



TQU VERLAG

**Die
Management
Checkliste**

Die ManagementCheckliste

[Autor: Jürgen P. Bläsing](#)

QUALITY APPS im TQU VERLAG

Immer wieder bitten Unternehmen hinterfragen, wie ihr Stand ist und wo weitere Verbesserungsmöglichkeiten sind.

Die geschieht in der Regel in Audits, Management Reviews oder Assessments. Eine geeignete Checkliste kann hierfür hilfreich sein und Anregungen geben. Diese Checkliste legt den Schwerpunkt auf das Managementsystem des Unternehmens.

Das dabei zugrundegelegte Unternehmensmodell ist prozessorientiert, d.h. nicht die Aufbaustruktur, sondern die Ablauforganisation steht im Mittelpunkt des unternehmerischen Geschehens. Damit ist die Checkliste verträglich mit den heute allgemein gebräuchlichen Modellen, wie ISO 9000 und anderen. Zusätzlich bietet diese Checkliste die Möglichkeit vom Managementsystem auf das Excellence Model der European Foundation for Quality Management zu schließen und sich damit indirekt am Benchmark der führenden Europäischen Unternehmen zu beteiligen.

TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, verlag@tqu-group.com, www.tqu-verlag.com

QUALITY APPS Applikationen für das Qualitätsmanagement

Lizenzvereinbarung

Dieses Produkt "Die ManagementCheckliste" wurde von uns mit großem Aufwand und großer Sorgfalt hergestellt. Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt (©). Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Weitergabe, der Übersetzung, des Kopierens, der Entnahme von Teilen oder der Speicherung bleiben vorbehalten.

Bei Fehlern, die zu einer wesentlichen Beeinträchtigung der Nutzung dieses Softwareproduktes führen, leisten wir kostenlos Ersatz. Beschreibungen und Funktionen verstehen sich als Beschreibung von Nutzungsmöglichkeiten und nicht als rechtsverbindliche Zusage. Stimmmer Eigenschaften. Wir übernehmen keine Gewähr für die Anwendung der Lösung in der bestimmten von Kunden basierte Zwecke geeignet sind.

Sie erklären sich damit einverstanden, dieses Produkt nur für Ihre eigene Arbeit und für die Information innerhalb Ihres Unternehmens zu verwenden. Sollten Sie es in anderer Form, insbesondere in Schulungs- und Informationsmaßnahmen bei anderen Unternehmen (Beratung, Schulungseinrichtung etc.) verwenden wollen, setzen Sie sich unbedingt vorher mit uns wegen einer entsprechenden Vereinbarung in Verbindung.

Unsere Produkte werden kontinuierlich weiterentwickelt. Bitte melden Sie sich, wenn Sie ein Update wünschen.

Wir wünschen viel Spass und Erfolg mit dieser Applikation

TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, verlag@tqu-group.com, www.tqu-verlag.com

QUALITY APPS

Applikationen für das Qualitätsmanagement

Voraussetzungen für die Anwendung

Diese Applikation "Die ManagementCheckliste" wurde für die Analyse und Bewertung von Managementsystemen erstellt. Die Checkliste orientiert sich an den Prozessen eines Unternehmens, die zusammen das Managementsystem ausmachen. Die Anwendung der Applikation erfordert Wissen und Erfahrung in der Theorie der Managementsysteme. Die Konsequenzen aus der Anwendung müssen sorgfältig überlegt und geprüft werden.

Anwendung

Es wurden für 22 Prozesse eines Managementsystems mehrere hundert Fragen formuliert. Diese sollen Anregungen geben. Nicht alle Fragen sind gleich relevant. Durch Gewichtung kann die Bewertung entsprechend verändert werden. Die Bewertung basiert auf dem vom Autor entwickelten Verfahren. Die Beziehung zum Excellence Model der EFQM ist vom Autor entwickelt worden und hat keine offizielle Anerkennung. Die Bewertung geschieht mit Punkten von 0 bis 10, deren inhaltliche Formulierung dargestellt ist.

Bedienung

Die Eingabefelder Gewichtung, Erfüllung und Maßbarkeit sind mit 0 bis 10 vorgebelegt. Die Felder der Checkliste sind durch einfachen EXCEL-Schutz gesperrt, die Eingabefelder von Zeilen, Spalten oder Blättern können ausgeblendet sein. Bei den vorhandenen Werten handelt es sich um Test- und Versuchsdaten, die vor einer Anwendung gelöscht werden müssen. Dieser Schutz kann vom Anwender in eigener Verantwortung geöffnet werden und die Liste seinen Bedürfnissen angepasst werden. Der Autor und der TQU Verlag lehnen in diesem Fall alle weiteren Verpflichtungen ab.

Vorgehen

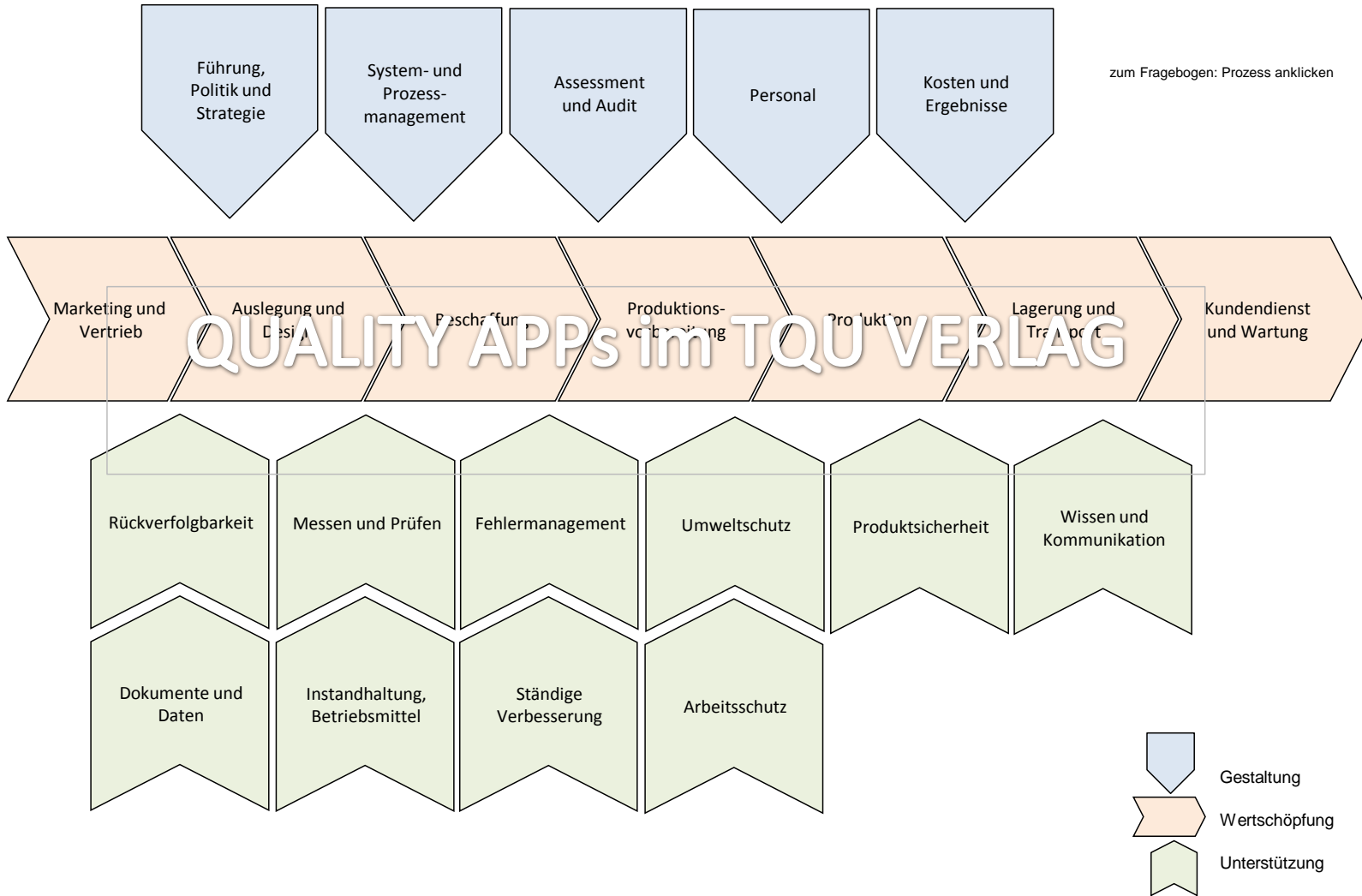
Es ist in den seltensten Fällen möglich, alle Fragen zur Analyse zu stellen. Auch sind nicht alle Fragen im speziellen Anwendungsfall geeignet. Es empfiehlt sich, die geeigneten Fragen auszuwählen und andere Fragen vorzubereiten. Soweit ausreichende Excel-Kenntnisse vorhanden sind, sollte dies für eine Analyse vorbereitet werden. Vergessen Sie nicht, vorher eine Kopie des Originals zu sichern.

Ergebnisse

Alle Ergebnisse basieren auf subjektiven Annahmen durch den Benutzer. Je weniger Fragen beantwortet werden, desto unsicherer ist das Ergebnis der Analyse und Bewertung. Die berechneten Ergebnisse sind als Hinweise und Anregungen zu verstehen und erfordern eine kritische Selbstprüfung.

TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, verlag@tqu-group.com, www.tqu-verlag.com

Prozessmodell



Auswerte- und Berechnungsregeln

Auswertung je Frage

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.

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.

Auswertung im Prozess

Wirkungsgrad: $EW = \frac{\sum(G * E)}{\sum(G)}$

Der Wirkungsgrad EW des gesamten Prozesses wird ermittelt aus der Summe der einzelnen Erfüllungsgrade $E * G$ je Frage dividieren durch die maximal mögliche Erfüllung (Summe der Gewichte $G * 10$). Der Wirkungsgrad beschreibt die Erfüllung des Prozesses unter Berücksichtigung der unterschiedlichen 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!

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.

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

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.

©TQU ManagementCheckliste

GEWICHTUNG (G) = Einfluss auf die betriebliche Praxis

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 die Fragestellung formal für das Managementsystem von großer Bedeutung ist, hat der 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.

©TQU ManagementCheckliste

ERFÜLLUNG (E): = Wirksamkeit in der Praxis

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 aufgesetzt, aber nicht erfüllt.
- 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.

©TQU ManagementCheckliste

MACHBARKEIT (M): = Akzeptanz der höheren Erfüllung im Unternehmen

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 für das Unternehmen einfach angepasst werden, die Akzeptanz dafür ist für die Umsetzung 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.

©TQU ManagementCheckliste

Nr. Fragen

V Wissen und Kommunikation

1. Sind dem Führungskreis die Bedeutung von Kommunikation und Wissen ausreichend bekannt und sind sich die Führungskräfte ihrer speziellen Verantwortung bewusst?
2. Ist die Rolle des Managementsystems in Bezug zu Wissen und Kommunikation den Führungskräften bekannt und wird dies aktiv unterstützt?
3. Werden die oberste Leitung, die Führungskräfte, die Entwickler, die Kontroller, die Sachverständigen zu einem guten Kommunikations- und Wissensunternehmens?
4. Wird sichergestellt, dass zutreffende Informationen für eine auf Fakten beruhende Entscheidungsfindung leicht verfügbar sind?
4. Besitzen die Mitarbeiter die notwendigen Fähigkeiten, um das vorhandene Angebot an Informationen produktiv zu nutzen?
5. Werden im Unternehmen oder in den Prozessen die Prinzipien einer „lernenden Fabrik“ konkretisiert?
6. Wurde bereits eine Bestandsaufnahme des Wissens und der Kommunikation vorgenommen?
7. Erscheinen Wissens- oder Kommunikationsaspekte in direkter oder indirekter Form in der Zielsetzung des Unternehmens oder der Unternehmensprozesse?
8. Werden für Kommunikation und Wissen konkrete Ziele vereinbart?

	<u>Gewicht</u>	<u>Erfüllung</u>	<u>Machbarkeit</u>	<u>Aktionszahl</u>
1.	.	.	.	
	.	.	.	
2.	.	.	.	
	.	.	.	
3.	.	.	.	
	.	.	.	
	.	.	.	
4.	0	0	0	0
4.	.	.	.	
5.	.	.	.	
	.	.	.	
6.	.	.	.	
	.	.	.	
7.	.	.	.	
	.	.	.	
8.	.	.	.	

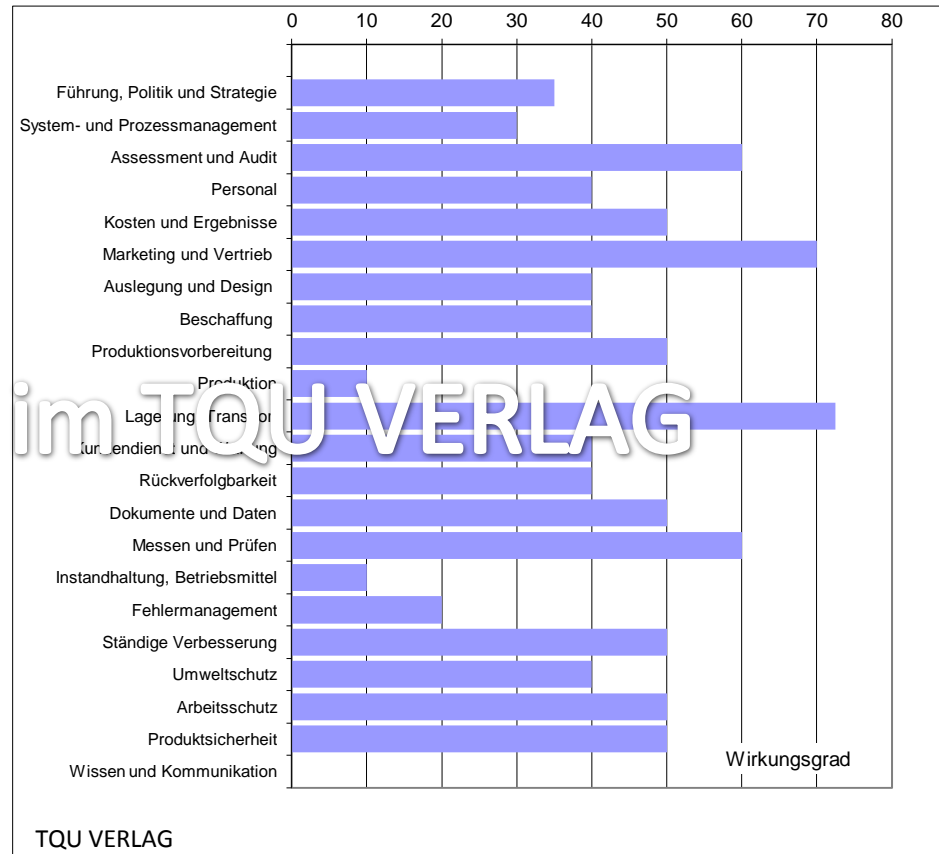
©TQU ManagementCheckliste

Auswertung im Managementsystem

Prozesse im System	bearbeitete Fragen	größte Aktionszahl	Prozess-wirkungsgrad	
A	Führung, Politik und Strategie	3	135	35,00
B	System- und Prozessmanagement	1	56	30,00
C	Assessment und Audit	2	96	60,00
D	Personal	1	96	40,00
E	Kosten und Ergebnisse	1	125	50,00
F	Marketing und Vertrieb	1	96	70,00
G	Auslegung und Design	1	72	40,00
H	Beschaffung	1	90	40,00
I	Produktionsvorbereitung	1	75	50,00
J	Produktion	1	9	10,00
K	Lagerung, Transport	2	24	7,00
L	Kundendienst und Wartung	1	100	40,00
M	Rückverfolgbarkeit	1	48	40,00
N	Dokumente und Daten	1	200	50,00
O	Messen und Prüfen	1	80	60,00
P	Instandhaltung, Betriebsmittel	1	9	10,00
Q	Fehlermanagement	1	80	20,00
R	Ständige Verbesserung	2	80	50,00
S	Umweltschutz	1	90	40,00
T	Arbeitsschutz	1	40	50,00
U	Produktsicherheit	1	120	50,00
V	Wissen und Kommunikation	1	0	

Es wurden 22 Prozesse bearbeitet
 Es wurden 27 Fragen bearbeitet
 Der Systemwirkungsgrad ist 43,21 Prozent

Zum Prozessmodell

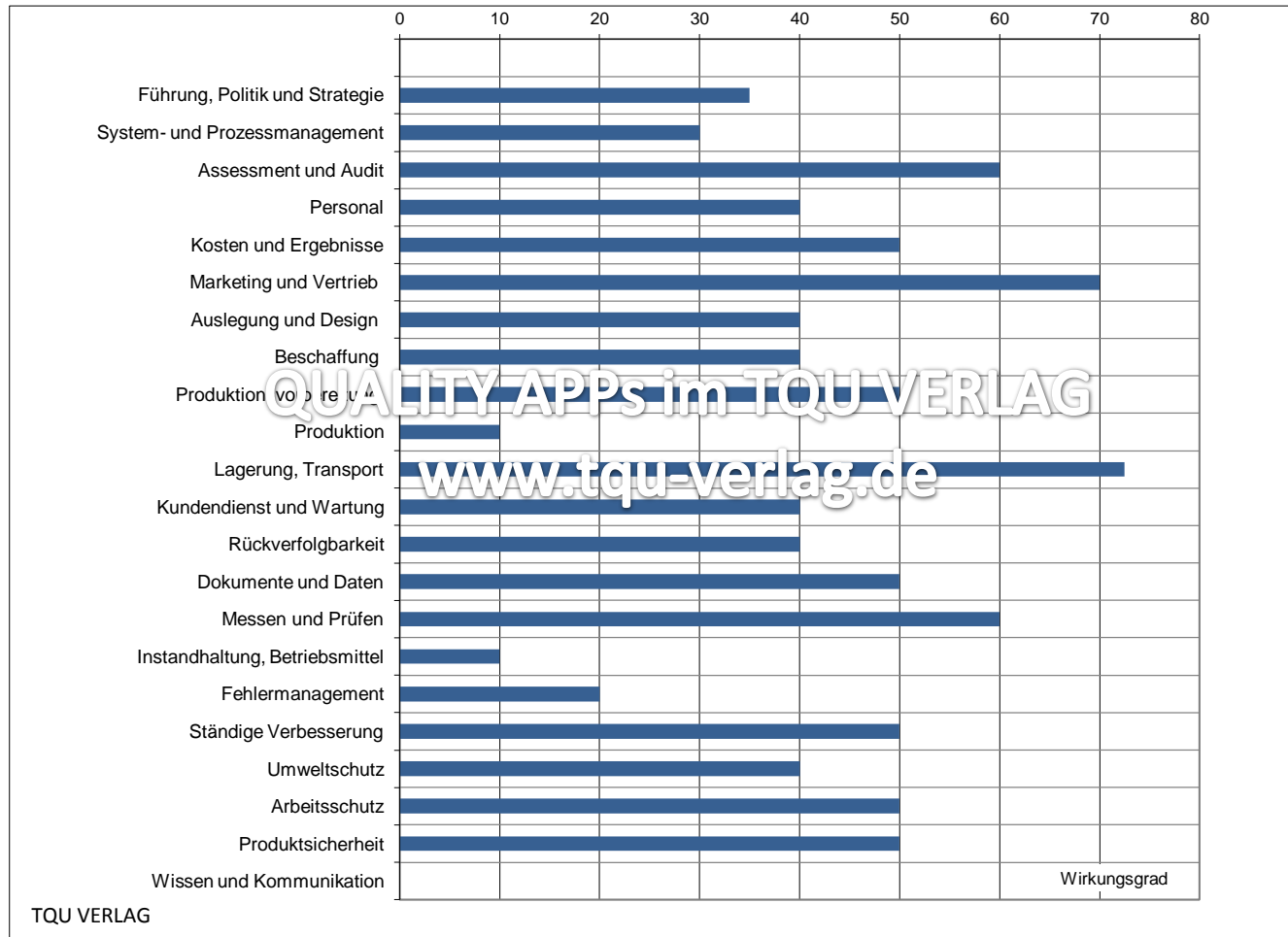


©TQU Management Checkliste

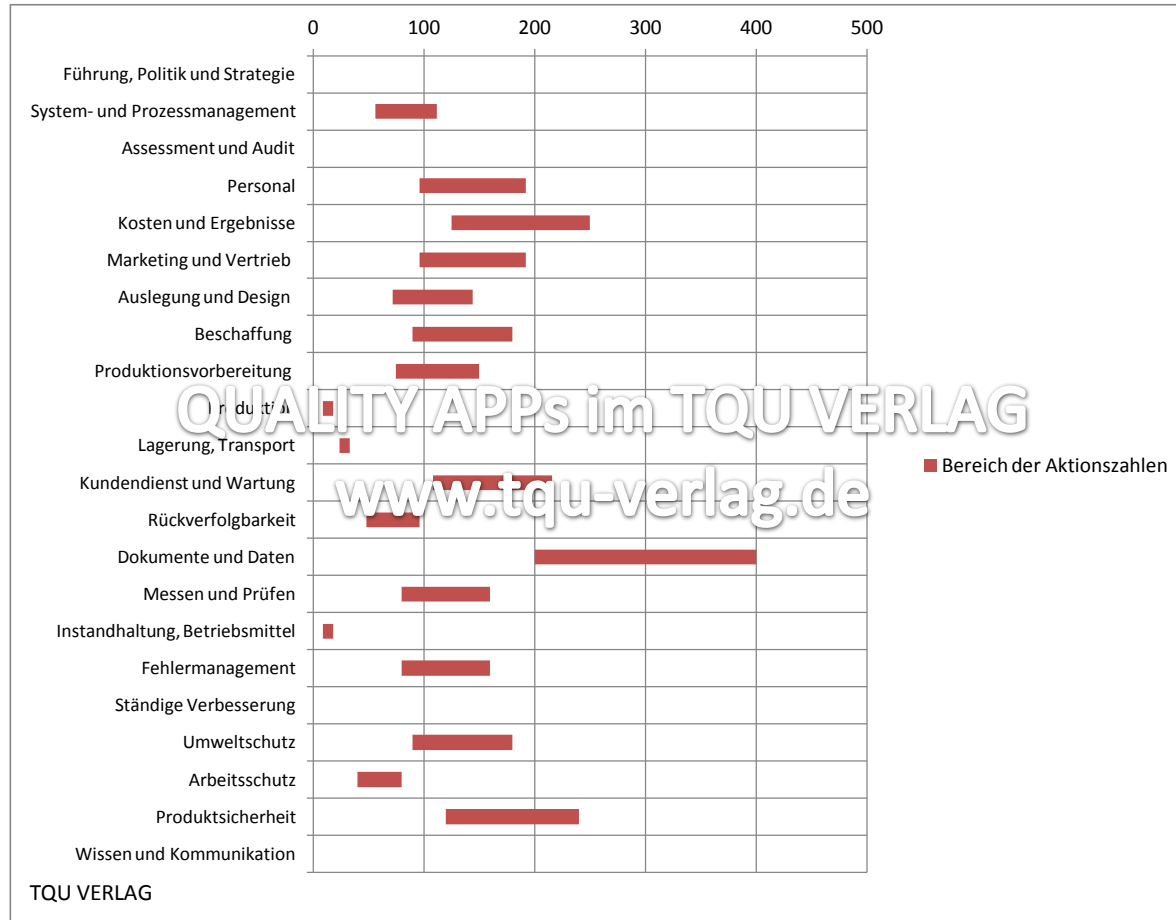
Auswertung im Excellence Modell

Auswertung der Management Checkliste im Excellence Modell	Führung	Strategie	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Partnerschaften und Ressourcen	Prozesse, Produkte & Dienstleistungen	Kundenbezogene Ergebnisse	Mitarbeiterbezogene Ergebnisse	Gesellschaftsbezogene Ergebnisse	Schlüsselergebnisse	
Führung, Politik und Strategie	35,00	35,00					35,00	35,00		
System- und Prozessmanagement	30,00	30,00			30,00					
Assessment und Audit	60,00				60,00	60,00			60,00	
Personal	40,00		40,00				40,00			
Kosten und Ergebnisse		50,00		50,00		50,00			50,00	
Marketing und Vertrieb					70,00			70,00		
Auslegung und Design					40,00					
Beschaffung				40,00	4,00					
Produktionsvorbereitung					50,00					
Produktion					10,00					
Lagerung, Transport					7,50					
Kundendienst und Wartung					4,00	4,00				
Rückverfolgbarkeit				40,00				40,00		
Dokumente und Daten				50,00						
Messen und Prüfen					60,00					
Instandhaltung, Betriebsmittel					10,00					
Fehlermanagement					20,00				20,00	
Ständige Verbesserung		50,00	50,00	50,00			50,00		50,00	
Umweltschutz		40,00	40,00				40,00	40,00		
Arbeitsschutz			50,00				50,00			
Produktsicherheit			50,00			50,00		50,00		
Wissen und Kommunikation										
Summe	165,00	205,0	230,00	230,00	502,50	200,00	215,00	235,00	180,00	
Mittelwert	41,25	41,00	46,00	46,00	41,88	50,00	43,00	47,00	45,00	
Punkte nach EFQM Bewertung	41,3	41,0	46,0	46,0	41,9	75,0	43,0	47,0	67,5	449
Prozent von max. Punkten	41,25	41,00	46,00	46,00	41,88	75,00	43,00	47,00	67,50	

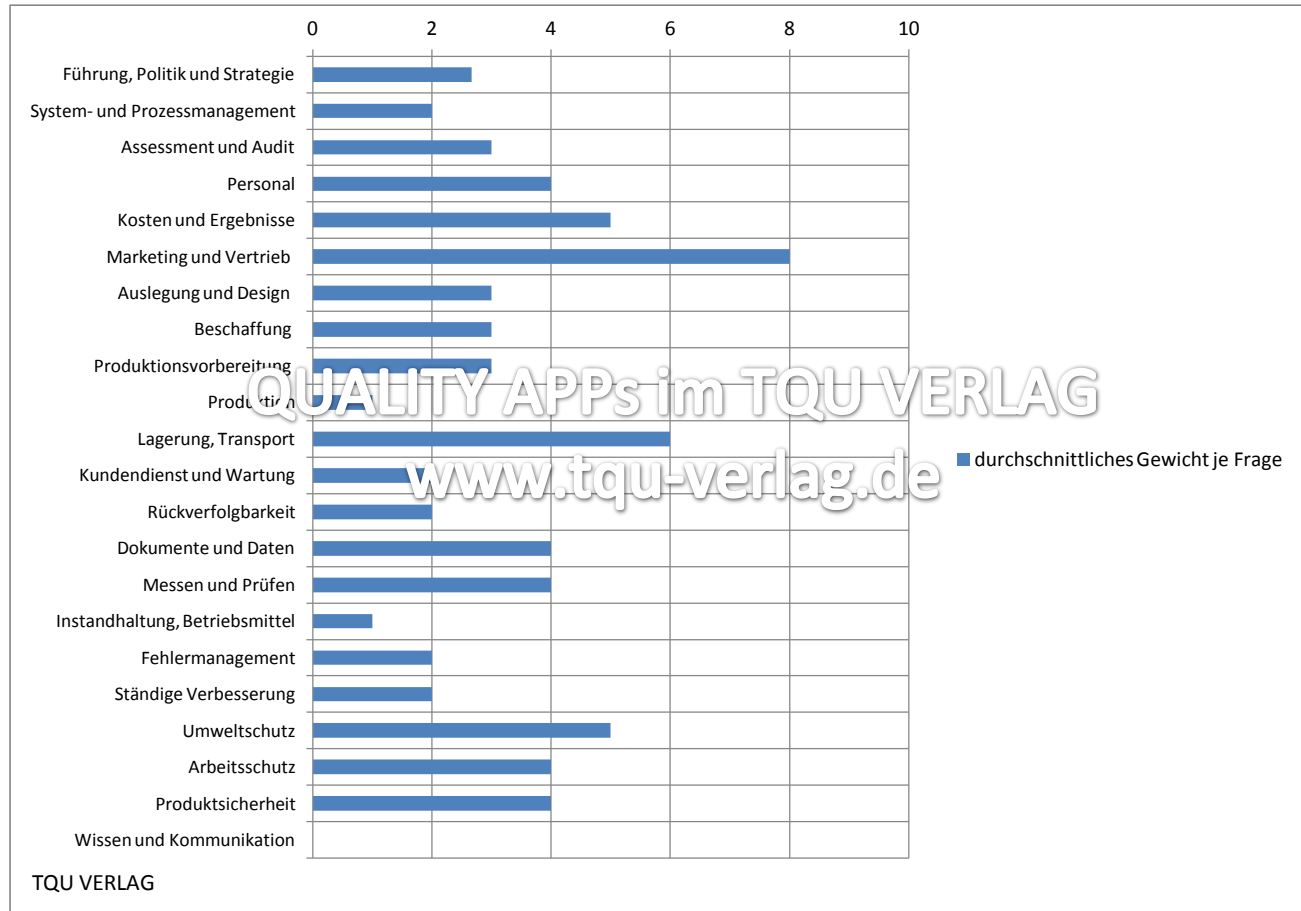
©TQU ManagementCheckliste



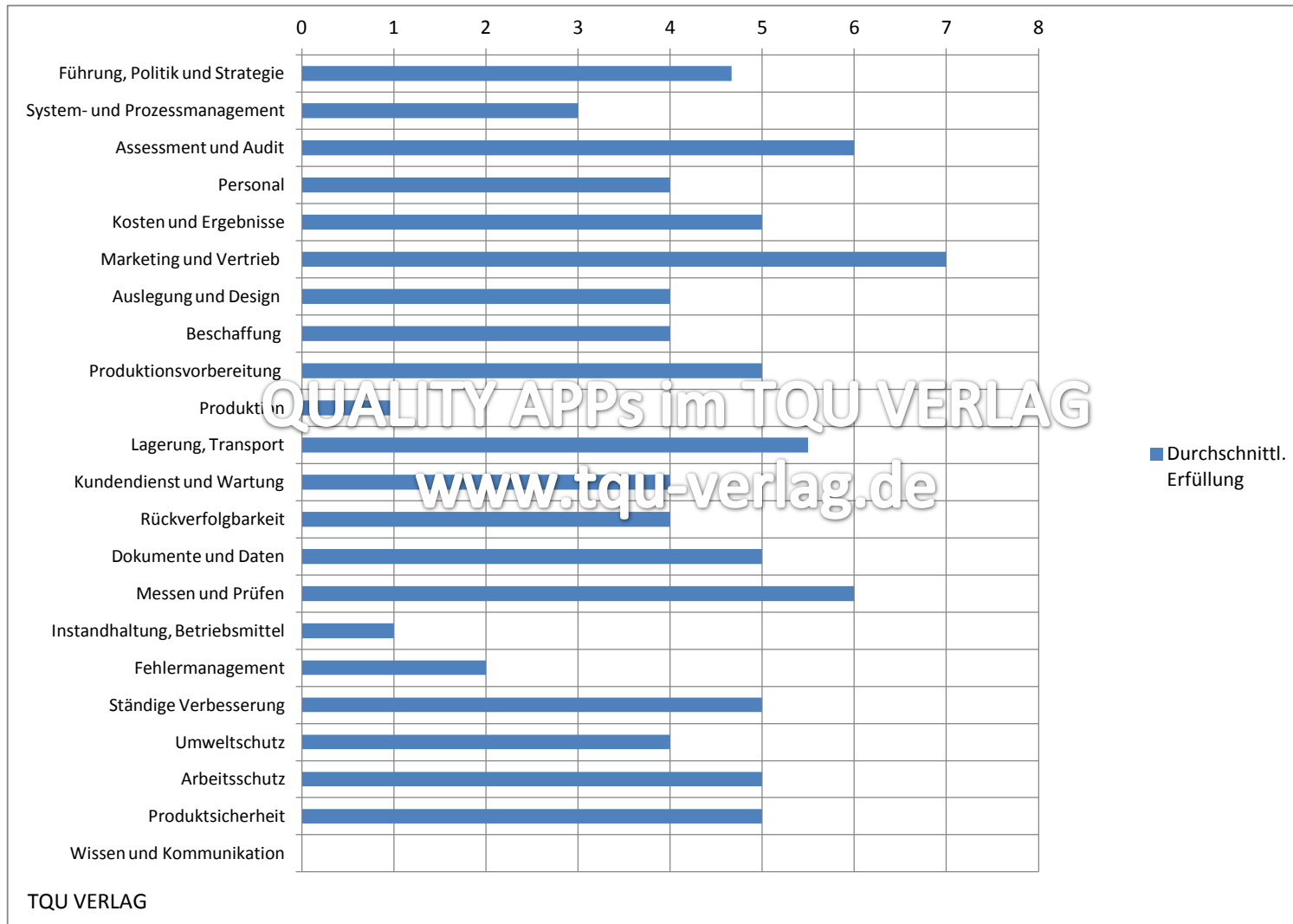
©TQU ManagementCheckliste



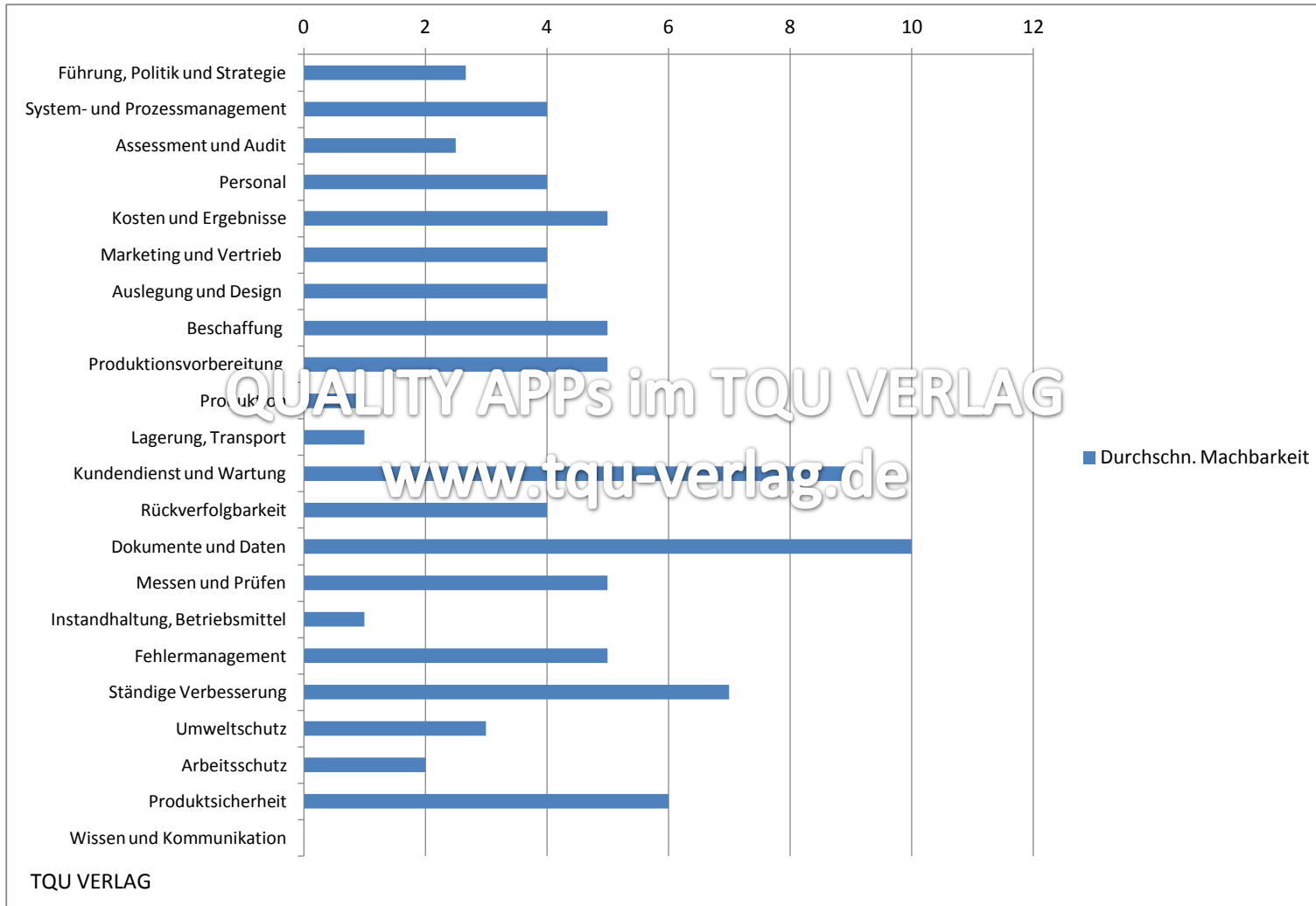
©TQU ManagementCheckliste



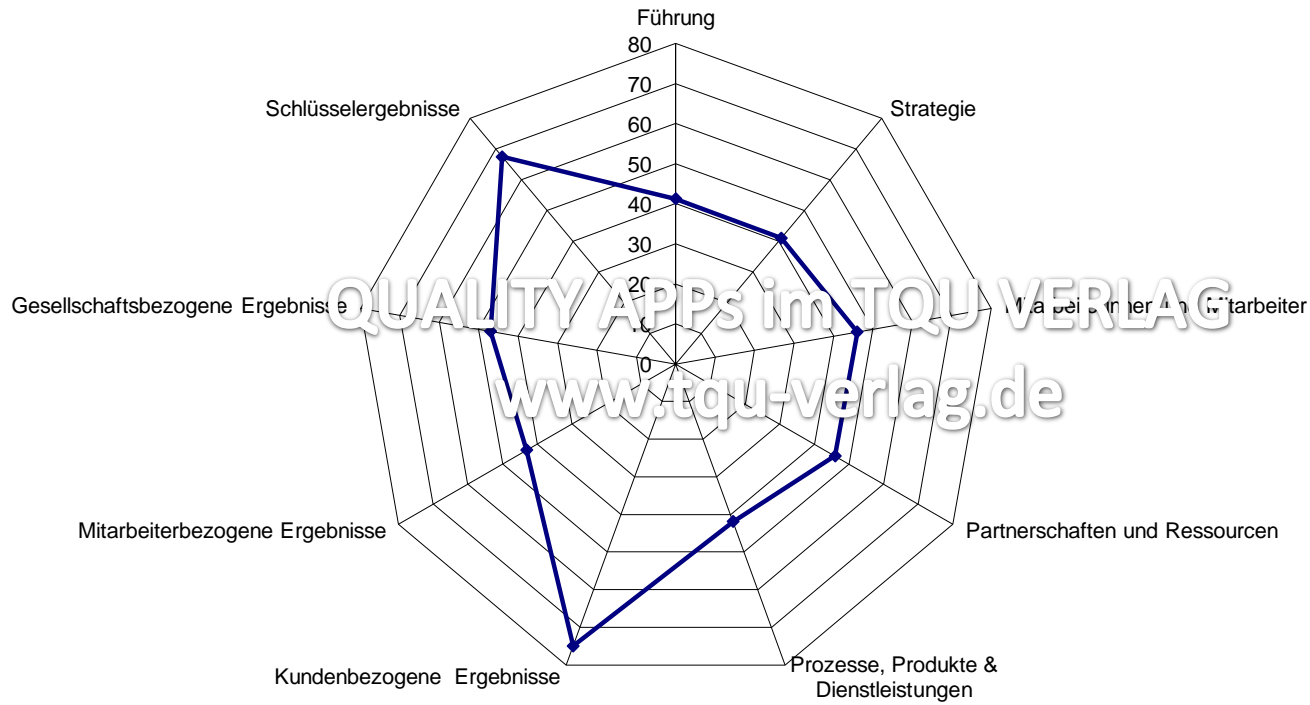
©TQU ManagementCheckliste



©TQU ManagementCheckliste



Auswertung im Excellence Modell



TQU VERLAG

TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, verlag@tqu-group.com, www.tqu-verlag.com