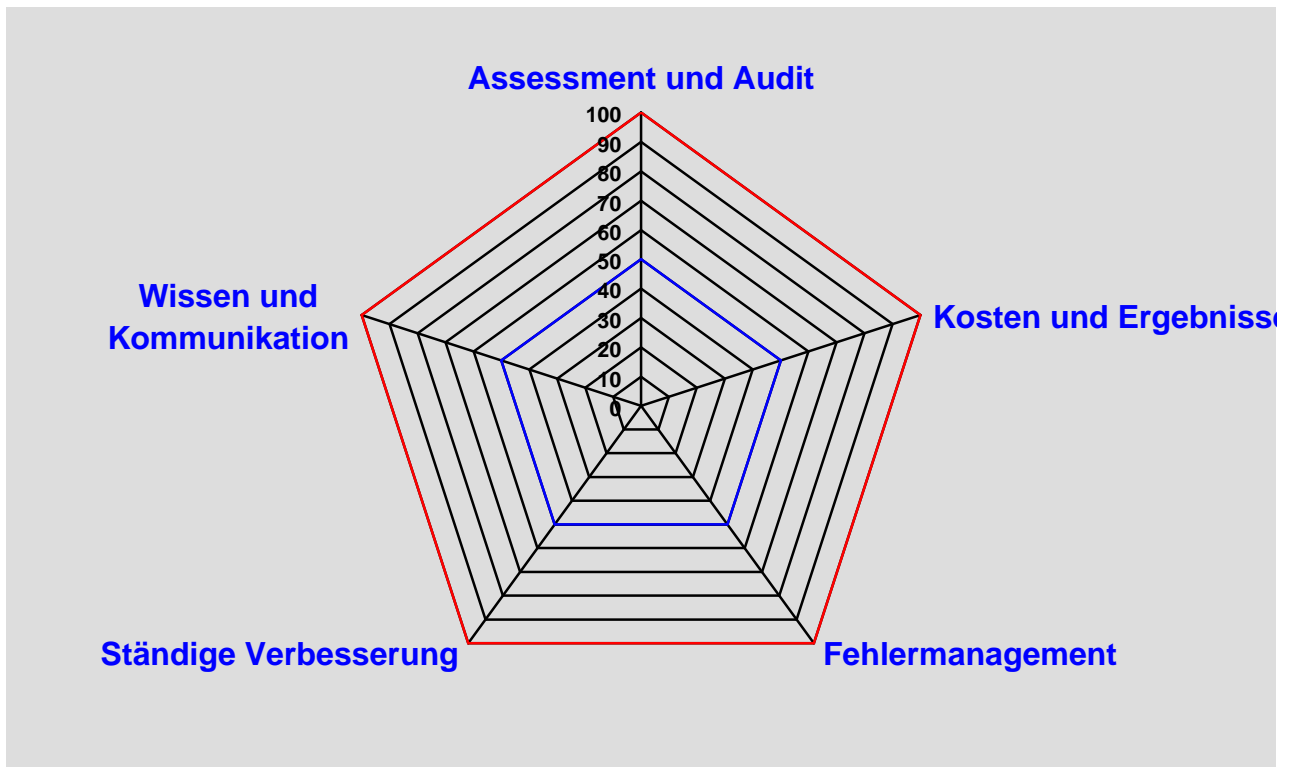
3.8 Mitarbeiter Ergebnisse



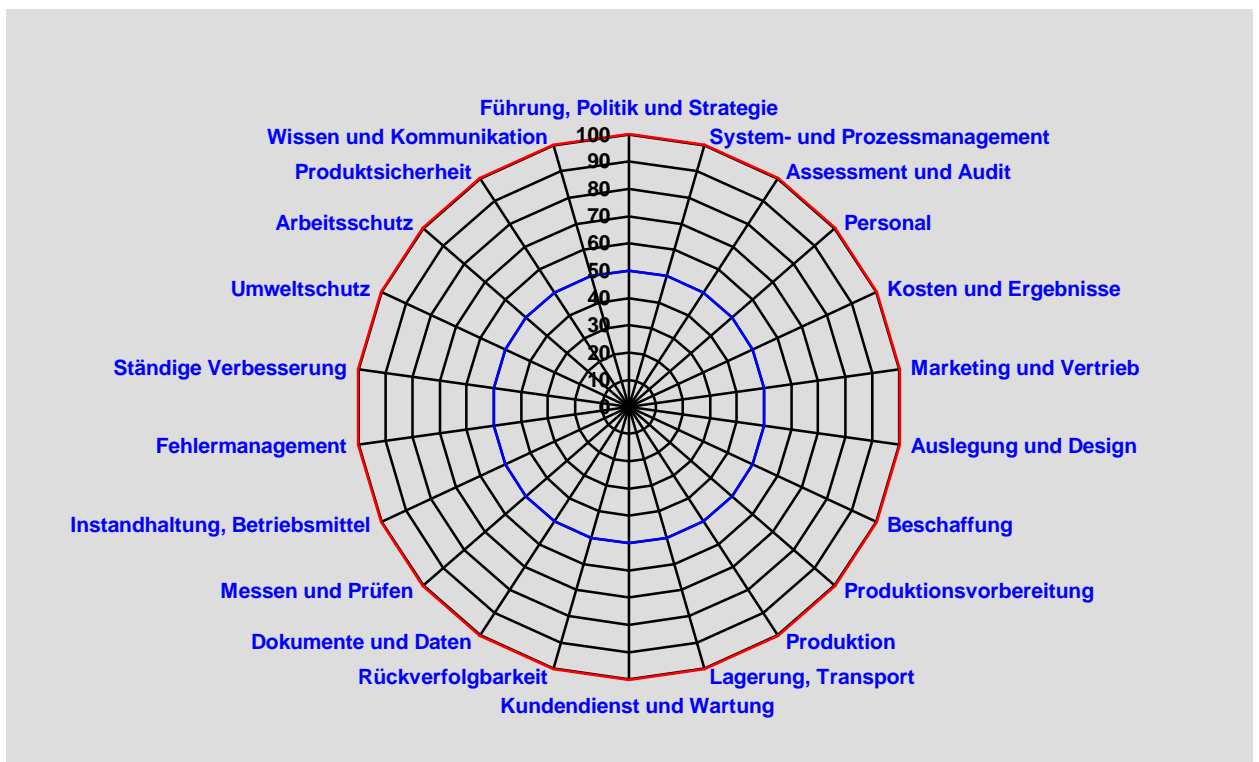
3.9 Gesellschaft Ergebnisse



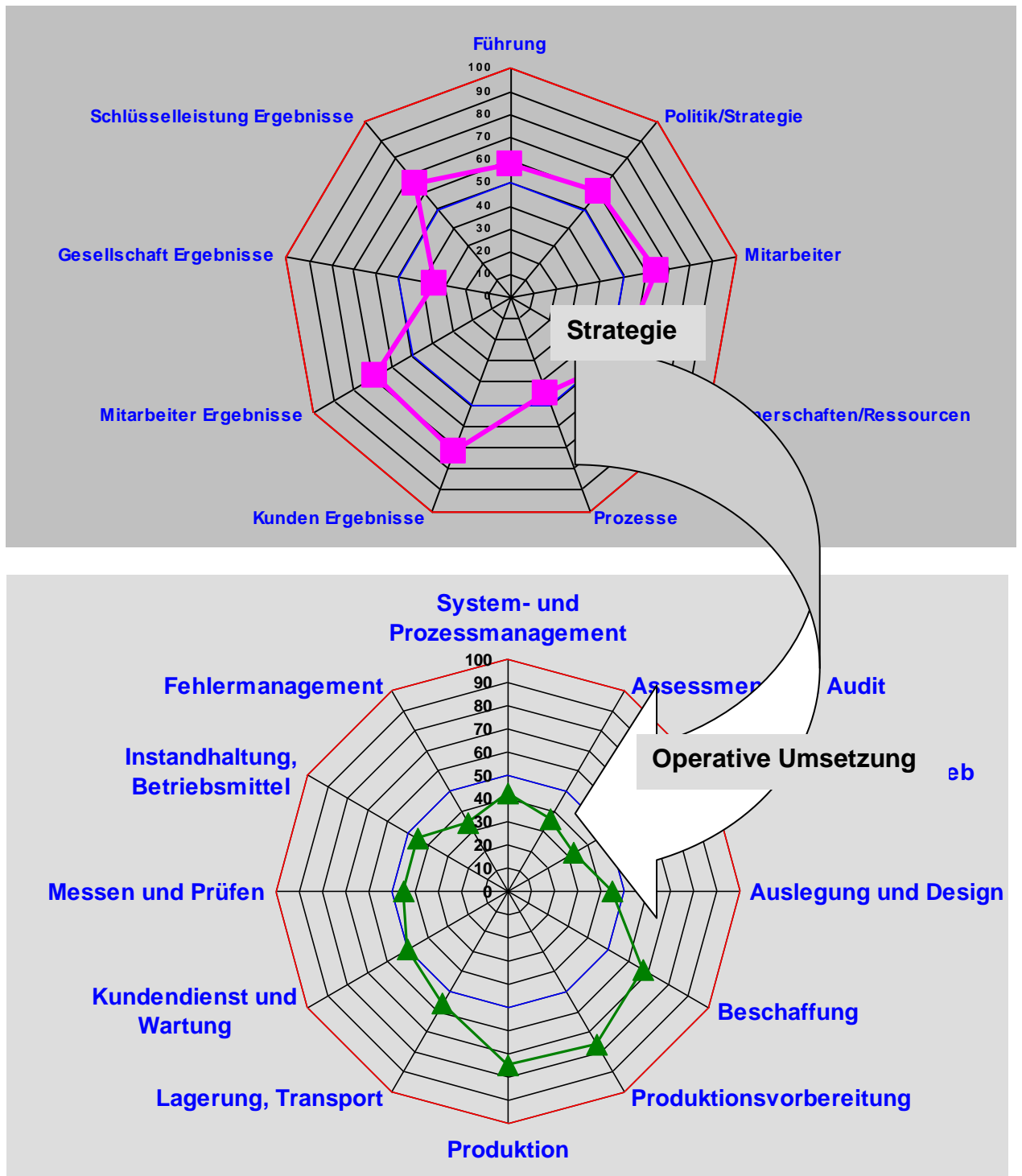
3.10 Schlüsselergebnisse



3.11 Prozessmodell komplett



Beispiel: Operative Analyse des Strategiekriteriums Prozesse



4 Die Analyse- und Bewertungsmethode

4.1 Das operative Analyse- und Bewertungsverfahren

Das TQU Analyse- und Bewertungsverfahren selbst besteht aus den folgenden Teilen:

- Festlegen der Art und der Zahl der zu untersuchenden Prozesse
- Festlegen der Verantwortlichen (Eigentümer) für die Prozesse
- Erstellen des Analyseplans mit Terminen und Verantwortungen
- TQU-Bewertungsschlüssel (Gewicht, Erfüllung, Machbarkeit)
- Auswerte- und Berechnungsregeln für Aktionszahl und Wirkungsgrad
- Ist-Profil der Prozesse des Managementsystems
- Checkliste je Prozess mit Protokoll
- Auswahl von geeigneten Verbesserungsmaßnahmen
- Projektplan zur Prozessverbesserung

Arbeitsblatt: Auswahl der Prozesse des Managementsystems

	soll untersucht werden						
Unternehmensstruktur							
Prozesse							
A Führung, Politik und Strategie							
B System- und Prozessmanagement							
C Assessment und Audit							
D Personal							
E Kosten und Ergebnisse							
F Marketing und Vertrieb							
G Auslegung und Design							
H Beschaffung							
I Produktionsvorbereitung							
J Produktion							
K Lagerung, Transport							
L Kundendienst und Wartung							
M Rückverfolgbarkeit							
N Dokumente und Daten							
O Messen und Prüfen							
P Instandhaltung, Betriebsmittel							
Q Fehlermanagement							
R Ständige Verbesserung							
S Umweltschutz							
T Arbeitsschutz							
U Produktsicherheit							
V Wissen und Kommunikation							

Ergebnis.....:... Prozesse

Beispiel: Auswahl der zu analysierenden Prozesse

		Unternehmensstruktur					
Prozesse	soll untersucht werden	Zentrale	Werk 1	Werk 2	Werk 3	Niederlassung	
A Führung, Politik und Strategie	●	●					
B System- und Prozessmanagement	●	●			●		
C Assessment und Audit	●	●	●				
D Personal	●		●	●	●		
E Kosten und Ergebnisse	●	●					
F Marketing und Vertrieb	●					●	
G Auslegung und Design	●	●					
H Beschaffung	●	●					
I Produktionsvorbereitung	●		●	●	●		
J Produktion	●		●	●	●		
K Lagerung, Transport							
L Kundendienst und Wartung							
M Rückverfolgbarkeit	●	●					
N Dokumente und Daten	●	●					
O Messen und Prüfen	●		●	●	●		
P Instandhaltung, Betriebsmittel	●		●	●	●		
Q Fehlermanagement	●			●			
R Ständige Verbesserung	●			●			
S Umweltschutz	●		●				
T Arbeitsschutz	●			●			
U Produktsicherheit	●			●			
V Wissen und Kommunikation	●	●					

Ergebnis 32 Prozesse

Arbeitsblatt: Erstellen des Analyseplans

Prozess	Nr.	Termin	Teilnehmer	Stand
A Führung, Politik und Strategie				
B System- und Prozessmanagement				
C Assessment und Audit				
D Personal				
E Kosten und Ergebnisse				
F Marketing und Vertrieb				
G Auslegung und Design				
H Beschaffung				
I Produktionsvorbereitung				
J Produktion				
K Lagerung, Transport				
L Kundendienst und Wartung				
M Rückverfolgbarkeit				
N Dokumente und Daten				
O Messen und Prüfen				
P Instandhaltung, Betriebsmittel				
Q Fehlermanagement				
R Ständige Verbesserung				
S Umweltschutz				
T Arbeitsschutz				
U Produktsicherheit				
V Wissen und Kommunikation				

4.2 Der TQU - Bewertungsschlüssel

GEWICHTUNG (G)		Der Einfluss auf das Funktionieren des Managementsystems in der Praxis ist				
		<i>Null</i>	<i>gering</i>	<i>mittel</i>	<i>hoch</i>	<i>sehr hoch</i>
Bedeutung für die formale Vollständigkeit des Systems ist.....	<i>gering</i>	0	1	3	6	
	<i>hoch</i>		4	7	9	10

ERFÜLLUNG (E)		Wirksamkeit in der Praxis ist nachweislich...				
		<i>Null</i>	<i>gering</i>	<i>mittel</i>	<i>hoch</i>	<i>sehr hoch</i>
Aktualität und Vollständigkeit schriftlicher Regelungen (Dokumentation)	<i>keine</i>	0	1	3	6	
	<i>in Ansätzen</i>		2	5	8	
	<i>weitgehend</i>		4	7	9	
	<i>vollständig</i>					10

MACHBARKEIT (M)		Akzeptanz der höheren Erfüllung in der Praxis ist				
		<i>nicht möglich</i>	<i>gering</i>	<i>mittel</i>	<i>hoch</i>	<i>sehr hoch</i>
Aufwand für höhere Erfüllung	<i>hoch</i>	0	1	3	6	
	<i>mittel</i>		2	5	8	
	<i>gering</i>		4	7	9	10

Aktionszahl: $AZ = G * (10 - E) * M$

Wirkungsgrad: $EW = \text{Summe } (G * E) / \text{Summe } (G) * 10$

4.2.1 Gewichtung

**GEWICHTUNG (G) = Einfluss auf die betriebliche Praxis
+ formale Bedeutung für das Managementsystem**

Interpretation der **GEWICHTUNG (G)**:

- 0 diese Fragestellung ist für dieses Unternehmen/Bereich nicht relevant. Es besteht deshalb kein Grund diese Frage im Zusammenhang mit dem Managementsystem zu vertiefen.
- 1 diese Fragestellung ist in der betrieblichen Praxis von sehr geringer Bedeutung, entsprechend ist sie im Managementsystem zu berücksichtigen.
- 2 diese Fragestellung ist zwar für die formale Vollständigkeit notwendig, spielt aber in der betrieblichen Praxis nur eine sehr geringe Rolle.
- 3 diese Fragestellung hat für das Unternehmen eine gewisse Bedeutung, entsprechend ist sie auch im Managementsystem zu berücksichtigen.
- 4 obwohl diese Fragestellung formal für das Managementsystem von großer Bedeutung ist, spielt ihr Inhalt in der betrieblichen Praxis nur eine geringe Rolle.
- 5 diese Fragestellung ist sowohl für die Praxis wichtig, als auch für die formale Vollständigkeit des Managementsystems von Bedeutung.
- 6 diese Frage hat für die formale Vollständigkeit wenig Bedeutung, ist aber für die praktische Umsetzung von großer Wichtigkeit.
- 7 der Inhalt dieser Frage ist für die Praxis von einer gewissen Bedeutung, im Zusammenhang mit der Vollständigkeit des Managementsystems liegt hier ein Schwerpunkt.
- 8 Der Inhalt dieser Frage ist in der Praxis von hoher Bedeutung, sie ist auch für die Vollständigkeit des Managementsystems sehr wichtig.
- 9 diese Fragestellung ist für die Praxis des Unternehmens von großer Wichtigkeit, auch für die formale Vollständigkeit des Managementsystems hat sie eine sehr hohe Bedeutung.
- 10 diese Fragestellung hat auf die Praxis höchsten Einfluss. Entsprechend ist die Bedeutung für das Managementsystem von höchster Priorität.

4.2.2 Erfüllung

ERFÜLLUNG (E): = **Wirksamkeit in der Praxis**
+ **Vollständigkeit in der Dokumentation**

Interpretation der **ERFÜLLUNG (E)**:

- 0 unabhängig davon, ob schriftliche Regelungen bestehen, ist in der Praxis keinerlei Umsetzung dieser Fragestellung zu erkennen
- 1 über den hier angesprochenen Inhalt gibt es keine schriftlichen Regelungen, in der Praxis sind geringe Ansätze erkennbar.
- 2 die schriftlichen Festlegungen darüber sind lückenhaft und in der Praxis sind nur geringfügige Ansätze erkennbar.
- 3 es bestehen darüber keine schriftlichen Festlegungen und die praktische Anwendung funktioniert nur lückenhaft
- 4 die schriftlichen Festlegungen darüber sind weitgehend vorhanden, in der Praxis ist es bis auf Ansätze aber nicht eingeführt
- 5 die schriftlichen Festlegungen darüber sind unvollständig und in der Praxis funktioniert es nur lückenhaft.
- 6 es bestehen darüber keine schriftlichen Regelungen, in der Praxis funktioniert es aufgrund mündlicher Absprachen gut und reproduzierbar.
- 7 die schriftlichen Festlegungen darüber sind weitgehend vorhanden und ausreichend, aber die praktische Umsetzung ist lückenhaft.
- 8 die schriftlichen Festlegungen darüber sind unvollständig, die praktische Umsetzung funktioniert gut und reproduzierbar.
- 9 die Praxis funktioniert es gut und stabil, die schriftliche Ausarbeitung ist nicht aktuell.
- 10 Praxis und Dokumentation sind vollständig und entsprechen angemessen den Anforderungen.

4.2.3 Machbarkeit

MACHBARKEIT (M): = Akzeptanz der höheren Erfüllung im Unternehmen
+ Lösbarkeit aufgrund bekannter Methoden/Verfahren

Interpretation der **MACHBARKEIT (M)**:

- 0 unabhängig davon, ob es Lösungen gibt, besteht im Unternehmen für Veränderungen des bestehenden Zustandes überhaupt keine Akzeptanz.
- 1 eine Veränderung kann nur mit hohem individuellen Aufwand erreicht werden, aber die Akzeptanz dafür ist sehr gering.
- 2 die dafür bekannten Lösungen sind nicht ausreichend, eine individuelle Anpassung ist notwendig, die Akzeptanz dafür ist aber sehr gering.
- 3 für eine notwendige aufwendige individuelle Lösung ist die Akzeptanz eher zurückhaltend.
- 4 die bekannten Lösungen (Stand der Technik) sind geeignet, es fehlt aber an ausreichender Akzeptanz für die praktische Umsetzung.
- 5 die dafür bekannten Lösungen müssen auf das Unternehmen/Bereich angepasst werden, die Akzeptanz dafür ist nicht ausreichend
- 6 für eine aufwendige individuelle Lösung, ist auch eine hohe Akzeptanz erkennbar
- 7 die dafür bekannten Lösungen sind geeignet, die Akzeptanz in der Praxis ist nicht ausreichend
- 8 für eine angepasste Lösung ist auch eine hohe Akzeptanz vorhanden
- 9 die bekannten Lösungen stoßen auf hohe Akzeptanz, sie könnten mit überschaubarem Aufwand realisiert werden.
- 10 die bekannten Lösungen sind ausreichend, sie könnten einfach und schnell eingeführt werden und finden auch in der Praxis eine sehr hohe Akzeptanz

4.3 Auswerte- und Berechnungsregeln

4.3.1 Auswertung je Frage

$$\text{Erfüllungsgrad: } G * E$$

Die Erfüllung E (0 bis 10) wird mit dem Gewicht G (0 bis 10) multipliziert (Wertebereich 0 bis 100). Der Erfüllungsgrad je Frage ist ein Zwischenergebnis für den Wirkungsgrad des gesamten Prozesses.

$$\text{Aktionszahl: } AZ = G * (10 - E) * M$$

Die Aktionszahl AZ weist die Teile des Prozesses aus, deren spätere Bearbeitung im Rahmen der Systementwicklung zuerst bearbeitet werden sollten. Sie wird je Frage ermittelt. Die gewichtete (G) Differenz (10 - E) zwischen voller Erfüllung (10) und aktueller Erfüllung (E) wird mit dem Machbarkeitsindex (M) multipliziert (Wertebereich 0 bis 1000). Je größer die Aktionszahl, desto höher ist das Aktionspotential.

Beispiel: Auswertung je Frage innerhalb des Prozesses

Nr.	Fragen	Bewertung		
		G	E	M / G*E / AZ
1.	Liegt eine von der Unternehmensleitung erlassene und genehmigte Erklärung zur Managementpolitik im Unternehmen vor?	10	04	08 / 40 / 480
2.	Wird die Managementpolitik von der Organisation verstanden?	10	03	07 / 30 / 490
3.	Wird die Managementpolitik durch entsprechende Handlungen bewiesen?	09	02	09 / 18 / 648

4.3.2 Auswertung im Prozess

$$\text{Wirkungsgrad: } EW = \text{Summe}(G * E) / \text{Summe}(G) * 10$$

Der Wirkungsgrad EW des gesamten Prozesses wird ermittelt aus der Summe der einzelnen Erfüllungsgrade E*G je Frage dividiert durch die maximal mögliche Erfüllung (Summe der Gewichte G * 10).

Der Wirkungsgrad beschreibt die Erfüllung des Prozesses unter Berücksichtigung der individuellen Gewichtung der einzelnen Teile (Fragen). Der Wirkungsgrad des Prozesses wird als Ergebnis in das Istprofil des Managementsystems übernommen.

Ein Wirkungsgrad < 40 % der einzelnen Elementen weist auf einen akuten Handlungsbedarf hin. Werte zwischen 80 und 90% signalisieren ein effektives und funktionierendes Managementsystem.

Treten vermehrt Werte >95% auf, kann dies auch auf einen systematischen Beurteilungsfehler hinweisen. In besonderen Fällen können vereinzelt Werte mit 100 % und mehr erreicht werden.

In Fällen hoher Wirkungsgrade grundsätzlich zusätzliche Stichproben vornehmen!

Beispiel: Wirkungsgrad eines Prozesses

Nr.	Fragen	Bewertung	
		G / E / M / G*E / AZ	
1.	Liegt eine von der Unternehmensleitung erlassene und genehmigte Erklärung zur Managementpolitik im Unternehmen vor?	10/ 04/ 08/ 40/ 480	
2.	Wird die Managementpolitik von der Organisation verstanden?	10/ 03/ 07/ 30/ 490	
3.	Wird die Politik durch entsprechende Handlungen bewiesen?	09/ 02/ 09/ 18/ 648	
4.	Verfügt das Unternehmen über ein Managementsystem?	08/ 05/ 08/ 40/ 320	
5.	Ist das Managementsystem in einem Handbuch beschrieben?	07/ 06/ 06/ 42/ 168	
6.	Wird das im Managementhandbuch beschriebene System angewendet?	07/ 05/ 04/ 35/ 140	
	Summe Beispiel:	51/	205
	Wirkungsgrad für Beispiel (%):		40,2
	Die erreichte Punktzahl ist Summe(G*E)	=	205
	die maximale Punktzahl ist Summe(G)*10	= 51 * 10 =	510
	Rechenregel:	(205/510)*100	= 40,2

4.3.3 Auswertung im System

Die Zusammenstellung der Wirkungsgrade der Prozesse EW ergeben die Darstellung des Istprofils des Managementsystems des Unternehmens.

Über alle Elemente hinweg wird nun über den Mittelwert der Einzelwirkungsgrade der Gesamtwirkungsgrad des Managementsystems ermittelt.

$$\text{Gesamtwirkungsgrad } W = \text{Summe(EW)} / \text{Zahl der Elemente}$$

Für eine Einstufung des Gesamtwirkungsgrad kann folgende Skala verwendet werden :

0 bis <40 %:	erhebliche Defizite
40 bis <60 %:	nicht erfüllt
60 bis <80 %:	bedingt erfüllt
80 bis <90 %:	überwiegend erfüllt
>90%:	erfüllt

Anmerkungen zur Einstufung:

- Unternehmen, die einen Gesamterfüllungsgrad von 80% bzw. 90% überschreiten, die aber in einem oder mehreren Elementen nur einen Erfüllungsgrad unter 75% erreichen, werden nicht als AB oder A, sondern eine Stufe niedriger (B oder AB) eingestuft.
- Sind Fragen mit null Punkten bewertet (Erfüllung E) bewertet, deren Nichterfüllung entscheidenden Einfluss auf die Produktqualität haben kann, so kann das Unternehmen trotz zufriedenstellender Gesamtbewertung abgestuft werden. Dies ist im Einzelfall zu begründen.

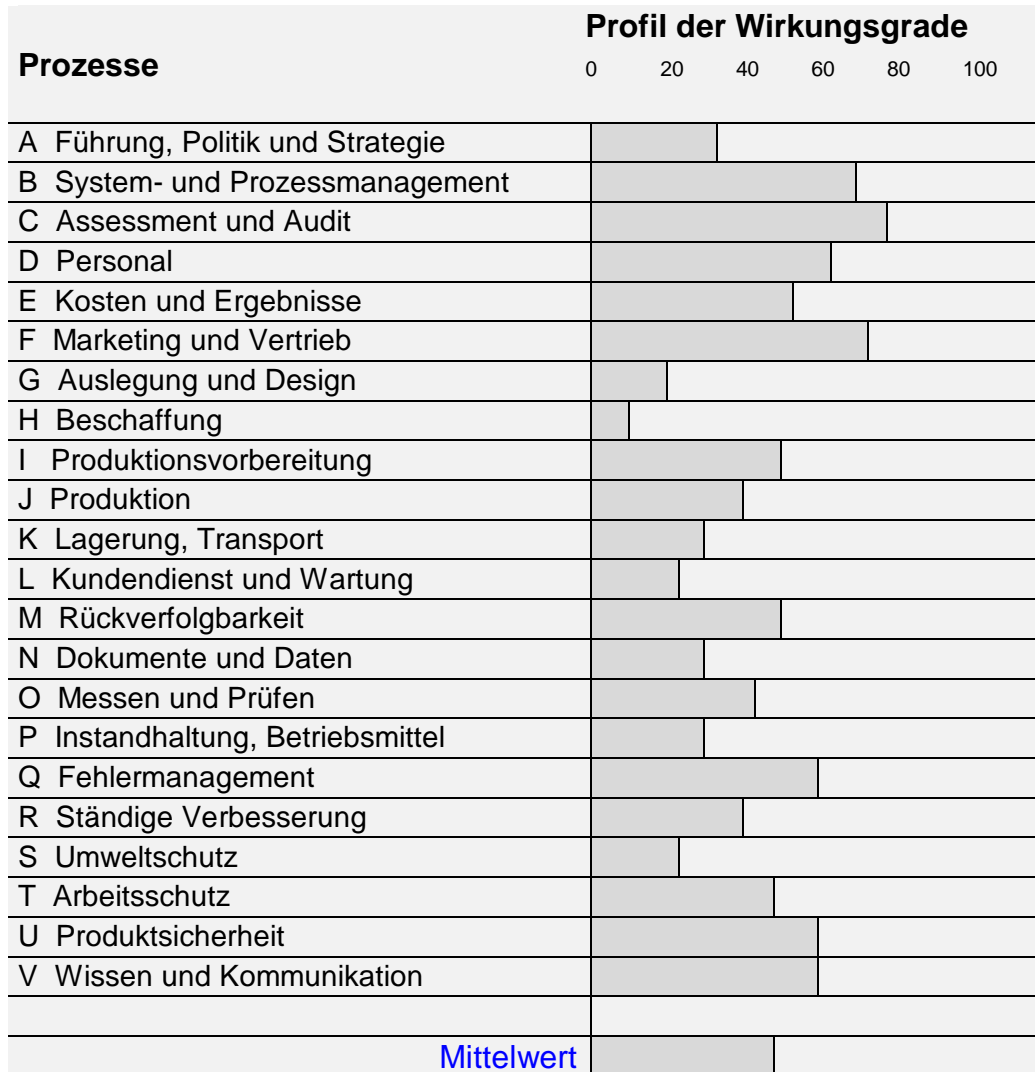
Beispiel: Auswertung der Prozesse im Managementsystem

Führung, Politik und Strategie	45,2
System- und Prozessmanagement	36,8
Assessment und Audit	6,6
Personal	25,2
u.s.w. (gesamt 22 Prozesse)
Summe	----- 1590,6

$$\text{Gesamtwirkungsgrad } W = 1662,9 / 22 = 72,3 \%$$

4.3.4 Das Prozessprofil des Managementsystems

Beispiel: Das Prozessprofil



4.5 Festlegen geeigneter Maßnahmen zur Prozessentwicklung

Für jeden analysierten Prozess werden jetzt die Fragen mit den höchsten Entwicklungspotentialen markiert. Die Begrenzung nach unten entspricht etwa einem AZ-Wert von 125 ($5 \cdot 5 \cdot 5$). Fragen mit AZ über 125 werden markiert.

Die markierten Fragen werden nun, als Feststellung umformuliert, in einer Aktionsliste, sortiert nach der zugehörigen AZ-Zahl aufgenommen. Die Aufnahme von Werten zwischen 125 und 40 sollte, ebenso wie alle anderen Entscheidungen, sorgfältig abgewogen werden. Wenn möglich, werden die Feststellungen durch Details aus der Analyse ergänzt.

Wichtig ist, dass die befragten Personen ihr Unternehmen, ihre Arbeit und ihre speziellen Dinge und Probleme in der Formulierung wiedererkennen.

Beispiel: Maßnahmen zur Prozessentwicklung

Prozess/ Frage	Feststellung	AZ	Verbesserungsmaßnahme
H 18	Die qualitätsbezogenen Kriterien zur Auswahl geeigneter Lieferanten sind nicht eindeutig festgelegt	234	In Abstimmung mit dem Einkauf Kriterien entwickeln
J 20	Es bestehen keine einheitlichen Vorgaben, wie spezielle Prozesse qualifiziert werden müssen	186	Verbindliche Validierungsrichtlinie erstellen
J32	Die Arbeitsvorgänge in der Montage werden nicht ausreichend dargestellt	130	In einem Pilotprojekt sollen Möglichkeiten erarbeitet werden, wie Arbeitsgänge durch digitale Medien unterstützt werden können

4.6 Projekte der Prozessentwicklung***Arbeitsblatt: Projektplan Prozessentwicklung***

Projekt	Verantwortung	Termin	Stand	Ergebnisbeurteilung

Beispiel: Projektplan Prozessentwicklung

Projekt	Verantwortung	Termin	Stand	Ergebnisbeurteilung
Verbindliche Validierungsrichtlinien erarbeiten <ul style="list-style-type: none"> • Schweißen • Löten • Kleben 	Q-Stelle	KW38		
		KW32	Fertig	Im Einsatz
		KW34	In Arbeit	
		KW36	Noch nicht begonnen	Grundsätzliche Untersuchungen der Parameter sind notwendig

5 Die Management Checkliste

5.1 Übersicht

	Prozesse	Zahl der Fragen
A	Führung, Politik und Strategie	44
B	System- und Prozessmanagement	76
C	Assessment und Audit	22
D	Personal	40
E	Kosten und Ergebnisse	43
F	Marketing und Vertrieb	34
G	Auslegung und Design	90
H	Beschaffung	57
I	Produktionsvorbereitung	33
J	Produktion	56
K	Lagerung, Transport	58
L	Kundendienst und Wartung	29
M	Rückverfolgbarkeit	32
N	Dokumente und Daten	52
O	Messen und Prüfungen	58
P	Instandhaltung, Betriebsmittel	37
Q	Fehlermanagement	28
R	Ständige Verbesserung	57
S	Umweltschutz	55
T	Arbeitsschutz	33
U	Produktsicherheit	20
V	Wissen und Kommunikation	31
	Summe	985

Die Checkliste der Unternehmensprozesse nach dem TQU Modell können Sie beim TQU VERLAG als Excel-Files erhalten

Die Management Checkliste

Die vollständige Checkliste ist als kostengünstiges QUALITY APP im TQU VERLAG erhältlich

[>>>>](#)

A Führung, Politik und Strategie



A. Führung, Politik und Strategie

Managementpolitik und Managementziele

Nr.	Fragen	Ergebnisse				
		G/	E/	M/	G*E/	AZ
1.	Basieren Managementpolitik und die Managementziele auf Werten, Missionen oder Visionen über das heutige und zukünftige Unternehmensgeschehen?	___/	___/	___/	___/	___/
2.	Ist der Einfluss der Leitung auf die Qualität des Unternehmens - deren Mitgliedern ausreichend bekannt. - und in den nächsten Führungsebenen akzeptiert?	___/	___/	___/	___/	___/
3.	Liegt eine von der Unternehmensleitung - erlassene, - genehmigte, - unterschriebene, - formell in Kraft gesetzte und - bekannt gemachte Grundsatzklärung. zur Managementpolitik des Unternehmens vor?	___/	___/	___/	___/	___/
4.	Ist der Geltungsbereich der Managementpolitik konkret genug festgelegt (Produkte, Programme, Abteilungen, Unternehmensbereiche)?	___/	___/	___/	___/	___/
5.	Berücksichtigt die Managementpolitik die Zukunftsvision der Organisation?	___/	___/	___/	___/	___/
6.	Wird sichergestellt, dass für die Managementpolitik die Erfordernisse und Erwartungen der Kunden und anderer interessierter Parteien verstanden werden?	___	___/	___/	___/	___/
7.	Wird von der obersten Leitung systematisch sichergestellt, dass die Managementpolitik von der Organisation verstanden wird?	___/	___/	___/	___/	___/
8.	Wurde das Verstehen und die Akzeptanz durch Trainings, Gespräche oder Workshops nachweislich systematisch gefördert?	___/	___/	___/	___/	___/
9.	Setzen die Ziele der Organisation die Managementpolitik messbar um?	___/	___/	___/	___/	___/
10.	Sind die Ziele auf alle Leitungsebenen herunter gebrochen, um einen persönlichen Leistungsbeitrag zu ihrer Erreichung zu sichern?	___/	___/	___/	___/	___/
11.	Wird die Managementpolitik durch entsprechende Handlungen der obersten Leitung bewiesen?	___/	___/	___/	___/	___/
12.	Stellt die Leitung die Verfügbarkeit von Ressourcen für die Erreichung der Ziele in ausreichendem Umfang sicher?	___/	___/	___/	___/	___/
13.	Stellt die Leitung sicher, dass die Arbeitsumgebung die Motivation, Zufriedenheit, Entwicklung und Leistung der Personen der Organisation fördert?	___/	___/	___/	___/	___/
14.	Demonstriert die oberste Leitung ihre Führung, Verpflichtung und Einbeziehung?	___/	___/	___/	___/	___/
Summe A1:		___/			___/	