



Managementsystembewertung

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	2
2	Forderungen aus Normen/Regelwerken	3
3	Bewertungsschritte	3
4	Bewertungsdurchführung	3
4.1	Kontext der Organisation	3
4.2	Zielebaum	5
4.3	Jährliche Managementsystembewertung	8
4.4	Protokollierung Bewertungsergebnisse	10
5	Zeitpunkt der Managementbewertung	11
6	Dokumentation der Ergebnisse der Managementbewertung	12
7	Arbeitsdatei zur Managementsystembewertung	13



Managementsystembewertung

1 Einleitung

Alle gängigen Managementsystemnormen und Regelwerke fordern die Durchführung einer Managementsystembewertung. Für die Durchführung selbst werden keine Vorgaben gemacht, lediglich über Ein- und Ausgaben für die Managementsystembewertung sind unterschiedliche Vorgaben vorhanden. Die nachfolgende Abhandlung soll praktische Hilfestellung geben, wie eine solche Bewertung durchgeführt werden kann und was dabei zu berücksichtigen ist.

Im Zuge dieser Aktualisierung gehe ich auch auf den Aspekt der Ermittlung der Risiken und Chancen ein, allerdings nur im Zusammenhang mit der Managementsystembewertung. Zu dem Gesamtkomplex der Risiken- und Chancenermittlung gehe ich in einer gesonderten Abhandlung ein.

Diese Abhandlung beruht auf den jahrelangen und aktuellen Erfahrungen des Autors, die aus der Durchführung von internen Audits, Gesprächen mit der obersten Leitung und der regelmäßigen Teilnahme an Zertifizierungsaudits resultieren.

Selbstverständlich wird es auch andere Erfahrungen und Lösungsansätze geben, für entsprechende Rückmeldungen bin ich dankbar.

Peter Wintzer
Seit 1981 Managementsystem-Berater

Gensingen, den 26. März 2017
Aktualisiert: 05. März 2019

- EOQ Quality Systems Manager
- EOQ Quality Auditor
- Prozessauditor in der Lieferkette gem. VDA 6.3 (TÜV®) First and Second Party Auditor
- IATF 16949 1st/2nd party Auditor (Certificate number: IATF-1802-C-1293)



Managementsystembewertung

2 Forderungen aus Normen/Regelwerken

Grundlage für die Inhalte dieser Abhandlung sind die nachfolgend genannten Normen:

- ISO 9001:2015-11 Abschnitt 9.3.2 + 9.3.3
- ISO 14001:2015-11 Abschnitt 9.3
- ISO 19600:2016-12 Abschnitt 9.3
- ISO 27001:2017-03 Abschnitt 9.3
- ISO 45001:2018-06 Abschnitt 9.3
- ISO 50001:2018-12 Abschnitt 9.3
- IATF 16949: 2016-10 Absatz 9.3.2.1 + 9.3.3.1 Zusatzforderungen

In einer Matrix habe ich die Detailforderungen dieser Normen gegenübergestellt und mit Hinweisen aus meiner Erfahrung versehen. Auszüge im Verlauf dieser Abhandlung.

3 Bewertungsschritte

Im Zuge der Einführung der High-Level-Struktur in den Systemnormen wurde auch der Abschnitt 4 **Kontext der Organisation** sowie der Abschnitt sowie 6.1 **Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen** eingeführt. Beide Abschnitte nehmen jetzt einen wesentlichen Einfluss auf die Managementsystembewertung, wie nachfolgender Textauszug aus dem Normenteil zu „Eingaben in die Managementbewertung“ zeigt.

ISO 9001:2015 Abschnitt 9.3.2 Abs. 1 b):

Veränderungen bei externen und internen Themen, die das Qualitätsmanagementsystem betreffen (siehe 4);

ISO 9001:2015 Abschnitt 9.3.2 Abs. 1 e):

der Wirksamkeit von durchgeführten Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen (siehe 6.1);

Deshalb sollte eine Managementsystembewertung heute in den folgenden Schritten abgewickelt werden.

1. Einmalige Feststellung des **Kontextes** und der daraus resultierenden Anforderungen und dann in Folge eine jährliche Bewertung, ob sich Änderungen im Kontext und den Anforderungen ergeben haben.
2. Anlage, regelmäßige Pflege und Bewertung eines auf die Geschäftsprozesse ausgerichteten „**Zielebaums**“.
3. Durchführen der **jährlichen Managementsystembewertung**.
4. Protokollierung der **Bewertungsergebnisse**.

4 Bewertungsdurchführung

4.1 Kontext der Organisation

Aus den Überschriften von **Bild 4.1a+b** kann eine mögliche Vorgehensweise zur Kontextermittlung abgeleitet werden. Grundsätzlich gilt, dass alle Bilder nur eine Beispielsammlung enthalten. Andere Inhalte und Strukturen sind selbstverständlich zulässig.

Managementsystembewertung


 Kontext der Organisation, Interessierte Parteien, Risiken und Chancen							
Bei den nachfolgenden Daten handelt es sich um eine Beispielsammlung. Da Regelwerke hier keine ausdrücklichen Vorgaben machen, muss jede Organisation ihre Festlegungen selber treffen.							
Stand: 21.09.2018				Geändert von: Peter Wintzer			
Pos-Nr	Interessengruppen, Institutionen und Personen	Interessenanalyse			Politikbestandteil Ja	Zielbeispiele (A=Alternativen)	Prozesszuordnung
		Interessenmerkmale	Gewichtung	Erläuterungen zum Interessenmerkmal			
A	Eigentümer						
B	Personal						
C	Markt/Kunde						
D	Lieferanten						
E	Berufsverbände Mitgliedschaften						
F	Behördliche Einrichtungen						
G	Versicherungen						
H	Allgemeines Umfeld						

Bild 4.1a Auszug aus der Kontextmatrix mit Interessengruppen

Pos-Nr	Interessengruppen, Institutionen und Personen	Interessenanalyse			Politikbestandteil Ja	Zielbeispiele (A=Alternativen)	Prozesszuordnung
		Interessenmerkmale	Gewichtung	Erläuterungen zum Interessenmerkmal			
A	Eigentümer						
A1	Inhaber/Teilhaber	a) Kapitalverzinsung b) Standortbindung c) Soziale Kompetenz		Sofern die Organisation durch einen geschäftsführenden Gesellschafter vertreten ist, könnte die Strategie darauf ausgerichtet sein, dass a) die Kapitalverzinsung nicht auf kurzfristigen Erfolg, sondern eher längerfristig auf stabile Tendenz ausgerichtet ist b) eine hohe Standortbindung vorhanden ist c) die Sozialkompetenz stärker ausgeprägt ist	b) Ja c) Ja	a) Kapitalverzinsung verbessern b-A1) keine Standortverlagerung b-A2) Standortverlagerung c-A1) In Ausbildung investieren c-A2) Einführung Mitarbeiterzufriedenheitsermittlung	Führungsaufgaben
A2	Gesellschafter/Aktionäre			Sofern die Organisation nicht durch einen geschäftsführenden Gesellschafter vertreten ist, könnte die Strategie darauf ausgerichtet sein, dass a) die Kapitalverzinsung auf kurzfristigen Erfolg ausgerichtet ist b) eine geringe Standortbindung vorhanden ist c) die Sozialkompetenz ggf. schwächer ausgeprägt ist			

Bild 4.1b Auszug aus der Kontextmatrix mit Inhaltsbeispielen

Erläuterungen zur Kontextmatrix

- **Interessengruppen:** Beispiel dazu siehe **Bild 4a**
- **Institutionen und Personen:** Hier finden sich Institutionen oder Personen (interessierte Kreise) wieder (**Bild 4.1b**)
- **Interessenmerkmale:** Auflistung der konkreten Interessen
- **Gewichtung:** Auf einer beliebigen Skala (1-x) kann hier die Relevanz des Interessenmerkmals gewichtet werden.
- **Erläuterung zum Interessenmerkmal:** Konkrete Details (ggf. Formel) für die Inhalte des Interessenmerkmals)
- **Politikbestandteil:** Hier kann mit einem „JA“ dokumentiert werden, ob dieses Interessenmerkmal auch in die Politik einfließen soll
- **Zielbeispiele (Ziele):** Hier kann dokumentiert werden, welche Ziele aus den Interessenmerkmalen abzuleiten sind (auch Verbindung mit der Politik: Aus der Politik abzuleitende Ziele)
- **Prozesszuordnung:** Zuordnung der Ziele zu einem oder mehreren Geschäftsprozessen (Verbindung zum nächsten Schritt)

Die jährliche Prüfung der Aktualität des Kontextes und der Interessenmerkmale sollte der erste Schritt einer Managementsystembewertung sein, da hieraus ggf. eine Veränderung der Politik und/oder der Zielstellungen der Organisation abgeleitet werden kann.

Managementsystembewertung

4.2 Zielebaum

Der „Zielebaum“ ist das Instrumentarium, mit dessen Hilfe Ziele geplant und deren Einhaltung überwacht wird. Er sollte auf Geschäftsprozesse ausgerichtet sein (siehe **Bild 4.2a**). Inhalte und Struktur können den nachfolgenden Bildern und Erläuterungen entnommen werden. Selbstverständlich ist auch hier jede andere Darstellungsform zulässig. Daten des Zielebaums unterliegen nicht nur einer jährlichen Bewertung, in jeder Organisation gibt sich hier auch kürzere Bewertungszeiträume, wie z.B. oftmals die tägliche Bewertung der Liefertreue (weitere Details siehe Abschnitt 5 dieser Abhandlung).

Entscheidend für die Systembewertung ist die Trendbeobachtung, die in einigen Fällen monatlich erfolgt, aber auch in größeren Zeiträumen erfolgen kann und zu einer Nachweisführung mit Bewertungsergebnissen und ggf. daraus abgeleiteten Maßnahmen führt (siehe **Bild 4.2b**).

Zielatenteil **Bild 4.2a+b**:

A	B	C	D	E	F	G	H
Zielatenteil							
GP-Nr	Geschäftsprozess Unternehmensziele bzw. Ziel- /Prozessmerkmale	Berichts- verantw.	Zielgröße	Bericht	Bewer- tung	Soll- Wert	Ist-Wert
A1	Führungsaufgaben						
A2	Personalmanagement						
A3	Instandhaltungsmanagement						

Bild 4.2a Auszug aus dem Zielebaum

Liste mit Prozess-/Unternehmenszielen (Zielebaum)							
Letzter Stand:		21.09.2018		Geändert von:		Peter Wintzer	
Die GRÜN markierten Pos. sind ausdrücklich in den zitierten Normen genannt oder können daraus abgeleitet werden.							
Zielatenteil							
GP-Nr	Geschäftsprozess Unternehmensziele bzw. Ziel- /Prozessmerkmale	Berichts- verantw.	Zielgröße	Bericht	Bewer- tung	Soll- Wert	Ist-Wert
A1	Führungsaufgaben						
A1.1	Durchführen der Managementbewertung	GF	Aktualität	Jahr	Jahr		
A1.2	Umweltstörfälle reduzieren	FB	Kennzahl	Monat	Monat		
A1.3	Energieverbrauch reduzieren	FB	Kennzahl	Monat	Quartal		
A1.4	Arbeitsunfälle reduzieren	FB	Kennzahl	Monat	Quartal		

Bild 4.2b Auszug aus dem Zielebaum

Managementsystembewertung

Erläuterungen zum Zielebaum:

- **Geschäftsprozesse:** siehe **Bild 4.2a** Auflistung der Geschäftsprozesse der Organisation
- **Ziel-/Prozessmerkmale:** siehe **Bild 4.2b:** Auflistung der dem jeweiligen Geschäftsprozess zugeordneten konkreten Ziele, wobei es sich hier um eine Kennzahl oder auch ein Projektziel handeln kann.
- **Berichtverantwortung:** Wer ist namentlich für dieses Ziel verantwortlich
- **Zielgröße:** **Projekt** = In der Regel eine Terminangabe, kann aber darüber hinaus Kennzahlen enthalten; **Kennzahl** = Kurz- oder langfristige Zielgrößen, deren Erreichung kontinuierlich überwacht wird; **Aktualität** = Forderung, dass das Thema aktuell gehalten wird, wobei Aktualität auch die Quantität einschließt
- **Bericht:** Zeitraum, für den die Daten im Managementbericht dargestellt werden sollen
- **Bewertung:** Zeitraum, in dem eine Bewertung der Daten vorgenommen wird, inklusive der Nachweisführung (siehe **Bild 4.2d**)
- **Soll-Wert:** Hierbei handelt es sich um die Zieldaten der jeweiligen Periode (in der Regel das Geschäftsjahr)
- **Ist-Wert:** Was wurde in dieser Periode tatsächlich erreicht

Erläuterungsteil **Bild 4.2c:**

Liste mit Prozess-/Unternehmenszielen (Zielebaum)			
Letzter Stand:			
Die GRÜN markierten Pos. sind ausdrücklich in den zitierten Normen genannt oder können daraus abgeleitet werden.			
Zielatenteil		Ziele der Organisation (Auszüge aus der Beispielsammlung)	
GP-Nr	Geschäftsprozess Unternehmensziele bzw. Ziel- /Prozessmerkmale	Norm Regelwerk	Erläuterungsteil Umsetzungshinweise mit Beispielscharakter
A1	Führungsaufgaben		
A1.1	Durchführen der Managementbewertung	9001, 14001, 16949, 19600, 27001, 45001, 50001	siehe Register "MS Bewertung 20xx"
A1.2	Umweltstörfälle reduzieren		Anzahl Störfälle/-kosten pro Mitarbeiter/Mitarbeiterstunde/Jahr
A1.3	Energieverbrauch reduzieren		Strom-, Gas-, Wasserverbrauch im Verhältnis zu
A1.4	Arbeitsunfälle reduzieren	45001	Diese Kennzahl ist in sehr vielen Unternehmen vorhanden, entweder als Bestandteil der Lohnabrechnung oder durch BDE-Routinen. Sie kann z. B. mit den Arbeitsunfällen anderer Unternehmen der Region verglichen werden.

Bild 4.2c: Auszug zum Erläuterungsteil

Dieser Teil enthält die Hinweise auf ggf. zutreffende Systemnormen und enthält Umsetzungsbeispiele.

Managementsystembewertung

Bewertungsteil **Bild 4.2d**:

Hier handelt es sich um das eigentliche Kernstück der Managementsystembewertung, denn **objektiv** bewertet werden kann immer nur der konkrete Einzelfall, hier also die Erreichung oder Nichterreichung des jeweiligen Zieles.

Liste mit Prozess-/Unternehmenszielen (Zielebaum)				
Letzter Stand:				
Die GRÜN markierten Pos. sind ausdrücklich in den zitierten Normen genannt oder können daraus abgeleitet werden.			Hinweis: Aus den Chancen abgeleitete konkrete Einzelmaßnahmen sind in einem gesonderten Protokoll (Maßnahmenplan) ausgewiesen.	
Zielteil		Bewertungsteil		
GP-Nr	Geschäftsprozess Unternehmensziele bzw. Ziel- /Prozessmerkmale	Risiken (Effektivität) Sind wir effektiv?	Chancen (Effizienz) Was können wir tun?	Maßnahmen Was wollen wir tun?
A1	Führungsaufgaben			
A1.1	Durchführen der Managementbewertung	hier keine Eintragungen, da diese direkt im Register "MS Bewertung 20xx erfolgen.		
A1.2	Umweltstörfälle reduzieren	a) Es gab im Geschäftsjahr keine Umweltstörfälle b) Es gab einen Störfall in der Lackiererei	aa) Die getroffenen Maßnahmen waren voll wirksam ab) Durch Einsatz eines neuen Rohstoffes wird keine Absaugung mehr benötigt b) Montage einer Absaugung	aa) es besteht aktuell kein Handlungsbedarf ab) Demontage der Absaugung (Energiekosteneinsparung) b) Projekt "Absaugung" planen und durchführen
A1.3	Energieverbrauch reduzieren	a) Die Energieverbräuche lagen alle innerhalb der Plandaten (oder auch nicht)	a) Anbietermarkt nach günstigeren Konditionen checken b) Gasverbrauch durch Installation einer Nachtabenkung reduzieren	entsprechende Maßnahmen
A1.4	Arbeitsunfälle reduzieren			

Bild 4.2d: Auszug zum Bewertungsteil

Erläuterungen zum Bewertungsteil:

- **Risiken (Effektivität):** Haben wir die richtigen Dinge getan, um zum Ziel zu kommen?
- **Chancen (Effizienz):** Welche Chancen bestehen, dass die richtigen Dinge getan werden, um zum Ziel zu kommen (Effizienz)?
- **Maßnahmen:** Was wollen wir tatsächlich tun, (die richtigen Dinge) um zum Ziel zu kommen?

Definition vom 16.09.2016 aus der Webseite: www.zeitblueten.com/news/unterschied-effizient-effektiv/

Nochmals zusammengefasst

- ☒ Effektiv arbeite ich dann, wenn ich etwas mache, das zum gewünschten Ergebnis bzw. Ziel führt.
- ☒ Effizient arbeite ich, wenn ich das gewünschte Ergebnis bzw. Ziel mit möglichst geringem Aufwand (Zeit u./o. Ressourcen) erreiche.

Managementsystembewertung

In der aktuellen Diskussion um die praktische Umsetzung tauchte in den letzten Monaten nicht nur im Zusammenhang mit IATF 16949 immer wieder auf, dass zur Erfüllung dieser Regelwerksforderung zwei Kennzahlen erforderlich sind. Eine für die Effektivität und eine für die Effizienz. Das ist nicht notwendig. Zwischenzeitlich hat auch IATF 16949 in der SI 12 dazu eine Klarstellung vorgenommen (siehe Bild 4.2 e). Es ist davon auszugehen, dass sie auch auf die anderen Systemnormen übertragen werden können.

5.1.1.2	<p>Die oberste Leitung muss die Produktrealisierungsprozesse und Unterstützungsprozesse Wirksamkeit und Effizienz des Qualitätsmanagementsystems überprüfen, um deren Wirksamkeit und Effizienz zu bewerten und die Organisation des Qualitätsmanagementsystems zu verbessern. Die Ergebnisse dieser Überprüfung müssen in die Managementbewertung einfließen (siehe Anhang 9.3.2.1.).</p> <p>Begründung für diese Änderung: Klarstellung, dass nicht für jeden Prozess eine Effizienzmessung erforderlich ist. Die Organisation muss ermitteln, welche Prozesse innerhalb ihres Qualitätsmanagementsystems Effizienzmaßnahmen erfordern. Darüber hinaus müssen die Problemlösungsprozesse der Organisation vom Management der Organisation einer Effektivitätsprüfung unterzogen werden.</p>
<p>Bild 4.2.e) Text der IATF 16949 SI Nr. 12</p>	

Daraus kann man schließen:

- **Risiken und Effektivität** können zusammenfassend betrachtet werden
- Aus den Ergebnissen können **Chancen** zur Verbesserung der **Effizienz** abgeleitet werden
- Die Nutzung der Chancen führt zur Planung und Durchführung konkreter **Maßnahmen** und im Endeffekt zur Verbesserung der Effizienz

Somit ist der **PDCA-Zyklus** wieder geschlossen.

4.3 Jährliche Managementsystembewertung

Ergänzend zum Zielebaum mit den objektiv zu ermittelnden Daten, ist in allen Systemnormen auch die Bewertung von Sachthemen enthalten, für die keine oder nur schwer feststellbare Kenndaten zu ermitteln sind.

Beispielhaft zitiere ich hier aus der **ISO 9001 den Abschnitt 5.1.2 Abs. 1 a)**:
die Anforderungen der Kunden und zutreffende gesetzliche sowie behördliche Anforderungen bestimmt, verstanden und beständig erfüllt werden;

In einem derartigen Fall ist es nicht oder nur mit viel (unnötigem) Aufwand möglich, zu einer Kennzahl zu kommen. Da sich viele dieser Anforderungen mit gleichem oder ähnlichem Wortlaut in allen Systemnormen wiederfinden, kann man diese leicht in einer Matrix zusammenfassen (Beispiel siehe **Bild 4.3a**).

Managementsystembewertung

PWMP		Managementbewertung für das Geschäftsjahr				
Letzte Änderung: 26.02.2019		Diese Datei enthält alle Anforderungen aus den aufgeführten Normen zu den Daten, die einer Managementbewertung zu unterziehen sind				
Pos.	Qualität ISO 9001:2015-11 IATF 16949: 2016-11	Umwelt ISO 14001:2015-11	Compliance ISO 19600:2016-12	IT-Sicherheit ISO/IEC 27001:2015-03	Arbeitsschutz-Gesundheit ISO 45001:2018-06	Energie ISO 50001:2018-12
1	5.2.1 Abs. 1: Die oberste Leitung muss eine Qualitätspolitik festlegen, umsetzen und aufrechterhalten, die:	5.2 Abs. 1: Die oberste Leitung muss innerhalb des festgelegten Anwendungsbereiches ihres Umweltmanagementsystems eine Umweltpolitik festlegen, verwirklichen und aufrechterhalten, die: 5.2 Abs. 2: für die interessierten Parteien verfügbar sein.	9.3 Abs. 2 b): Die Eignung der Compliance-Politik; 5.2.1 Abs. 3: für interessierte Parteien verfügbar sein, soweit angemessen;	5.2 Abs. 1 a): Die oberste Leitung muss eine Informationssicherheits-Politik festlegen, die: a) für den Zweck der Organisation angemessen ist; 5.2 Abs. 2 g): für interessierte Parteien verfügbar sein, soweit angemessen;	5.2 SGA-Politik Die oberste Leitung muss eine SGA-Politik festlegen, verwirklichen und aufrechterhalten, die: 5.2 Abs. 2): für interessierte Parteien verfügbar sein, soweit angemessen;	5.2 Energiepolitik 2. Absatz Die Energiepolitik muss: regelmäßig überprüft und bei Bedarf aktualisiert werden. 5.2 Abs. 2): für interessierte Parteien verfügbar sein, soweit angemessen;
4	9.3.2 Abs. 1 a) den Status von Maßnahmen vorheriger Managementbewertungen;	9.3 Abs. 2 a): den Status von Maßnahmen vorheriger Managementbewertungen;	9.3 Abs. 2 a): den Status von Maßnahmen vorheriger Managementbewertungen;	9.3 Abs. 2 a): den Status von Maßnahmen vorheriger Managementbewertungen;	9.3 Abs. 2 a): den Status von Maßnahmen vorheriger Managementbewertungen;	9.3.2 Abs. 1 a) den Status von Maßnahmen vorheriger Managementbewertungen;
5			9.3 Abs. 2 b): Die Eignung der Compliance-Politik;		9.3 Abs. 2 c): das Ausmaß, in dem die SGA-Politik erfüllt,	9.3.2 e): die Energie-Politik:

Bild 4.3a: Auszug Normenforderungen aus der Matrix zur Managementsystembewertung

- **Pos. 1+5:** Hier ist erkennbar, dass alle Systemnormen die Aktualität der Politik fordern, hier aber mit einer Kennzahl zu operieren, wäre sicherlich als Unsinn zu bezeichnen.
- **Pos 4:** Übereinstimmend wird in allen Systemnormen gefordert, dass im Zuge der Managementsystembewertung der Status vorheriger Managementbewertungen geprüft wird. Natürlich könnte hier ein Erfüllungsgrad ermittelt werden, aber der Nutzen ist sicherlich zu bezweifeln. Es reicht aus, festzustellen, ob die Maßnahmen wirksam abgeschlossen wurden oder nicht.

In allen diesen Positionen werden die Antworten „Ja“ oder „Nein“ lauten und bei „Nein“ sind weitere Maßnahmen fällig. Der zweite Teil dieser Matrix enthält die in **Bild 4.3b** gezeigten Informationen:

PWMP		Managementbewertung für das Geschäftsjahr 20xx			
Letzte Änderung:		Geändert von: Peter Wintzer			
Pos.	Qualität ISO 9001:2015-11 IATF 16949: 2016-11	Zweck	Firmeninterne Bewertungsquellen	Jahresbewertungsergebnisse	Maßnahmen sind unter der Nummer im genannten Protokoll dokumentiert:
	IATF in Rot			Rot= Vorschläge für individuelle Bewertungsergebnisse	
1	5.2.1 Abs. 1: Die oberste Leitung muss eine Qualitätspolitik festlegen, umsetzen und aufrechterhalten, die:	Politik muss aktuell sein.	Anmerkung: Teilweise nicht explizit in der MS-Bewertung gefordert, aber aus den jeweiligen Texten abzuleiten. Dokument zur Unternehmenspolitik (A1-AA-03)	a) Die Politik des Unternehmens ist aktuell und kann unverändert ins neue Geschäftsjahr übernommen werden. b) Die Politik muss in den Punkten geändert/aktualisiert werden. c) Veröffentlichungen zur Politik sind aktuell/oder auch nicht.	Protokoll Führungskreis Nr.
4	9.3.2 Abs. 1 a) den Status von Maßnahmen vorheriger Managementbewertungen;	Maßnahmen aus vorherigen Managementbewertungen müssen abgeschlossen oder übertragen sein.	Bewertung der in Protokollen bzw. Programmplan des letzten Geschäftsjahres dokumentierten Maßnahmen in Hinblick auf Erledigung und Übernahme in das neue Geschäftsjahr.	Die Protokolle der Sitzungen des Geschäftsjahres xxxx sind abgeschlossen. Alle Maßnahmen sind erledigt bzw. wurden in das neue Geschäftsjahr übertragen.	Protokoll Führungskreis Nr.
5		Politik muss aktuell sein.	Dokument zur Unternehmenspolitik (A1-AA-03)	a) Die Politik des Unternehmens ist aktuell und kann unverändert ins neue Geschäftsjahr übernommen werden. b) Die Politik muss in den Punkten geändert/aktualisiert werden.	Protokoll Führungskreis Nr.

Bild 4.3b: Auszug Bewertungsquellen und Bewertungsergebnisse

Managementsystembewertung

PWMP		Namen der Teilnehmer																				
Letzter Stand: siehe Datumseintrag in der Liste						Formularstand: 23.09.2018																
Kurzzeichen	Namen	Vornamen	Gesprächsteilnehmer																			
			23.09.18	08.00 - 09.30	22.06.18	09.00 - 10.00																
PW	Wintzer	Peter	x	x																		
	Müller		x																			
	Meier		x	x																		

Bild 4.4b: Beispiel einer Anwesenheitsübersicht

5 Zeitpunkt der Managementbewertung

In den jeweiligen Normen steht nicht konkret, in welchen Zeitabständen eine Managementbewertung durchzuführen ist, so lautet die Formulierung der ISO 9001:2015-11 „Die oberste Leitung muss das *Qualitätsmanagementsystem der Organisation in geplanten Abständen bewerten, um dessen fortdauernde Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit sowie dessen Angleichung an die strategische Ausrichtung der Organisation sicherzustellen*“. Das heißt:

1. Die oberste Leitung muss bewerten
2. Die Bewertung muss in geplanten Abständen erfolgen

Wie ist „geplante Abstände“ zu interpretieren?

- Nach allen bisher gesammelten Erkenntnissen **mindestens** einmal im Jahr.
- Bezogen auf **relevante Kennzahlen** bringt dieses Vorgehen der Organisation allerdings keinen wesentlichen Nutzen. Positive und vor allem negative Trends werden erst im Zeitraum von 12 Monaten festgestellt, um erst dann erforderliche Maßnahmen einzuleiten.

Daraus ist abzuleiten, dass Bewertungen auch in kürzeren Zeitabständen erfolgen müssen. Einfluss auf ein Ergebnis kann nur genommen werden, wenn man die Ist-Daten in angemessenen Abständen den Soll-Daten gegenüberstellt und aus dem Vergleich entsprechende Konsequenzen zieht.

Ziele, die im Tagesgeschäft kurzfristig beeinflussbar sind, sollten auch kurzfristig bewertet werden.

Dazu einige Beispiele, die nur als Anregung zu verstehen sind:

Liefertreue: Das es sich hierbei aus Kundensicht um ein relevantes Kriterium handelt ist sicherlich unstrittig. In den meisten mir bekannten Fällen wird auch täglich die Rückstandliste gesichtet. Soll-Ist-Vergleiche erfolgen, wenn überhaupt, oft



Managementsystembewertung

in größeren Abständen. Hier ist ein monatlicher Soll-Ist-Vergleich inkl. der Bewertung zu empfehlen, damit systematische Fehlentwicklungen frühzeitig erkannt und mit entsprechenden Korrekturmaßnahmen gegengesteuert werden kann.

Krankenstand: Ein Sachverhalt, der den Kunden nur indirekt berührt, für die Organisation aber sehr relevant ist. Hier werden meistens die Daten monatlich erhoben und ausgewertet. Für die Bewertung reicht ein Quartalszeitraum aus, da sich die ggf. beschlossenen Maßnahmen selten kurzfristig auswirken.

Reklamationen: Hier liegt selbstverständlich auf beiden Seiten (Kunde und Organisation) ein wesentliches Interesse zur Vermeidung derartiger Situationen. Eine Organisation sollte bereits bei der Bearbeitung des einzelnen Reklamationsfalles in Bezug auf Fehlerursachenfindung und –beseitigung konsequent vorgehen. Die statistische Auswertung wird dann nur noch Trends und ggf. einzelne Schwerpunkte ausweisen. Deshalb reichen hier eine monatliche Auswertung und eine quartalsbezogene Bewertung aus.

Politik: Hier reicht eine jährliche Bewertung der Aktualität aus, unabhängig davon, dass in Verbindung mit Zertifizierungsverfahren ohnedies die Aufgabe besteht, die Aktualität der Unternehmenspolitik „regelmäßig“ zu prüfen.

Zusammenfassung:

Wichtig ist also, dass in Abhängigkeit von der Relevanz des Einzelzieles auch der Bewertungsrhythmus festgelegt und konsequent eingehalten wird.

Dabei muss auch die **Zuständigkeit für die Bewertung** angesprochen werden. In der Praxis sind es fast immer die Fachbereiche, die die kurzfristige Bewertung vornehmen. Das ist auch vollkommen in Ordnung, da dafür eben nicht immer die „oberste Leitung“ benötigt wird. Sicher ist aber auch, dass sich die oberste Leitung vielfach innerhalb eines Jahres z.B. im Rahmen von Abteilungsleiter- oder Teambesprechungen über Zielerfüllung/Nichterfüllung überzeugt. Dieses sollte eine Organisation deshalb systematisch darstellen, wie in meiner Abhandlung „**Unternehmensziele**“ auf meiner Webseite beschrieben.

6 Dokumentation der Ergebnisse der Managementbewertung

ISO 9001:2015-11 Abschnitt 9.3.3 Abs. 2: Die Organisation muss dokumentierte Information als Nachweis der Ergebnisse der Managementbewertung aufbewahren.

Gleichlautende Texte sind in den anderen Regelwerken enthalten, also durchgängig als „dokumentierte Information“ bzw. „Aufzeichnung“ eingestuft. Grundsätzlich gegenüber vorherigen Normenausgaben keine relevanten Veränderungen, aber es ist zu erwarten, dass sich in Zukunft die Auditoren stärker mit den Bewertungsergebnissen beschäftigen. Aus Sicht der Auditoren sind die Ergebnisse aber nur dann zu bewerten, wenn auch reproduzierbare Daten vorliegen. Zur Reproduzierbarkeit sind dann mindestens die im Abschnitt 4.4 dieser Abhandlung genannten Detailpunkte als relevant zu betrachten.



Managementsystembewertung

7 Arbeitsdatei zur Managementsystembewertung

Diese Arbeitsdatei enthält sechs Register (siehe **Bild 7**)



Diese Arbeitsdatei ist zum Preis von 50 € zzgl. gültige MWSt bei **PWMP** zu erwerben. Wenn Sie mit der Anforderung (auch per Mail) eine Rechnungsadresse mitteilen, erhalten Sie die Datei im Normalfall noch am Tag der Anforderung per Mail zugesandt.