

## **Positionsbestimmung durch Selbstbewertung**

Die folgende Checkliste soll Ihnen dabei helfen, sich einen Überblick über Ihr Unternehmen zu verschaffen. Wo steht Ihr Managementsystem hinsichtlich Qualität, Umweltschutz, Arbeitssicherheit und der Risikovorsorge? Führen Sie mit den folgenden Fragen eine Positionsbestimmung ganz im Sinne einer Selbstbewertung durch und loten Sie aus, wo Sie sich in den magischen vier Quadranten des Deming-Zyklus befinden und wie stark Sie dort sind. Die Checkliste bildet Grundlage und Positionsbestimmung auf dem Weg zu einer Standortbestimmung zur Einführung eines Integrierten und/oder Risikomanagementsystems und dient als Meilenstein auf dem Weg zur Selbstbewertung nach den Kriterien des deutschen (Ludwig-Erhard-Preis) oder des europäischen Qualitätspreises (European Quality Award).

### **So können Sie vorgehen auf dem Weg zur Selbstbewertung**

Die folgende Checkliste ist in 12 Abschnitte aufgeteilt, die sich jeweils einem Schwerpunktthema widmen. Jeder dieser Abschnitte beinhaltet 10 Fragen. Die Fragen sind so gestellt, dass sie sich mit „ja“ oder „nein“ bzw. „teilweise“ beantworten lassen. In Abhängigkeit von Ihrer unternehmensinternen Organisationsstruktur sollten die einzelnen Abschnitte jeweils idealerweise durch diejenigen Personen beantwortet werden, die die Verantwortung für die entsprechenden Bereiche tragen. Wir machen dazu pro Abschnitt einen Vorschlag, ob dies auf Ihr Unternehmen zutrifft, müssen Sie selbst entscheiden.

### **So ermitteln Sie Ihren Punktestand und somit Ihre Positionierung**

Am Ende jedes einzelnen Abschnitts können Sie einen Zwischenstand ermitteln. Für jedes „ja“ gibt es drei Punkte, für jedes „teilweise“ einen. Für „nein“-Antworten gibt es keine Punkte. In jedem Teilabschnitt können Sie somit maximal 30 Punkte erringen. Da die Beantwortung der Fragen von Unternehmen zu Unternehmen naturgemäß sehr unterschiedlich ausfallen kann, können wir im Rahmen dieser Checklisten nicht im Detail auf individuelle Ausprägungen und Problemschwerpunkte eingehen.

So sieht es aus, wenn Sie punkten:

26-30 Punkte: Sehr gut.

In diesem Organisationsbereich scheint bei Ihnen alles hervorragend zu funktionieren. Sie sollten sich zunächst um Punkte kümmern, bei denen Sie

weniger gut abschneiden. Behalten Sie jedoch auch Ihre sicheren Disziplinen im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung immer im Auge.

21-25 Punkte: Alles im grünen Bereich.

Sie haben ein offensichtlich gut funktionierendes Managementsystem in diesem Aufgabengebiet entwickelt. An einigen Stellen sollten Sie jedoch noch arbeiten, um aus dem „gut“ ein „sehr gut“ zu machen und somit das Beste für Ihr Unternehmen herauszuholen.

16-20 Punkte: Der richtige Weg.

Sie sind bereits auf dem richtigen Weg, haben jedoch an der einen oder anderen Stelle noch deutliche Verbesserungspotenziale. Setzen Sie sich mit Ihren Kollegen bzw. Mitarbeitern zusammen und reden Sie darüber. Und wenn Sie erkannt haben, was Sie verbessern können, legen Sie Maßnahmen fest und los geht's.

10-15 Punkte: Einiges liegt im Argen.

Diese Teildisziplin ist offensichtlich nicht gerade Ihre Stärke. Ein Unternehmen kann aber nur dann dauerhaft erfolgreich sein, wenn es in allen Bereichen auf einer soliden Basis steht. Anderenfalls steigen die potenziellen Risiken erheblich an. Auch wenn es schwer fällt, überlegen Sie sich, wie Sie konkret die aufgefallenen Schwachstellen beseitigen können, erarbeiten Sie einen Maßnahmenplan und setzen ihn dann Schritt für Schritt um.

0-9 Punkte: Die rote Laterne.

Da haben wir wohl mitten ins Wespennest gegriffen. In diesem Bereich werden bei Ihnen offensichtlich zu viele Managementaufgaben nicht oder nur ungenügend wahrgenommen. Daraus ergeben sich jedoch hohe Risikopotenziale für Ihr Unternehmen. Hier besteht dringender Handlungsbedarf!

Eine Liste zur Selbstbewertung finden Sie am Ende der Checklisten.

Wir wünschen Ihnen gutes Gelingen und Erfolg beim Beantworten der Fragen und bei der Umsetzung der Ergebnisse.

## 1 Ziele und Strategien

Das Festlegen, Abarbeiten und Verfolgen von Zielen und Strategien ist eine der entscheidenden Führungsaufgaben. Hier werden die elementaren Grundlagen für die Ausrichtung und den Erfolg ihres Unternehmens gelegt. Strategien und Ziele, die durch die Unternehmensleitung gesetzt werden und in den einzelnen Unternehmensbereichen und –ebenen verfeinert werden, bilden die Basis für alle Abläufe und Entscheidungen im Unternehmen. Ebenso wichtig wie die Entwicklung von Zielen ist auch, Ihre Umsetzung zu überwachen und daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen.

Bewertung durch: z.B. Geschäftsführer, Vorstand, Prokurist, kaufmännischer Leiter

	ja	teilw.	nein
1.1 Gibt es bei Ihnen eine oberste, allgemeingültige Unternehmenspolitik, an der sich alles andere orientiert? z.B. durch Zielvereinbarungsworkshop			
1.2 Stellt die Unternehmensleitung sicher, dass diese Politik im gesamten Unternehmen vermittelt und verstanden wird? z.B. Kommunikationskonzept			
1.3 Leiten die einzelnen Unternehmensbereiche / Abteilungen aus dieser Politik regelmäßig, mind. jedoch jährlich eigene Zielsetzungen ab? z.B. Zielvereinbarungen			
1.4 Wird bei der Festlegung der Ziele darauf geachtet, dass sie SMART (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert) sind? z.B. Zielmatrix			
1.5 Sind diese Ziele so formuliert, dass ihre Umsetzung kontrolliert, d.h. gemessen werden kann? z.B. durch Kennzahlen			
1.6 Kennt jeder Mitarbeiter die für ihn zutreffenden Zielsetzungen? z.B. Zielvereinbarungsgespräche			
1.7 Werden zu den Zielen Maßnahmen erarbeitet, wie diese Ziele erreicht werden sollen? z.B. in Form von Maßnahmenplänen			
1.8 Werden Verantwortliche bestimmt, die für die Umsetzung dieser Maßnahmen zuständig sind und gibt es feste Termine zur Maßnahmenumsetzung? z.B. Funktionsbeschreibungen			
1.9 Wird die Umsetzung der Maßnahmen und die Erreichung der Ziele laufend überwacht? z.B. Audits, Managementbewertung			

1.10 Werden die Ziele auf allen Unternehmensebenen einschl. der Unternehmenspolitik regelmäßig auf ihre Angemessenheit hin überprüft und bei Bedarf angepasst? z.B. <i>Managementreview</i>			
Anzahl			
Faktor	3	1	0
Punkte (=Anzahl x Faktor)			
Zwischensumme			

## 2 Controlling und Finanzen

„Money makes the world go round.“ Und Ihr Unternehmen auch. Daher sollten Sie die Finanzen nie aus dem Blick verlieren, auch wenn es beim Thema „Managementsysteme“ in der Regel vorrangig um andere Dinge geht. Jedes Unternehmen muss langfristig wirtschaftlich arbeiten. Um dies zu erreichen, muss das Controlling jedes Zahnrad im Unternehmensgetriebe im Auge behalten.

Bewertung durch: z.B. Geschäftsführer, Vorstand, Prokurist, kaufmännischer Leiter, Leiter Controlling

	ja	teilw.	nein
2.1 Haben Sie jederzeit einen Überblick über sämtliche Ein- und Ausgaben Ihres Unternehmens? z.B. <i>Bilanzierung, Gewinn- und Verlustrechnung</i>			
2.2 Kennen Sie die finanzielle Situation in der Vergangenheit und heute und erstellen Sie regelmäßig Prognosen für die künftige wirtschaftliche Entwicklung? z.B. <i>Finanzplanung, Erlösplanung</i>			
2.3 Haben Sie einen Überblick über die aktuell und in Zukunft erforderlichen und vorhandenen flüssigen Geldmittel? z.B. <i>Liquiditätsplanung</i>			
2.4 Kennen und bewerten Sie den Anteil jedes Unternehmensbereiches / jeder Abteilung an den Kosten und Erlösen Ihres Unternehmens? z.B. <i>Kostenstellen-, Prozesskostenrechnung</i>			
2.5 Bewerten Sie Ihre Produkte und Prozesse hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit unter Berücksichtigung ihrer gegenseitigen Wechselwirkungen? z.B. <i>Prozesskostenrechnung</i>			

2.6	Bewerten Sie Ihre Produkte / Dienstleistungen regelmäßig hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit unter Berücksichtigung sämtlicher damit verbundener Kosten und ihrer Bedeutung innerhalb ihrer Produktpalette für Ihre Kunden? z.B. <i>Variantenmanagement</i>			
2.7	Wenden Sie Managementinstrumente an, mit denen Sie alle Geschäftsaktivitäten überprüfen und stellen Sie sicher, dass diese im Rahmen der vorgegebenen Ziele und Richtlinien abgewickelt werden? z.B. <i>Geschäfts-/Businessplan</i>			
2.8	Suchen Sie systematisch nach Einsparpotenzialen, ohne dabei die Qualität Ihrer Produkte und Dienstleistungen zu beeinträchtigen? z.B. <i>KVP, Prozessmanagement</i>			
2.9	Werden bevor Sie Investitionsentscheidungen treffen Fachleute der Bereiche Produktion, Qualität, Umweltschutz und Arbeitssicherheit angehört und deren Hinweise in die Entscheidung mit einbezogen? z.B. <i>integrierte Investitionsplanung</i>			
2.10	Informieren Sie Ihre Mitarbeiter offen über die finanzielle Situation Ihres Unternehmens? z.B. <i>Kommunikationskonzept</i>			
	Anzahl			
	Faktor	3	1	0
	Punkte (=Anzahl x Faktor)			
	Zwischensumme			

### 3 Schulung und Qualifikation

„Nicht für die Schule, sondern für das Leben lernen wir.“ Wer hat das zu Schulzeiten nicht das eine oder andere Mal von seinen Lehrern zu hören bekommen. Und später, im Berufsleben? Wieder heißt es Lernen, um auf dem Laufenden zu bleiben.

Um marktgerechte Produkte und Dienstleistungen anbieten und diese sicher und regelkonform erstellen zu können, braucht es qualifiziertes Personal. Und um dieses gewährleisten zu können, muss auch die betriebliche Aus- und Weiterbildung mit Voraussicht geplant, gelenkt und umgesetzt werden

Bewertung durch: z.B. Geschäftsführer, Vorstand, Managementbeauftragte, Betriebsleiter

	ja	teilw.	nein
--	----	--------	------

3.1	Kennen Sie den Qualifikationsstand jedes einzelnen Ihrer Mitarbeiter? Führen Sie hierzu Aufzeichnungen? z.B. <i>Qualifikationsmatrix, ggf. in der Personalakte</i>			
3.2	Ist sich jeder Mitarbeiter Ihres Unternehmens der Bedeutung seiner Tätigkeiten bewusst und weiß er, wie er persönlich zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt? z.B. <i>durch Zielvereinbarungen</i>			
3.3	Verfügt jeder Mitarbeiter über die für seine Position / Tätigkeiten erforderlichen Kenntnisse und Erfahrungen? z.B. <i>Wissensmanagement</i>			
3.4	Kennen Sie die gesetzlichen Anforderungen an die Qualifikation Ihrer Mitarbeiter für die Tätigkeiten, die diese ausführen? Sind diese Anforderungen dokumentiert? z.B. <i>Qualifikationsmatrix</i>			
3.5	Ermitteln Sie regelmäßig die sich ändernden Anforderungen an Ihre Mitarbeiter, z.B. aus gesetzlichen Vorgaben oder aufgrund von Änderungen im Produktionsablauf? z.B. <i>Qualifikationskonzept, -matrix</i>			
3.6	Sorgen Sie durch geeignete organisatorische Maßnahmen dafür, dass alle Mitarbeiter stets die erforderlichen Qualifikationen aufweisen und alle notwendigen Schulungsmaßnahmen durchlaufen? z.B. <i>Schulungsplan</i>			
3.7	Werden Schulungsmaßnahmen für jeden Mitarbeiter eindeutig und nachvollziehbar dokumentiert? z.B. <i>Schulungsnachweise, Qualifikationsmatrix</i>			
3.8	Ermitteln Sie bei internen, aber auch bei externen Schulungsmaßnahmen den Schulungserfolg? z.B. <i>Qualifikationskonzept, -matrix</i>			
3.9	Fördern Sie die regelmäßige Teilnahme Ihrer Mitarbeiter an internen und/oder externen Weiterbildungsmaßnahmen z.B. <i>durch Bildungsschecks, „Bildungsurlaub“</i>			
3.10	Setzen Sie Ihre Mitarbeiter entsprechend ihrer Qualifikation ein, so dass sie nicht über-, aber auch nicht unterfordert werden? z.B. <i>Mitarbeitermotivation</i>			
	Anzahl			
	Faktor	3	1	0
	Punkte (=Anzahl x Faktor)			
	Zwischensumme			

#### 4 Audits und Managementbewertung

„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.“ Und daraus dann auch noch die richtigen Schlüsse zu ziehen, ist am allerbesten. Daher ist es unentbehrlich, Ihr Managementsystem wie auch alle anderen Bereiche und Abläufe in Ihrem Unternehmen einer regelmäßigen Überwachung zu unterziehen, die der Unternehmensleitung aufzeigt, ob die Reise in die richtige Richtung entsprechend den gesetzten Vorgaben geht und es ihr ermöglicht, daraus die richtigen Konsequenzen zur Weiterentwicklung des Systems und des Unternehmens zu ziehen.

Bewertung durch: z.B. Geschäftsführer, Vorstand, Managementbeauftragte

	ja	teilw.	nein
4.1 Führen Sie in Ihrem Unternehmen regelmäßig, mindestens jedoch jährlich Audits durch, die alle Bereiche Ihres Managementsystems abdecken? z.B. <i>Auditpläne/-programm</i>			
4.2 Gibt es für diese Audits schriftliche Pläne? z.B. <i>Auditkonzept, Auditpläne</i>			
4.3 Werden diese Audits durch Personen durchgeführt, die hierfür hinreichend qualifiziert und gleichzeitig unabhängig von den auditierten Bereichen / Prozessen sind? z.B. <i>Auditmanagement</i>			
4.4 Werden die Ergebnisse der Audits ausführlich dokumentiert? z.B. <i>Auditbericht</i>			
4.5 Werden die Auditergebnisse durch die Unternehmensleitung ausgewertet? z.B. <i>Reporting, Monitoring, Management Review</i>			
4.6 Werden aufgrund der Auditergebnisse konkrete schriftliche Maßnahmenpläne mit Terminen und Verantwortlichkeiten erstellt, die der Beseitigung der aufgedeckten Mängel und Schwachstellen dienen? z.B. <i>Maßnahmenpläne, Zielvereinbarungen</i>			
4.7 Werden die Ergebnisse der Audits und die festgelegten Folgemaßnahmen allen Mitarbeitern des Unternehmens bekannt gegeben? z.B. <i>Informationsveranstaltung, Betriebsversammlung</i>			
4.8 Werden durch Folgeaudits die Umsetzung und die Effizienz der Korrekturmaßnahmen überprüft und dokumentiert?			
4.9 Wird die Unternehmensleitung regelmäßig über alle			

wesentlichen Belange des Unternehmens informiert, die im Rahmen von Audits, aber auch unabhängig davon zu Tage treten? z.B. <i>Reporting</i>			
4.10 Werden diese Informationen durch die Unternehmensleitung bewertet, wird diese Bewertung schriftlich dokumentiert und fließt sie in den Zielvereinbarungsprozess ein? z.B. <i>Management Review, Zielvereinbarungen</i>			
Anzahl			
Faktor	3	1	0
Punkte (=Anzahl x Faktor)			
Zwischensumme			

### 5 Dokumentation und Kommunikation

Berge von Papier türmen sich in manchem Büro zu kaum noch überschaubaren Gebirgszügen. Oder besser gleich ganz auf Geschriebenes verzichten? Geht nicht, gibt es doch Anforderungen von allen Seiten, schriftlich festzuhalten, zu dokumentieren und zu archivieren. Daher ist ein effizientes Dokumentations- und Dokumentenlenkungssystem unerlässlich, das gewährleistet, dass alle erforderlichen Informationen zu jedem Zeitpunkt schnell und eindeutig auffindbar und somit nutzbar sind.

Bewertung durch: z.B. Geschäftsführer, Vorstand, Managementbeauftragter, Betriebsleiter

	ja	teilw.	nein
5.1 Gibt es eine zusammenhängende oder miteinander verknüpfte Dokumentation des Managementsystems? z.B. <i>Managementhandbuch, elektronisch verknüpfte Dokumente</i>			
5.2 Gibt es eine aktuelle Übersicht über alle Dokumente, die im Rahmen des Managementsystems erstellt wurden oder die für das Managementsystem relevant sind? Geht aus dieser Übersicht hervor, wo die einzelnen Dokumente eingesehen werden können? z.B. <i>Dokumentenliste</i>			
5.3 Wurde für jedes Dokument ein persönlicher Verantwortlicher festgelegt, dessen Aufgabe die Pflege und Anpassung des Dokuments ist? z.B. <i>Prozessverantwortliche</i>			
5.4 Sind alle Dokumente an allen Standorten eindeutig gekennzeichnet und geht aus Ihnen hervor, wann sie zum			



letzten Mal überarbeitet wurden? z.B. <i>Dokumentenverteilungsplan</i>			
5.5 Werden alle Dokumente regelmäßig auf ihre Aktualität hin überprüft und bei Bedarf angepasst? z.B. <i>Dokumentenaudit</i>			
5.6 Gibt es ein festgeschriebenes Verfahren, dass die Lenkung interner und externer Dokumente beschreibt? z.B. <i>Prozessbeschreibung „Lenkung von Dokumenten“</i>			
5.7 Ist eindeutig sichergestellt, dass die Verwendung veralteter / ausgemusterter / überholter Dokumente ausgeschlossen ist? z.B. <i>Dokumentenaudit</i>			
5.8 Gibt es festgelegte Regeln zur Kommunikation zwischen den verschiedenen Unternehmensbereichen / Abteilungen sowie Hierarchieebenen? Ist durch diese Regelungen sichergestellt, dass jeder Mitarbeiter stets die für ihn und für seine Tätigkeiten wesentlichen Informationen erhält? z.B. <i>Wissensmanagement</i>			
5.9 Gibt es Regelungen für die Abläufe und die Kommunikation in Notfällen? z.B. <i>Notfallmanagement</i>			
5.10 Gibt es eindeutige Regelungen, wie die Kommunikation mit Externen, d.h. Kunden, aber auch z.B. Behörden oder Anwohnern erfolgt und wer hier wofür zuständig ist? z.B. <i>Kommunikationskonzept</i>			
Anzahl			
Faktor	3	1	0
Punkte (=Anzahl x Faktor)			
Zwischensumme			

## 6 Qualität und Messungen

Seit Menschen Güter produzieren und Dienstleistungen erbringen sind sie bemüht, dies in einer möglichst hohen Qualität zu tun. Auch die Managementsysteme wie wir sie kennen, waren ursprünglich eine Weiterentwicklung der althergebrachten Qualitätssicherung hin zum Qualitätsmanagement. Und warum das Ganze? Weil die Qualität neben dem Preis das entscheidende Kriterium ist, das bestimmt, ob sich ein Käufer für oder gegen ein Produkt oder eine Dienstleistung entscheidet. Und um beides, hohe Qualität und marktgerechte Preise, bieten zu können, muss diese Qualität vom ersten Plan bis zur Auslieferung an den Kunden erarbeitet werden.

Bewertung durch: z.B. Geschäftsführer, Vorstand, Managementbeauftragter, Betriebsleiter

	ja	teilw.	nein
6.1 Enthalten Ihre Unternehmensziele eindeutige Aussagen zur Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen, aber auch zur Qualität Ihrer Prozesse und Abläufe? z.B. <i>Quality Fuction Deployment</i>			
6.2 Werden zu Beginn der Entwicklung / Überarbeitung eines Produktes die genauen Anforderungen der Kunden ermittelt und bei der Entwicklung berücksichtigt? Dies beinhaltet sowohl explizit verlangte, aber auch grundsätzlich erwartete Produkteigenschaften. z.B. <i>Marktanalyse, Kundenbefragung</i>			
6.3 Werden im Laufe des Entwicklungsprozesses Mitarbeiter aller Bereiche, die später mit dem Produkt zu tun haben werden, einbezogen? z.B. <i>im Rahmen einer FMEA, teamorientiertes Arbeiten</i>			
6.4 Gibt es eindeutige Regelungen zum Beschaffungsprozess inkl. der Auswahl von Lieferanten und der Sicherstellung der Qualität der gelieferten (Vor-)Produkte? z.B. <i>Lieferantenaudits</i>			
6.5 Werden vor Beginn der Erstellung eines Produktes / einer Dienstleistung alle erforderlichen Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter ermittelt und berücksichtigt sowie alle erforderlichen Arbeitsanweisungen erstellt? z.B. <i>Dokumentenmanagement</i>			
6.6 Gibt es im Produktionsverlauf definierte Messpunkte zur Überwachung der Produktqualität und Regelungen zur Freigabe bzw. weiteren Behandlung der Produkte? z.B. <i>Prozessmanagement, statistische Methoden</i>			
6.7 Werden alle Mess- und Prüfmittel regelmäßig und systematisch überwacht, kalibriert und instandgehalten? z.B. <i>Messmittelmanagement</i>			
6.8 Sind alle Produkte, insbesondere solche, die als fehlerhaft erkannt wurden, während des gesamten Produktionsprozesses eindeutig und verwechslungssicher gekennzeichnet? z.B. <i>Kennzeichnungskonzept</i>			
6.9 Beobachten Sie Ihre Produkte während ihres Einsatzes beim Kunden, dokumentieren Sie diese Beobachtungen und leiten			

Sie daraus Schlussfolgerungen für die weitere Produktentwicklung ab? z.B. <i>aktives Produktmanagement, Quality Function Deployment</i>			
6.10 Suchen Sie bei erkannten Fehlern / Mängeln systematisch nach deren Ursachen und legen Sie entsprechende Maßnahmen fest, um diese Mängel zu beheben und ihr zukünftiges Auftreten zu verhindern? z.B. <i>Produkt-FMEA</i>			
Anzahl			
Faktor	3	1	0
Punkte (=Anzahl x Faktor)			
Zwischensumme			

## 7 Umweltschutz und Sauberkeit

„Blühende Landschaften“ hat 1990 Helmut Kohl den neuen Bundesländern versprochen. Gemeint war damit in erster Linie die wirtschaftliche Entwicklung. Ebenso wie die Politik für die Wirtschaft trägt die Wirtschaft aber auch die Verantwortung für die blühenden Landschaften in ihrem Umfeld, in der natürlichen Umwelt also. Und nachdem diese Verantwortung immer tiefer in das Bewusstsein der Verbraucher und damit einhergehend auch in die Gesetzgebung einfließt, wird es immer wichtiger, sich aus Gründen des Unternehmens- und Produktimage, nicht zuletzt aber auch der Rechtssicherheit, um die Umwelteinflüsse des eigenen Unternehmens zu sorgen und diese durch organisatorische Maßnahmen zu minimieren.

Bewertung durch: z.B. Geschäftsführer, Managementbeauftragte, Umweltschutzbeauftragte, Betriebsleiter

	ja	teilw.	nein
7.1 Enthalten Ihre Unternehmensziele eindeutige Aussagen Umweltschutz bezüglich Ihrer Produkte sowie Ihrer Prozesse und Abläufe? z.B. <i>Umweltpolitik, Umweltziele</i>			
7.2 Ermitteln Sie alle möglichen Auswirkungen Ihrer Unternehmenstätigkeit auf die Umwelt, auch unter Berücksichtigung möglicher Unfälle / Notfälle? z.B. <i>Prozessbeschreibung „Umweltrelevante Aspekte ermitteln“</i>			
7.3 Gibt es eine Übersicht aller besonders umweltrelevanten			

Abläufe und werden diese z.B. in Form von Verfahrensanweisungen beschrieben? z.B. <i>Umweltmanagementsystem</i>			
7.4 Werden alle Mitarbeiter regelmäßig bezüglich der sie bzw. ihre Tätigkeit betreffenden umweltrelevanten Auswirkungen und Verhaltensweisen unterwiesen? z.B. <i>Schulungskonzept</i>			
7.5 Ermitteln Sie regelmäßig alle gesetzlichen und behördlichen Anforderungen an Ihr Unternehmen hinsichtlich des Umweltschutzes und existiert eine Übersicht über diese Anforderungen? z.B. <i>Gesetzeskataster</i>			
7.6 Gibt es in Ihrem Unternehmen Beauftragte für den Umweltschutz, mindestens jedoch in Abhängigkeit von Ihrem Tätigkeitsspektrums die gesetzlich geforderten Beauftragten? z.B. <i>Stellen-, Funktionsbeschreibungen</i>			
7.7 Ermitteln Sie die anteiligen Umweltauswirkungen aller Ihrer Abteilungen und Prozesse? z.B. <i>Risikoanalyse</i>			
7.8 Berücksichtigen Sie bei der Entwicklung neuer und der Überarbeitung vorhandener Produkte und Dienstleistungen alle Umweltaspekte, die im gesamten Produktlebenszyklus von der Rohstoffgewinnung bis zur Entsorgung auftreten? z.B. <i>Produktlebenszyklusanalyse</i>			
7.9 Überprüfen Sie alle Ihre Produkte, Prozesse und Anlagen regelmäßig auf Einhaltung ihrer festgelegten umweltrelevanten Forderungen und gibt es hierzu festgeschriebene Verfahrensweisen? z.B. <i>Prozessbeschreibung</i> „Umweltrelevante Aspekte ermitteln“			
7.10 Suchen Sie bei erkannten Fehlern / Mängeln systematisch nach deren Ursachen und legen Sie entsprechende Maßnahmen fest, um diese Mängel zu beheben und ihr zukünftiges Auftreten zu verhindern? z.B. <i>Kontinuierlicher Verbesserungsprozess</i>			
Anzahl			
Faktor	3	1	0
Punkte (=Anzahl x Faktor)			
Zwischensumme			

## 8 Arbeitssicherheit und Gesundheit

Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz – zwei ganz sensible Bereiche im Unternehmen. So lange nichts passiert, ist alles in Ordnung. Wenn jedoch etwas passiert, kann dies

schwerwiegende Folgen haben, für die direkt Betroffenen wie auch für die Verantwortlichen. Also muss alles getan werden, im Rahmen der von Gesetzgeber und Berufsgenossenschaften aufgestellten Anforderungen und darüber hinaus, um Arbeitsunfälle und Beeinträchtigungen der Gesundheit von Mitarbeitern, aber auch Besuchern und Anwohnern zu verhindern.

Bewertung durch: z.B. Geschäftsführer, Managementbeauftragte, Sicherheitsbeauftragte, Umweltschutzbeauftragte, Betriebsleiter

	ja	teilw.	nein
8.1 Enthalten Ihre Unternehmensziele eindeutige Aussagen zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz in Ihrem Unternehmen? z.B. <i>Arbeitssicherheitsmanagement</i>			
8.2 Ermitteln Sie regelmäßig alle arbeitssicherheitsrelevanten Gegebenheiten im Rahmen Ihrer Unternehmenstätigkeiten und halten Sie alle erforderlichen und sinnvollen Anlagen und Einrichtungen zum Gesundheitsschutz an den Arbeitsplätzen vor? z.B. <i>Risikoanalyse</i>			
8.3 Kennen Sie alle vom Gesetzgeber, von Berufsgenossenschaften oder anderen Interessenspartnern vorgegebenen Regelungen zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz, die Ihr Unternehmen betreffen und halten Sie sie ein? z.B. <i>Gesetzeskataster</i>			
8.4 Haben Sie für alle ermittelten sicherheits- und gesundheitsrelevanten Prozesse Anforderungen definiert und schriftlich festgelegt, die bei der täglichen Arbeit unbedingt zu beachten sind? z.B. <i>in Arbeitsanweisungen</i>			
8.5 Gibt es in Ihrem Unternehmen jemanden, der speziell für die Belange der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes verantwortlich ist? z.B. <i>Sicherheitsbeauftragter</i>			
8.6 Sind alle Produkte, Betriebsmittel, Anlagen etc., die sicherheits- oder gesundheitsrelevant sind, eindeutig gekennzeichnet? z.B. <i>Kennzeichnungskonzept</i>			
8.7 Ist sichergestellt, dass mit besonders sicherheitsrelevanten Anlagen / Bereichen bzw. mit besonders gefährlichen Stoffen und Gütern nur Mitarbeiter in Berührung kommen, die speziell im Umgang mit diesen Anlagen / Stoffen unterwiesen wurden? z.B. <i>Qualifikationsmatrix</i>			

8.8	Führen Sie regelmäßig, mindestens jedoch jährlich dokumentierte Unterweisungen aller Mitarbeiter hinsichtlich der sie betreffenden Sicherheitsaspekte durch? z.B. Schulungskonzept			
8.9	Untersuchen Sie Ihre Produkte regelmäßig auf potenzielle Gefahrenquellen bei der Anwendung, weisen Ihre Kunden auf diese hin erarbeiten Maßnahmen zur Beseitigung bzw. Minimierung der Gefahrenquellen und ihrer potenziellen Auswirkungen? z.B. <i>Risikoanalyse</i>			
8.10	Suchen Sie bei erkannten Problemschwerpunkten systematisch nach deren Ursachen und legen Sie entsprechende Maßnahmen fest, um diese zu beheben und ihr zukünftiges Auftreten zu verhindern? z.B. <i>Öko-Mapping</i>			
	Anzahl			
	Faktor	3	1	0
	Punkte (=Anzahl x Faktor)			
	Zwischensumme			

## 9 Kunden und Partner

Der Kunde – das unbekannte Wesen. Er ist derjenige, für den wir tagtäglich unsere Arbeitskraft einsetzen in der Hoffnung, er möge das, was wir ihm zu bieten haben, mit klingender Münze entlohnen. Doch wer ist dieser Kunde? Und was erwartet er von uns? Wie können wir ihn für uns gewinnen und wie bei der Stange halten? Diese Frage zu beantworten ist sicher eine der schwierigsten Aufgaben eines Unternehmers. Und eine der wichtigsten. Denn wo kein Kunde ist, da ist auch bald kein Unternehmen mehr.

Bewertung durch: z.B. Geschäftsführer, Vorstand, Prokurist, Vertriebsleiter, Marketingleiter

		ja	teilw.	nein
9.1	Kennen Sie Ihre Kunden? Wissen Sie, wer Ihre Produkte kauft und Ihre Dienstleistungen in Anspruch nimmt? z.B. <i>Marktanalyse, Kundenprofilanalyse</i>			
9.2	Ermitteln Sie regelmäßig die Wünsche und Anforderungen Ihrer Kunden hinsichtlich Ihrer Produkte und Dienstleistungen? z.B. <i>Quality Function Deployment</i>			
9.3	Geben Sie Ihrem Kunden zusammen mit dem Produkt alle			

erforderlichen Informationen an die Hand, um das Produkt sinnvoll und effektiv einsetzen zu können? z.B. <i>aktives Kundenmanagement</i>			
9.4 Informieren Sie Ihre Kunden regelmäßig über Produktentwicklungen, Verbesserungen und neue Erkenntnisse hinsichtlich Ihrer Produkte? z.B. <i>Kundenbindungskonzept</i>			
9.5 Haben Ihre Kunden die Möglichkeit, sich bei Problemen und Beschwerden direkt an eine kompetente Stelle innerhalb Ihres Unternehmens zu wenden? z.B. <i>Beschwerdemanagement</i>			
9.6 Befragen Sie Ihre Kunden regelmäßig mit dem Ziel, ihre Zufriedenheit mit Ihren Produkten und Dienstleistungen zu ermitteln? Werten Sie die Ergebnisse dieser Erhebungen aus und berücksichtigen sie bei Ihrem künftigen Vorgehen? z.B. <i>Kundenbindungskonzept</i>			
9.7 Untersuchen Sie, ob Ihre Kunden zu Wettbewerbern abwandern bzw. ob Sie ehemalige Kunden Ihrer Wettbewerber heute zu Ihren Kunden zählen dürfen und wo die Ursachen hierfür liegen? z.B. <i>Kundenbindungskonzept</i>			
9.8 Arbeiten Sie bei der Erstellung Ihrer Produkte mit festen Partnern, z.B. Lieferanten zusammen, die eine konstant hohe Qualität liefern? z.B. <i>Lieferantenmanagement</i>			
9.9 Gibt es vertragliche Regelungen zu den Anforderungen an Ihre Lieferanten hinsichtlich ihres Managementsystems, z.B. bzgl. Qualität und Umweltschutz? z.B. <i>Lieferantenaudits, Qualitätsvereinbarungen</i>			
9.10 Erhalten Ihre Lieferanten Informationen über das Feedback Ihrer Kunden bzgl. der gelieferten Einheiten / (Vor-)Produkte, damit sie diese Informationen wiederum in die Verbesserung ihrer Produkte und ihrer Organisation umsetzen können? z.B. <i>Kundenmanagement</i>			
Anzahl			
Faktor	3	1	0
Punkte (=Anzahl x Faktor)			
Zwischensumme			

## 10 Mitarbeiter und Teams

Die Mitarbeiter – das wichtigste Kapital eines jeden Unternehmens. Die Kenntnisse und Erfahrungen unserer Mitarbeiter sind es, die es ermöglichen, qualitativ hochwertige Produkte

in sicheren Prozessen mit einem vertretbaren Aufwand zu erstellen. Mehr denn je sind heute qualifizierte und erfahrene, loyale Mitarbeiter grundlegende Voraussetzungen, um am Markt bestehen zu können.

Bewertung durch: z.B. Geschäftsführer, Vorstand, Prokurist, Betriebsleiter, Abteilungsleiter

	ja	teilw.	nein
10.1 Existiert in Ihrem Unternehmen ein Organigramm, das die Entscheidungswege und die Beziehungen zwischen den Beschäftigten deutlich macht? z.B. <i>Funktions- und Stellenbeschreibungen</i>			
10.2 Gibt es für jede Stelle in Ihrem Unternehmen eine Aufgabenbeschreibung mit einer festgelegten Mindestqualifikation? z.B. <i>Stellenbeschreibungen</i>			
10.3 Gibt es eine Übersicht aller Mitarbeiter und ihrer Qualifikationen und Erfahrungen, die als Grundlage für weitere Schulungsmaßnahmen wie auch für den Einsatz der Mitarbeiter dient? z.B. <i>Qualifikationsmatrix</i>			
10.4 Gibt es für jede Stelle / jeden Mitarbeiter einen definierten Aufgabenbereich, in dem der Mitarbeiter eigenverantwortlich handeln kann und soll? z.B. <i>Stellenbeschreibungen</i>			
10.5 Gibt es in Ihrem Unternehmen ein System zur Mitbestimmung Ihrer Mitarbeiter bei wichtigen Entscheidungen, die sich direkt auf die Mitarbeiter auswirken? z.B. <i>Kommunikationskonzept</i>			
10.6 Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Verbesserungswesen, das den Mitarbeitern ermöglicht, eigene Ideen und Vorschläge zu den verschiedensten Themen einzubringen? z.B. <i>Vorschlagswesen</i>			
10.7 Werden die Mitarbeiter motiviert, Ideen und Anregungen zur Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen sowie der Prozesse und Abläufe zu entwickeln? z.B. <i>Vorschlagswesen, Qualitätszirkel</i>			
10.8 Gibt es ein leistungsabhängiges Belohnungssystem für Ihre Mitarbeiter als Einzelpersonen bzw. als Teams? z.B. <i>Prämiensystem</i>			
10.9 Ermitteln Sie regelmäßig die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter mit ihrer Arbeit und Ihrem Unternehmen? z.B. <i>Mitarbeiterbefragung</i>			



10.10 Bestimmen Sie regelmäßig die Krankheits-/Fluktuationsrate Ihrer Mitarbeiter und ermitteln Sie die Ursachen hierfür? z.B. <i>Ursachenanalyse</i>			
Anzahl			
Faktor	3	1	0
Punkte (=Anzahl x Faktor)			
Zwischensumme			

## 11 Prozesse und Abläufe

Wie funktioniert Ihr Unternehmen? Vorne gehen Rohstoffe rein und hinten kommen fertige Produkte heraus. Und dazwischen? Um die gewünschten Unternehmensergebnisse erreichen zu können, müssen in der „black box“ Unternehmen zahlreiche Prozesse ablaufen: der Einkauf, die Produktion, das Lagern, der Vertrieb. Das Ganze muss durch das Management organisiert und geregelt werden, hinzu kommen unterstützende Prozesse wie Audits, Schulungen und die Lenkung von Dokumenten. Soll die Unternehmensmaschinerie funktionieren, müssen alle diese Abläufe wollen unter einen Hut gebracht werden.

Bewertung durch: z.B. Geschäftsführer, Vorstand, Prokurist, Managementbeauftragter, Betriebsleiter

	ja	teilw.	nein
11.1 Gibt es eine dokumentierte Übersicht über alle wesentlichen Prozesse (Produktionsprozesse, Managementprozesse, unterstützende Prozesse) in Ihrem Unternehmen? z.B. <i>Prozessübersicht, Prozesslandkarte</i>			
11.2 Haben Sie alle wesentlichen Prozesse in einem sinnvollen Detaillierungsgrad unter Benennung der an den einzelnen Prozessschritten beteiligten Personen bzw. Stellen beschrieben? z.B. <i>Prozessbeschreibungen</i>			
11.3 Haben Sie für jeden Prozess einen konkreten Verantwortlichen festgelegt, der die Aufgabe hat, den Prozess zu beobachten, ggf. erforderliche Änderungen in die Wege zu leiten und die Prozessbeschreibung zu pflegen? z.B. <i>Prozessmanagement</i>			
11.4 Haben Sie die Schnittstellen zwischen den einzelnen Prozessen definiert und in den Prozessbeschreibungen kenntlich gemacht? z.B. <i>Prozessmanagement</i>			

11.5	Bilden Ihre Unternehmensprozesse die Basis für Ihr Managementsystem? z.B. <i>Prozesslandkarte</i>			
11.6	Messen Sie Prozessparameter und vergleichen Sie diese laufend mit Sollwerten, um so die Prozessfähigkeit zu ermitteln? z.B. <i>Kennzahlensystem</i>			
11.7	Überprüfen Sie regelmäßig, ob die beschriebenen Prozesse noch mit den tatsächlichen Abläufen übereinstimmen und ob es ggf. Änderungen im Prozessablauf geben sollte, z.B. aufgrund neuer Erkenntnisse oder von Verbesserungsvorschlägen? z.B. <i>Prozessaudits</i>			
11.8	Berücksichtigen Sie bevor Sie Veränderungen im Betrieb vornehmen die direkten und indirekten Auswirkungen auf alle anderen Prozesse? z.B. <i>Prozessmanagement</i>			
11.9	Stellen Sie sicher, dass alle Prozesse nur von hinreichend qualifizierten und erfahrenen Mitarbeitern ausgeführt und überwacht werden? z.B. <i>Qualifikationsmatrix</i>			
11.10	Berücksichtigen Sie in allen Prozessen die damit verbundenen Umwelt-, Arbeitssicherheits- und sonstigen Risiko-Aspekte? z.B. <i>Risikomanagement</i>			
	Anzahl			
	Faktor	3	1	0
	Punkte (=Anzahl x Faktor)			
	Zwischensumme			

## 12 Projekte und Vorhaben

Stellen Sie sich vor, Sie oder einer Ihrer Mitarbeiter hat eine Idee entwickelt, wie Sie Ihr Unternehmensergebnis verbessern oder Ihre Abläufe vereinfachen können. Manchmal reicht eine kleine Änderung in Abteilung X, bei größeren, umfangreicheren Vorhaben muss jedoch ein Projekt ins Leben gerufen werden, um die gewünschten Änderungen umsetzen zu können. Ein Projekt, das zunächst einmal Kapazitäten bindet, die an anderer Stelle fehlen, das jedoch später großen Einfluss auf das gesamte Unternehmen haben kann. Entsprechend bedeutsam ist es, ein solches Projekt gründlich zu planen, zu organisieren und effizient durchzuführen. Anderenfalls bleibt das Ergebnis, und das ist leider keine Seltenheit, weit hinter den Ziele zurück, schadet am Ende mehr als es nutzt.

Bewertung durch: z.B. Geschäftsführer, Vorstand, Prokurist, kaufmännischer Leiter,  
 Betriebsleiter

	ja	teilw.	nein
12.1 Definieren Sie SMARTe Zielsetzungen (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert), die Sie im Rahmen geplanter Projekte erreichen wollen? z.B. <i>Zielvereinbarungskonzept</i>			
12.2 Erstellen Sie einen Projektplan mit angemessener Projektstruktur, Zeitplan mit Meilensteinen und Verantwortlichkeiten und Befugnissen der Projektteilnehmer? z.B. <i>Projektmanagement</i>			
12.3 Legen Sie konkrete, messbare Zwischenziele fest, mit denen der aktuelle Projektstand jederzeit, insbesondere jedoch bei Erreichen der Meilensteine gemessen werden kann? z.B. <i>Projektmanagement</i>			
12.4 Bestimmen Sie einen Projektleiter mit dem nötigen Rückhalt bei der Unternehmensleitung und den erforderlichen Befugnissen, um die Projektarbeit effektiv steuern zu können? z.B. <i>Projektstrukturplan</i>			
12.5 Bestimmen Sie im Vorfeld des Projektes den erforderlichen Projektaufwand und stellen Sie die benötigten Ressourcen (personell, finanziell, materiell) bereit? z.B. <i>Projektmanagement</i>			
12.6 Verfeinern Sie vor Projektstart und im Projektverlauf den Projektplan jeweils für die folgenden Projektabschnitte durch klar abgegrenzte Arbeitspakete mit konkreten Zielen, Terminen und Verantwortlichkeiten? z.B. <i>Projektstrukturplan</i>			
12.7 Stellen Sie vor Projektbeginn allgemein anerkannte und anzuwendende Regeln für eine reibungslose Zusammenarbeit im Projekt auf? z.B. <i>Projektkommunikation</i>			
12.8 Halten Sie regelmäßig Projekttreffen ab, auf denen Sie den aktuellen Projektstand bewerten und Schlussfolgerungen für das weitere Vorgehen ziehen? z.B. <i>Projektstrukturplan</i>			
12.9 Informieren Sie alle Projektmitarbeiter laufend über den aktuellen Projektstand? z.B. <i>Projektmanagement</i>			
12.10 Behalten Sie laufend die Auswirkungen des Projektes auf das Tagesgeschäft im Auge, um sicherzustellen, dass die Projektziele erreicht und die laufende Unternehmenstätigkeit während des Projekts und nach Projektabschluss nicht negativ			

beeinträchtigt wird? z.B. <i>Projektmanagement</i>			
Anzahl			
Faktor	3	1	0
Punkte (=Anzahl x Faktor)			
Zwischensumme			

### Zusammenstellung Ihrer Ergebnisse

In der folgende Tabelle können Sie die Ergebnisse aus den 12 Teilbereichen zusammenfassen. Im Ergebnisdiagramm (Abb. 1) können Sie diese dann grafisch abbilden und sich somit auch einen optischen Überblick darüber verschaffen, wo Ihr Unternehmen steht. Somit können Sie auf den ersten Blick erkennen, in welchen Disziplinen Sie bereits heute zur Spitze gehören und wo es noch etwas zu tun gibt. Die Übersicht gibt Ihnen die Möglichkeit, sich auf die größten Risiken für Ihr Unternehmen und die wichtigsten zu entwickelnden strategischen Unternehmensfelder zu konzentrieren.

Insgesamt können Sie maximal 360 Punkte erreichen. 360 Punkte stehen aber auch für 360 Grad des Deming-Kreises. Also denken Sie daran: die kontinuierliche Verbesserung hört nie auf. Aber es lohnt sich, dranzubleiben. Für Ihr Unternehmen und damit auch für Sie.

Bereich	Punkte
1 Ziele und Strategien	
2 Controlling und Finanzen	
3 Schulung und Qualifikation	
4 Audits und Managementbewertung	
5 Dokumentation und Kommunikation	
6 Qualität und Messungen	
7 Umweltschutz und Sauberkeit	
8 Arbeitssicherheit und Gesundheit	
9 Kunden und Partner	
10 Mitarbeiter und Teams	
11 Prozesse und Abläufe	
12 Projekte und Vorhaben	

***Bild\_Radar.cdr einfügen***

Abb.: Übersicht *Ihrer* Risikopotenziale und Entwicklungschancen

Sollten Sie in dem einen oder anderen Bereich Defizite in Ihrem Unternehmen feststellen, sind wir Ihnen gerne bei der näheren Analyse sowie der Suche nach Verbesserungspotenzialen und deren Umsetzung behilflich.

Die folgende Übersicht zeigt Ihnen, welche Angebote der Butterbrodt Organisationsberatung am ehesten geeignet sind, den Verbesserungsprozess anzustoßen. Nähere Informationen zu den Angeboten finden Sie im Internet unter [www.dr-butterbrodt.de](http://www.dr-butterbrodt.de). Oder rufen Sie uns einfach an: +49 (0)40 4907-1215.

<b>Defizite im Bereich</b>	<b>Angebote der Butterbrodt Organisationsberatung</b>
1 Ziele und Strategien	Qualitätsmanagement Integrierte Managementsysteme Business Excellence
2 Controlling und Finanzen	Risikomanagement Business Excellence
3 Schulung und Qualifikation	Qualitätsmanagement Integrierte Managementsysteme Business Excellence
4 Audits und Managementbewertung	Qualitätsmanagement Integrierte Managementsysteme Business Excellence Vorbereitung und Durchführung von Audits, Auditorenschulung
5 Dokumentation und Kommunikation	Qualitätsmanagement Integrierte Managementsysteme Business Excellence
6 Qualität und Messungen	Qualitätsmanagement
7 Umweltschutz und Sauberkeit	Umweltmanagement
8 Arbeitssicherheit und Gesundheit	Arbeitssicherheitsmanagement
9 Kunden und Partner	Integrierte Managementsysteme Business Excellence

10 Mitarbeiter und Teams	Integrierte Managementsysteme Business Excellence
11 Prozesse und Abläufe	Prozessmanagement Implementierung von Kennzahlensystemen als Grundlage der Leistungsverbesserung
12 Projekte und Vorhaben	Integrierte Managementsysteme Business Excellence Projektmanagement