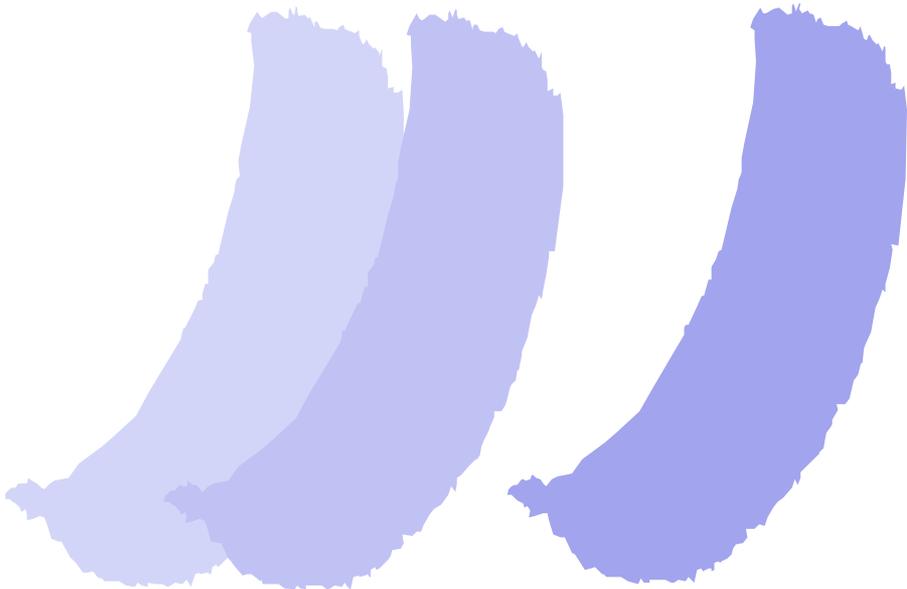


Managementbewertung

Normforderungen, strategische Relevanz, Vorgehen

Markus Friedli



PROCEDE

PROCEDE ist die Befehlsform des lateinischen Verbs "procedere" und bedeutet:
... gehe vorwärts! – entwickle dich! – habe Erfolg!

Das ist auch die treibende Kraft und der Leitgedanke von fünf Unternehmen, die sich zu einem Netzwerk zusammengeschlossen haben:

- ❓ Bärtschi Qualitätsmanagement GmbH, Uebeschi
- ❓ Kurt Herzog GmbH, Reinach
- ❓ M. Friedli GmbH, Bern
- ❓ CPR Pricon GmbH, R. Pridal, Goldiwil
- ❓ Nijsen & Partner AG, Egliswil

Markus Friedli

Nach dem Chemiestudium an der Ingenieurschule Burgdorf arbeitete Markus Friedli während fünf Jahren in leitender Funktion auf dem Gebiet der Qualitätssicherung von Explosivstoffen. Berufsbegleitend absolvierte er das Nachdiplomstudium in Unternehmensführung (executive MBA) an der Hochschule St. Gallen mit Abschluss im Januar 2000.

Seit 1991 ist er als Coach im Aufbau von Führungssystemen tätig und kann auf eine Vielzahl erfolgreicher Projekte in den verschiedensten Branchen zurückblicken. Er doziert in den Bereichen Qualitätsmanagement und Statistik sowie in der Luftfahrt in den Bereichen Safety- & Risk-Management. Als zertifizierter Auditor (EOQ Quality Auditor) wirkt bei einer internationalen Zertifizierungsorganisation als Lead-Auditor und war 17 Jahre durch die Schweizer Luftfahrt-behörde für die Zulassung und Überwachung von Qualitäts- & Sicherheitsmanagement-Systemen bei Flugbetrieben und Flugschulen mandatiert. Er war als Assessor im Rahmen des Schweizerischen Qualitätspreises für Business Excellence ESPRIX tätig. Er ist zertifizierter EOQ Quality Systems Manager sowie ausgebildeter Wirtschaftsmediator.

Kontakt: m.friedli@procede.ch

Mobile: +41 79 415 93 80



Inhalt

- **Nicht ganz ernstzunehmende Fragen...**
- **Das Managementsystem im Unternehmenskontext**
- **Die Strategie:**
 - Definition / Inhalt
 - Vorgehen
 - Normbezug
- **Die Managementbewertung:**
 - Normforderungen
 - Inhalt / Struktur
 - konkrete Lösungsansätze
 - Zeitpunkt der Durchführung
- **Fazit / Empfehlungen**

Nicht ganz ernstzunehmende Fragen...

Warum erstellen Sie in Ihrem Unternehmen eine Managementbewertung?		
a.) Weil der externe Auditor es verlangt	b.) Weil die Norm es verlangt	c.) Weil es für uns ein wesentliches Führungsinstrument ist
Zu welchem Zeitpunkt erstellen Sie die Managementbewertung?		
a.) Immer kurz vor dem Audit durch die Zertifizierungsgesellschaft	b.) Im Januar per Ende des Kalenderjahres	c.) Vor der Strategie-Entwicklung resp. vor der Jahresplanung
Wer liefert wesentliche Beiträge zur Managementbewertung?		
a.) Qualitätsmanager/in	b.) Berater	c.) Geschäftsleitung Prozesseigner/innen Qualitäts- & Umweltmanager/in Sicherheitsbeauftragte/r,
Ist die Managementbewertung ein echtes Führungsinstrument der Leitung?		
a.) Nein, nicht wirklich!	b.) teilweise	c.) Ja, klar!

Gesamtausrichtung



Das Managementsystem im Unternehmenskontext

Führung, Lenkung, Weiterentwicklung



Befähigung der Mitarbeiter

Managementsystem

Engagierte Menschen

Beherrschte Prozesse

Prozessmanagement

Überzeugte Kunden

nachhaltiger Unternehmenserfolg



Ergebnisse

Die Strategie

«... grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise der Unternehmung und relevanter Teilbereiche zur Verwirklichung der langfristigen Ziele.»

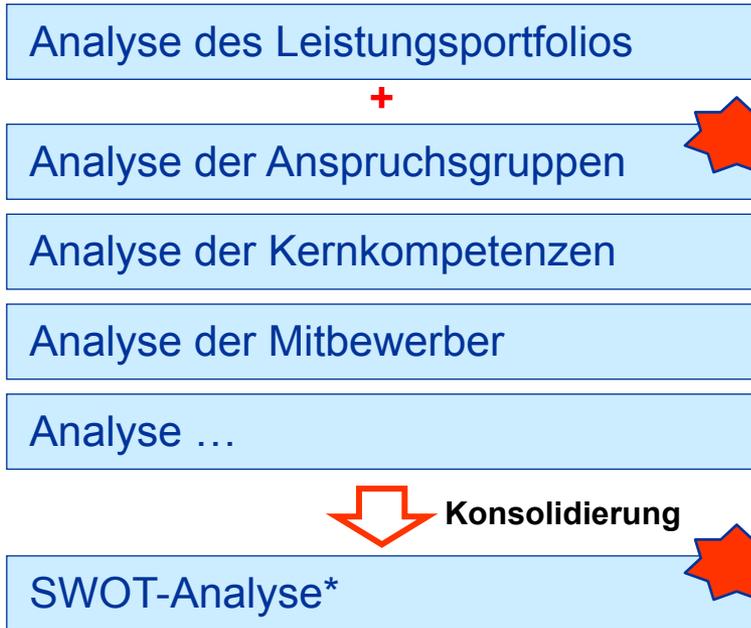
Eine Strategie trifft im Minimum Aussagen zu den folgenden Themen:

- **Tätigkeitsbereich** → Produkt- / Marktorientierung
- **Ressourcen** der Unternehmung und den damit verbundenen **Fähigkeiten**, die strategischen Ziele zu erreichen (Kernkompetenzen)
- den **Wettbewerbsvorteilen** der Unternehmung
- **Synergien**, die durch die strategischen Entscheidungen entstehen können

Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon

Strategieentwicklung

Strategische Analyse



 **Konsolidierung**

*SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
(Stärken, Schwächen, Chancen, Bedrohungen)



Strategische Planung



 **Umsetzung**

 **Umsetzung**

SWOT-Analyse

- **Interne Analyse**
(Strength & Weaknesses)

- Stärken & Schwächen der Organisation

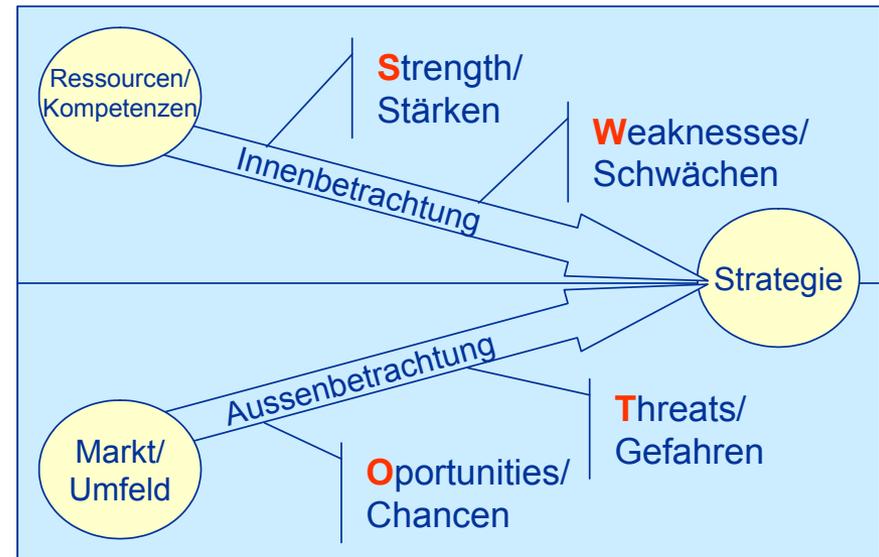
➔ *Was können wir (nicht)?*

- **Umfeldanalyse**
(Opportunities & Threats)

- Anforderungen der Anspruchsgruppen
 - Analyse der Branche
 - Analyse der Technologieentwicklung
 - Analyse der gesetzlichen Rahmenbedingungen
 - Analyse der übrigen Umwelt

➔ *Was sollen wir (nicht)?*

Die SWOT-Analyse liefert uns die relevanten internen & externen Themen (Normkapitel 4.1)



Anspruchsgruppen-Analyse

Die Anspruchsgruppen-analyse der Strategie deckt das Normkapitel 4.2 ab

Anspruchsgruppe	Anforderung / Erwartung	Trend	Erf.-Grad (%)	Chancen / Risiken
Inhaber / Aktionäre	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilität... • Wachstum... 	↗ →	80% 90%	<ul style="list-style-type: none"> • adöald • adöasdfj
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • hohe Verfügbarkeit • Qualität... 	↘ →	85% ...	<ul style="list-style-type: none"> •
Partner / Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> • ... 			<ul style="list-style-type: none"> •
Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterentwicklungsmöglichkeiten • ... 			<ul style="list-style-type: none"> •
Personalkommission	<ul style="list-style-type: none"> • ... 			<ul style="list-style-type: none"> •
Gewerkschaft	<ul style="list-style-type: none"> • ... 			<ul style="list-style-type: none"> •
Gesetzgeber / Behörden	<ul style="list-style-type: none"> • Konformität mit Gesetzen 			
Versicherungen	<ul style="list-style-type: none"> • ... 			<ul style="list-style-type: none"> •
....	<ul style="list-style-type: none"> • ... 			

Die Managementbewertung

Die Managementbewertung ist eine Überprüfung des Managementsystems bezüglich

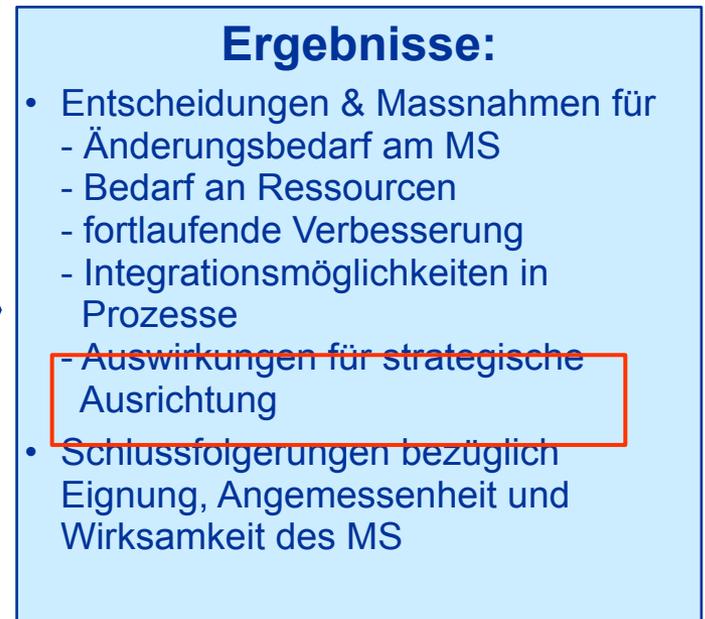
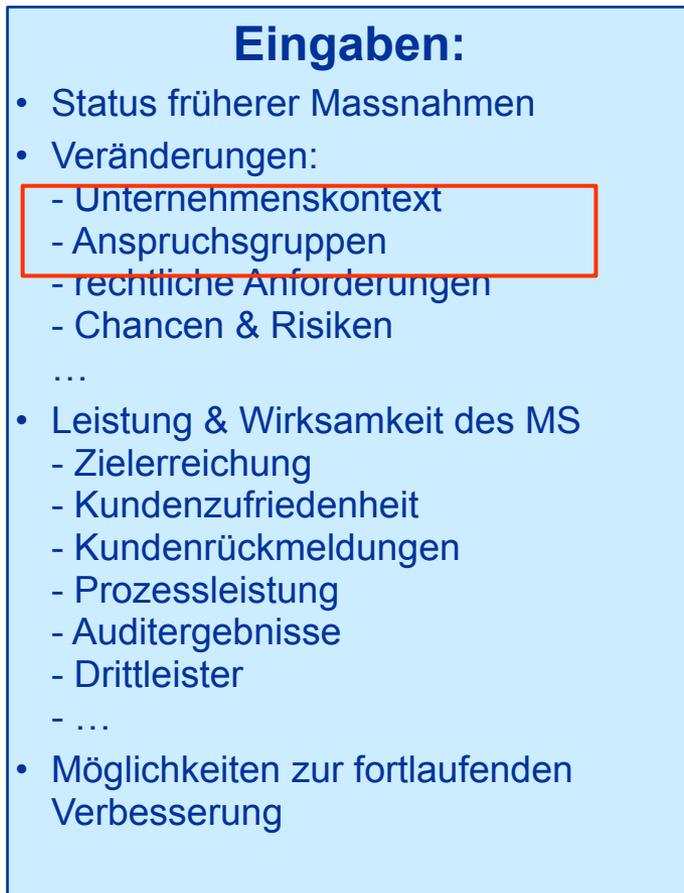
- der **Eignung / Zweckmässigkeit**
- der **Angemessenheit**
- der **Wirksamkeit** die definierten **Ziele** zur erreichen und
- der **Angleichung** an die **strategische Ausrichtung** der Organisation

In Anlehnung an ISO 9000:2015 Kapitel 3.11.2 und ISO 9001:2015 Kapitel 9.31

«Die Managementbewertung ist eine Bewertung des Managementsystems durch das Management selbst»

Inhalt einer Managementbewertung

Die Normen ISO 9001:2015 / ISO 14001:2015 / ISO 45001:2018 stellen teils unterschiedliche Anforderungen an **Eingaben** und **Ergebnisse**. Im Wesentlichen sind dies:



Nachweise über die **Ergebnisse** der Managementbewertung müssen aufbewahrt werden!

 = Strategie-Relevanz

Normforderungen an die Managementbewertung (I)

Strategierelevanz

Eingaben für die Managementbewertung	9001	14001	45001
• Status von Massnahmen früherer Managementbewertungen	X	X	X
• Veränderungen bei:			
• externen und internen Themen (Kontext)	X	X	X
• den Anforderungen interessierter Parteien (Anspruchsgruppen)	X	X	X
• bedeutenden Umweltaspekten		X	
• rechtlichen Anforderungen und anderen bindenden Verpflichtungen	(X)	X	X
• Risiken & Chancen		X	X
• Ausmass der Erfüllung der SGA-Politik			X
• Leistung & Wirksamkeit QMS, Umweltleistung, SGA-Leistung inkl. Entwicklung bezüglich:			
• Kundenzufriedenheit & Rückmeldungen von relevanten interessierten Parteien inkl. Beschwerden	X	X	
• Erfüllungsgrad der Qualitätsziele / Umweltziele / SGA-Ziele	X	X	X
• Prozessleistung und Konformität von Produkten & Dienstleistungen	X		
• Nichtkonformitäten und Korrekturmassnahmen (und Vorfälle)	X	X	X
• Ergebnissen von Überwachungen und Messungen	X	X	X
• Erfüllung mit rechtlichen Verpflichtungen und anderen bindenden Verpflichtungen		X	X
• Auditergebnissen	X	X	X
• Leistung von externen Anbietern	X		
• Konsultation & Beteiligung von Beschäftigten			X
• Wirksamkeit von durchgeführten Massnahmen zum Umgang mit Risiken & Chancen	X		X
• Angemessenheit von Ressourcen	X	X	X
• Relevante Kommunikation mit interessierten Parteien			X
• Möglichkeiten zur fortlaufenden Verbesserung	X	X	X

Normforderungen an die Managementbewertung (II)

Ergebnisse aus der Managementbewertung	9001	14001	45001
• Entscheidungen & Massnahmen zu jeglichem Änderungsbedarf am Managementsystem	X	X	X
• Entscheidungen & Massnahmen zum Bedarf an Ressourcen	X	X	X
• Schlussfolgerungen zur fortdauernden Eignung, Angemessenheit & Wirksamkeit des Managementsystems		X	X
• Entscheidungen & Massnahmen zu Möglichkeiten der fortlaufenden Verbesserung • Entscheidungen zu Massnahmen bei Nichterreichen der Umweltziele	X	X	X
• Entscheidungen zu Möglichkeiten, die Integration des Managementsystems mit anderen Geschäftsprozessen zu verbessern		X	X
• Entscheidungen zu jeglichen Folgerungen / Auswirkungen für die strategische Ausrichtung der Organisation		X	X

Strategierelevanz

Nachweise über die Ergebnisse der Managementbewertung müssen aufbewahrt werden!

Struktur der Management-Review (I)

→ Für Unternehmen **OHNE** dokumentierte Strategie

- Beurteilung der Umsetzung & Wirksamkeit von **Massnahmen**
- Beurteilung der (Prozess-) **Kennzahlen**
inkl. Bewertung von Statistiken zu Kundenzufriedenheit, internen Fehlern,...
- **Prozessreview** (inkl. operative Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren in den Prozessen)
- Beurteilung der **Gesetzeskonformität** inkl. Aussage zu laufenden Verfahren
- Beurteilung der **Ressourcen** - insbesondere für Pflege / Weiterentwicklung des MS
- **Leitbild-Check** (Umsetzungsgrad der Politik)
- **Unternehmenskontext-Analyse** (z. B. SWOT-Analyse)
- **Anspruchsgruppenanalyse**
- **Anpassungsbedarf** im Managementsystem
- Übergeordnete **Schulungsbedürfnisse**
- **Auditschwerpunkte** für Folgeperiode

Struktur der Management-Review (II)

→ Für Unternehmen MIT SEPARAT dokumentierter Strategie

- Beurteilung der Umsetzung & Wirksamkeit von **Massnahmen**
- **Prozessreview** (inkl. operative Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren in den Prozessen)
- Beurteilung der (Prozess-) **Kennzahlen**
inkl. Bewertung von Statistiken zu Kundenzufriedenheit, internen Fehlern,...
- Beurteilung der **Gesetzeskonformität** inkl. Aussage zu laufenden Verfahren
- Beurteilung der **Ressourcen** - insbesondere für Pflege / Weiterentwicklung des MS
- **Anpassungsbedarf** im Managementsystem
- Übergeordnete **Schulungsbedürfnisse**
- **Auditschwerpunkte** für Folgeperiode

Folgende Beurteilungen werden im Rahmen des Strategie-Reviews abgedeckt

- **Leitbild-Check** (Umsetzungsgrad der Politik)
- **Unternehmenskontext-Analyse** (z. B. SWOT-Analyse)
- **Anspruchsgruppenanalyse**

Managementbewertung auf 1 A4 Seite!?

Operative Führungs- & Controlling-
Instrumente der Unternehmung

Strategische Analyse & Planung
Inkl. Anspruchsgruppenanalyse & SWOT-Analyse



Managementbewertung (1 A4-Seite)

Kriterium	Quelle	Status	Beurteilung / Bewertung	Massnahmen
Kennzahlen	<u>Cockpit</u>	●		
Rechtskonformität	<u>Liste Gesetze</u>	●		
Auditergebnisse	<u>KVP-Pendenzenliste</u> <u>Auditprogramm</u>	●		
Kundenzufriedenheit	<u>Befragungsbericht</u>	●		
Reklamationen	<u>CAQ-Statistik</u>	●		
Interne Fehler	<u>CAQ-Statistik</u>	●		
...	...			

Konsequenz dieses Ansatzes:
Keine doppelspurigen
Bewertungen /
Dokumentationen

Prozess-Review als Teil der Managementbewertung

Wirksamkeit & Zweckmässigkeit des Managementsystems beurteilen mittels Bewertung der Prozesse

Vorteile: Einbezug der Prozesseigner / geringer Arbeitsaufwand / hohe Aussagekraft

2 Beispiele:

Personalmanagementprozess

	++	+	-	--	Stärken / Chancen:	Schwächen / Gefahren:	Massnahmen
Wirksamkeit	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> • MA-Gespräch / Zielvereinbarung • Stärken der MA-Bindung durch.... 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluktuation nach Probezeit • Pensionierungswelle in 3 Jahren 	<ul style="list-style-type: none"> • ...
Effizienz	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Dokumentation (Vollständig- / Richtigkeit)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Welche Erkenntnisse ziehen wir aus der Mitarbeiterbefragung?					<ul style="list-style-type: none"> • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ... 	

Verbesserungsprozess

	++	+	-	--	Stärken / Chancen:	Schwächen / Gefahren:	Massnahmen
Wirksamkeit	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Stärke XY • Chance ZZ 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwäche XY • Gefahr ZZ 	<ul style="list-style-type: none"> • ...
Effizienz	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Dokumentation (Vollständig- / Richtigkeit)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Wie beurteilen wird die Meldekultur / -bereitschaft der Mitarbeitenden Verbesserungen aufzuzeigen?					<ul style="list-style-type: none"> • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ... 	
Wie viele Audits wurden geplant resp. durchgeführt?					<ul style="list-style-type: none"> • geplant: 12 • durchgeführt: 13 • Begründung der Abweichung: Nachaudit im Unterhaltsprozess 	<ul style="list-style-type: none"> • ... 	
Welche Erkenntnisse ziehen wir aus internen und externen Audits?					<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Kenntnisstand der MA bezüglich Managementsystem • Dokumenten & Datenablagen erfolgen nicht systematisch 	<ul style="list-style-type: none"> • ... 	

Prüfen der Umsetzung der Politik (des Leitbildes)

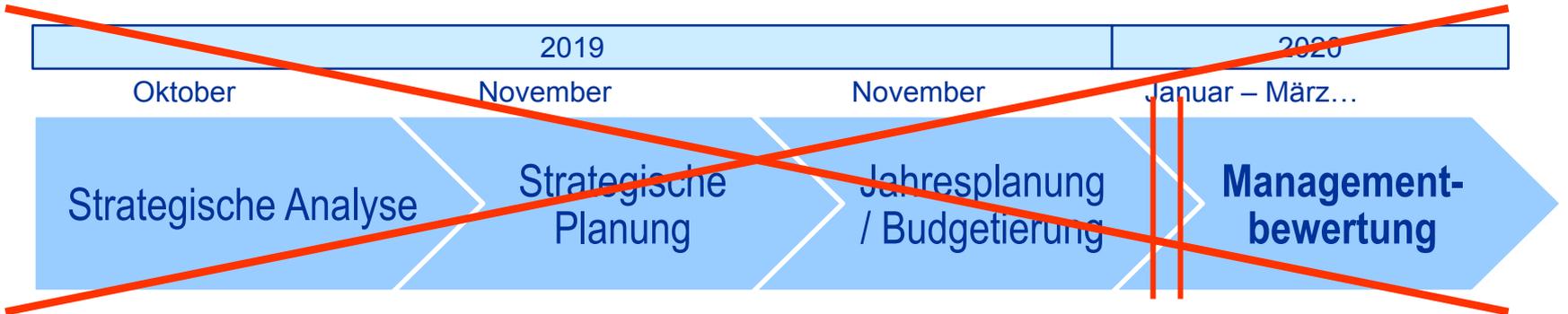
Die ISO 45001:2018 verlangt das «Ausmass der Erfüllung der SGA-Politik» zu beurteilen

→ Möglicher Lösungsansatz: «Leitbild-Check»

Perspektive	Leitbildaussage / Werte	Umsetzungsgrad	Bemerkungen / Handlungsbedarf
Erfolg	...	80%	
		100%	
		...	
Kunden	...		
Prozesse			
Ressourcen			

Die Managementbewertung im Kalenderjahr

So nicht....



Rückblick über Kalenderjahr
→ Ergebnisse fallen ins Leere

...sondern **so**:



Rückblick über letzte 12 Monate

→ Ergebnisse fließen in Strategie resp. in die Jahresplanung (Budget)

Fazit / Empfehlungen

- **Es gibt nicht **DIE** Managementbewertung**
 - abhängig von den bestehenden Führungsinstrumenten eigene Struktur wählen
- **Norm verlangt keine explizite Strategie**
 - Managementbewertung soll aber strategisch relevante Folgerungen liefern
 - eine gute Strategie hat noch keinem Unternehmen geschadet...
- **Anforderungen der 3 Normen sind nicht vollständig identisch**
 - werden evtl. zukünftig angeglichen
- **Doppelspurigkeiten vermeiden**
 - Kein «Copy & Paste» aus verschiedenen Reports in die Managementbewertung
 - nur Interpretationen und Handlungsbedarf dokumentieren
 - auf Quellen verweisen
- **Breit abgestützte Erarbeitung sicherstellen**
 - auch Prozesseigner beziehen (Prozessreview)
- **Zeitpunkt so wählen, dass Ergebnisse in die Unternehmensplanung einfließen**
 - Review-Periode: 12 Monate statt Kalenderjahr
 - zusätzliche Jahreszielbewertung nicht vergessen!