TQU VERLAG
Management-
systeme
optimieren

QUALITY APPS Applikationen für das Qualitätsmanagement

Managementsysteme optimieren

Autor: Jürgen P. Bläsing

Das Managementsystem gibt einem Unternehmen stabile und verläßliche Strukturen um nachhaltig im Wettbewerb erfolgreich sein zu können. Das Managementsystem besteht aus aufeinander abgestimmten Verantwortlichkeiten, Prozessen und Dokumenten. Dieses System regelmäßig zu überdenken und proaktiv Veränderungen in und um das Unternehmen zu beeinflussen, ist Aufgabe des Systembeauftragten.

QUALITY APPs im TQU VERLAG

Ein System zu optimieren ist eine herausfordernde Planungs- und Umsetzungsaufgabe. Diese QUALITY Applikation unterstützt den Systembeauftragten und seine Chefs bei der regelmäßigen Planung und Überarbeitung ihres Managementsystems. Hierzu sind 13 Arbeitsschritte zusammengestellt. Das Ergebnis der Unterstützung ist eine ordnungsgemäße Anpassung des Systems unter Beachtung vieler Abhängigkeiten und Regelungen.

www.tqu-verlag.de

Das Arbeiten mit dieser Applikation hilft, die Komplexität eines Managementsystems zu begreifen und die richtigen Entscheidungen vorzubereiten.

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 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 der Nutzungsmöglichkeiten und nicht als rechtsverbindliche Zusicherung bestimmter Eigenschaften. Wir übernehmen keine Gewähr dafür, dass die angebotenen Lösungen für bestimmte vom Kunden beabsichtigte 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 von besonderer 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.

QUALITY APPS im TQU VERLAG
www.tqu-verlag.de

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 "Managementsysteme optimieren" wurde für die theoretische Planung von Managementsystemen erstellt.
Die Applikation orientiert sich an den Prozessen eines Unternehmens, die zusammen das System 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

	Eingabefelder
	Eingabefelder, deren Einträge im Planungsablauf in nächsten Arbeitsschritten weiter verwendet werden
	Felder, die gegebenenfalls Angaben oder Anmerkungen aus vorherigen Arbeitsschritten übernehmen
	Ergebnisfelder aus Kalkulationen

QUALITY APPS im TQU VERLAG

Die im Originalfile eingetragen Daten sind Beispieldaten und müssen in der Anwendung überschrieben oder gelöscht werden.
Es wurden 13 Arbeitsschritte entwickelt, die von der Prozessanalyse bis zur Prozessoptimierung reichen.

www.tqu-verlag.de

Bedienung
Die Felder der Checkliste sind durch einfachem EXCEL-Schutz gesperrt, die Eingabefelder offen.
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.

Ergebnisse
Alle Ergebnisse basieren auf subjektiven Annahmen durch den Benutzer.
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

©TQU Managementsysteme optimieren

1. Arbeitsschritt: Die Projektstrategie vorbereiten

Die Erfolgsfaktoren		Bezeichnung	Quellen	Anmerkungen
Die Kernkompetenzen des Unternehmens				
	1	Bohren		
	2	Drehen		
	3	Fräsen		
	4			
	5			
Die Schlüsselkunden des Unternehmens				
	1	Mahle		
	2	Bosch		
	3	Volvo		
	4	IKEA		
	5	Müller		
Die Schlüsselprozesse des Unternehmens				
	1	Planen		
	2	Fertigen		
	3	Instandhaltung		
	4	Entwickeln		
	5			
Die wichtigsten Geschäftsergebnisse				
	1	Umsatz		
	2	Gewinn		
	3	Personalstand		
	4	EBIT		
	5	Marktanteile		
Die wichtigsten Personen im Unternehmen				
	1	Müller		
	2	Maier		
	3	Huber		
	4			
	5			

QUALITY APPs im TQU VERLAG
www.tqu-verlag.de

Erläuterungen:
Kernkompetenzen sind die besonderen Fähigkeiten, die ein Unternehmen besitzt und die durch die Mission beschrieben werden
Schlüsselkunden sind die Abnehmer unternehmerischer Leistungen, die einen hohem Umsatzanteil ausmachen oder sonst besondere Bedeutung haben
Schlüsselprozesse sind die geschäftlichen Abläufe, die zentral dafür stehen, die Kernkompetenzen in Geschäftsergebnisse umzusetzen
Geschäftsergebnisse können sowohl finanzieller wie auch anderer Art sein, z.B. Marktanteile

2. Arbeitsschritt: Benchmarking der Erfolgsfaktoren

Die Kernkompetenzen		Der Beste im Wettbewerb	Der Beste in der Branche	Eigener Stand von 0 bis 10	Anmerkungen
Bohren	1				
Drehen	2				
Fräsen	3				
0	4				
0	5				
Durchschnitt				-	
Die Schlüsselprozesse					
Planen	1				
Fertigen	2				
Instandhaltung	3				
Entwickeln	4				
0	5				
Durchschnitt				-	
Die Schlüsselergebnisse					
Umsatz	1				
Gewinn	2				
Personalstand	3				
EBIT	4				
Marktanteile	5				
Durchschnitt				-	

QUALITY APPs im TQU VERLAG
www.tqu-verlag.de

Erläuterungen:

3. Arbeitsschritt: Das heutige Systemverständnis im Unternehmen einschätzen

	Stufe der Unsicherheit (1)	**Stufe der Sicherheit (10)**	Müller	Maier	Huber
Qualität bedeutet:	Erfüllen von vorgegebenen Standards, Erreichen der Spezifikationen	strategisches Potenzial, hohe Kundenzufriedenheit, Ressourcen nutzen, Marktanteile, Zukunftssicherung			
Managementeinstellung:	Produktivität und Qualität stehen zueinander im Zielkonflikt	hohe Produktivität ist die natürliche Folge exzellenter Qualität			
Beziehungen zum Kunden:	Kunde stellt seine Forderungen und zwingt uns seine Vorstellungen auf	Kunde ist Partner, die Beziehungen basieren auf gegenseitigem Vertrauen			
Beziehungen zu Lieferanten:	Lieferanten sind beliebig austauschbar, Lieferanten sind die Quelle allen Übels, Preis bestimmt die Auswahl	Lieferanten sind Partner, die Beziehungen basieren auf gegenseitigem Vertrauen, Anerkennung und Unterstützung			
Umgang mit Fehlern:	Prüfen und Sortieren, Endprüfung verhindert fehlerhafte Auslieferungen	präventive Fehlerverhütung, Denken in Regelkreisen, Audits verschiedener Domänen			
Organisation der Qualitätssicherung:	Kontrolle in den Fertigungsstellen, wenig koordiniert, Kontrolleure prüfen und sortieren	systematische Qualitätsarbeit in allen Stellen, Qualitätsabteilung koordiniert und berichtet dem Management			
Mitarbeiterverhalten:	Abwiegelnd passiv, "Wer arbeitet macht Fehler", was die Kontrolle nicht reklamiert, ist gut	aktiv, Qualität ist wichtiges Arbeitsergebnis, Fähigkeit zur Selbstprüfung hoch entwickelt, aktive Beteiligung am Betriebsgeschehen			
Maßnahmen zur Verbesserung:	im Tagesgeschäft, wenig koordiniert, „Ausschussbesprechungen", Suche nach Schuldigen, Krisenmanagement	kontinuierlich und routinemäßig, Qualitätsprojekte ursachenorientiert, Bereitschaft neue Wege zu gehen			
Kosten der Nicht-Qualität:	weitgehend unbekannt, keine systematischen Aufzeichnungen, real zwischen 12 und 25% der Wertschöpfung	weitgehend bekannt, Höhe und Entwicklung werden systematisch beobachtet, real zwischen 2,5 bis 8% der Wertschöpfung			
Eindruck beim Betriebsrundgang:	Hektik, unfreundlich, keine Zeit, ungepflegt, Befehlsstrukturen	klare Abläufe, aufgeschlossene Mitarbeiter, sauber, gepflegt, partnerschaftlicher Umgang miteinander			
		Durchschnitt je Person	-	-	-
		Durchschnitt gesamt			######

QUALITY APPs im TQU VERLAG
www.tqu-verlag.de

Erläuterungen:
Bewerten von Beobachtungen und Erfahrungen im Verantwortungsbereich der wichtigsten Personen
Bewerten von 1 = Stufe der Unsicherheit bis 10 = Stufe der Sicherheit (Vorbild) nach Crosby

4. Arbeitsschritt: Fakten sammeln

Schlüssel-kunden	Ereignis	Wann?	Auswirkungen	Umfang	Folgen	Kosten	Ursachen
Mahle	Gussfehler	Mai 10	Verärgerung	2000	Rücknahme	10000	Prüffehler
Bosch							
Volvo							
IKEA							
Müller							

QUALITY APPs im TQU VERLA
www.tqu-verlag.de

Erläuterungen:
Daten und Fakten unterstützen die Argumentation zur Veränderung bestehender Systemteile am besten.
Stellen Sie unbedingt sicher, dass alle Angaben belegbar sind!

5. Arbeitsschritt: Eine geeignete Systemphilosophie entwickeln

Impulse	passt zum Unternehmen	entspricht den Vorstellungen des Managements	trifft die aktuelle Situation	ist in ähnlicher Weise schon festgelegt	ist attraktiv und intern und extern "verkaufsfähig"	Summe	ausgewählt
Wir leben das Prinzip der "ständigen Verbesserung"	1	2	3	0	5	11	
Wir nehmen neue Denkweisen und Möglichkeiten an						0	
Wir beenden Routineprüfungen und Kontrolle						0	
Wir zeigen Profil und Kompetenz						0	
Wir verbessern ständig unsere Prozesse und Systeme						0	
Wir bieten zielführende Weiterbildung für alle Mitarbeiter						0	
Wir führen zielorientiert						0	
Wir beseitigen Ängste und Behinderungen						0	
Wir reißen Barrieren zwischen den Abteilungen ein						0	
Wir vermeiden allgemeine Slogans zur besseren Arbeit						0	
Wir beseitigen Leitungszahlen, die auf Durchschnittsleistung basieren						0	
Unsere Mitarbeiter sind stolz auf ihre Arbeit und ihr Firma						0	
Wir haben durchgängige Verbesserungsprogramme in allen Bereichen						0	
Wir beteiligen eine ausreichende Zahl von Mitarbeitern an der Gestaltung						0	
Wir sind in besonderem Maße kundenorientiert						0	
Unsere Führungskräfte führen zur Qualität						0	
Wir beziehen alle unsere Stakeholder in Entscheidungen ein						0	
Wir organisieren uns nach Geschäftsprozessen						0	
Wir optimieren unser Unternehmen im Systemverständnis						0	
Wir sind extrem reaktionsfähig bezüglich Reklamationen						0	
Unsere Entscheidungen sind stets sachbezogen						0	
Wir fordern und fördern unsere Lieferanten, sie sind unsere Partner						0	
Wir sind extrem ergebnisorientiert						0	
Unsere Kunden sind von uns überzeugt						0	
Wir führen konsequent und transparent						0	
Wir optimieren kontinuierlich unsere Geschäftsprozesse						0	
Wir entwickeln unsere Mitarbeiter und Führungskräfte systematisch						0	
Wir sind eine "lernende Fabrik"						0	
Wir pflegen Partnerschaften mit Lieferanten und Händlern						0	
Wir nehmen unsere Verantwortung gegenüber der Gesellschaft sehr ernst						0	

QUALITY-APPS im TQU VERLAG
www.tqu-verlag.de

6. Arbeitsschritt: Die Ziele der Optimierung priorisieren

Die Ziele des Managementsystems

Frage: Was soll vorrangig mit der Optimierung des Managementsystems erreicht werden?

Ziele	Zufriedenheit externer Kunden	Zufriedenheit interner Kunden	Nutzungsgrad aller Ressourcen	Beteiligung am Veränderungsprozess	Proaktives zielbewusstes Handeln	Partnerschaftlich handeln	Umweltverträglichere Produkte/Prozesse	Arbeits-/Gesundheitsschutz steigern	**Gewichtung**
Zufriedenheit externer Kunden	-	2	1	2	1	2	2	1	**10,0**
Zufriedenheit interner Kunden	0	-	2	1	2	2	2	1	**8,3**
Nutzungsgrad aller Ressourcen	1	0	-	2	2	1	1	1	**6,7**
Beteiligung am Veränderungsprozess	0	1	0	-	1	2	1	2	**5,8**
Proaktives zielbewusstes Handeln	1	0	0	1	-	2	2	2	**5,8**
Partnerschaftlich handeln	0	0	1	0	1	-	2	1	**4,2**
Umweltverträglichere Produkte/Prozesse	0	0	1	1	0	0	-	1	**2,5**
Arbeits-/Gesundheitsschutz steigern	0	1	1	0	0	1	1	-	**3,3**

QUALITY APPs im TQU VERLAG
www.tqu-verlag.de

Erläuterungen:
Entwickeln Sie die Ziele für die Optimierung Ihres Managementsystems aus den bisherigen Arbeitsschritten
Bewerten Sie die Ziele mit dem paarweisen Vergleich gegeneinander mit 0, 1, 2, um Prioritäten zu finden
Bewertung zeilenweise: 0 = weniger wichtig, 1 = gleich wichtig, 2 = ist wichtiger
Tragen Sie Ihre Werte und Angaben nur in die gelben Felder ein, der Rest ergibt sich von selbst

7. Arbeitsschritt: Die Prozesse im Managementsystem verankern

Frage: Wie sollen die Prozesse in der Unternehmensstruktur realisiert werden?

Die Prozesse des Managementsystems		Geschäftsleitung	Managementbeauftragter	Zentrale Qualitätsstelle	Zentrale Bereiche	Werk 1	Werk 2	Werk 3	Summe
Managementsystem	Systeme und Prozesse verbessern		1						1
	Dokumentation		1						1
Verantwortung der Leitung	Managementverantwortung	1							1
	Anforderungen der Interessenpartner	1							1
	Unternehmenspolitik	1							1
	Ziele und Planung	1							1
	Managementsystem	1	1						2
	Managementbewertung		1						1
Management der Ressourcen	Bereitstellen der Ressourcen				1				1
	Personalentwicklung und Training				1				1
	Infrastruktur verbessern				1	1	1	1	4
	Arbeitsumgebung gestalten					1	1	1	3
	Informationsressourcen nutzen				1				1
	Lieferanten und Partnerschaften				1				1
	Natürliche Ressourcen schonen				1				1
	Finanzielle Ressourcen sichern	1							1
Produktrealisierung	Produktrealisierung planen				1				1
	Kundenbezogene Prozesse gestalten				1				1
	Entwicklungsprozesse gestalten				1				1
	Beschaffungsprozesse gestalten					1	1	1	3
	Produktion und Dienstleistungserbringung					1	1	1	3
	Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln			1					1
Messung, Analyse und Verbesserung	Messen der Systemleistung, Audit		1						1
	Messen von Prozessen und Produkten			1					1
	Messen der externen und internen Zufriedenheit			1					1
	Korrekturfähigkeit, Fehlermanagement			1					1
	Datenanalyse		1						1
	Ständige Verbesserung		1						1
	Anzahl der Prozesse im System	6	7	4	9	4	4	4	**38**

QUALITY APPs im TQU VERLAG
www.tqu-verlag.de

Erläuterungen:
Die angegebene Prozessstruktur entspricht ISO 9000, sie kann von Ihnen geändert werden
Die Prozessstruktur wird in den folgenden Arbeitsschritten weiter verwendet
Die Anzahl der Prozess in den einzelnen Unternehmensteilen ergibt einen Hinweis auf die Komplexität und den Umfang des Systems

8. Arbeitsschritt: Die Prozesseigentümer festlegen

Personen

Frage: Wer übernimmt die Verantwortung für die Gestaltung und Optimierung der Prozesse?

Die Prozesse des Managementsystems													
Systeme und Prozesse verbessern													
Dokumentation													
Managementverantwortung													
Anforderungen der Interessenpartner													
Unternehmenspolitik													
Ziele und Planung													
Managementsystem													
Managementbewertung													
Bereitstellen der Ressourcen													
Personalentwicklung und Training													
Infrastruktur verbessern													
Arbeitsumgebung gestalten													
Informationsressourcen nutzen													
Lieferanten und Partnerschaften													
Natürliche Ressourcen schonen													
Finanzielle Ressourcen sichern													
Produktrealisierung planen													
Kundenbezogene Prozesse gestalten													
Entwicklungsprozesse gestalten													
Beschaffungsprozesse gestalten													
Produktion und Dienstleistungserbringung													
Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln													
Messen der Systemleistung, Audit													
Messen von Prozessen und Produkten													
Messen der externen und internen Zufriedenheit													
Korrekturfähigkeit, Fehlermanagement													
Datenanalyse													
Ständige Verbesserung													
Anzahl der Prozesse je Eigentümer	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

QUALITY APPs im TQU VERLAG
www.tqu-verlag.de

Erläuterungen:
Prozesseigentümer sind Personen, die die "Macht" und Fähigkeit dafür haben, einen Geschäftsprozess zu gestalten und zu verbessern
Jeder Prozess sollte einen Eigentümer und einen Stellvertreter haben
Ordnen Sie jedem Prozess einen Eigentümer =1 zu

9. Arbeitsschritt: Den Istzustand des Managementsystems ermitteln

Frage: Wie sind die Prozesse heute schon realisiert?

Prozesse	Erfüllung in %
Systeme und Prozesse verbessern	36
Dokumentation	45
Managementverantwortung	38
Anforderungen der Interessenpartner	44
Unternehmenspolitik	23
Ziele und Planung	22
Managementsystem	78
Managementbewertung	10
Bereitstellen der Ressourcen	6
Personalentwicklung und Training	55
Infrastruktur verbessern	67
Arbeitsumgebung gestalten	69
Informationsressourcen nutzen	56
Lieferanten und Partnerschaften	24
Natürliche Ressourcen schonen	34
Finanzielle Ressourcen sichern	79
Produktrealisierung planen	22
Kundenbezogene Prozesse gestalten	56
Entwicklungsprozesse gestalten	56
Beschaffungsprozesse gestalten	45
Produktion und Dienstleistungserbringung	78
Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln	45
Messen der Systemleistung, Audit	57
Messen von Prozessen und Produkten	50
Messen der externen und internen Zufriedenheit	23
Korrekturfähigkeit, Fehlermanagement	45
Datenanalyse	34
Ständige Verbesserung	45
Mittelwert Istzustand	**49,0**

QUALITY APPs im TQU VERLAG
www.tqu-verlag.de

Erläuterungen:
Die Aufnahme des Istzustands der Prozesse und des Systems wird mit Hilfe von Audits durchgeführt
Der Erfüllungsgrad wird in Prozent von einem anzunehmenden Idealzustand (= 100 Prozent) anhand der Auditergebnisse geschätzt
Anhaltspunkte: niedrige Erfüllung bis 20 Prozent; mittlere Erfüllung 20 bis 40 Prozent; gute Erfüllung 40 bis 60 Prozent; sehr gute Erfüllung 60 bis 80 Prozent
Die Erfüllungsgrade des Istzustands werden in den folgenden Arbeitsschritten weiter verwendet

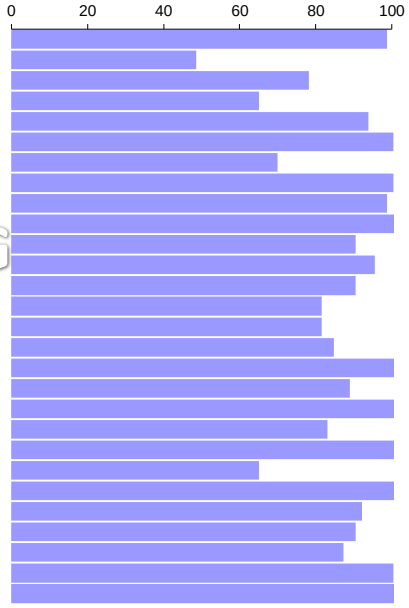
©TQU Managementsysteme optimieren

10. Arbeitsschritt: Den Sollzustand des Managementsystems ermitteln

angestrebter Sollzustand, mittlere Erfüllung **90** Prozent

Frage: Wie sollten die Prozesse erfüllt sein, um die Ziele zu erreichen?

Prozesse	Zufriedenheit externer Kunden	Zufriedenheit interner Kunden	Nutzungsgrad aller Ressourcen	Beteiligung am Veränderungsprozess	Proaktives zielbewusstes Handeln	Partnerschaftlich handeln	Umweltverträglichere Produkte/Prozesse	Arbeits-/Gesundheitsschutz steigern	**Sollerfüllung in %**
Gewicht	10	8,3	6,7	5,8	5,8	4,2	2,5	3,3	
Systeme und Prozesse verbessern	2	2	3	3	2	2	1	1	99
Dokumentation	0	1	2	2	1	1	1	1	49
Managementverantwortung	1	2	2	2	3	1	1	1	78
Anforderungen der Interessenpartner	2	1	0	3	1	2	1	1	65
Unternehmenspolitik	1	2	2	3	3	2	2	2	94
Ziele und Planung	2	2	3	2	3	1	2	2	100
Managementsystem	1	1	2	2	2	1	2	2	70
Managementbewertung	1	2	3	3	3	2	2	2	100
Bereitstellen der Ressourcen	2	2	3	2	3	2	1	1	99
Personalentwicklung und Training	2	3	2	[illegible]	3	[illegible]	[illegible]	[illegible]	78
Infrastruktur [illegible]	1	2	3	[illegible]	[illegible]	1	[illegible]	[illegible]	91
Arbeitsumgebung gestalten	1	3	2	3	2	1	2	3	95
Informationsressourcen nutzen	1	2	3	2	3	1	2	2	91
Lieferanten und Partnerschaften	1	[illegible]	[illegible]	2	1	[illegible]	[illegible]	1	81
Natürliche Ressourcen schonen	[illegible]	2	[illegible]	2	[illegible]	[illegible]	[illegible]	1	81
Finanzielle Ressourcen sichern	1	2	3	2	3	1	1	1	85
Produktrealisierung planen	2	2	3	3	3	2	1	1	105
Kundenbezogene Prozesse gestalten	3	2	2	2	1	1	2	1	89
Entwicklungsprozesse gestalten	3	2	3	2	3	1	1	1	105
Beschaffungsprozesse gestalten	1	2	2	2	2	3	2	1	83
Produktion und Dienstleistungserbringung	3	2	3	2	3	2	1	1	109
Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln	1	1	3	1	2	1	1	1	65
Messen der Systemleistung, Audit	2	3	3	2	3	1	1	1	103
Messen von Prozessen und Produkten	2	1	3	3	3	1	1	1	92
Messen der externen und internen Zufriedenheit	1	2	3	3	3	1	1	1	91
Korrekturfähigkeit, Fehlermanagement	1	2	3	2	3	1	2	1	87
Datenanalyse	2	2	3	2	3	1	2	2	100
Ständige Verbesserung	1	2	3	3	3	2	3	3	106
Zielunterstützung %	31	39	51	47	49	29	31	29	



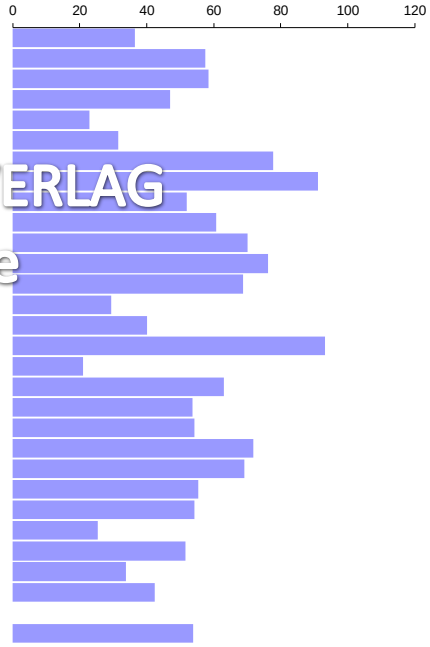
QUALITY APPs im TQU VERLAG
www.tqu-verlag.de

Erläuterungen:
Aus der Istanalyse kennen Sie die jetzige mittlere Erfüllung des Managementsystems in Prozent vom Idealzustand
Nehmen Sie sich eine erreichbare Verbesserung in Prozent für das System vor und tragen Sie diese in das Eingabefeld oben ein
Sie erhalten ein neues Profil für die Optimierung der Prozesse im System
Es können sich Sollerfüllungen größer 100 Prozent ergeben, dann ist die bisherige Einschätzung kreativ in Richtung Business Exzellenz zu entwickeln
Die Zielerfüllung gibt einen Hinweis darauf, wie weit die Ziele durch die Prozess unterstützt werden
Diese Ergebnisse werden in den folgenden Arbeitsschritten verwendet

©TQU Managementsysteme optimieren

11. Arbeitsschritt: Vergleich zwischen Ist- und Sollzustand

Frage: Wie erfüllt das Istsystem das Sollprofil, wo sind Abweichungen? Ziel: 100 Prozent Erfüllung des Sollzustandes	Istzustand %	Sollzustand %	**Ist-Soll Zustand %**
Systeme und Prozesse verbessern	36	99	**36**
Dokumentation	45	78	**58**
Managementverantwortung	38	65	**58**
Anforderungen der Interessenpartner	44	94	**47**
Unternehmenspolitik	23	100	**23**
Ziele und Planung	22	70	**31**
Managementsystem	78	100	**78**
Managementbewertung	90	99	**91**
Bereitstellen von Ressourcen	[illegible]	106	[illegible]
Personalentwicklung, Training	[illegible]	91	[illegible]
Infrastruktur verbessern	67	95	**70**
Arbeitsumgebung gestalten	69	91	**76**
Informationsressourcen nutzen	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Lieferanten und Partnerschaften	24	[illegible]	[illegible]
Natürliche Ressourcen schonen	34	85	**40**
Finanzielle Ressourcen sichern	79	85	**93**
Produktrealisierung planen	22	105	**21**
Kundenbezogene Prozesse gestalten	56	89	**63**
Entwicklungsprozesse gestalten	56	105	**54**
Beschaffungsprozesse gestalten	45	83	**54**
Produktion und Dienstleistungserbringung	78	109	**72**
Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln	45	65	**69**
Messen der Systemleistung, Audit	57	103	**55**
Messen von Prozessen und Produkten	50	92	**54**
Messen der externen und internen Zufriedenheit	23	91	**25**
Korrekturfähigkeit, Fehlermanagement	45	87	**52**
Datenanalyse	34	100	**34**
Ständige Verbesserung	45	106	**42**
Mittlere Erfüllung des Sollprofils			**54**



QUALITY APPs im TQU VERLAG
www.tqu-verlag.de

Erläuterungen:
In diesem Blatt sind keine Eingaben notwendig
Der Sollzustand des Systems ergibt sich aus der Struktur und den gewichteten Zielen
Der Istzustand ergibt sich aus der Bestandsaufnahme durch Audits oder Reviews
Der Vergleich soll die Prozesse identifizieren, in denen weitere Verbesserungen notwendig sind
Wenn sich Ist- und Sollzustand decken, ergibt dies eine Erfüllung von 100 Prozent
Ergebnisse über 100 Prozent sind möglich, dann liegen dort eventuell Rationalisierungspotenziale (weniger ist besser)
Das Ergebnis ist sorgfältig zu analysieren und zu überdenken, Korrekturen in vorhergehenden Blättern durchführen
Gute Erfüllung 70 bis 80 Prozent, schlechte Erfüllung 40 bis 50 Prozent
Bei Erfüllungsgraden kleiner 50 Prozent ist eventuell ein totales Reengineering notwendig

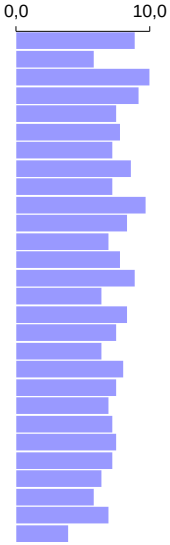
©TQU Managementsysteme optimieren

12. Arbeitsschritt: Systemanalyse

Untersuchung und Gewichtung der Abhängigkeiten der Prozesse im Managementsystem

Frage: Wie ist der Prozess von den anderen Prozessen abhängig?
Keine Abhängigkeit = 1
Verändert den anderen = 2
Wird verändert= 0

	Systeme und Prozesse verbessern	Dokumentation	Managementverantwortung	Anforderungen der Interessenpartner	Unternehmenspolitik	Ziele und Planung	Managementsystem	Managementbewertung	Bereitstellen der Ressourcen	Personalentwicklung und Training	Infrastruktur verbessern	Arbeitsumgebung gestalten	Informationsressourcen nutzen	Lieferanten und Partnerschaften	Natürliche Ressourcen schonen	Finanzielle Ressourcen sichern	Produktrealisierung planen	Kundenbezogene Prozesse gestalten	Entwicklungsprozesse gestalten	Beschaffungsprozesse gestalten	Produktion und Dienstleistungserbringung	Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln	Messen der Systemleistung, Audit	Messen von Prozessen und Produkten	Messen der externen und internen Zufriedenheit	Korrekturfähigkeit, Fehlermanagement	Datenanalyse	Ständige Verbesserung	Summe	Gewicht innerhalb des Systems
Systeme und Prozesse verbessern	-	2	1	2	1	2	2	1	0	0	0	1	0	0	0	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	0	2	32	8,9
Dokumentation	0	-	0	1	1	2	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	2	1	1	2	2	0	21	5,8
Managementverantwortung	1	2	-	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	0	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	36	10,0
Anforderungen der Interessenpartner	0	1	0	-	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	33	9,2
Unternehmenspolitik	1	1	0	0	-	2	2	1	1	0	1	1	0	1	1	2	1	2	0	0	1	2	1	1	1	1	1	2	27	7,5
Ziele und Planung	0	0	0	1	0	-	2	2	0	1	1	0	0	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	28	7,8
Managementsystem	0	1	1	1	0	0	-	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	26	7,2
Managementbewertung	1	2	0	1	1	0	0	-	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	31	8,6
Bereitstellen der Ressourcen	2	1	1	0	1	1	1	1	-	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	26	7,2
Personalentwicklung und Training	2	1	1	0	2	1	1	1	1	-	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	2	2	2	35	9,7
Infrastruktur verbessern	2	2	1	1	1	1	1	0	0	2	-	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	0	0	0	1	1	2	30	8,3
Arbeitsumgebung gestalten	1	1	1	1	1	2	2	1	0	0	0	-	1	1	1	1	1	2	1	1	1	0	0	1	0	1	1	2	25	6,9
Informationsressourcen nutzen	2	1	1	1	1	2	1	2	0	0	0	1	-	2	0	1	2	1	2	1	2	0	2	1	0	1	2	1	28	7,8
Lieferanten und Partnerschaften	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-	1	1	2	2	2	1	0	2	1	2	2	1	1	2	32	8,9
Natürliche Ressourcen schonen	2	2	2	1	1	0	1	1	0	1	1	1	2	1	-	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	23	6,4
Finanzielle Ressourcen sichern	1	2	0	1	0	1	2	1	1	1	0	1	2	1	2	-	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	30	8,3
Produktrealisierung planen	0	1	1	1	1	1	2	1	2	0	1	1	0	0	1	1	-	2	0	1	2	2	1	1	1	1	1	1	27	7,5
Kundenbezogene Prozesse gestalten	0	1	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	1	0	2	1	0	-	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	23	6,4
Entwicklungsprozesse gestalten	1	1	1	1	2	0	1	1	1	0	1	1	0	0	2	1	2	0	-	2	2	1	1	2	2	1	1	1	29	8,1
Beschaffungsprozesse gestalten	1	1	1	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	-	2	1	1	2	1	1	1	1	27	7,5
Produktion und Dienstleistungserbringung	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	2	1	0	0	0	0	-	2	2	2	1	1	1	2	25	6,9
Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln	0	2	1	1	0	1	0	1	2	2	1	2	2	2	1	0	0	1	1	1	0	-	0	0	1	2	1	1	26	7,2
Messen der Systemleistung, Audit	1	0	1	1	1	0	0	0	2	1	2	2	0	0	2	1	1	0	1	1	0	2	-	1	2	2	1	2	27	7,5
Messen von Prozessen und Produkten	0	1	1	0	1	1	0	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	2	1	-	1	2	1	2	26	7,2
Messen der externen und internen Zufriedenheit	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	2	2	2	0	2	1	1	0	0	1	1	1	0	1	-	1	2	1	23	6,4
Korrekturfähigkeit, Fehlermanagement	0	0	1	1	1	1	0	1	2	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	-	1	2	21	5,8
Datenanalyse	2	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	-	2	25	6,9
Ständige Verbesserung	0	2	0	1	0	0	0	1	2	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	-	14	3,9
																												Max	36	10



QUALITY APPs im TQU VERLAG
www.tqu-verlag.de

Erläuterungen:

Systemtheorie: Ein System besteht aus Elementen und deren Abhängigkeiten
Systemtheorie: Je reifer ein System ist, desto intensiver sind die gegenseitigen Abhängigkeiten
Systemtheorie: Auch in einem reifen System gibt es Elemente, deren Veränderung große Wirkung auf andere Elemente haben
Ansatz: Es werden die Prozesse gesucht, deren Veränderung zu "Kettenreaktionen" im System führen können
Bewertung zeilenweise: bewirkt eine Veränderung dieses Prozesses eine Veränderung des anderen ja = 2; keine Veränderung = 1; wird durch den anderen verändert = 0
Diese Systemanalyse ist nicht in jedem Optimierungszyklus notwendig
Eingaben sind nur im oberen Teil der Matrix notwendig
Wollen Sie diesen Teil der Analyse neutralisieren, setzen Sie überall den Wert 1 ein

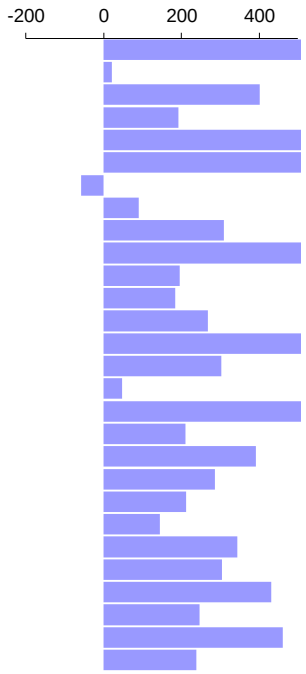
©TQU Managementsysteme optimieren

13. Arbeitsschritt: Veränderungspotenziale ermitteln

Ermitteln der Potenziale im Vergleich von Soll und Ist unter Berücksichtigung der Abhängigkeiten

Frage: Welche Prozesse bieten die höchsten Veränderungspotenziale?
Positive Werte = Aufbaupotenziale
Negative Werte= Abbaupotenziale

	Soll	Ist	Soll-Ist	Gewicht	Potenzial	Rang
Systeme und Prozesse verbessern	99	36	63	8,9	558	3,0
Dokumentation	49	45	4	5,8	21	27,0
Managementverantwortung	78	38	40	10,0	402	9,0
Anforderungen der Interessenpartner	65	44	21	9,2	193	22,0
Unternehmenspolitik	94	23	71	7,5	531	4,0
Ziele und Planung	100	22	78	7,8	610	2,0
Managementsystem	70	78	-8	7,2	-58	28,0
Managementbewertung	100	90	10	8,6	90	25,0
Bereitstellen der Ressourcen	99	56	[illegible]	[illegible]	[illegible]	12,0
Personalentwicklung und Training	108	[illegible]	53	9,[illegible]	[illegible]	[illegible]
Infrastruktur verbessern	1[illegible]	[illegible]	[illegible]	8,3	1[illegible]6	[illegible]1,0
Arbeitsumgebung gestalten	95	69	26	6,9	184	23,0
Informationsressourcen nutzen	91	56	35	7,8	269	16,0
Lieferanten und Partnerschaften	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	511	6,0
Natürliche Ressourcen schonen	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	303	14,0
Finanzielle Ressourcen sichern	85	79	6	8,3	48	26,0
Produktrealisierung planen	105	22	83	7,5	619	1,0
Kundenbezogene Prozesse gestalten	89	56	33	6,4	210	20,0
Entwicklungsprozesse gestalten	105	56	49	8,1	391	10,0
Beschaffungsprozesse gestalten	83	45	38	7,5	286	15,0
Produktion und Dienstleistungserbringung	109	78	31	6,9	213	19,0
Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln	65	45	20	7,2	145	24,0
Messen der Systemleistung, Audit	103	57	46	7,5	344	11,0
Messen von Prozessen und Produkten	92	50	42	7,2	305	13,0
Messen der externen und internen Zufriedenheit	91	23	68	6,4	431	8,0
Korrekturfähigkeit, Fehlermanagement	87	45	42	5,8	246	17,0
Datenanalyse	100	34	66	6,9	461	7,0
Ständige Verbesserung	106	45	61	3,9	238	18,0



QUALITY APPs im TQU VERLAG
www.tqu-verlag.de

Erläuterungen:

In diesem Blatt sind keine Eingaben notwendig
Das Gewicht eines Prozesses ergibt sich aus der Systemanalyse (Hebelwirkung)
Maximal ist ein Potenzial von 1000 möglich
Positive Werte weisen auf Potenziale durch Verbesserungen hin
Negative Werte weisen eventuell auf Rationalisierungspotenziale hin
Die in der Rangfolge 1 bis 5 für Veränderungsmaßnahmen stehenden Prozess sind gekennzeichnet
Wenn Sie den Blattschutz aufheben, können Sie nach der Rangfolge aufsteigend sortieren
Die Ergebnisse sind die Basis für die Prozessoptimierung, sie müssen deshalb sorgfältig überdacht werden