

# **Bewertungskatalog**

**zur ganzheitlichen Umsetzung von  
Verbesserungsinitiativen**

SIXSIGMA Europe GmbH  
Theodor-Heuss-Ring 23  
50668 Köln

Tel. +49221-77109 560  
Fax +49221-77109 31

Werk:

Datum:

Abteilung:

Funktion:

## Erfolgsfaktoren des Sogo-Tekina Kaizen (Ganzheitliche Verbesserung)

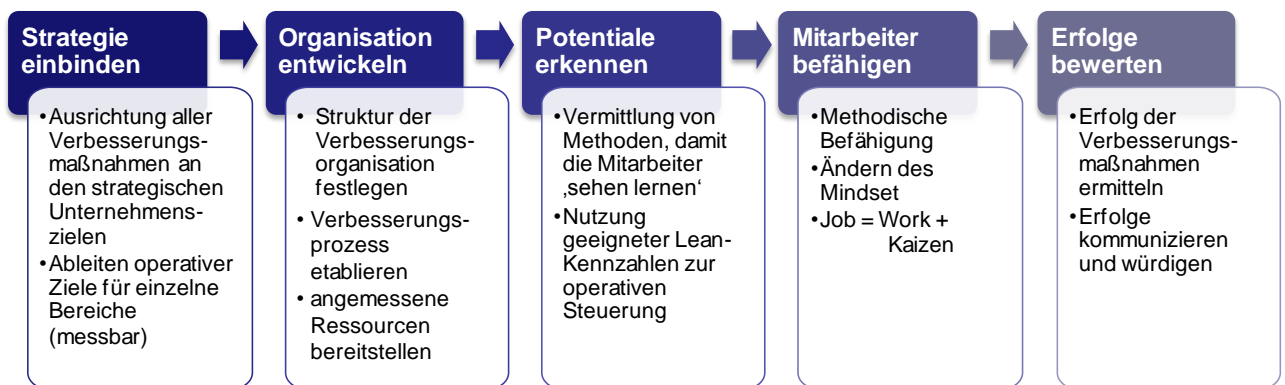


Abbildung: Erfolgsfaktoren des Sogo-Tekina Kaizen

### Erläuterung zu nachfolgenden Hypothesen:

Auf den nachfolgenden Seiten sind zu jedem Erfolgsfaktor des Sogo-Tekina Kaizen Hypothesen formuliert, die sich an Best Practices orientieren. Optimal ist daher eine volle Zustimmung (6). Weniger optimale Antworten (1-3) liefern Anhaltspunkte für Optimierungspotential.

## Hypothesen

Nachfolgend sind Hypothesen zur Strategischen Einbindung der Verbesserungsinitiativen formuliert. Bitte beurteilen Sie deren Richtigkeit!

### 1. Strategische Einbindung

		Stimme nicht zu						Stimme voll zu		keine Aussage
1.1	In der Unternehmensstrategie wurden klare Ziele für die nächsten 4-7 Jahre definiert, aus denen sich konkrete operative Vorgaben für die nächsten Geschäftsjahre ableiten lassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.2	Die Priorisierung von Verbesserungszielen und den daraus resultierenden Maßnahmen orientiert sich an den strategischen Zielen des Unternehmens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.3	In einem definierten Prozess werden aus den strategischen Zielen regelmäßig klare Vorgaben für die einzelnen operativen Bereiche abgeleitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.4	In den Prozess der operativen Zielfindung (1.3) ist das Management der jeweiligen Bereiche aktiv eingebunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.5	Bei der Priorisierung von Optimierungs-Projekten wird die strategische Zielrichtung immer mit berücksichtigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.6	Alle Verbesserungsmaßnahmen folgen einem ‚roten Faden‘, der für die in die Umsetzung der Maßnahmen involvierten Mitarbeiter klar erkennbar ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.7	Bei der Bewertung der Erfolge von Verbesserungsmaßnahmen ist die Auswirkung der Maßnahme auf die strategischen Ziele des Unternehmens ein wesentlicher Maßstab.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.8	Bei allen operativen Kennzahlen lässt sich deren Auswirkung auf die strategischen Ziele eindeutig nachvollziehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.9	Die operativen Kennzahlen sind aus den strategischen Zielen abgeleitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

## Hypothesen

Nachfolgend sind Hypothesen zur Befähigung der Mitarbeiter im Rahmen von Verbesserungsinitiativen formuliert. Bitte beurteilen Sie deren Richtigkeit!

### 2. Befähigung von Mitarbeitern

	Stimme nicht zu					Stimme voll zu	keine Aussage	
2.1	Alle Mitarbeiter haben eine positive Grundeinstellung zum Thema ‚ständige Verbesserung der Abläufe‘.	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
2.2	Bei der Entscheidung, welche Mitarbeiter, welche Qualifizierung erhalten, wurden die spezifischen Problemstellungen (Verschwendung, Qualitätsprobleme, Anlagenverfügbarkeit, etc.) der Bereiche berücksichtigt, in denen diese Mitarbeiter tätig sind.	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
2.3	Bei der Auswahl der zu befähigenden Mitarbeiter wurde auf deren Einstellung (mindset) zum Thema ‚Kontinuierliche Verbesserung‘ geachtet.	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
2.4	Bei der Auswahl der zu qualifizierende Mitarbeiter wurden alle Bereiche ausreichend berücksichtigt.	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
2.5	Neben dem Training von Methoden zur Verbesserung werden auch ausreichend Maßnahmen zur Verbesserung der Einstellung der Mitarbeiter zum Thema ‚Qualität‘ und ‚Effizienz‘ durchgeführt.	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
2.6	Die Mitarbeiter wenden regelmäßig Verbesserungs-routinen (Verbesserungs-Katas) an und erhalten das hierzu notwendige Coaching.	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
2.7	Die Verbesserung der operativen Arbeitsabläufe wird von den Mitarbeitern als ein Teil Ihrer Arbeitsaufgaben angesehen.	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
2.8	Die Führungskräfte sind ausreichend mit den Methoden von Lean und Six Sigma vertraut, um Ihre Mitarbeiter bei der Umsetzung dieser Methoden optimal zu unterstützen.	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
2.9	Die Umsetzung der einzelnen Trainingsmaßnahmen ist in eine langfristige Mitarbeiterentwicklungsplanung eingebunden.	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
2.10	Die Mitarbeiter verfügen über ausreichend Methodenkenntnisse, um die Ansätze des Lean-Managements in Ihren Bereichen erfolgreich umzusetzen.	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
2.11	In jedem Bereich sind ausreichend Mitarbeiter in den Methoden von Six Sigma geschult, um auch komplexerer Problemstellungen im Rahmen von Projekten zu lösen.	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
2.12	Alle Führungskräfte haben eine positive Einstellung zu Lean und Six Sigma und befürworten deren Anwendung im Unternehmen.	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>

## Hypothesen

Nachfolgend sind Hypothesen zum Erkennen von Potentialen im Rahmen von Verbesserungsinitiativen formuliert. Bitte beurteilen Sie deren Richtigkeit!

### 3. Potentiale erkennen

		Stimme nicht zu		Stimme voll zu		keine Aussage
3.1	Wenn (Qualitäts-/Verschwendungs-) Probleme auftreten, werden diese immer zeitnah erkannt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	Auftretende Qualitätsprobleme werden in der Regel erkannt, bevor das Produkt zum Kunden ausgeliefert wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	Die Mitarbeiter sind ausreichend darin geschult Qualitätsmängel und die verschiedenen Arten von Verschwendung zu erkennen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4	Aufgetretene Probleme werden ausreichend dokumentiert und können jederzeit systematisch ausgewertet werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5	Ursachen für Probleme werden <u>regelmäßig</u> analysiert und Maßnahmen zu deren Beseitigung/Vermeidung erarbeitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6	Verluste, die aufgrund mangelnder Qualität entstehen, können genau bestimmt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7	Es sind ausreichend aussagefähige operative Kennzahlen etabliert, welche die Effizienz und Qualität der Wertschöpfungsprozesse sehr gut widerspiegeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.8	Für die Verfolgung und Steuerung jeder operativen Kennzahl gibt es klare und eindeutige Verantwortlichkeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.9	Wesentliche operative Kennzahlen werden laufend an bestimmten Orten veröffentlicht, die den Mitarbeitern aus den operativen Bereichen zugänglich sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.10	Die Berichte/Kennzahlen sind regelmäßig Gegenstand von Besprechungen in den operativen Bereichen zwecks Analyse, Auswertung, Priorisierung und Verbesserung von Problemschwerpunkten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.11	Alle Führungsmitarbeiter können einfach auf die für Sie relevanten Kennzahlen zugreifen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Hypothesen

Nachfolgend sind Hypothesen zur Entwicklung der Organisation im Rahmen von Verbesserungsinitiativen formuliert. Bitte beurteilen Sie deren Richtigkeit

### 4. Organisation/Prozesse entwickeln

		Stimme <u>nicht</u> zu			Stimme <u>voll</u> zu			keine Aussage
4.1	Alle Organisationseinheiten sind in angemessener Weise in die Verbesserungsinitiativen des Unternehmens eingebunden.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/>
4.2	Die Zusammenarbeit zwischen zentralen Verbesserungsverantwortlichen (CI-Manager, KVP-Manager, Black Belts, ...) und operativen Bereichen (z. B. Produktion) ist heute bereits optimal geregelt.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/>
4.3	Die ständige Optimierung der Prozesse läuft in den einzelnen Wertschöpfungsbereichen bereits weitgehend eigenständig ab.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/>
4.4	In allen operativen Bereichen sind Verbesserungsprozesse etabliert, in denen Probleme systematisch erfasst, priorisiert und Maßnahmen zur Beseitigung erarbeitet werden, sowie Umsetzung und Erfolgswirksamkeit der Maßnahmen geprüft werden.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/>
4.5	Mitarbeiter, die an der Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen /-projekten beteiligt sind, werden dabei durch Ihre Vorgesetzten optimal unterstützt.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/>
4.6	Die Zusammenarbeit verschiedener Organisationseinheiten (bspw. Produktion und Instandhaltung) bei der Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen läuft heute bereits optimal.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/>
4.7	Der Ressourcenaufwand der einzelnen Bereiche für die Durchführung von Verbesserungsinitiativen steht in einem optimalen Verhältnis zu den (Einsparungs-) Potentialen in diesen Bereichen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/>
4.8	Der Verbesserungsprozess ist so organisiert, dass regelmäßig alle Führungsebenen eingebunden werden.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/>
4.9	Für die Koordination des Verbesserungsprozesses sind ausgewählte Mitarbeiter zuständig, die über die dafür notwendigen kommunikativen und methodischen Fähigkeiten verfügen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/>
4.10	Mitarbeiter, die an der Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen /-projekten beteiligt sind haben hierfür ausreichend Arbeitszeit zur Verfügung.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/>

## Hypothesen

Nachfolgend sind Hypothesen zur Bewertung von Erfolgen im Rahmen von Verbesserungsinitiativen formuliert. Bitte beurteilen Sie deren Richtigkeit

### 5. Erfolge bewerten

		Stimme nicht zu		Stimme voll zu		keine Aussage
5.1	Im Rahmen der Planung von Projekten oder größeren Maßnahmen werden stets messbare und spezifische Ziele formuliert, die damit erreicht werden sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2	Vor der Umsetzung von größeren Maßnahmen und Projekten erfolgt stets eine Aufwands-/Nutzen-Betrachtung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3	Nach der Umsetzung von Maßnahmen oder Projekten zur Optimierung wird der Erfolg anhand messbarer Kriterien bewertet und mit den gesetzten Zielen verglichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4	Bei der Erfolgsbewertung ist die Auswirkung der Maßnahmen/Projekte auf die operativen Kennzahlen ein wesentliches Kriterium.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5	Erfolge (insbesondere größerer Maßnahmen oder Projekte) werden in angemessener Weise kommuniziert (Aushänge, Präsentationen, Rundschreiben, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6	Erfolge werden stets in angemessener Weise durch das Management gewürdigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>